

Kannustaminen ja palkitseminen

palkitsemisen kokonaisuus
Forssan kaupungissa



Yhteistoimintaryhmä 26.8.2019
Kaupunginhallitus __.__.2019



SISÄLLYS

Palkitsemisen kokonaisuus.....	3
Aineeton palkitseminen	4
<i>Arvostuksen osoittaminen henkilökohtaisen palautteen muodossa</i>	4
<i>Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen</i>	4
<i>Joustavat työaikajärjestelyt</i>	4
<i>Työskentelyolosuhteet</i>	4
Aineellinen palkitseminen	5
<i>Tehtäväkohtainen palkka</i>	5
<i>Työkokemukseen perustuva lisä</i>	5
<i>Henkilökohtainen lisä</i>	5
<i>Pikapalkkio</i>	5
<i>Kertapalkkio</i>	5
<i>Henkilöstöedut</i>	6
Muistilista esimiehille kannustamiseen ja palkitsemiseen.....	6
Strategia, johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus	7

PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

Palkitsemisella ja kannustamisessa tuetaan Forssan kaupungin yhteistä toimintakulttuuria, jossa toimitaan johdonmukaisesti yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Hyödyntämällä monipuolisesti palkitsemisen mahdollisuuksia vaikutetaan motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin sekä toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. On tärkeää, että esimiehet ja työntekijät tietävät, millä tavoin palkitsemista toteutetaan Forssan kaupungissa. Tämä edellyttää avointa keskustelua ja viestintää palkitsemisen perusteista.

PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

Aineeton palkitseminen	Aineellinen palkitseminen		
Työelämän laatu	Henkilöstöedut	Tuloksiin sidotut palkkiot	Palkka
Arvostuksen osoittaminen henkilökohtaisen palautteen muodossa Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen Joustavat työaikajärjestelyt Työskentelyolosuhteet	Huomionosoitukset ja muistaminen Liikunnan tukeminen liikuntaseteleillä ja muilla tavoin Virkistys- ja hyvinvointitoiminnan tukeminen	Pikapalkkio Kertapalkkio	Tehtäväkohtainen palkka, tehtävän vaativuuden mukaan Henkilökohtainen lisä hyvästä työsuorituksesta Työkokemukseen perustuva lisä

AINEETON PALKITSEMINEN

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan tässä palkitsemiskeinoja, joihin ei suoranaisesti liity rahapalkan maksamista työntekijän tilille. Työnantajalle aineeton palkitseminen saattaa usein kuitenkin aiheuttaa kustannuksia. Aineeton palkitseminen vaikuttaa merkittävästi työssä viihtymiseen. Aineettoman palkitsemisen muotoja Forssan kaupungilla ovat mm.:

Arvostuksen osoittaminen henkilökohtaisen palautteen muodossa

- myönteinen palaute, kiitos ja kannustus hyvästä työstä osoittaa työntekijälle, että asiat sujuvat niin kuin pitää
- rakentavasti annetun korjaavan palautteen avulla esimies kertoo alaiselleen, että hän uskoo tämän potentiaaliin ja ohjaa työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan

Henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen

- oman työn organisointiin, kehittämiseen ja tavoitteisiin liittyvät keskustelut
- oman osaamisen lisäämisen ja kouluttautumisen mahdollisuus
- työn pysyvyys ja vakinaiset palvelussuhteet
- työ- ja tehtäväkierron mahdollistaminen

Joustavat työaikajärjestelyt

- osa-aikatyön mahdollistaminen
- etätöiden mahdollistaminen
- liukuvan työajan käyttö
- työvuorosunnitteluun vaikuttaminen
- harkinnanvaraiset virka- ja työvapaat
- saldovapaakäytäntö
- joustavat poissaolokäytännöt mm. sairauspoissaolo esimiehen luvalla
- kannustevapaakäytäntö

Työskentelyolosuhteet

- työympäristön turvallisuus ja asianmukaisuus
- työvälineiden asianmukaisuus
- ergonomiasta huolehtiminen
- hyvä työilmapiiri ja yhdessä tekeminen
- säännölliset työyhteisö- ja tiimipalaverit

Vinkkejä esimiehille

Vahvistava palaute on esimiehen tyytyväisyyden osoitus, jonka on tarkoitus kannustaa ja innostaa työntekijää.

Rakentava palaute on annettava kahden kesken. Myös rakentava palaute on tärkeää, koska työntekijän on tärkeää kuulla myös sellaista palautetta, joka auttaa häntä kehittymään.

Kehittyminen. Kannusta työntekijöitä tuomaan esille työhön liittyvät kehittämissideat. Salli kokeilut ja epäonnistumiset. Mahdollista tehtävien vaihtaminen ja työnkierto yksikössäsi, jos se on mahdollista. Huolehdi lisä- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksista. Käy tavoite- ja kehityskeskusteluja ja seuraa tavoitteiden toteutumista.

Joustavat työajat. Etätöiden käytöstä on laadittu ohjeet ja lomakkeet, hyödynnä niitä ja tee kokeiluja. Liukumasaldoja voi myöntää myös kokonaisina vapaapäivinä. Sairauspoissaolo esimiehen luvalla ilman todistusta (max.5 päivää) perustuu luottamukseen, uskalla luottaa mutta samalla myös valvoa. Anna työntekijöiden vaikuttaa työvuorosunnitteluun, mutta huolehdi samalla tasapuolisuudesta. Osa-aikatyö sopii usein silloin kun työkyky on heikentynyt.

Työskentelyolosuhteet. Huolehdi työntekijöiden työvälineiden asian- ja ajanmukaisuudesta. Tilaa työterveyshuollosta ergonomiakäynti tarvittaessa. Tee riskien ja vaarojen arviointi ja toimenpiteet havaittujen riskien poistamiseksi tai vähentämiseksi. Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet työyhteisön toimintaan ja lisäävät hyvinvointia.

AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahapalkkaa sekä palkinnoksi tai kannustimeksi saatuja aineellisia etuja. Ne voivat olla rahaa, tavaroita tai palveluja. **Toimiala/työyksikkö vastaa palkitsemisen kustannuksista.**

Tehtäväkohtainen palkka

- perustuu tehtävien vaativuuden arviointiin ao. virka- ja työehtosopimuksen määräysten mukaisilla kriteereillä
- perustuu tehtäväsältöön ja tehtäväkuvaukseen
- arviointi on riippumaton tehtävää hoitavasta henkilöstä
- kokonaisarviointimenetelmä
- teknisten sopimuksen piirissä analyttinen arviointimenetelmä

Työkokemukseen perustuva lisä

- ao. virka- ja työehtosopimuksen määräysten perusteella
- oman kunnan palvelu hyväksytään aina
- lisäksi muun työnantajan palvelu, josta on olennaista hyötyä omassa tehtävässä

Henkilökohtainen lisä

- pitkäkestoisesta hyvästä työsuorituksesta palkitseminen
- perustuu henkilön työsuorituksen arviointiin
- perustuu ao. virka- ja työehtosopimuksen määräyksiin sekä kaupunginhallituksen antamiin ohjeisiin

Pikapalkkio

- yksittäiselle työntekijälle **tai tiimille** erinomaisesta normaalit työtehtävät ylittävästä toiminnasta
- lähiesimies myöntää pikapalkkion välittömästi palkittavan toiminnan jälkeen
- pikapalkkiona annetaan liikuntaseteleitä (1-10 kpl), vesihelmilipukkeita (1-10 käyntiä), lounaslipukkeita (1-10) kpl tai **tarjotaan lounas** tai palkallista vapaata (½ -1 pvä)

Kertapalkkio

- työyksikölle, työtiimille, työyhteisölle
- kertapalkkio on rahamääräinen palkkio
- sillä palkitaan yksilöä tai ryhmää kertaluonteisesti erittäin hyvästä ja esimerkillisestä työsuorituksesta sekä tuottavuutta ja tehokkuutta lisäävistä toimista tai palvelun erinomaisesta onnistumisesta
- palkittavaa on myös se, että henkilö on omalla toiminnallaan edistänyt muutoksen läpivientiä myönteisesti ja rakentavasti.

Vinkkejä esimiehille

Tehtäväkohtainen palkka on rahapalkan perusta. Se perustuu tehtävien vaativuuden arviointiin. Tehtävän vaativuus arvioidaan sopimusala kohtaisten kriteerien perusteella.

Työkokemuslisä on työkokemusvuosiin sidottu prosenttimääräinen lisä, joka lasketaan tehtäväkohtaisesta palkasta. Muun kuin oman kunnan palveluksesta on esitettävä luotettava todistus.

Henkilökohtaisen lisän myöntäminen perustuu henkilön työsuorituksen arviointiin. Henkilökohtaisen lisän maksamisperusteet on määritelty kaupunginhallituksessa.

Pikapalkkio on tunnustus yksittäiselle työntekijälle **tai tiimille** erinomaisesta normaalit työtehtävät ylittävästä toiminnasta. Perusteena voi olla työntekijän **tai tiimin** erinomainen työsuoritus, omaaloitteinen toiminta, lisätyötehtävän suorittaminen, ammattiosaamisen kehittäminen, positiivisen työilmapiirin luominen, arjen innovaatio, **projektin erinomainen onnistuminen.**

Kertapalkkio voi olla yksilö- tai ryhmäkohtainen ja sen suuruus voi olla 100 – 500 euroa henkeä kohti. Tarkoitus on, että kertapalkkio maksetaan mahdollisimman pian palkittavan suorituksen jälkeen. Kertapalkkion maksamisesta ja suuruudesta päättää toimialajohtaja **Populus** viranhaltijapäätöksellä esimiehen esityksestä. Toimialajohtajien ja liikelaitosjohtajan ja suorien alaistensa osalta päätöksen kertapalkkiosta tekee kaupunginjohtaja.

Henkilöstöedut

- liikuntasetelijärjestelmä
- vuosittainen teatteriesitys ja jatkuva teatterituki
- henkilöstöravintola ja työpaikkaruokailu
- ryhmähenkivakuutus ts. taloudellinen tuki
- ikämerkkipäivien muistamiskäytäntö
- eläkkeelle siirtymisen muistaminen
- pitkäaikaisen palvelun huomioiminen
- lakisääteisten työterveyshuoltomääräysten ylittävä yleislääkäritasoinen sairaanhoito
- viihdeuimala Vesihelmessä käyntien tuki
- elokuvissa käyntien tuki
- maksuttomat liikuntavuorot
- omat tyky-, jumppa ja painonhallintaryhmät
- kuntoutusjaksojen palkallisuus
- savuttomuustuki
- Nice Run ja Suvi-Ilta ja Forssan Holjat käyntituki
- kausikortteja pari kappaletta lainattavissa
- henkilökuntajuhla vuosittain
- Office ohjelmien lataaminen myös kotikoneelle

Vinkkejä esimiehille

Henkilöstöedut ovat työnantajan yksipuolisesti päätettäviä henkilöstön työhyvinvointia ja virkistystä edistäviä rahanarvoisia käytäntöjä ja tukimuotoja.

Huomionosoitukset ja muistaminen liittyvät pitkäaikaiseen palveluun, ikämerkkipäiviin ja eläkkeelle siirtymiseen.

Liikunnan tukemiseen käytetään liikuntasetelijärjestelmää, jonka lisäksi on maksuttomia liikuntavuoroja ja tapahtuma- ja käyntitukia sekä omia liikuntaryhmiä.

Virkistykseen tukeminen koostuu teatteri- ja elokuvakäyntien tukemisesta sekä tiettyjen musiikkitapahtumakäyntien tukemisesta, virkistyspäivistä ja henkilökuntajuhlalta.

Henkilöstöeduista on tietoa virkistys- ja huomionosoitukset ohjeessa.

MUISTILISTA ESIMIEHILLE KANNUSTAMISEEN JA PALKITSEMISEEN

- tunne Forssan kaupungin kannustamis- ja palkitsemisjärjestelmä
- käy palkitsemisjärjestelmä ja sen soveltamisperiaatteet läpi henkilöstösi kanssa työpaikkakokouksessa
- aseta yksiköllesi ja henkilöstöllesi vuosittaiset tavoitteet, jotka perustuvat tulosalueen, toimialan ja kaupunkistrategian tavoitteisiin
- käy henkilöstösi kanssa säännöllisesti kehityskeskustelut
- arvioi työntekijöidesi työtä suoriutumista ja työtuloksia samoilla kriteereillä työn vaativuudesta ja tehtäväsällöstä riippumatta
- käytä suunnitelmallisesti sekä aineettoman että aineellisen palkitsemisen keinoja
- anna luontevasti palautetta kaikille työntekijöillesi osana joka päiväistä esimiestyötä
- palkitse henkilöstöäsi oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti
- varmistu että pystyt asianmukaisesti perustelemaan kaikki palkitsemispäätöksesi

Vinkkejä esimiehille

Forssan kaupungin palkitsemisen kokonaisuus koostuu rahapalkan lisäksi sitä täydentävistä palkkioista ja henkilöstöeduista sekä aineettomasta palkitsemisesta.

Palkitsemisen ja kannustamisen keskeinen tehtävä on tukea kaupungin strategian ja muiden tavoitteiden toteutumista. Se on siten tärkeä osa kaupungin johtamisjärjestelmää.

Kannustaminen ja palkitseminen vahvistaa haluttua organisaatorakennetta, ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan ja tukee toimintatapojen muuttamista. Se tukee myös työntekijöiden pysymistä organisaatiossa, edesauttaa uuden osaavan työvoiman rekrytointia ja vahvistaa vetovoimaista työnantajaimagoa.

STRATEGIA, JOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI JA TULOKSELLISUUS

Tuloksellisuutta ja työelämän laatua on kehitettävä samanaikaisesti

Oleellista työelämän kehittämisessä on se, että työpaikalla pyritään samanaikaisesti ja kestävällä tavalla parantamaan sekä tuloksellisuutta että työelämän laatua. Samanaikaisuudella tarkoitetaan sitä, että tuottavuutta ei pyritä parantamaan työelämän laadun kustannuksella ja työhyvinvointia ei pyritä irrottamaan työn tarkoituksesta ja tekemisestä ja tuottavuutta ei pyritä parantamaan palvelujen vaikuttavuuden ja laadun kustannuksella.

Käytännössä samanaikaista kehittämistä helpottaa se, että merkittävä osa kehittämistoimenpiteistä vaikuttaa ja parantaa sekä tuloksellisuutta että työelämän laatua. Esimerkiksi hyvä esimiestoiminta, työyhteisön tuki, turvallinen ja hyvä ilmapiiri, selvät tavoitteet ja henkilöstön osallistaminen ovat sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat molempiin.

Työnantajat ja työntekijät vastaavat työhyvinvoinnista yhdessä

Nykyisin työhyvinvoinnin kehittäminen ei tarkoita vain ongelmiin puuttumista, vaan myös työn voimavarakelijöiden ja myönteisten asioiden, kuten työn imun, vahvistamista.

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä on sekä työnantajalla että työntekijällä.

Hyvä työelämän laatu ja tuloksellisuus ruokkivat toisiaan

Tuloksellisuus tarkoittaa kaupungin kykyä onnistua palvelujen järjestämisessä taloudellisesti vaikuttavuuden, palvelun laadun, toimintaprosessien sujuvuuden sekä henkilöstön aikaansaannoskyvyn ja työelämän laadun suhteen.



Mitä työhyvinvointi on? Taija Hämäläinen 2018.