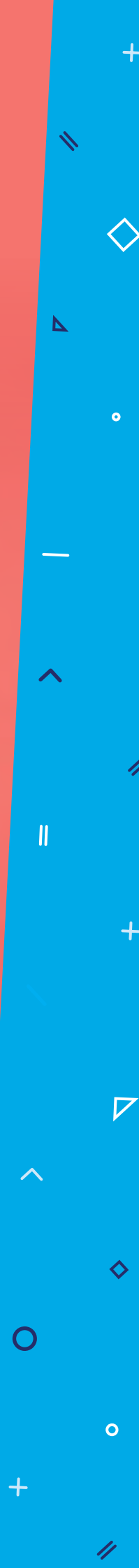


Paranna palkkaasi

Tukea palkkakeskusteluihin





Sisällys

Lukijalle	5
Palkitsemisesta ja palkkauksesta	6
Oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta	7
Palkitsemisella vaikuttavuutta	8
Kannustavista palkitsemismalleista	10
Tulospalkkauksesta	11
Palkitsemisen tulevaisuudesta	13
Palkkaneuvottelut käytännössä	15
Milloin palkasta kannattaa puhua	15
Miten valmistautua palkkaneuvotteluun	15
Miten perustella palkkapyyntö	16
Neuvottelussa ja sen jälkeen	19
Mistä tietoa palkoista	21
Käsitteitä	22
Luettavaa ja lähteitä	24
YTN-liitot	26



Lukijalle

PALKASTA PITÄÄ PUHUA!

On helppo sanoa, että avoimuus, oikeudenmukaisuus ja kannustavuus ovat palkkaukseen liitettäviä määreitä. Mutta mitä se tarkoittaa käytännössä? Miten avoimuuden onnistumista voidaan arvioida tai onko koskaan palkkausjärjestelmää, jonka kaikki kokisivat oikeudenmukaiseksi?

Palkkauskirjallisuuden ja -tutkimuksen viesti on selkeä. Jos henkilöstö tietää palkkauksen määrittämisperusteet, kuka päättää ja mistä, miten palkankorotukset ja työstä suoriutuminen arvioidaan tai miten organisaatio pärjää palkkavertailussa muiden kanssa, on tyytyväisyys palkkaukseen selvästi paremmalla tolalla.

Suomalaisilla ei ole tapana keskustella avoimesti palkastaan työpaikallaan, ehkä ystävien kesken tai vanhojen opiskelukavereiden illoissa. Olisiko aika muuttaa kulttuuria?

Tämä opas on kirjoitettu niin, että lukijalle muodostuu kuva palkkaukseen yleensä vaikuttavista tekijöistä ja palkkauksen ympärillä käytävästä keskustelusta sekä erityisesti niin, että lukija saa välineitä itse käydä keskustelua omasta palkastaan uutta työpaikkaa hakiessaan tai nykyisessä tehtävässään palkkakeskusteluun valmistautuessaan. Rohkaisemme ja kannustamme kaikkia käymään tietoon perustuvaa keskustelua omalla työpaikallaan.

Nyt käsissä oleva opas on kolmas, uusittu painos Paranna palkkaasi -oppaasta vuodelta 2017. Ensimmäisen oppaan kirjoittivat vuonna 2007 Teuvo Muhonen, Aila Tähtitanner ja Anja Uljas. Tämänmyöskin oppaaseen vuonna 2011 oli tekemässä myös Juha Oksanen ja nyt teillä on käytössä melkoisesti uudistettu painos. Työmarkkinoilla on palkkauskeskustelukin muuttunut kymmenessä vuodessa.

Oppaan ulkoasu on päivitetty Ylemmät Toimihenkilöt YTN:n uuden visuaalisen ilmeen mukaiseksi ja lisäksi opas on käännetty ruotsiksi ja englanniksi vuodenvaihteessa 2020–2021.

Osaamista palkkakeskusteluihin!

Tuunia Keränen, Aila Tähtitanner ja Anja Uljas

Palkitsemisesta ja palkkauksesta

Palkka, palkitseminen ja palkituksi tuleminen ovat hyvin henkilökohtaisia asioita. Siksi ei ole ollenkaan samantekevää, miten palkitsemiseen liittyviä asioita hoidetaan organisaatioissa. Usein kuulemme ja huomaamme, että palkkaukseen liittyvät asiat ovat edelleen enemmän tai vähemmän myyttisiä, ja niistä mieluummin vaietaan kuin keskustellaan avoimesti.

Palkitseminen on oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Oikealla tavalla rakennettu palkitsemisjärjestelmä ohjaa ja motivoi henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Sillä voidaan vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä työnantajamaineeseen uusien työntekijöiden rekrytoimiseksi. Liian harvalla meistä on tietoa oman palkitsemisensa perusteista sekä palkitsemisen ja organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen välisestä yhteydestä.

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista (kuva 1). Rahan, luontoisetujen sekä muiden etujen rinnalle nostetaan entistä useammin myös ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet, urakehityksen tukeminen, omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet, työympäristö, työelämän joustot, arvostus ja palaute työstä.

Puhe aineellisesta palkitsemisesta on viime vuosina muuttunut niukkuudesta puhumiseksi. Kuitenkin rahapalkalla on suuri merkitys, jotta koettaisiin oikeudenmukaista arvostusta, saataisiin selkeyttä työhön liittyviin odotuksiin sekä luotaisiin pohja kannustavalle johtamiselle.

Aineettoman palkitsemisen merkitys on viime vuosina kasvanut. Erityisesti työelämän joustoihin liittyviin palkitsemistapoihin kiinnitetään enemmän huomiota ja monet palkansaaajat arvostavat toimintamalleja, joilla parannetaan kokonaisvaltaista elämänhallinnan tunnetta.



Kuva 1: Palkitsemisen kokonaisuus

Lähde: Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelma



Rahapalkasta ja muista eduista sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken joko yksilöllisesti tai kollektiivisesti. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla käytäntönä on yksilöllinen palkasta sopiminen työ- ja virkaehtosopimusten tarkkojen määrittelyjen sijaan. Organisaatioissa voi olla käytössä erilaisia työn vaativuuteen sidottuja palkkausjärjestelmiä, jotka lähtökohdiltaan määrittävät palkkauksen tasoa tehtäväkohtaisesti.

Oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta

Palkkaukseen liitetään usein oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden vaatimus. Jotta nämä ihanteet toteutuisivat, on oltava tietoa siitä, millaista palkkaa muut saavat. Vertailua haetaan joko organisaation sisällä suhteessa kollegoihin, esimiehiin ja alaisiin tai alalla yleisesti vastaavan tyyppisistä tehtävistä maksettaviin palkkoihin. Joskus vertailua tehdään myös saman koulutuksen ja kokemuksen omaavien kollegojen palkoista. Tässä liittojen tuottama palkkatilastoaineisto on mainio apu.

Palkkauksen oikeudenmukaisuuden olettamaan kuuluvat seuraavat periaatteet: johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus sekä eettisyys.

Palkkaukseen liittyvien järjestelmien ja käytäntöjen pitää olla organisaatiossa niin hyvin määriteltyjä ja läpinäkyviä, että palkansaajalla on mahdollisuus arvioida, sisältyykö niihin jonkinlaisia suosikkijärjestelmiä tai käytetäänkö erilaisia arviointikriteereitä eri henkilöihin.

Palkkausasioiden hoitoon tarvittava luottamus edellyttää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Päätösten kyseenalaistamisen mahdollisuus tai kokemus siitä, että voi vaikuttaa palkkaukseen joko suoranaisesti omalla toiminnalla tai edustajien välityksellä, edesauttaa palkkausasioiden hoitoa. Hyvin toimiva palkitseminen edellyttää myös organisaatiolta halua hoitaa palkkausasioita oikein ja vastuullisesti. Organisaatioiden palkkapolitiikan tulee olla kaikkien tiedossa.

Myös tasa-arvolaki¹ puhuu palkkauksen oikeudenmukaisuudesta. Samasta tai samanarvoisesta työstä saman työnantajan palveluksessa ei saa maksaa perusteettomasti eri palkkaa. Organisaat-

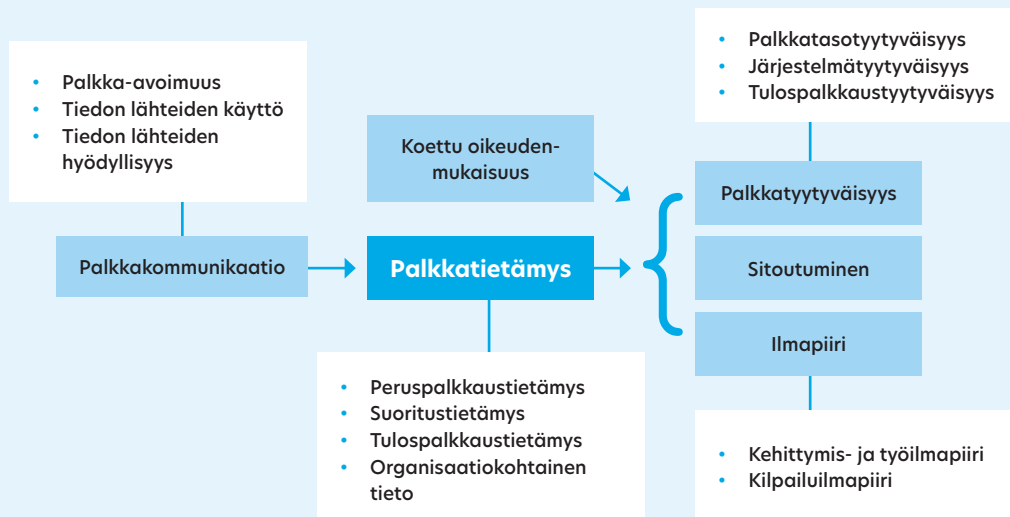
¹ Tasa-arvolain mukaisiin tasa-arvosuunnitelmiin kuuluvan palkkakartoituksen tekeminen koskee yli 30 henkeä työllistäviä organisaatioita

tioissa tehtävien palkkakartoitusten avulla pyritään tekemään näkyväksi mahdollinen palkkasyrjintä. Samalla edellytetään, että tasa-arvosuunnitelmissa on selkeät suunnitelmat korjata nämä mahdolliset epätasa-arvoiset rakenteet ja tasot palkkauksessa.

Ylemmistä toimihenkilöistä vain kymmenisen prosenttia pitää organisaationsa palkkarakennetta oikeudenmukaisena. Puhetta palkkauksesta tarvitaan!

Palkitseminen on kannustavaa, mikäli palkansaaja näkee yhteyden omien tavoitteittensa, tekemisensä, onnistumistensa, oman kehittymisensä ja palkkauksensa välillä. Kannustavuuden periaatteen toteutumisessa organisaation esimiestyöllä on suuri merkitys.

Suomessa tehtyjen palkitsemistutkimusten kiistaton tulos on se, että palkkatietämys on huonolla tolalla. Mitä enemmän palkkauksesta ja palkitsemisen perusteista tiedetään, sitä tyytyväisempiä siihen ollaan (kuva 2). Samalla luodaan luottamuksen ilmapiiriä ja sitoutumista omaan organisaatioon.



Kuva 2: Malli palkkatyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä

Lähde: Palkkatietämys Suomessa, Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä, Vartiainen, Aalto-yliopisto 2012

Palkitsemisella vaikuttavuutta

Hyvään palkkausasioiden hoitoon kuuluu, että organisaation palkitsemisen periaatteet ovat perusteellisesti pohditut ja kaikkien organisaation jäsenten tiedossa ja kirjattuina palkkapolitiikkaan. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa palkkapolitiikka. Yhteistä on kuitenkin tieto siitä, mistä palkkaa maksetaan, miten oma suoriutuminen ja tulokellinen työskentely vaikuttavat palkkaan, millainen on kohtuullinen palkkahajonta, miten palkka-asioita käytännössä organisaatiossa hoidetaan ja kuka niitä hoitaa sekä miten työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan palkitsemiseensa. Organisaatiolla pitää siis olla kirjattuna palkkapoliittiset linjaukset sekä palkitsemiseen liittyvät toimintatavat, prosessit. Palkitsemisen prosesseihin liittyvien valtuuksien on oltava selkeästi määritellyt ja kaikkien tiedossa. Erilaisten palkkaustapojen käytön organisaatiossa on myös oltava yleisesti tiedossa.

Palkitsemisjärjestelmän prosessit:

(Lähde: Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelma)

päätöksenteko, esimiehen toiminta, tiedottaminen, organisaation tuki, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitavat

Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla osa organisaation johtamisjärjestelmää, jolloin palkitsemista käytetään organisaation tavoitteiden saavuttamisen tukena. Palkitsemisjärjestelmän kytkentä johtamisjärjestelmään merkitsee sitä, että järjestelmää on myös aika ajoin tarkistettava, jotta se ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Organisaatioissa pitää huolehtia siitä, että järjestelmää myös käytetään halutulla tavalla.

Aineellisen palkitsemisen ytimen muodostavat yleensä rahapalkka ja luontoisedut. Yleisin luontoisedusta on matkapuhelinetu. Muita luontoisettuja ovat esimerkiksi autoetu ja ateriaetu. Palkkaan kuuluu usein myös muuttuvia, tulokseen perustuvia palkanosia. Organisaatioilla saattaa olla tulospalkkauksen lisäksi käytössä myös muita täydentäviä palkkaustapoja, esimerkiksi henkilöstörahasto, osakepalkkio tai optiojärjestelmä.

Organisaation peruspalkkauksen pitää olla kunnossa ennen kuin muilla palkitsemisen muodoilla on merkitystä motivoinnin ja sitouttamisen keinoina.

Yksityisen sektorin ylempien toimihenkilöiden työehtosopimuksissa palkkatasoa koskevia määräyksiä ei pääsääntöisesti ole, joten palkka perustuu työnhakijan työhöntulovaiheessa esittämään palkkapyyntöön, jonka pohjalta hän käy neuvottelun työnantajan kanssa. Palkan lisäksi hän sopii työehtosopimuksensa myös muista työehdoistaan.

Palkansaajan palkkakehitykseen vaikuttavat työmarkkinaosapuolten neuvotteluissa sovitut yleiskorotukset/sopimuskorotukset paikallisine neuvotteluineen sekä henkilökohtaisesti sovitut palkan korotukset, jotka perustuvat työssä suoriutumiseen ja kehittymiseen tai urakehitykseen. Esimiesten palkkavaltuudet organisaatioissa vaihtelevat ja henkilön tulisi tietää, kuka hänen henkilökohtaisista palkankorotuksistaan päättää. Niin paikallisten erien neuvotteluissa kuin palkansaajien omissa palkkaneeuvotteluissa tärkeäksi muodostuu osapuolten riittävä tieto ja osaaminen palkka-asioista sekä keskinäinen luottamus.

	Määräytymisperuste	Kannustava viesti
Tulospalkkio	Organisaation, yksikön, ryhmän tai yksilön tulos Mitä saadaan aikaan?	Teemme tulosta yhdessä, teemme laatua, parannamme palvelua, kasvamme.
Henkilökohtainen palkanosa	Työsuoritus, pätevyys, osaaminen Miten tehdään?	Kehitä itseäsi ja osaamistasi, tee laadukasta työtä, työskentele tehokkaasti.
Työn vaativuuden perusteella määräytyvä palkanosa	Työn vaativuus Mitä tehdään?	Hanki ammattitaitoa, käytä ammattitaitoa, pyri vaativampiin tehtäviin.

Kuva 3: Palkkausjärjestelmien osat

Työn vaativuuden määrittelyssä on organisaatioissa käytössä erilaisia tapoja. Yhä useammin myös palkkauksen pohjana käytetään työn vaativuuden arviointimenetelmiä. Tällöin palkkataso määräytyy pääosin työtehtävän vaativuuden pohjalta. Tämän lisäksi tulee henkilökohtaiseen pätevyyteen ja suoriutumiseen perustuva palkanosa. Asiantuntijoilla ja heidän esimiehillään on kuitenkin liian harvoin riittävästi tietoa palkkaperusteista ja käytettävistä arviointimenetelmistä. Työnantajien on hyvä informoida henkilöstöään riittävästi näistä järjestelmistä.

Palkan osista työn vaativuutta määritellään usein tehtävän edellyttämällä osaamisella, toimintaympäristön vaativuudella, päätöksentekorooleilla, vuorovaikutuksen moninaisuudella ja vaativuudella, tehtävään sisältyvällä vastuulla ja tehtävään liittyvillä vaikutusmahdollisuuksilla.

Henkilöiden suorituksen arviointi on taas haasteellisempaa tehdä näkyväksi ja se vaihtelee organisaatioissa paljon. Tyypillisiä arvioitavia asioita ovat suoriutuminen työtehtävästä erilaisin kriteerein: ammatillinen pätevyys, motivaatio, työskentelytapa, tuloksellisuus, kyky toimia erilaisissa tehtävissä, joustavuus, kehittymiskyky ja -halu, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, työyhteisötaidot.

Ylemmistä toimihenkilöistä vain kolmannes tietää tehtävänsä vaativuuden perusteet.

Jos et tiedä, miten työpaikallasi arvioidaan tai mitataan töiden vaativuutta ja henkilöiden pätevyyttä ja työsuorituksia, kysy niistä esimieheltäsi. Hänen pitäisi tuntea nämä palkkauksen perusteet, koska hän ohjaa työskentelyäsi, arvioi suoriutumistasi ja vaikuttaa siten palkkasi tasoon. Myös henkilöstöhallinto ja luottamusmiehet tuntevat palkkauksen perusteet.

Työn vaativuuden arviointijärjestelmien ja niihin perustuvien palkkausjärjestelmien haasteena on niiden uudistaminen ja ajan tasalla pitäminen. Ratkaisevaa on, että palkkausjärjestelmiin liittyvistä prosesseista on sovittu selkeästi, ne ovat läpinäkyviä ja henkilöstön tiedossa sekä prosessiin liittyviin tehtäviin on nimetty vastuuhenkilöt.

Palkkausjärjestelmien toimivuuteen liittyy myös se, että henkilöstö tietää keneltä kysyä oman tehtävänsä arviointiin liittyviä asioita.

Vaikka Suomessa käytetään erityisesti muutamia kaupallisia työn vaativuuden arviointijärjestelmiä (IPE, HAY, Palkkavaaka), on ne aina kuitenkin räätälöity organisaatioiden tarpeista ja tavoitteista lähtien. Organisaatioiden oma palkkapolitiikka kiinnittää järjestelmät talokohtaisiin palkkatasoihin.

Työn vaativuuden arviointijärjestelmien perusteista tiedetään huonosti, tieto lisääisi niiden toimivuutta.

Kannustavista palkitsemismalleista

Osa palkitsemisen kokonaisuutta ovat erilaiset kannustavat palkitsemismallit. Niitä ovat esimerkiksi tulospalkkaus, osakepohjaiset palkitsemismallit, henkilökohtaiset suoriutumiseen liittyvät bonukset sekä erilaiset kertaluotoiset pikapalkkiot, joita esimiehet voivat myöntää.

Erilaisia kannustinohjelmia kannattaa organisaatioissa rakentaa harkitusti ja huomioida erilaiset tavoitteet ja tilanteet. Niitä voidaan rakentaa ja kohdentaa erilaisina: eri tehtäväalueille, erilaisiin kriittisiin toimintoihin tai organisaation kannalta kasvupotentiaaliin. Myös organisaation säästöohjelmia voidaan tukea palkitsemismalleilla. Kannustavat palkitsemismallit toimivat vain, jos peruspalkkaus on kunnossa.

Tulospalkkauksesta

YTN-liittojen jäsenillä yleisin kannustava palkitsemistapa on tulospalkkaus. Tulospalkkaus on organisaation keino kehittää toimintaa korostamalla oleellisia tavoitteita ja palkita niiden toteutumisesta. Tästä johtuu myös se, että tulospalkkaus on aina organisaatiokohtainen ja siihen liittyvää mittaristoa tulisi tarkistaa tavoitteiden muuttuessa. Hyvällä tulospalkkamallilla on yhteys organisaation strategiaan ja jokainen tulospalkkauksen piirissä oleva pystyy hahmottamaan yhteyden oman työnsä ja mittareiden välillä.

Puolet ylemmistä toimihenkilöistä pitää tulospalkkaustaan kannustavana.

Tulospalkkauksen käyttöön on useita syitä: sitä käytetään johtamisen ja toiminnan ohjauksen välineenä, sen avulla voidaan saada palkkaukseen joustavuutta yrityksen tuloksen mukaan, sillä voidaan tavoitella ilmapiirin parantamista tai henkilöstön pysyvyyttä tai sen avulla halutaan palkita hyvistä työsuorituksista ja hankkia kilpailuetua.

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän piirteisiin kuuluu se, että henkilöstö voi vaikuttaa toiminnan tuloksiin, tuntee tulospalkkioiden taustalla olevat mittarit ja pystyy seuraamaan niiden kehittymistä. Tasoltaan tulospalkkion tulee olla riittävän kannustava, mutta se ei kuitenkaan saa muodostaa kohtuuttoman suurta osaa kokonaisansioista, koska tulospalkkio voi jäädä saamattakin.

Tulospalkkauksen mittareista ja niiden toteutumisesta viestitään melko avoimesti: neljä viidestä ylemmästä toimihenkilöstä tuntee oman tulospalkkausjärjestelmänsä perusteet.

Viestintä tulospalkkausjärjestelmistä on tärkeää. Kun henkilöstö ymmärtää järjestelmän logiikan, siihen sitoudutaan paremmin ja sen merkitys tunnustetaan. Järjestelmien rakentamiseen esimiehet ja asiantuntijat tai heidän henkilöstöedustajansa eivät läheskään aina saa osallistua, vaan ne ovat tyypillisesti työnantajan yksipuolisesti määrittelemiä. Reiluun ja oikeudenmukaiseksi koettuun järjestelmään päästään, kun henkilöstö otetaan mukaan järjestelmän rakentamiseen ja esimiehet sitoutuvat palautteen antamiseen.

Yleisiä tulospalkkauksen mittareita ovat mm. liikeloudellinen tulos, tuottavuus tai sen muutos, kustannussäästöt, tuotannon läpimenoaika, asiakastytytyväisyys tai kehitystavoitteen saavuttaminen.

Tulospalkkion mittarit määritellään etukäteen ja mittariston taustalla olevat tavoitteet voidaan sitoa esimerkiksi taloudellisiin, laadullisiin tai tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaaviin tunnuslukuihin. Ylempien toimihenkilöiden tulospalkkauksen mittarit perustuvat tyypillisesti useamman tason tulokseen. Yleensä mittaristossa on mukana yrityksen tai konsernin tasolla oleva tunnusluku sekä erilaisia ryhmä- ja/tai henkilökohtaisia mittareita.





Tulospalkkauksen onnistumisen perusteita:

- Järjestelmä on kaikkien tiedossa
- Mittarit ovat yksiselitteisiä, tuloksista ei voi olla kahta tulkintaa
- Pitkäjänteiset mittarit toimivat parhaiten
- Oma työ linkittyy mitattaviin asioihin
- Tulospalkkion tason tulee olla riittävän iso kannustaakseen
- Mittarit ja tavoitteet pysyvät samoina koko tarkastelujakson ajan

Mieti seuraavia kysymyksiä omassa organisaatiossasi!

- Mikä on palkitsemisen ja johtamisen yhteys?
- Miten meillä palkitaan ja millaisin perustein?
- Kuka palkitsemisesta päättää?
- Keitä meillä palkitaan? Yksilöitä vai ryhmiä? Vain avainhenkilöitä?
- Onko meillä palkkapolitiikka, jota toteutetaan kaikissa rekrytoinneissa?
- Onko palkitsemisessa samat säännöt koko organisaatiossa?
- Tunnetaanko palkitsemisen perusteet? Entä palkitsemisen prosessit?
- Millaisia palkitsemisen tapoja meillä käytetään ja mitä niistä kerrotaan?
- Mitä käytettävästä palkkausjärjestelmästä tiedetään? Käytetäänkö sitä koko organisaatiossa yhdenmukaisesti? Elääkö se muutosten mukana? Huomioidaanko se rekrytoinneissa?
- Kuka vastaa palkitsemisasioiden toimivuudesta?
- Koetaanko palkitseminen oikeudenmukaiseksi?
- Kenen puoleen voi kääntyä palkkaussasioissa?
- Puhutaanko meillä palkkoista ja palkitsemisesta?

Palkitsemisen tulevaisuudesta

Tulevaisuuden työmarkkinoilla ennustetaan puhuttavan osaamisen ostajista ja osaamisen tarjoajista. Tämä tulee muuttamaan palkitsemisen käytäntöjä paljon. Yksilön osaamisen merkitys ja yksilön vastuu ja aktiivisuus palkka-asioissa korostuvat entisestään. Palkitsemisen osaamiselle ja palkkatietämykselle on tulevaisuudessa kysyntää pöydän molemmilla puolilla.

Palkitsemisen painopiste on siirtymässä tehtävän vaativuudesta suoritukseen ja osaamiseen. Haasteena nähdään tällä hetkellä vielä osaamisen mittauksen vaikeus. Miltä kuulostaisivat tulevaisuuden osaamisen ja näin palkkauksen arvioinnin mittarit:

- oppimaan oppimisen kyky
- kyky olla aloitteellinen
- kyky luoda luottamuksen ilmapiiriä
- kyky vaikuttaa erilaisissa tilanteissa
- kyky nähdä mahdollisuuksia muutoksessa
- kyky nähdä oleellinen
- tunneälyosaaminen

Palkitsemisen moninaisuus lisääntyy, aineettoman palkitsemisen vaihtoehtoja tultaneen käyttämään tulevaisuudessa enemmän. Erilaisten ura- ja kehittymismahdollisuuksien käyttämisellä ja näkyväksi tekemisellä, perheystävällisellä työpaikalla, työn ja työaikojen joustavuudella sekä organisaatio- ja työskentelykulttuurilla tullaan kilpailemaan osaajista. Palkitsemisen avoimuudella on tulevaisuudessa suuri merkitys. Tullaanko osaajia etsimään avoimesti kertomalla palkitsemisen tavoista ja -tasoista, kuten monissa maissa jo tällä hetkellä tehdään? Avataanko organisaatioiden palkkapolitiikka kaikkien näkyville euroja myöten?

Vastuu omasta osaamisesta ja tuloksellisuudesta tulee siis olemaan entistä enemmän kunkin työntekijän omilla hartioilla. Oman markkina-arvon säilyttäminen ja kyky kertoa omasta osaamisestaan - uutta työpaikkaa hakiessa ja nykyisessä työpaikassa - ovat etenkin asiantuntijatyössä aihealueita, joista on syytä huolehtia.

YTN-liitoilla on monia palkkaukseen liittyviä palveluja jäsenten käytettävissä. Yleisen sopimusalakohhtaisen neuvottelutoiminnan lisäksi monet tarjoavat jäsenistölle tehtyihin tutkimuksiin perustuvia palkkatilastoja, sähköisiä palkanmääritysohjelmia sekä yksilöllistä palkkaneuvontaa. Palkkaneuvotteluihin valmistautumisessa liittojen urapalveluiden sparrauksessa tunnistat omaa osaamistasi suhteessa tehtävien vaativuuteen sekä saat osaamisesi sanoitusta. Ota rohkeasti yhteyttä!

Palkkaneuvottelut käytännössä

Milloin palkasta kannattaa puhua

Sinulla on mahdollisuus neuvotella palkastasi, kun haet uutta työpaikkaa, tehtäväsi muuttuvat tai tunnet jääneesi palkkakuoppaan. Työnantaja esittää harvoin palkkaneuvottelua – se on sinun tehtäväsi. Palkasta kannattaa keskustella säännöllisesti oman esimiehen kanssa.

Vain joka kymmenes ylemmistä toimihenkilöistä puhuu palkastaan esimiehensä kanssa säännöllisesti. Toivottavasti kuulut tähän kymmeneen prosenttiin!

Palkasta keskustellaan usein kehityskeskustelun yhteydessä tai erillisessä palkkakeskustelussa. Sopiva aika palkkakeskustelulle voi olla esimerkiksi ennen seuraavan budjettikierroksen alkua.

Palkkauksen sudenkuoppia ovat vähitellen tapahtuvat muutokset tehtävissä ja työsuorituksissa. Ajan kuluessa tehtävät muuttuvat vaativammiksi, osaaminen lisääntyy ja suoritukset paranevat. Tällaiset hiipivät muutokset jäävät usein huomioon ottamatta palkkauksessa. Ne pitää tunnistaa ja tuoda esille kehitys- ja palkkakeskustelussa.

Monet aloittavat palkkatyön jo opiskeluaikanaan harjoittelijana tai pätikätyöläisenä. Kun tutkinto on suoritettu ja työt vakinaistuvat, palkka saattaa jäädä laahaamaan jäljessä.

Harjoittelijan ja ammattilaisen palkoissa on yleensä suuri ero; siksi kannattaa neuvotella työnantajan kanssa palkka omaa työkokemusta ja tutkinnon osoittamaa osaamista vastaavalle tasolle. Jos palkka jää uran alussa liian alhaiselle tasolle, eroa voi olla myöhemmin vaikea kuroa umpeen. Jos työllistyt jo opiskeluvaiheessa harjoittelijastatuksella, huolehdi, ettei harjoitteluajan palkkasi jää pysyväksi rasitteeksi.

Aloite palkasta keskustelemiseen tulee pääsääntöisesti ylemmältä toimihenkilöltä. Ole siis aloitteellinen!

Miten valmistautua palkkaneuvotteluun

Palkkaneuvottelua koskevat samat periaatteet kuin muitakin neuvotteluja. Hyvä suunnittelu ja huolellinen valmistautuminen on tärkeää. Valmistautumisesi voit kiteyttää muistilistaksi, johon myös kirjaat käymäsi palkkaneuvottelun tulokset ja kokemukset seuraavaa neuvottelukertaa varten. Perustelujen esittämistä voi ja kannattaa harjoitella etukäteen; se tuo lisää varmuutta ja uskottavuutta, ja samalla saa perustelut kuntoon. Voit harjoitella palkkaneuvottelua joko mielikuvaharjoitteluna tai jonkun muun kanssa.

YTN-liitot tutkivat säännöllisesti jäsentensä palkkoja, keräävät tilastoja työnantajaliitoilta ja muista lähteistä sekä neuvovat näiden perusteella jäseniään palkkakysymyksissä. Ota rohkeasti



yhteyttä omaan liittoosi! Palkkatilastoihin ja -suosituksiin perehtyminen on osa neuvotteluun valmistautumistasi. Tilastot ja muut vertailutiedot auttavat sinua palkkapyynnön tai palkankorotuspyynnön mitoittamisessa.

Keskustele työpaikkasi luottamusmiehen tai -valtuutetun kanssa. Yleensä hän tuntee paikallisen palkkatason ja työnantajan harjoittaman palkkapolitiikan. Paranna avoimuutta työpaikkasi palkka-asioissa ja vaihda palkkatietoja myös työtoveriesi kanssa. Palkoista vaikeneminen on työnantajan etu, niistä puhuminen työntekijän etu. Puhuminen ei hidasta palkkasi kehittymistä, jos kehitykselle on asialliset perusteet.



Miten perustella palkkapyyntö

Organisaation palkkapolitiikan pitäisi kertoa, mitä työnantaja pitää tärkeänä ja mistä palkkaa maksetaan. Se myös määrittelee yrityksen palkkojen tason. Perustelusi palkankorotukselle menevät helpommin perille, jos esität ne yrityksen palkkapolitiikan mukaisina ja siinä käytetyin termein.

Keskeinen ajatus palkkauksessa on palkkojen porrastaminen siten, että jokainen henkilö organisaatiossa saa ja tietää saavansa tehtäviensä vaativuutta ja aikaansaamiaan tuloksia vastaavan palkan. Kirjaa muistilistaasi, mitä tehtäviä teet, mikä on niiden vaativuus, millaista on oma osaamisesi ja tuloksellisuutesi sekä mitä muutoksia näissä tekijöissä on tapahtunut edellisen palkankorotuksen jälkeen. Tee työsi ja työsuorituksesi näkyviksi esittämällä konkreettisia esimerkkejä.

Tekniikan, toiminnan ja organisaatioiden kehittyminen merkitsee työtehtävien jatkuvaa muutumista. Uusia asioita on opiskeltava koko ajan. Tehtävien ja vaatimusten lisääntymisen tunnet itse parhaiten ja olet juuri oikea henkilö kertomaan niistä esimiehellesi. Tutustu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin: korosta tehtäviesi ja suoritustesi merkitystä organisaation menestymisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Opettele vaativuutta kuvaavat termit ja käytä niitä perusteluissasi:

- ammatillisen osaamisen vaatimukset: koulutus, kokemus, erityisosaaminen
- johtamisosaamisen vaatimukset: henkilö- ja asiajohtaminen, projektit
- päätöksenteon vaativuus: ongelmien ratkaisu, itsenäinen harkinta
- vastuu: tuloksista, toiminnasta, henkilöistä, kehittämisestä
- toimintaympäristön vaativuus: monimutkaisuus, vuorovaikutukset
- työn kuormittavuus: työmäärä, henkinen paine, työn intensiteetti
- verkosto-osaaminen: työsi kannalta hyödylliset verkostot

Ota palkkaneuvottelussa esille myös muut kuormitustekijät, kuten päällekkäiset projektit monine rooleineen ja osaamistarpeineen, tiukat aikataulut, tavoitettavissaolovelvollisuus, työmäärä ja työhön kuluva aika kokonaisuudessaan, matkustaminen ja joustotarpeet.

Tärkeä osa perusteluja ovat henkilökohtaiset ominaisuutesi eli pätevyytesi ja suoriutumisesi ja niiden kehittyminen. Sinulla on hyvä koulutus, opiskelet ja opit jatkuvasti uutta. Osaamista ja kokemusta on karttunut monissa erilaisissa tehtävissä ja myös työn ulkopuolella. Olet saavuttanut ja ylittänytkin asetetut tavoitteet. Potentiaalia ja kehittymiskykyä riittää myös uusiin ja vaativampiin tehtäviin. Tee hiljainen tietosi näkyväksi konkreettisilla esimerkeillä. Painota myös motivaatiotasi ja sitoutumistasi.

YTN-liittojen jäsenet kuvaavat työtään usein kertomalla tehtävänimikkeen, toimialan ja työkokemusajan. Työkokemuksen kautta tullutta tai muuten hankittua osaamista kuvataan selvästi harvemmin. Myös oma kehittyminen tehtävän hoidossa, onnistumiset, tehtävien vaativuuden muutos sekä työssä merkitykselliset verkostot jäävät usein kertomatta.

Osaamisen tulisi heijastua palkkaan. Oman osaamisen kuvaaminen ei ole asiantuntijatyössä kovin helppoa, koska se on usein luonteeltaan abstraktia ja tehtävänkuvauskin saattaa olla hyvin yleisellä tasolla.

Osaamista lähestytään usein varsin kapeasta näkökulmasta. Niin työtä hakiessa kuin palkankorotuksesta neuvotellessa oman osaamisen kuvaaminen antaa kuitenkin huomattavasti paremman



käsityksen kyvystä hoitaa tehtävää kuin esimerkiksi pelkkä aiempien työpaikkojen ja tehtävänimikkeiden listaaminen. Mitä osaaminen sitten on? Lyhyesti sanottuna osaaminen on sitä mitä tarvitaan, jotta saa työssään aikaan tuloksia. Työn kannalta merkityksellistä osaamista voi karttua työn lisäksi myös muilta elämänalueilta, kuten opiskelun, harrastusten tai yleensä elämäkokemuksen kautta.

Palkkakeskusteluun valmistautuessa kannattaa osaamistaan peilata myös työnantajan osaamistarpeisiin. Mitä voin tarjota työnantajalle? Oman osaamisen pohtimiseksi voi myös miettiä, miten minun osaamiseni vie kollegojen työtä eteenpäin ja miten meidän osaamisemme nivoutuvat yhteen - mikä on meidän yhteinen osaamispääomamme. Mihin kaikkeen oma osaamiseni vaikuttaa? Miten voin hyödyntää omaa osaamistani erilaisissa asioissa?

Ammatillinen substanssi-osaaminen	Yleiset työelämätaidot - siirrettävä osaaminen	Itsensä johtamisen taidot
- Asiatieto tehtävään liittyen - Kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen, joka liittyy omaan ammattiin tai työhön - Käytännön tieto - Tehtävään liittyvät taidot	- Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot - Kuuntelutaito - Suullinen ja kirjallinen viestintätaito - Kielitaito - IT-taidot - Analysointitaidot - Projektin hallintataito	- Tavoitteiden asettaminen - Toiminnan suunnittelu - Oppimaan oppimisen taidot - Tietotaidon soveltaminen eri tilanteissa - Oman toiminnan arviointi - Ajanhallinnan taidot

Kuva 4: Kolme näkökulmaa osaamiseen

Oman osaamisen kuvaamista kannattaa harjoitella. Osaamisen tarkastelu eri näkökulmista on myös hyödyllistä. Pohdi myös millä sanoilla ja millä asenteella lähestyt omaa osaamistasi. Liika vaatimattomuus osaamisen esilletuonnissa ei ole hyve, mutta ei myöskään kannata kehua asioilla, joita ei hallitse.

Oman osaamisen tunnistaminen auttaa myös omien uratavoitteiden määrittelyssä ja urasuunnittelussa. Voit ylläpitää listaa omasta osaamisestasi. Siihen voit kirjata omat tehtäväsi sekä niiden vaativuudessa ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset esimerkiksi kerran vuodessa, vaikkapa kehityskeskustelun yhteydessä. Oman liittosi urapalveluista saat tarvittaessa apua osaamisesi sanoittamiseen.

Perustele pätevyyyttäsi samoilla termeillä, joita työnantajasi käyttää. Ne voivat olla esimerkiksi tällaisia:

- tekeminen: tuloksellisuus, aikaansaavuus, työn ja toiminnan tehokkuus ja laatu
- osaaminen: moniosaaminen, syväosaaminen, käytettävyyys, laaja-alaisuus, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, verkostot
- sitoutuminen: työhön, tavoitteisiin, strategiaan, työnantajaan
- motivaatio: aktiivisuus, aloitteellisuus, kehittämisote, pitkäjänteisyys, paineensietokyky

Tehtävä	Vastuut	Saavutukset	Osaaminen	Vahvuudet	Kehittyminen
Analysoi jokainen tehtävä erikseen. Voit myös analysoida projektit erikseen tehtävän sisällä.	Mitä henkilökohtaisia vastuuta sinulla on ollut tehtävissä? Mistä olet vastannut yhdessä tiimin kanssa? Listaa isommat ja pienemmät vastuut.	Miten olet pärjännyt tehtävässä? Millaista palautetta olet saanut esimieheltä, kollegoilta, asiakkailta, muilta sidosryhmiltä? Suhteessa tavoitteisiin? Missä uudessa olet ollut mukana?	Mitä osaamista olet tarvinnut tehtävässä? Millä osaamisalueilla olet työskennellyt? Mitä osaamista voit ottaa mukaan ja hyödyntää eri tehtävissä, yrityksessä, toimialalla?	Millä vahvuusalueilla työskentelit? Mitä hyödynsit? Mistä kehittyi vahvuutesi?	Millä osa-alueilla olet kehittynyt, miten? Missä haluaisit vielä kehittyä? Miten kehittymisen näkyy? Miten voit hyödyntää kehittymistäsi?
Harjoituksessa prosessi on tärkein. Voit hyödyntää analyysia urasuunnittelussa, cv:n ja hakemuksen laadinnassa, haastattelun ja soveltuvuusarvioiteihin valmistauttaessa.					

Kuva 5: Oman osaamisen tunnistaminen

Neuvottelussa ja sen jälkeen

Vaativuuteen ja pätevyyteen liittyvistä faktoista rakennat itsellesi perustelupaketin, jolla perustelet palkkapyyntöäsi. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää, että saat palkkaneuvottelussa työnantajasi uskomaan ja hyväksymään perustelusi palkkapyynnöllesi. Ei ole yksittäistä keinoa pakottaa työnantajaa maksamaan jotain tietynsuuruista palkkaa, vaan palkka on aina neuvottelun tulos.

Aseta palkkapyyntösi tilastoihin ja muihin vertailutietoihin nähden oikealle tasolle. Sinun ei tarvitse tinkiä sellaisten syiden takia, jotka eivät ole palkkauksen perusteita (esimerkiksi sukupuoli, työttömyys). Esitä pyyntösi yhtenä eurosummana; jos esität palkkahaarukkaa, yläpää ei ainakaan tule valituksi. Palkkapyyntöön kannattaa jättää hieman tinkivaraa. On myös hyödyllistä miettiä itselleen alaraja, jota alemmaksi ei halua palkkaa tinkiä. Säännöllisen kuukausipalkan lisäksi palkitsemiseen kuuluvat erilaiset palkkiot, bonukset, koulutus, kehittymismahdollisuudet ja muut edut.

Esimiehesi ei välttämättä hyväksy kaikkia perustelujasi ja hän voi tuoda neuvottelussa esille omia näkemyksiään. Pyri ennakoimaan tällaiset vastaväitteet ja mieti perusteluja ja argumentteja myös niiden varalle. Aina esimiehellä ei ole valtuuksia suoraan päättää palkastasi. Hyvillä perusteluilla annat kuitenkin esimiehellesi eväät viedä asiaasi eteenpäin. Yksityiselämän syyt, kuten perheen taloudellinen tilanne tai pitkä työmatka eivät ole päteviä perusteluja palkankorotukselle. Esitä vain asiallisia perusteluja ja säilytä neuvottelussa koko ajan osaavan ammattilaisen asenne.

Esimerkki muistiinpanoista palkkaneuvotteluun

- Tehtävät: projektipäällikkönä toimiminen, kokonaisvastuu projekteista
- Vastuut ja toimintaympäristön vaativuus kasvaneet selvästi, projekteissa mukana useita alihankkijoita ja muita tahoja. Samalla oma osaaminen ja kokemus lisääntynyt
- Projektit hoidettu hyvin ja aikataulut pitäneet, asiakkailta tullut kiittävää palautetta
- Omat työsuoritukset ovat tuoneet yritykselle lisää asiakkaita ja parantaneet yrityksen kilpailukykyä
- Palkankorotustoive 300 €/kk

Hyvään neuvottelukulttuuriin kuuluu, että lopputulos todetaan niin selvästi, ettei kumpikaan osapuoli jää siitä epätietoiseksi. Älä luota lupauksiin ”katsotaan sitten myöhemmin”. Sopikaa selvästi ja mielellään kirjallisesti, koska asiaan palataan tai milloin palkankorotus astuu voimaan. Neuvottelun päätyttyä tee heti arviointi onnistumisestasi ja mieti, mitä on parannettava seuraavaksi kerraksi. Harjoitus tekee mestarin.

Palkkaneuvottelijan muistilista

Valmistautuminen:

- Selvitä, onko organisaatiossanne käytössä jokin palkkausjärjestelmä tai perustuuko palkkauksesi työehtosopimukseen ja keneltä näistä voi kysyä. Tutustu näihin mahdollisimman hyvin, tarvittaessa saat tulkinta-apua liitostasi.
- Tutustu oman alasi palkkatilastoihin ja -suosituksiin.
- Perehdy myös oman yrityksesi palkkatasoon esimerkiksi keskustelemalla luottamusmiehen ja/tai kollegoidesi kanssa.
- Tutustu myös yrityksen palkkapolitiikkaan: mistä palkitaan?
- Analysoi omat työtehtäväsi ja niiden vaativuus.
- Mieti, onko tehtävissäsi tapahtunut muutoksia: ovatko tehtävät muuttuneet vaativammiksi ja vastuut kasvaneet?
- Mieti, miten oma osaamisesi ja tuloksellisuutesi on parantunut ja tuo se esille konkreettisoin esimerkein.
- Kertaa edellisen neuvottelun kokemukset.
- Aseta itsellesi neuvottelutavoite ja tee muistilista perusteluista neuvottelua varten.
- Harjoittele neuvottelua joko mielessäsi tai jonkun muun kanssa ja pyri ennakoimaan vastapuolen argumentteja.

Neuvottelussa:

- Esitä palkkatoiveesi ja perustelut sille asiallisen jämäkästi.
- Käytä perusteluissasi organisaation omia termejä, linkitä tehtäväsi organisaation kokonaistavoitteisiin.
- Painota tehtävän vaativuuden elementtejä sekä osaamistasi, kehitymis- potentiaaliasi, tuloksiasi, motivaatiosi ja sitoutumistasi.
- Korosta taitoja, joista organisaatio hyötyy.
- Vastaa vasta-argumentteihin.
- Lopuksi todetkaa yhdessä neuvottelutulos.
-

Jälkiarviointi:

- Mieti, saavutitko tavoitteesi. Jos et, mikä oli syynä?
- Pohdi, mitkä olivat vahvuutesi ja heikkoutesi neuvottelussa.
- Puuttuiko sinulta jotain oleellista tietoa, mitä palkkaneuvottelussa olisi tarvittu?
- Mieti, mitä on parannettava seuraavaa kertaa varten ja mitä tekisit toisin.
- Tee muistiinpanot neuvottelusta, jotta muistat mitä olette sopineet ja opiksi seuraavaa kertaa varten.

Mistä tietoa palkoista

Useimmat YTN-liitot keräävät omien tutkimustensa avulla tietoa jäsenistönsä palkoista ja ansiokehityksestä. Tietoja käytetään jäsenten palkkaneuvontaan. Tyypillisiä tilanteita, jolloin palkkaneuvontaa käytetään, ovat mm. työtehtävien vaihtuminen, työpaikan vaihto, sopivan palkkatason tarkistaminen nykyisessä tehtävässä tai oman alan ansiokehityksen selvittäminen.

Palkkatietoa kannattaa hakea ensimmäiseksi omasta jäsenliitosta. Monet liitot tarjoavat henkilökohtaista neuvontaa sekä sähköpostin välityksellä että puhelimitse. Lisäksi useimpien liittojen jäsensivuilta löytyy palkkatilastoja ja osalla liitoista on tietoa tarjolla myös sähköisten työkalujen (mm. Palkkanosturi, Palkkatohtori, Palkkatutka) avulla. Osa liitoista laatii myös palkkasuosituksia esimerkiksi vastavalmistuneille tai opiskelijoiden kesätöihin.

Myös oman työpaikkasi ylempien toimihenkilöiden luottamusmiehellä tai luottamusvaltuutetulla saattaa olla tietoa työpaikan palkkatasosta tai palkkaukseen sovellettavista palkkausjärjestelmistä. Lisäksi osa yritysyhdistyksistä kerää tietoa omien palkkauskyselyjensä avulla.

Myös työnantajatahot keräävät palkkatietoja (www.ek.fi, www.kuntatyonantajat.fi).

Tilastokeskukselta on saatavana runsaasti tietoa palkoista, mm. Palkkarakennetilasto, Yksityisen sektorin kuukausipalkat, Ansiotasoindeksi. Lisätietoja: www.tilastokeskus.fi.



Käsitteitä

Kokonaisansio

Ennakonpidätyksen alaisten rahapalkkojen ja luontoisetujen yhteismäärä.

Luontoisetu

Työsuhteeseen pohjautuva työnantajan muuna kuin rahana antama etu. Esimerkiksi matkapuhelin-, auto-, työsuhdematkalippu- tai ravintoetu. Verohallinto määrittelee vuosittain tavallisimpien luontoisetujen verotusarvon.

Muu työsuhde-etu

Työsuhteeseen pohjautuva työnantajan antama etu. Esimerkiksi liikunta- tai kulttuurisetelit, lakisääteistä parempi työterveyshuolto, alennukset oma yrityksen tuotteista ja palveluista, vakuutusedut, sairaan lapsen hoitaja, siivousetu.

Palkitseminen

Muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Sisältää esimerkiksi peruspalkan, tulospalkan, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot ja työajan joustot. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, jonka organisaatio määrittelee ja jota se käyttää henkilöstönsä palkitsemisessa organisaation strategian mukaisesti. Palkitsemisen kokonaisuus saattaa olla organisaatiossa kirjattu myös palkkapolitiikka-asiakirjan muotoon.

Palkka

Työsuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa rahassa tai luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa.

Palkkatietämys

Palkkatietämys tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee palkan määräytymisperusteet ja palkkaproessin sekä ymmärtää miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen.

Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmä on kokonaisuus, joka sisältää palkkauksen perusteet ja rakenteet sekä palkkauksen kehittämiseen, käyttämiseen ja ylläpitämiseen liittyvät prosessit. Sen taustalla voi olla työehtosopimus tai kaupallinen järjestelmä.

Peruspalkka

Peruspalkka muodostuu työn vaativuuteen perustuvasta työkohtaisesta palkanosasta ja henkilön pätevyyyteen ja työsuoritukseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta.

Tulospalkka

Peruspalkkausta täydentävien, tulokseen perustuvien organisaatiokohtaisten palkkaustapojen kokonaisuus. Tulospalkkausta ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät sekä erilaiset osakepohjaiset järjestelmät.

Työn vaativuuden arviointi

Yleisnimi työn-, tehtävän tai toimen vaativuuden selvittämiseksi. Arviointi voi perustua kokonaisarviointiin tai analyttiseen, vaativuustekijöittäin tapahtuvaan arviointiin. Arviointimenetelmä voi olla yrityskohtainen, kaupallinen järjestelmä tai työ- tai virkaehtosopimuksen määrittelemä.



Luettavaa ja lähteitä

Rita Asplund ja Reija Lilja (toim.)

Kohti samapalkkaisuutta palkkausjärjestelmiä kehittämällä, Sosiaali- ja terveysministeriö, 2010

Anu Hakonen ja Minna Nylander (toim.)

Palkitseminen ihmisten johtamisessa, PS-kustannus, 2015

Niilo Hakonen, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman, Anna Ylikorkala

Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä, Sanoma Pro, 2014, 2. uud. p.

Niilo Hakonen, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman, Anna Ylikorkala Kokonaispalkitsemisen johtaminen, AlmaTalent, 2017

Kiisa Hulkko-Nyman

Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems, Aalto yliopisto, DOCTORAL DISSERTATIONS 76/2016

Tomi Husa

Eurooppalainen palkkavertailu ammateittain – tuloksia EU-SILC-aineistosta, Palkansaajien tutkimuslaitos, työpapereita 298 2015

Hyvää työtä – hyvää mieltä. Opas tulospalkkioiden rakentamiseen, Ek-STTK Tuottavuusryhmä, Ylemmät Toimihenkilöt YTN, Palkkataito Oy 2014

Juhani Kauhanen

Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse, Kauppakamari, 2015

Virpi Liinalaakso, Elina Moisio, Jukka Tiuhonen

Reilu palkitsemisjärjestelmä: pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta, Teknoliateollisuus, Teknologiainfo Teknova, 2016

Johanna Maaniemi

Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit pay Context., Aalto yliopisto DOCTORAL DIS- SERTATIONS 23/2013

Elina Moisio, Anu Hakonen, Roosa Kohvakka, Johanna Maaniemi, Aino Tenhiälä, Matti Vartiainen
Palkkatietämys Suomessa, Aalto-yliopiston julkaisusarja, TIEDE + TEKNOLOGIA 16/2012

Elina Moisio, Tea Lempiälä, Timo Haukola

Palkitseminen ja innovatiivisuus: tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2009

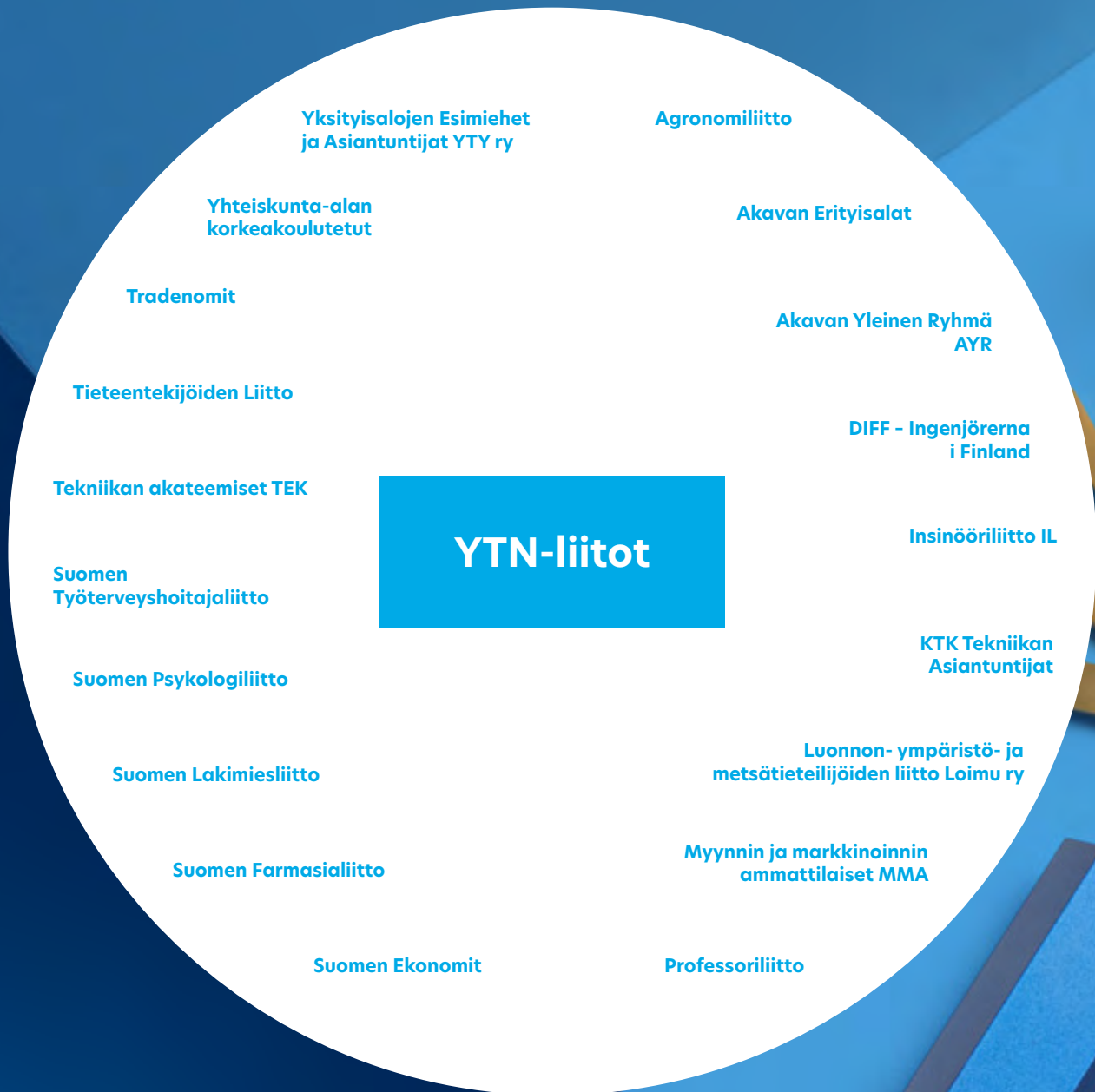
Lähteenä myös:

Tutkimustuloksia YTN-datoista eri vuosina, YTN ry

Osaamisen näkökulmia

Outi Häggin esitys: <https://otyy.tek.fi/sites/otyy.tek.fi/files/sefeesitysoutihagg9.pdf>

YTN-liitot





Paranna palkkaasi - tukea palkkakeskusteluihin

Neuvottelujärjestö Ylemmät Toimihenkilöt YTN:n palkkausasiantuntijat kehottavat ”Paranna palkkaasi - tukea palkkakeskusteluihin” -oppaassaan YTN-liittojen jäseniä tarttumaan härkää sarvista ja keskustelemaan palkkauksesta.

Matkaevääksi he tarjoavat tietoa palkitsemisesta yleisesti palkkaukseen liittyvän keskustelun ymmärtämiseksi ja palkkatietämyksen parantamiseksi sekä selkeitä ohjeita oman palkkaneuvottelun käymisen tueksi. Hyvin valmisteltu ja perusteltu palkkakeskustelu on jo askel onnistumiseen. Kirjoittajat ovat jo pitkään tutkineet ylempien toimihenkilöiden palkkausta sekä antaneet palkkaneuvontaa jäsenilleen.

Kolmas, uudistettu versio 2017,
oppaan ulkoasu on päivitetty 2020.



YTN - Ylemmät toimihenkilöt

**Ratavartijankatu 2
00520 Helsinki**

**Käyntiosoite:
Asemapäällikönkatu 12 B**

**facebook.com/ylemmattoimihenkilot
twitter.com/YTN_ry**