



**KUOPIO**

# **Kannustava palkkausjärjestelmä Kuopion kaupunki**

**Yhteistyötoimikunta 7.10.2015**

## Sisällys

1 Johdanto.....	2
2 Palkkausjärjestelmä .....	2
3 Tehtäväkohtainen palkka.....	3
4 Työkokemukseen perustuvat lisät .....	3
5 Tehtäväkohtaisen palkan määräaikainen tarkistaminen.....	3
6 Henkilökohtainen lisä .....	3
7 Rekrytointilisä .....	4
8 Kertaluontoiset palkkauselementit.....	4
8.1 Kertapalkkio .....	4
8.2 Kaupunginjohtajan innovaatiopalkinto.....	5
8.3 Tulospalkkio.....	5
9 Kannustavan palkkauksen rahoitus.....	6
Liitteet .....	6
Lähteet .....	6

### Yhteistyötoimikunnan kokouksen jälkeen tehdyt muutokset:

- 1.6.2018 alkaen: henkilökohtaisen lisän suuruus (sivu 3)

## 1 Johdanto

Kuopion kaupungin henkilöstöohjelman mukaista kannustavan palkkauksen tavoitteita, perusteita ja rahoitusmallia on käsitelty yhteistyötoimikunnassa 13.3.2013 §38. Sen jälkeenon kaupunginhallitus (6.5.2013 § 171) käynnistänyt sopimusalaakohtaisten kannustavien palkkausjärjestelmien käyttöönottoon tähtäävän valmistelun osana ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Tavoitteena on, että työn vaativuuden arviointiin perustuva tehtäväkohtainen palkka, ammatinhallintaan ja työssä suoriutumiseen perustuva henkilökohtainen lisä sekä tulokselliseen toimintaan perustuva tulospalkkio pyritään ottamaan käyttöön mahdollisimman kattavasti sekä esimiesten että henkilöstön osalta.

Konkreettisten toimintatapojen käynnistämiseksi työnantajatiimissä 3.10.2013 perustettiin kannustavan palkkauksen operatiivinen työryhmä. Tavoitteena on löytää kaupunkitasoiset linjaukset kannustavan palkkauksen toteuttamiseksi, mutta käytännön vastuu palkka-asioista on kullakin esimiehellä itsellään. Kannustavan palkkauksen työryhmässä ovat mukana kotihoidon päällikkö Merja Ylönen, varhaiskasvatusjohtaja Pekka Lindell, henkilöstö- ja hallintopäällikkö Terttu Ruotsalainen, henkilöstö- ja talouspäällikkö Anne Simonen-Ruuskanen, henkilöstö- ja hallintopäällikkö Pekka Savolainen, henkilöstösuunnittelija Seija Pärnänen, henkilöstösihteeri Raimo Savolainen ja henkilöstö- ja työsuojelupäällikkö Merja Vihanto. Henkilöstön edustajana työryhmässä on mukana pääluottamusmies Tiia Hentunen.

## 2 Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmällä edistetään toiminnan tuloksellisuutta, motivoidaan henkilöstöä hyvin työsuorituksiin ja varmistetaan kunta-alan palkkojen kilpailukyky. Sillä tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat palkkauksen eri perusteet, käytännöt ja määräykset. Palkka on keskeinen johtamisen väline, jolla voidaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

Palkkauksen osat ja niiden suhde toisiinsa:

Tehtäväkohtainen palkka	Perustuu tehtävän vaativuuteen
Työkokemuslisä	Perustuu aikaisempaan työkokemukseen
Henkilökohtainen lisä	Perustuu työssä suoriutumiseen ja ammatinhallintaan
Kuukausittain maksettavat palkanosat	Kielilisiä Rekrytointilisiä Muut varsinaiseen palkkaan kuuluvat lisät
Kertaluonteiset palkkauselementit	Kertapalkkio Aloitepalkkio Tulospalkkio
Muut virka- ja työehtosopimusten mukaiset lisät, palkkiot ja korvaukset	

Kannustavan palkkauksen toteuttamisessa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu
- jokaisella oltava mahdollisuus ponnistella palkkion/henkilökohtaisen lisän saamiseksi
- kriteerien avoimuus
- esimiesten kannustavaa palkkausta koskevat samat periaatteet kuin henkilöstöä.

### 3 Tehtäväkohtainen palkka

Tehtäväkohtainen palkka on palkan perusta, joka määritellään tehtävän vaativuuden perusteella. Mahdollisimman objektiivisesti määritelty tehtäväkohtainen palkka on oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän perusta. Tehtäväkuvaukset tehdään sen jälkeen, kun on ensin valittu tehtävän vaativuuden arviointijärjestelmä. Tehtäväkuvaus tarvitaan tehtävien vaativuuden arviointia varten ja siten tehtäväkuvaus on työntekijän/viranhaltijan tehtäväkohtaisen palkan määrittämisen perusta.

Tehtävänkuvaus on

- selkeä ja yksinkertainen; olennainen sisältö ja keskeiset tehtäväkokonaisuudet on kuvattu
- kaupunkitasoinen
- hinnoittelukohdittain määritelty

Vaativuustekijöissä arvioidaan osaamista, työn vaikutuksia ja vastuuta, yhteistyötaitoja ja työolosuhteita.

Tehtävässä tapahtuvat olennaiset muutokset huomioidaan voimassa olevien työehtosopimusten mukaisesti. Näitä muutoksia ei voi kompensoida kannustavan palkkauksen toimenpiteillä.

### 4 Työkokemukseen perustuvat lisät

Työkokemuslisän maksaminen perustuu sellaiseen työkokemukseen, mistä on olennaista hyötyä nykyisissä tehtävissä tai aiempaan palvelussuhteeseen samalla työnantajalla. Tarkemmat ohjeet työkokemuslisän laskemiseksi löytyvät työehtosopimuksista KVTES, LS (työkokemuslisä), TS (ammattialalisä) ja OVTES (vuosisidonnainen lisä).

### 5 Tehtäväkohtaisen palkan määräaikainen tarkistaminen

Työntekijän/viranhaltijan tehtävien muuttuessa olennaisesti vaativammiksi vähintään kahden viikon ajaksi toiseen tehtävään tai virkaan siirtymisen tai tehtävien uudelleen järjestelyjen vuoksi, on tehtäväkohtaista palkkaa tarkistettava, jos se ei vastaa muuttuneita tehtäviä. Tarkemmat kriteerit palkan tarkistamiselle ovat virka- ja työehtosopimusten määräyksissä.

Näissä tilanteissa tehtäväkohtaisen palkan korotuksen määrä on enintään 10 % tai työn vaativuuden arviointijärjestelmän mukainen tehtäväkohtainen palkka ja tehtäväkohtaisen palkan päättää henkilöstöasioista vastaava.

### 6 Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtaista lisää maksetaan viranhaltijan/työntekijän työsuorituksen arvioinnin perusteella. Kuopion kaupungilla on ohjeet henkilökohtaisen palkkauksen yleisistä periaatteista. Siihen liittyvä arviointilomake on liitteenä (liite 1). *Lisän suuruus on vähintään 40 euroa/kk ja enintään 250 euroa/kk 1.6.2018 alkaen.* Jokaisella on oltava mahdollisuus tehdä töitä lisän saamiseksi ja jokaisen tiedettävä,

miten se voidaan saavuttaa. Henkilökohtainen lisä myönnetään pääsääntöisesti toistaiseksi noudattaen virka- ja työehtosopimuksen ko. määräyksiä.

Ammatinhallinnan ja työssä suoriutumisen lisäksi henkilökohtaisen lisän perusteina voivat olla esim.

- tuloksellisuus
- monitaitoisuus ja luovuus
- erityistiedot ja -taidot
- yhteistyökyky
- vastuuntunto
- oma-aloitteisuus ja kehityshakuisuus

Tilanteessa, jossa työntekijälle tai viranhaltijalle annetaan sellaisia lisätehtäviä, jotka eivät muuta tehtävää olennaisesti vaativammaksi, voidaan maksaa lisätehtäviä vastaanottaneelle henkilölle henkilökohtaista lisää, joka on 5 % tehtäväkohtaisesta palkasta.

Henkilökohtaisen lisän maksamisesta päättää asiakkuusjohtaja lähiesimiehen esityksestä. Palvelualuejohtaja päättää henkilökohtaisen lisän maksamisesta palvelupäälliköille.

## 7 Rekrytointilisä

Rekrytointilisää (KVTES, LS) tai erillislisää (TS) voidaan maksaa työvoiman saatavuuden tai säilyttämisen vuoksi. Työvoiman saatavuuden vuoksi maksettavasta lisästä ja sen suuruudesta päättää palvelukseen ottava viranomaisen neuvoteltuaan asiasta henkilöstöasioista vastaavan kanssa. Tätä lisää maksetaan pääsääntöisesti määräaikaisesti ja se on sidottu siihen tehtävään, johon se on myönnetty.

Työvoiman säilyttämisen vuoksi pääsääntöisesti määräaikaisesti maksettavasta lisästä ja sen suuruudesta päättää henkilöstöasioista vastaava. Lisä on sidottu siihen tehtävään, johon se on myönnetty.

## 8 Kertaluontoiset palkkauselementit

### 8.1 Kertapalkkio

Kertapalkkion ideana on nopea palkitseminen hyvästä työsuorituksesta. Sillä ei palkita jatkuvaa puurtamista, vaan kertaluontoinen ”highlight”. Kertapalkkiota on mahdollista käyttää tilanteissa, jotka poikkeavat tavanomaisesta työtilanteesta. Jokaista lisätyötä ei palkita erikseen, vaan tilanteesta tehdään kokonaisarvio; henkilön työssä pitää näkyä ponnistelu asian eteen ja tuloksen hakeminen. Pääsääntöisesti on kyse tilapäisestä muutoksesta tai määräaikaisesta ajanjaksosta. Kertapalkkiosta ei saa tulla pysyvä palkan osa. Henkilön tulee olla päätöksentekohetkellä Kuopion kaupungin palveluksessa eikä samasta asiasta voi palkita kahta kertaa samaa henkilöä kalenterivuoden aikana.

#### Kertapalkkio

- maksetaan jälkikäteen
- voidaan käyttää sekä yksilön että ryhmän palkitsemiseen
- edellyttää esimiehen arviointia ja kirjallista kuvausta palkkion perusteena olevasta muutoksesta
- tärkeää on antaa sanallinen palaute perusteista kertapalkkion saajalle päätöksen ja rahallisen palkkion antamisen yhteydessä

- jokaista lisätyötä ei palkita erikseen, vaan tehdään kokonaisarvio; henkilön työssä pitää näkyä ponnistelu asian eteen ja tuloksen hakeminen
- ei saa käyttää korvauksena tehtävien vaativuuden muutoksesta

Kertapalkkiovaihtoehdot:

Kategoria	Kertapalkkion määrä	Kertapalkkion peruste
I	150 euroa	Kertaluontoinen tapahtuma, joka tukee työyksikön tavoitteiden saavuttamista. Kerrotaan, että hyvä työ on huomattu.
II	300 euroa	Pitempiaikainen, hyvä työssä onnistuminen, tuloksellinen työ. Palkkion peruste voi olla hyvä laatu, taloudellisuus, joustavuus, palvelun luotettavuus tai hyvä asiakaspalaute.
III	500 euroa	Palkkio innovatiivisesta ajattelusta tai erittäin hyvä työssä onnistuminen. Vaikutus omaa työyksikköä laajemmalle.
IV	1000 euroa	Ryhmälle tai tiimille erityisen hyvästä onnistumisesta.

Menettely kertapalkkiosta päätettäessä:

1. esimies tekee esityksen kertapalkkion myöntämisestä oheista lomaketta (liite 2) käyttäen
2. ennen päätöstä palvelualueen tai liikelaitoksen johtoryhmässä otetaan kanta asiaan, yhteisen linjan turvaamiseksi.
3. esimiehen esimies tekee johtosäännön mukaisesti päätöksen kertapalkkiosta (= yhden yli periaate)

## 8.2 Kaupunginjohtajan innovaatiopalkinto

Kaupunki palkitsee henkilöstöä innovatiivisuudesta innovaatiopalkinnolla. Palkinto jaetaan vuorovuosin laatupalkinnon kanssa. Kehittämisaloitteen voi tehdä kuka tahansa. Kehittämisaloitteiden avulla haetaan sellaisia uusia ideoita, joiden toteutuminen kehittää kaupungin toimintaa ja samalla palveluja kuntalaisille. Kehittämisalitteet ohjautuvat kaupunginkanslian kirjaamon asiointipostiin, jossa ne kirjataan D360:een ja ohjataan eteenpäin ko. toiminnasta vastaavan/vastaavien palvelualueiden asiointiposteihin. Palvelualueella kehittämisaloite ohjataan ko. toiminnasta vastaavalle henkilölle. Vastuhenkilö arvioi kehittämisaloitteen ja valmistelee päätöksen jatkotoimenpiteistä. Arviointi tehdään siihen tarkoitukseen tehdyllä lomakkeella (D360:ssa pohja vakioteksteissä). Sen jälkeen kehittämisalitteet viestitään myös palvelualueen/vastualueen johtoryhmässä. Arvioinnin yhteenvehto sekä päätös jatkotoimista tiedotetaan aloitteen tekijälle. Kehittämisalitteet huomioidaan jaetessa Kaupunginjohtajan innovaatiopalkintoa. Ensimmäisen kerran palkinto jaetaan marraskuussa 2016.

## 8.3 Tulospalkkio

Tulospalkkiota voidaan käyttää kannustavan palkkauksen yhtenä elementtinä. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on, että sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät järjestelmästä. Kun tuloksellisuuden ke-

hittämiselle on luotu toiminnalliset ja sitovat tavoitteet, laaditaan tulospalkkiokriteerit, joihin tulospalkkio perustuu. Ennen tulospalkkion aloittamista on päätettävä:

1. järjestelmän tavoitteet
2. tulospalkkiotavoitteet ja mittarit
3. painoarvot ja tavoitetasot
4. mikä osuus koituneesta hyödystä maksetaan tulospalkkioina
5. maksimipalkkion osuus tulosyksikön palkkamenoista
6. miten järjestelmä rahoitetaan
7. ketkä ovat järjestelmän piirissä (vakituiset, määräaikaisten, sijaiset ym.)
8. miten tulospalkkio jaetaan (tasasuuruinen erä, prosenttiosuus, muu jakoperuste)
9. mahdolliset maksuun liittyvät edellytykset (esim. kustannussäästö tai talousarvion noudattaminen)
10. seurantajakson pituus
11. ryhmä- tai yksilöpalkkio
12. tulospalkkion maksun ajankohta
13. seurantakeinot

Ennen tulospalkkion käyttöönottoa, on järjestelmä hyväksyttävä oman alueen johtoryhmässä. Tulospalkkauksen käyttöönottamisesta päättää henkilöstö- ja työsuojelupäällikkö henkilöstöasioiden johtosäännön mukaisesti.

## 9 Kannustavan palkkauksen rahoitus

Tuottavuusohjelman, henkilöstöohjelman ja asiakasvaikuttavuuden toteutumisella saavutetuilla tuottavuushyödyillä saadaan työntajalle palkanmaksuvaraa kannustavan palkkauksen toteuttamiselle. Henkilöstötyön tuottavuutta voidaan kuvata esimerkiksi sairaudesta tai työtapaturmista aiheutuneiden poissaolojen määrällä henkilötyövuotta kohti, sairauspoissaolokustannusten tai varhe -maksujen osuudella palkkamenoista.

Kannustavan palkkauksen toteuttamiseksi varaudutaan kunkin työyksikön talousarviossa.

## Liitteet

Liite 1 Henkilökohtaisen lisän arviointilomake

Liite 2 Kertapalkkiolomake

## Lähteet

Johtosääntö toimivallasta henkilöstöasioissa. Kuopion kaupunki.

Kannustava palkkaus. 6.5.2013. Kuopion kaupunki, kaupunginhallitus.

Kannustava palkkaus ja palkitseminen. 2012. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus. 2014. Kuntatyönantajat.

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. 2014. Kuntatyönantajat.

Toimiva palkkaus on kaikkien etu. KVTES –palkkausjärjestelmäopas. 2013. Kuntatyönantajat.

Tulospalkkiot kunta-alalla. Kuntatyönantaja 3/2003.

## HENKILÖKOHTAISEN PALKKAUKSEN ARVIOINTI

ESIMIES:  
 TYÖNTEKIJÄ:  
 NIMIKE:  
 PÄIVÄYS:


1. työsuorituksia pitäisi parantaa
2. hyväksyttävät/riittävät työsuoritukset
3. hyvät työsuoritukset
4. erinomaiset työsuoritukset

Vastaa kaikkiin kohtiin !		Arviointi			
Merkitse x kaikkiin arviointikohtiin! Jos kriteerillä ei ole merkitystä tässä tehtävässä, merkitse x sarakkeeseen kaksi!		1	2	3	4
<b>1. Työntekijän ammattitaito ja työn tuloksellisuus</b>					
<b>Työntekijän ammattitaito</b>					
	Ammattitaito				
	Kokemus ammattialalla				
	Monitaitoisuus				
	Eriyistäidot ja -tiedot				
	Esimiestaidot				
<b>Työn tuloksellisuus</b>					
	Vastuullisuus/luotettavuus				
	Oma-aloitteisuus ja kyky tehdä päätöksiä ja itsenäisiä ratkaisuja				
	Työn lopputuloksen laatu (huolellisuus, virheettömyys)				
	Tehokkuus ja taloudellisuus				
<b>2. Yhteistyökyky ja ihmissuhdetaidot</b>					
	Yhteistyökyky ja vuorovaikutustaidot (tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja omalla toiminnallaan edistää ongelmien ratkaisua)				
	Ihmisen kohtaaminen (kyky asettua toisen ihmisen tilanteeseen)				
<b>3. Luovuus ja itsensä kehittäminen</b>					
	Omaehtoinen ammattitaidon ylläpito ja itsensä kehittäminen (halu oppia uutta)				
	Aktiivinen rooli työn ja työyhteisön kehittämisessä (uuden tiedon tuominen työyhteisöön)				
	Joustavuus ja sopeutumiskyky				
	Luovuus				

Prosenttia tavoitteesta

0,0 %



Pvm:

**PALKKION SAAJA**

Sukunimi ja etunimet	Henkilötunnus
Tehtävänimike	Palvelualue/avainprosessi

**ESITYS PALKKIOSTA**

Esittäjän nimi	Esittäjän tehtävänimike
Esittäjän perustelut palkkion maksamisesta	
Palkkion määrä	
<input type="checkbox"/> 150 € <input type="checkbox"/> 300 € <input type="checkbox"/> 500 € <input type="checkbox"/> 1000 €	
Pvm, esittäjän tehtävänimike, allekirjoitus ja nimenselvennys	

Kategoria	Kertapalkkion määrä	Kertapalkkion peruste
I	150 euroa	Kertaluontoinen tapahtuma, joka tukee työyksikön tavoitteiden saavuttamista. Kerrotaan, että hyvä työ on huomattu.
II	300 euroa	Pitempiaikainen, hyvä työssä onnistuminen, tuloksellinen työ. Palkkion peruste voi olla hyvä laatu, taloudellisuus, joustavuus, palvelun luotettavuus tai hyvä asiakaspalaute.
III	500 euroa	Palkkio innovatiivisesta ajattelusta tai erittäin hyvä työssä onnistuminen. Vaikutus omaa työyksikköä laajemmalle.
IV	1000 euroa	Ryhmälle tai tiimille erityisen hyvästä onnistumisesta.

