



## VIRASTOPÄÄLLIKÖIDEN JA OSASTOPÄÄLLIKÖIDEN KOKONAISPALKKAJÄRJESTELMÄ

Näissä periaatteissa kuvataan virastopäälliköiden ja osastopäälliköiden kokonaispalkkajärjestelmä ja siihen liittyvät menettelytavat.

### 1 Johdanto

Johdon palkkausjärjestelmä on uudistettu siten, että virastopäälliköiden ja osastopäälliköiden kuukausittain maksettavan kokonaispalkan perusteena on jatkossa myös henkilökohtainen työsuoritus, jota varten on luotu arviointimalli. Henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan tässä ohjeessa kuvatulla tavalla siten, että arvioitavina ovat pitkän aikavälin tulokset ja kehittämistoiminta. Aikaisemmin kokonaispalkka on määräytynyt pelkästään työn vaativuuden arvioinnin perusteella.

Johdon palkitsemisessa käytetään myös muita kannustavan palkitsemisen keinoja. Tulospalkkiojärjestelmällä palkitaan ko. tulosvuoden tavoitteiden saavuttamisesta etukäteen määriteltujen tulostavoitteiden perusteella. Tulospalkkiojärjestelmä on luonteeltaan ryhmäpalkitsemisen väline, jossa palkitsemisen perusteena ovat pääasiassa koko yksikön tulokset.

Kertapalkitsemista käytetään välittömästi hyvän työsuorituksen tai onnistumisen yhteydessä. Sitä käytetään yleensä yksilöiden kannustamiseen, ja se voi olla pienimuotoinen tunnustus tai rahapalkkio saavutuksesta riippuen.

### 2 Kokonaispalkkajärjestelmän soveltaminen

Kokonaispalkkajärjestelmän soveltamispiiriin kuuluvat virastojen ja liikelaitosten päälliköt ja osastopäälliköt.

**Postiosoite**  
PL 4500  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

**Käyntiosoite**  
Ensi linja 1  
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

**Puhelin**  
+358 9 310 1611  
**Faksi**  
+358 9 310 37952

**Tilinro**  
800012-62637

**Y-tunnus**  
0201256-6

Alv.nro  
FI02012566



Jos kokonaispalkkajärjestelmään kuuluva tehtävä lakkaa olemasta tai tällaista tehtävää hoitava henkilö siirtyy toiseen tehtävään, henkilö ei sen jälkeen kuulu kokonaispalkkajärjestelmän soveltamispiiriin.

Jos muun palkkajärjestelmän soveltamispiiriin kuuluva henkilö hoitaa tilapäisesti kokonaispalkkajärjestelmään kuuluvaa tehtävää, hänen palkkauksensa määritellään kokonaispalkkajärjestelmän mukaisesti vastaavaksi ajaksi.

Kokonaispalkasta ei neuvotella eikä sovita henkilöstöjärjestöjen edustajien kanssa kaupunkitasolla eikä virastoissa ja liikelaitoksissa, koska kokonaispalkkajärjestelmään kuuluvat tehtävät katsotaan työnantaja-tehtäviksi (KVTES II luku 14 §, 1 mom).

Kokonaispalkkajärjestelmään kuuluvien tehtävien hoitajiin sovelletaan muutoin kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta (KVTES).

### 3

#### Tehtävien vaativuuden arviointi ja kokonaispalkan määräytyminen

Kaupunginjohtaja päättää johtajistokäsittelyssä järjestelmään kuuluvien tehtävien kokonaispalkasta kaupunginhallituksen päätöksen mukaisesti.

Kokonaispalkkajärjestelmään kuuluvat tehtävät arvioidaan HAY – vaativuudenarviointijärjestelmää käyttäen. HAY – järjestelmässä tehtävän vaativuuden pääkriteerit ovat **vastuu, tietotaito/kokemus sekä ongelmanratkaisu**.

Kunkin tehtävän HAY- vaativuusluokka määräytyy HAY - järjestelmän mukaisen arvioinnin perusteella. Kullekin vaativuusluokalle on määritetty euromääräinen **palkkahaarukka**. Kokonaispalkkaa voidaan tarkistaa palkkahaarukan sisällä **henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin** perusteella (kohta 5).

Uuden virasto- tai osastopäällikön palkka määritellään pääsääntöisesti palkkahaarukan alarajalle. Kokonaispalkka voidaan rekrytointitilanteessa määritellä palkkahaarukan alarajaa korkeammaksi vaativuusluokan sisällä pitkän työkokemuksen ja aikaisemmin osoitettujen tulosten perusteella.

HAY - järjestelmästä saa lisätietoja esimerkiksi Hay Groupin kotisivuilta [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com).

**Postiosoite**  
PL 4500  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

**Käyntiosoite**  
Ensi linja 1  
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

**Puhelin**  
+358 9 310 1611  
**Faksi**  
+358 9 310 37952

**Tilinro**  
800012-62637

**Y-tunnus**  
0201256-6

Alv.nro  
FI02012566



#### 4

### Kokonaispalkan palkkarakenne

Kokonaispalkka sisältää kaikki palkanosat, kuten henkilökohtaisen lisän ja työkokemuslisän.

Jos kokonaispalkkaista tehtävää hoitavalla henkilöllä on oikeus KVTES:n mukaiseen määrävuosilisään, sen suuruus säilyy palkanlaskentajärjestelmän tiedostossa. Tätä tietoa tarvitaan, jos henkilö myöhemmin siirtyy pois kokonaispalkkajärjestelmän soveltamispiiristä.

#### 5

### Kokonaispalkkojen sekä vaativuusluokituksen ala- ja ylärajojen muuttaminen

Vaativuusluokituksen ala- ja ylärajoja sekä kutakin henkilökohtaista kokonaispalkkaa tarkistetaan kulloinkin vähintään KVTES:n yleiskorotusta vastaavasti.

Henkilökohtaisen työsuorituksen perusteella (kohta 5) toteutettaviin kokonaispalkkojen tarkistuksiin käytetään vähintään KVTES:n järjestelyerää vastaava osuus laskettuna kokonaispalkkajärjestelmän soveltamispiiriin kuuluvien palkkasummasta. Henkilöstökeskus pyytää työsuorituksen arviointiin perustuvat palkankorotusesitykset keskitetyksi erikseen.

Henkilöstökeskus seuraa johdon palkkakehitystä verrokkialoilla yhteistyössä HAY-groupin kanssa. Kerran kahdessa vuodessa tehdään analyysi yleisestä johdon palkkakehityksestä ja määritellään kokonaispalkkojen tarkistustarpeet. Mikäli analyysi osoittaa palkankorotustarpeita, päätetään mahdollisista korotuksista ja niihin käytettävissä olevasta rahamäärästä erikseen.

#### 6

### Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi

Työsuorituksen arvioinnin tarkoituksena on tukea johtajan kehittymistä johtajana ja antaa palautetta työssä onnistumisista. Se muodostaa samalla yhtenäisen keskusteluvälineen ylemmän johdon työsuorituksen arvioinnille.

Ylimmän johdon henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan neljällä osaluueella (liite):

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Tilinro	Y-tunnus
PL 4500 00099 HELSINGIN KAUPUNKI	Ensi linja 1 00530 HELSINKI	+358 9 310 1611 Faksi +358 9 310 37952	800012-62637	0201256-6
henkilostokeskus@hel.fi	www.hel.fi/heke			Alv.nro FI02012566



- asukkaiden menestyminen,
- tarkoituksenmukaiset toimintatavat,
- uudistumiskyky ja
- talouden hallinta.

Arvioitavana ovat em. osa-alueiden tosiasialliset tulokset sekä kehittämistoimenpiteet. Tulosten arvioinnissa hyödynnetään nykyisiä tulosmitareita, joita muutoinkin seurataan strategian toteutumisessa sekä talous- ja toimintasuunnitelmien yhteydessä. Tarkastelussa ovat tällöin tulosten saavuttaminen ja tuloskehitys viime vuosilta.

Tulosten lisäksi arvioitavana ovat johtamistoimenpiteet, joilla tuetaan toiminnan kehittämistä ja sitoutetaan henkilöstöä toimimaan strategisten tavoitteiden suuntaisesti. Arvioitavana ovat tällöin strategialähtöinen kehittäminen ja muu kehittämistoiminta.

Työsuorituksen arviointia tehdään vuosittain tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Arviointi tehdään liitteenä olevalle lomakkeelle arviointialueittain. Arviointialueen arviointitason valinta muodostetaan yhteenvedona siinä olevien eri osatekijöiden perusteella.

Työsuorituksen arviointi on luonteeltaan karkea kokonaisarviointi, jossa ei lasketa pisteitä. Työsuorituksen arviointi antaa arviointijälle välineen tunnistaa hyvää johtamista ja perusteet kannustavalle palkitsemiselle. Järjestelmää hyödynnetään palkankorotuskierroksilla, joita varten henkilöstökeskus pyytää virastoilta ja liikelaitoksilta korotusesityksiä (kts kohta 4).

Ao. kaupunginjohtaja arvioi vuosittain rootelin virastopäälliköiden työsuoritusta. Vastaavasti virastopäällikkö arvioi osastopäälliköidensä työsuoritusta.

Työsuorituksen arvioinnista annetaan erilliset toimintaohjeet, joissa määritellään kertakorotusten enimmäismäärä ja korotuksen mahdolliseen alentamiseen liittyvät periaatteet. Ohjeessa annetaan myös linjat siitä, miten usein korotuksia voidaan myöntää ja miten johtajisto seuraa kokonaispalkkajärjestelmän kehittymistä.

## 7 Kertapalkkio

Kokonaispalkkajärjestelmän soveltamispiiriin kuuluville virastopäälliköille ja osastopäälliköille voidaan myöntää kertapalkkioita annettujen oh-

**Postiosoite**  
PL 4500  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

**Käyntiosoite**  
Ensi linja 1  
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

**Puhelin**  
+358 9 310 1611  
**Faksi**  
+358 9 310 37952

**Tilinro**  
800012-62637

**Y-tunnus**  
0201256-6

Alv.nro  
FI02012566



jeiden mukaisesti. Kertapalkkion myöntäminen perustuu erinomaisiin työtuloksiin.

Kertapalkkioilla voidaan palkita erityisen hyvistä tuloksista haastavissa tehtävissä, kuten

- organisaatioiden ja toimintamallien muutostilanteissa
- strategisten hankkeiden toteuttamisessa
- hallintokuntarajat ylittävien prosessien kehittämisessä
- tuottavuustyössä tai
- muissa erityisen vaativissa johtamistilanteissa.

Kertapalkkio on enintään saajan kokonaiskuukausipalkan suuruinen.

Virastopäällikkö päättää virastonsa tai liikelaitoksensa osastopäälliköiden kertapalkkioista. Ao. kaupunginjohtaja myöntää virastopäällikölle kertapalkkion.

## 8

### Tulospalkkiojärjestelmä

Kokonaispalkkajärjestelmän soveltamispiiriin kuuluvat voivat saada tulospalkkiota kaupungin tulospalkkioperiaatteiden mukaisesti. Virastopäälliköiden tulospalkkio määräytyy virastopäälliköiden tulospalkkioperiaatteiden mukaan.

## 9

### Avoimen tehtävän kokonaispalkan määrittäminen

Avoimen tehtävän sisältö, vaativuus ja kokonaispalkka määritellään yhteistyössä henkilöstökeskuksen kanssa ennen kuin tehtävää ryhdytään täyttämään. Jos tehtävän sisältö on muuttunut, henkilöstökeskus tarkistaa tehtävän arvioinnin ja vaativuusluokan. Jos tehtävän vaativuusluokkaa on syytä muuttaa, asia esitellään johtajistokäsittelyssä kaupunginjohtajan päätettäväksi.

## 10

### Palkan ilmoittaminen hakuilmoituksissa

Hakuilmoituksessa voidaan ilmoittaa tehtävän vaativuusluokan palkka-  
haarukka sekä se, että lopullinen kokonaispalkka määräytyy tehtävien

---

**Postiosoite**

PL 4500  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

**Käyntiosoite**

Ensi linja 1  
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

**Puhelin**

+358 9 310 1611

**Faksi**

+358 9 310 37952

**Tilinro**

800012-62637

**Y-tunnus**

0201256-6

Alv.nro  
FI02012566



ja kokemuksen mukaan. Ilmoitus voidaan julkaista myös pyytämällä palkkatoivomus.

## 11 Autoetu

Kaupunginjohtaja vahvistaa päätöksellään autoedun saamisen kriteerit ja tehtävät, joihin autoetu voi kuulua 1.1.2013 jälkeen. Kun kokonaispalkkajärjestelmään kuuluvalla on oikeus autoetuun, muodostuu hänen yhteenlaskettu kokonaispalkkansa euromääräisestä kuukausipalkasta ja autoedun arvosta. Tehtävää hoitava henkilö päättää, haluaako hän kokonaispalkan autoetuineen vai autoetua vastaavan rahallisen korvauksen.

Virastopäällikkö tai osastopäällikkö, jolle on **ennen 1.1.2013 myönnetty autoetu**, säilyttää oikeuden autoetuun aikaisempien periaatteiden mukaisesti. Jos henkilöllä ei ole enää uuden vahvistetun järjestelmän mukaisesti autoetuoikeutta, ei häneen sovelleta tämän ohjeen mukaista käytäntöä valita autoedun sijaan vastaava rahallinen korvaus. Sen sijaan jos henkilöllä on edelleen autoetuoikeus uudessa järjestelmässä, voi hän valita autoedun sijaan vastaavan rahallisen korvauksen.

Autoedusta verotetaan kulloinkin voimassa olevien säännösten mukaisesti.

Tämä ohje ei muuta auton hankintaan liittyviä menettelytapoja. Hankinnassa toimitaan normaalin käytännön mukaisesti.

## 12 Kokonaispalkkajärjestelmän hallinnointi

Henkilöstökeskus pitää yllä tehtävien vaativuuden arviointia ja tehtävien sijoittumista vaativuusluokkiin. Tehtävien vaativuuden muuttuessa oleellisesti henkilöstökeskus tarkistaa arvioinnin ja vaativuusluokan. Kaupunginjohtaja päättää johtajistokäsittelyssä vaativuusluokkamuuksista.

Myös kokonaispalkkojen sekä vaativuusluokituksen ala- ja ylärajojen harkinnanvaraiset tarkistukset päätetään johtajistokäsittelyssä. Johtajistokäsittelyn jälkeen ao. kaupunginjohtaja tekee yksittäiset korotuspäätökset.

**Postiosoite**  
PL 4500  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

**Käyntiosoite**  
Ensi linja 1  
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

**Puhelin**  
+358 9 310 1611  
**Faksi**  
+358 9 310 37952

**Tilinro**  
800012-62637

**Y-tunnus**  
0201256-6

Alv.nro  
FI02012566



Kokonaispalkkajärjestelmän valmisteluvastuu on henkilöstökeskuksella.

## TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI

LIITE

Arvioitavat alueet ovat: uudistumiskyky, tarkoituksenmukaiset toimintatavat, talous hallinnassa ja asukkaiden menestyminen. Arviointi toteutetaan siten, että kutakin arviointialueen osatekijää käsitellään erikseen. Arviointitason valinta muodostetaan yhteenvetona näiden eri osatekijöiden perusteella kullekin arviointialueelle. Tarkasteltavana ovat henkilön toimintatapa ja tuloskehitys kussakin kohdassa.

Arviointi on luonteeltaan kokonaisarvio, jossa arviointiperspektiivi on laaja ja ajallisesti pitkäkestoinen.

Arviointialueet ja niiden osatekijät	Arviointitasot *)			
	taso 1	taso 2	taso 3	taso 4
<b>Asukkaiden menestyminen</b> Tarvetta vastaavat palvelut Asukkaiden omatoimisuus Vuorovaikutus Seuranta ja mittarit: esim. asiakastyytyväisyys, kehittämistoimenpiteet				
<b>Tarkoituksenmukaiset toimintatavat</b> Asiakasprosessien arviointi ja uudistaminen Ennakointi Kumppanuus ja yhteistyö Seuranta ja mittarit: esim. prosessimittarit, tehokkuus, käyntikerrat, kehittämistoimenpiteet				
<b>Uudistumiskyky</b> Hyvä työn hallinta Oppiminen ja innovatiivisuus Työhyvinvointi Seuranta ja mittarit: esim. tyhy-mittari, sairauspoissaolot, kehittämistoimenpiteet				
<b>Talous hallinnassa</b> Kustannusvaikuttavuus ja laatu Tuottavuus Budjetissa pysyminen Seuranta ja mittarit: esim. tuottavuus, taloudellisuus, kehittämistoimenpiteet				

\*) Arviointitasot

### 1. taso: kehitettävää

- tavoitteissa onnistuminen vielä epävarmaa, jolloin suorituskky ja tulokset ovat hajanaisia ja tyydyttävällä tasolla
- tavoiteasetannassa ja kehittämistoimenpiteissä nähtävissä jonkin verran systematiikkaa

### 2. taso: tavoitetasolla: normaali, hyvä suoritustaso

**Postiosoite**

PL 4500  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

**Käyntiosoite**

Ensi linja 1  
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

**Puhelin**

+358 9 310 1611

**Faksi**

+358 9 310 37952

**Tilinro**

800012-62637

**Y-tunnus**

0201256-6

Alv.nro  
FI02012566



- tavoitteissa onnistutaan pääsääntöisesti ja ne saavutetaan ennakoidusti, tulokset ovat hyviä ja niissä ilmenee kehitystä, hyvä suorituskyky
- tavoiteasetanta ja kehittämistoimenpiteet ovat systemaattista toimintaa. Tukee uusien toimintamallien kehittämistä, myös yli organisaatorajojen ylittävissä prosesseissa.

### 3. taso: ylittää tavoitetason selvästi

- tavoitteissa onnistuminen vakiintunutta ja tulokset ovat erinomaisia ja ylittävät selkeästi tavoitetason, vahvaa positiivista kehitystä ja erinomainen suorituskyky muutamilta vuosilta
- tavoiteasetanta ja kehittämistoimenpiteet ovat vakiintunutta systemaattista toimintaa. Osallistuu aktiivisesti uusien toimintamallien kehittämiseen, myös yli organisaatorajojen ylittävissä prosesseissa.

### 4. taso: ylittää tavoitetason selvästi useamman vuoden ajan

- tavoitteissa onnistuminen vakiintunutta ja tulokset ovat erinomaisia ja ylittävät jatkuvasti tavoitetason, vahvaa positiivista kehitystä ja erinomainen suorituskyky usealta vuodelta
- tavoiteasetanta ja kehittämistoimenpiteet ovat vakiintunutta systemaattista toimintaa. Osallistuu aktiivisesti uusien toimintamallien kehittämiseen, myös yli organisaatorajojen ylittävissä prosesseissa.

---

**Postiosoite**

PL 4500  
00099 HELSINGIN KAUPUNKI

henkilostokeskus@hel.fi

**Käyntiosoite**

Ensi linja 1  
00530 HELSINKI

www.hel.fi/heke

**Puhelin**

+358 9 310 1611

**Faksi**

+358 9 310 37952

**Tilinro**

800012-62637

**Y-tunnus**

0201256-6

Alv.nro  
FI02012566