

2017

# Henkilöstöstrategia ja henkilöstöohjelma vuosille 2017 - 2022



Henkilöstöstrategian valmistelutyöryhmä

Oulun seurakuntayhtymän

henkilöstöpalvelut

14.2.2017

1.	HENKILÖSTÖSTRATEGIA .....	2
1.1	Henkilöstöohjelma .....	2
1.2	Henkilöstön kehittämissuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma .....	2
1.3	Henkilöstövisio .....	3
1.4	Arvot .....	3
1.5	Henkilöstöstrategiset tavoitteet .....	3
1.5.1	Henkilöstön määrä ja rakenne mitoitetaan palvelemaan kirkon tehtävän toteuttamista toimintaympäristön tarpeet sekä taloudelliset resurssit huomioiden .....	3
1.5.2	Henkilöstön luonnollisen poistuman hyödyntäminen henkilöstökulujen vähentämisessä .....	3
1.5.3	Henkilöstön rekrytointi ja henkilöstön pysyvyyden turvaaminen .....	3
1.5.4	Ammatillisen osaamisen kehittäminen .....	4
1.5.5	Yhtenäinen henkilöstöjohtaminen ja sen jatkuva kehittäminen .....	5
1.5.6	Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän kehittäminen .....	5
1.5.7	Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja sen seuranta .....	5
1.5.8	Työturvallisuus .....	6
2.	HENKILÖSTÖOHJELMA .....	6
2.1	Johtaminen ja arviointijärjestelmä .....	6
2.2	Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdyttäminen .....	6
2.3	Koulutus ja kehittäminen ja henkilöstön pysyvyys .....	7
2.4	Palkitseminen .....	7
2.5	Työhyvinvointi .....	7
2.6	Seuranta .....	7
3.	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN JA -OHJELMAN TOTEUTTAMINEN JA SEURANTA .....	8

## 1. HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Strategia tarkoittaa kokonaisvaltaista näkemystä siitä, kuinka päästään haluttuun tavoitteeseen. Henkilöstöstrategia puolestaan kuvaa henkilöstövoimavarojen käyttämistä kokonaisstrategian toteuttamisessa, henkilöstön toimiessa strategisena voimavarana.

Perustan henkilöstöstrategialle luovat visio sekä arvot. Toiminnan perusteiden ja päämäärien toimenpanon kannalta ensimmäiseksi prioriteetiksi on asetettava varsinaisen henkilöstöstrategian laadinta, huomioiden se, että motivoitunut henkilöstö on seurakunnallisen toiminnan keskeinen voimavara, jonka avulla voidaan varmistaa perustoiminnan menestyksekkäs onnistuminen.

Henkilöstöstrategian keskeisiä alueita ovat johtaminen sekä johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen, henkilöstön pysyvyys ja uuden henkilöstön rekrytointi, osaaminen ja ammattitaito, kannustava palkitseminen ja henkilöstön työssä kokeman hyvinvoinnin edistäminen. Seuranta ja arviointi ovat kiinteä osa henkilöstöstrategian toimeenpanoa.

Oulun seurakuntayhtymän henkilöstöstrategia koskee seitsemää seurakuntaa, yhtymän johtoa sekä palveluyksiköitä. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöohjelman keinoin päätöksentekijöiden, johtavien viranhaltijoiden, henkilöstöä edustavien sekä henkilöstön yhteistyönä. Seurakuntayhtymä on asiantuntijaorganisaatio, jossa työntekijöillä on mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan toimintaympäristön ja työnantajan tarpeet huomioiden.

Oulun seurakuntayhtymän toimintasuunnitelmassa vuosille 2017 - 2019 on määritelty toiminnan perusteet. Toiminnan perusteisiin on liitetty toiminta-ajatus, seurakunnan tehtävä, perusarvot, työyhteisön arkiarvot, toiminnan periaatteet, pysyvän toiminnan jatkuvuutta korostavat päämäärät, strategiset, muutosta korostavat päämäärät sekä seurakuntayhtymän tehtävä. Nämä yhteisen kirkkovaltuuston päättämät osiot toimivat perustana henkilöstöstrategian tekemiselle Oulun seurakuntayhtymässä ja seurakunnissa.

Henkilöstöstrategian työkaluna toimii valtuustokausittain tarkistettava henkilöstöohjelma ja henkilöstöstrategiaa viedään käytäntöön seurakuntien ja seurakuntayhtymän henkilöstösuunnitelmissa. Seuranta ja arviointi ovat kiinteä osa strategian toimeenpanoa.

On oletettavaa, että talouden tasapainottamiseksi tarvitaan edelleen kustannusten alentamista, rakennemuutoksia ja palvelutoiminnan tehostamista, mm. keskittymällä ydintehtäviin ja keskittämällä tukitehtäviä sekä helpottamalla henkilöstön siirtymistä tehtävästä toiseen. Henkilöstöstrategian painoalueiden tulee tukea tällaista kehittämistarvetta.

### 1.1 Henkilöstöohjelma

Henkilöstöstrategian toteutukseen käytetään henkilöstöohjelmaa, jossa esitetään keinot käytännön toteutukseen. Henkilöstöohjelman piiriin kuuluu palkitseminen eli palkkapolitiikka, KirVESTES:n paikallinen soveltaminen sekä muut työsuhteen ehtoihin liittyvät asiat. Lisäksi siinä huomioidaan muu palkitseminen kuin palkka, työterveyshuolto, yhteistoiminta, henkilöstön kehittäminen sekä yhteiset koulutus- ja virkistystoiminnot.

### 1.2 Henkilöstön kehittämissuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma

Vuosittain tehtävä henkilöstön kehittämissuunnitelma perustuu henkilöstöstrategiaan ja henkilöstöohjelman linjauksiin. Henkilöstön kehittämissuunnitelmassa esitellään ne toimenpiteet, joilla henkilöstöstrategiaa toteutetaan kussakin seurakunnassa ja palveluyksikössä.

Seurakunnat, yhtymän johto ja palveluyksiköt laativat oman henkilöstösuunnitelmansa, joista kootaan koko seurakuntayhtymän henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmaan on koottu esitykset perustettavista/lakkautettavista viroista, täytettävistä/täyttämättä jätettävistä työsuhteista sekä nimikemuutoksista.

### 1.3 Henkilöstövisio

Henkilöstövisiossa huomioidaan Oulun ev.lut. seurakuntien toiminta-ajatus ja arvot.

*Oulun seurakuntayhtymä on henkilöstönsä hyvinvoinnista ja kehittämisestä huolehtiva työnantaja. Päämäärämme nyt ja tulevaisuudessa on yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen kannustava työilmapiiri sekä osaava, kirkon tehtävään sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö.*

### 1.4 Arvot

Henkilöstöstrategiassa huomioidaan työyhteisömme arkiarvot:

1. Ymmärrämme työn tarkoituksen ja olemme aidosti seurakunnan työntekijöitä.
2. Arvostamme rehellistä työtä.
3. Välitämme itsestämme ja huolehdimme toisistamme.
4. Rakennamme yhdessä hyvää työilmapiiriä.
5. Muistamme työn ja levon rytmin sekä tavoittelemme työn iloa.
6. Olemme aidosti vuorovaikutteisia sekä tiedotamme avoimesti.
7. Annamme ja vastaanotamme asiallista palautetta.
8. Olemme rohkeita, sinnikkäitä, luovia ja avoimia uusille ajatuksille.
9. Saamme käyttää kykyjämme ja osaamistamme yhteiseksi parhaaksi.

### 1.5 Henkilöstöstrategiset tavoitteet

Yhteisesti hyväksytyjen arvojen pohjalta on johdettu seuraavat tavoitteet ja niihin liittyvät kehittämistoimenpiteet toimintaympäristön alituinen muutos tiedostaen.

#### 1.5.1 Henkilöstön määrä ja rakenne mitoitetaan palvelemaan kirkon tehtävän toteuttamista toimintaympäristön tarpeet sekä taloudelliset resurssit huomioiden

Oulun seurakuntien jäsenmäärä, alueellinen väestöprofiili ja seurakuntayhtymän kiinteistöjen määrä sekä muut toimintaympäristön muutokset huomioidaan resurssien jaossa. Johtoryhmä kartoittaa työntekijöiden tarkoituksenmukaista sijoittelua jatkuvasti. Muutokset toteutetaan työntekijöitä kuulemalla ja yhteistyössä heidän kanssaan. Seurakuntien toiminta ja seurakuntayhtymän tukipalvelut sekä henkilöstökulut mitoitetaan seurakuntayhtymän rahoitusmahdollisuuksien mukaisesti. Työntekijöitä kannustetaan vapaaehtoistyön kehittämiseen yhteistoimintatahojen kanssa. Työntekijöiden valmiuksia vapaaehtoistyöntekijöiden valmentamisessa ja rekrytoinnissa kehitetään.

#### 1.5.2 Henkilöstön luonnollisen poistuman hyödyntäminen henkilöstökulujen vähentämisessä

Henkilöstöä vähennetään Talouden turvaaminen – ohjelman mukaisesti. Henkilöstön vähentämisessä hyödynnetään saumakohdat, eläköityminen ja irtisanoutuminen. Työntekijöiden yksikkökohtaista sijoittumista tasataan tarvittaessa siirtämällä työntekijöitä yli yksikkörajojen. (Prosessikuvaus: henkilöstön siirtomenettely)

#### 1.5.3 Henkilöstön rekrytointi ja henkilöstön pysyvyyden turvaaminen

Oulun seurakuntayhtymä on arvostettu monipuolisia ja haasteellisia tehtäviä tarjoava työnantaja. Rekrytointiprosesseissa noudatetaan yhteisen kirkkoneuvoston hyväksymää ohjeistusta. Henkilöstön ikärakenne ja eläköityminen huomioidaan henkilöstösuunnitelmissa. Henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään koulutussuunnitelmien mukaisesti. Koulutus toteutetaan mahdollisuuksien mukaan seurakuntayhtymän sisäisenä koulutuksena ja Oulun lähialueella tapahtuvana koulutuksena. Palkkaus pidetään kilpailukykyisenä ja paikallista palkitsemisjärjestelmää kehitetään edelleen.

- a) Tavoitteena pysyvät virka/työsuhteet sekä työntekijöiden joustava liikkuminen organisaation sisällä.
- b) Kirkkolain edellyttämiä seurakunnallisia virkoja lukuun ottamatta virat ja työsuhteet ovat seurakuntayhtymän virkoja ja työsuhteita.
- c) Työntekijöiden sijoituspaikan muutokset valmistellaan yhteistoimintamenettelyn mukaisesti avoimesti ja yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön siirrot toteutetaan hyväksytyin toimintamallin mukaisesti.
- d) Mahdollistetaan määräaikaiset työntekijälähtöiset vaihdot yli seurakunta/palveluysikkörajojen.
- e) Työkyvyn alentuessa selvitetään mahdollisuutta siirtää työntekijä toisiin tehtäviin työkokeilun tai uudelleen koulutuksen kautta.
- f) Määräaikaisia palvelussuhteita käytetään vain erityisperustein.

#### 1.5.4 Ammatillisen osaamisen kehittäminen

##### *Osaamisen kehittäminen*

Osaaminen on tietojen, taitojen ja työmenetelmien hallintaa, jatkuvaa kehittämistä sekä käytäntöön soveltamista. Ammatillista osaamista päivitetään täydennyskoulutuksella. Työntekijöitä kannustetaan itsensä kehittämiseen myös omaehtoisella jatko- ja uudelleen koulutuksella. Nopeasti muuttuvassa tilanteessa työntekijältä odotetaan uudistumiskykyä ja -halua. Kokonaistaloudellista työn vaikuttavuutta edistetään hyödyntämällä käytettävissä olevia ohjelmistoja. Koulutustarpeen arvioimisessa hyödynnetään osaamisen hallintaa.

##### *Kehityskeskustelut*

Kehityskeskustelu on keskeinen johtamisen väline. Se tukee resurssien ja osaamisen hallintaa. Kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelut raportoidaan henkilöstöpalveluihin henkilöstötilinpäätöstä varten. Kehityskeskustelun yhteydessä tarkistetaan ja tarvittaessa päivitetään työntekijän tehtäväkuvaus. Kehityskeskustelut käydään kattavasti ylintä johtoa myöden. Kahdenkeskisten kehityskeskustelujen lisäksi käydään vuosittain tiimikehityskeskustelut. Kyseisistä keskusteluista vastaa kirkkoherra/palveluysikön esimies.

##### *Perehdyttäminen ja palautekeskustelu*

Työntekijä perehdytetään voimassa olevan perehdyttämishjeistuksen mukaisesti. Kirkkoherra/palveluysikön esimies on vastuussa perehdyttämisen huolellisesta toteuttamisesta. Työntekijän päättäessä palvelusuhteensa, tulee hänen kanssaan käydä palautekeskustelu. Sen tulokset toimitetaan henkilöstöpalveluihin.

##### *Mentorointi*

Mentorointi edistää työntekijän osaamisen kehittymistä. Johtavat viranhaltijat vastaavat mentoroinnin käyttöönoton järjestelyistä. Mentorointia käytetään uusien työntekijöiden perehdyttämisen rinnalla. Tuomiokapituli koordinoi hengellisen työn tekijöiden mentorointia. Muiden työntekijöiden osalta mentorointi on palveluysikön johtavan viranhaltijan vastuulla.

##### *Työnohjaus*

Työnohjauksella tuetaan työssä jaksamista ja työntekoon liittyvien ongelmien selvittämistä. Työnohjauksen järjestelyissä esimiehillä on tärkeä rooli, tällöin tulee huomioida myös ryhmätyönohjauksen tarpeellisuus. Seurakuntayhtymä lisää yhteistyötä tuomiokapitulin kanssa sekä työnohjauksen että mentoroinnin osalta.

##### *Työyhteisön konsultointi*

Työyhteisön kehittämisessä voidaan tukeutua työyhteisön konsultointiin tarveharkintaisesti yhteistyössä tuomiokapitulin ja/tai työterveyshuollon kanssa.

Työnohjaaja- ja konsultointikoulutuksen määrärahat varataan erilleen koulutusmäärärahoista.

### 1.5.5 Yhtenäinen henkilöstöjohtaminen ja sen jatkuva kehittäminen

Vastuu henkilöstöjohtamisesta on yksiköiden johtajilla ja lähiesimiehillä. Johtamista tuetaan ja kehitetään riittävällä ja asianmukaisella koulutuksella. Hyvä johtaminen vaikuttaa keskeisellä tavalla työhyvinvointiin. Myönteinen työilmapiiri edistää työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Osaavalla johtamisella varmistetaan hallittu henkilöstön vaihtuvuus.

Hyvä johtaminen tukee työntekijän työkyvyn ylläpitoa ja ennaltaehkäisee työhyvinvoinnin kipupisteiden syntymistä. Sisäinen viestintä on kirkkoherran/palveluyksikön esimiehen vastuulla.

Henkilöstöstrategian mukaista yhtenäistä henkilöstöjohtamista ylläpidetään kehittämällä toimiva arviointijärjestelmä osaksi henkilöstöohjelmaa.

Esimiehille on määritelty johtamistavoitteet, joita arvioidaan säännöllisesti harkinnanvaraisen palkkauksen yhteydessä.

Esimiehillä on Työturvallisuuslain 8 §:n yleinen huolehtimisvelvollisuus ja työsuojeluvastuu. Esimiehen tulee ottaa työsuojelun näkökohdat huomioon tehtävien kehittämisen ja uudelleen jakamisen yhteydessä yhdessä henkilöstön kanssa.

### 1.5.6 Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Henkilöstön palvelussuhteen ehdot pidetään kilpailukykyisellä tasolla, jotta rekrytoituminen seurakuntiin ja palveluyksiköihin turvataan myös, kun kilpailu työvoimasta kovenee työntekijöiden keski-ikänsä nousun ja eläköitymistensä myötä.

Tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää käytetään aktiivisesti ja kehitetään KirVESTES:n antamien mahdollisuuksien myötä. Käytössä olevalla palkkausjärjestelmällä mahdollistetaan työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työsuorituksen mukainen ansiotason kehitys.

Työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvää palkitsemista jatketaan yhteisen kirkkovaltuuston vahvistaman linjauspäätöksen mukaisesti.

### 1.5.7 Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja sen seuranta

Henkilöstön fyysinen, henkinen ja hengellinen hyvinvointi luo edellytyksiä kirkon perustehtävän toteutumiselle. Hyvinvoiva henkilöstö muodostaa toimivan työyhteisön.

Oulun seurakuntayhtymällä on valmius aktiivisesti käyttää KirVESTES:n mahdollistamia työaikajärjestelyjä sekä kehittää työtapoja kuten etätöitä ja yhteisiä työpisteitä. Kehittämistyö edellyttää tehtävänkuvien ja työjärjestelyiden päivittämistä.

Panostetaan ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon, terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistämiseen, painottuen työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen osa-alueisiin.

Keskeisenä tekijänä työhyvinvoinnin varmistamisessa tulee huomioida henkilöstön kannustuksen ja tuen lisääminen sekä henkilöstön näkeminen voimavarana ja työuupumuksen estäminen.

Säännöllisin väliajoin tehtävällä työhyvinvointikyselyllä kartoitetaan johtamisen toimivuutta ja työyhteisön hyvinvointia. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta ja työtovereiden hyvinvoinnista sekä työyhteisön toimivuudesta. Työntekijäkokouksissa sovittujen toimenpiteiden toteutuminen ja mahdollisesti vielä tarvittavat jatkotoimenpiteet ja niiden seuranta tuodaan tiedoksi seurakuntaneuvostoon/yhteiseen kirkkoneuvostoon.

Lisäksi työhyvinvoinnin seurannassa on tärkeää yhteistyö työterveyshuollon kanssa.

Esimiehen oikeus ja velvollisuus on puuttua työntekijän työsuorituksen tai työkyvyn heikkenemiseen. Varhaisen tuen malli auttaa esimiestä tunnistamaan työn sujumisessa tai työkyvyssä ilmeneviä ongelmia. Keskusteluissa käytetään Vartu-lomaketta.

Lisäksi kehitetään toimivaa työhyvinvointikeskustelua. Keskustelun tarkoitus on olla epävirallinen, ilman paperia tapahtuva esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jonka kumpi tahansa voi tarvittaessa pyytää.

### 1.5.8 Työturvallisuus

Työturvallisuuslaki edellyttää, että jokaisella työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelmasta johdetaan tavoitteet, jotka on otettava huomioon työpaikan muussa kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa.

Lakisääteisellä riskikartoituksella säännöllisesti päivitetään seurakunnittain ja palveluyksiköittäin työympäristön ja työhyvinvoinnin tilaa. Tavoitteena on toimiva, turvallinen ja työiloa luova työympäristö. Ehdottomina edellytyksinä on selkeä ja toimiva työyhteisön organisaatio, tarkoituksenmukaiset työtilat sekä aktiivinen huolehtiminen fyysisestä ja henkisestä työturvallisuudesta.

Tasa-arvolaisissa edellytetään suunnitelmaa toimenpiteistä naisten ja miesten tasa-arvon toteuttamiseksi, jos työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 henkeä. Toimitaan yhteisen kirkkoneuvoston hyväksymän tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman mukaisesti. Suunnitelmassa huomioidaan työyhteisön monimuotoisuus. Työyhteisössä mahdollisesti esiintyvään kiusaamiseen ja häirintään puututaan välittömästi, jolloin vastuu on ensisijassa lähimmillä esimiehillä, mutta jokaisella työntekijällä on velvollisuus puuttua havaitsemaansa epäasialliseen toimintaan.

Työterveyshuoltolaki edellyttää, että työnantajalla on kirjallinen sopimus työterveyshuollon järjestämisestä ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma, joka voi olla myös osa työturvallisuuslaissa tarkoitettua työsuojelun toimintaohjelmaa.

## 2. HENKILÖSTÖOHJELMA

Henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita ovat johtaminen sekä johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen, henkilöstön rekrytointi, pysyvyyden turvaaminen, osaaminen ja ammattitaito, kannustava palkitseminen ja henkilöstön työssä kokeman hyvinvoinnin edistäminen.

### 2.1 Johtaminen ja arviointijärjestelmä

1. Toteutetaan Yhteisen kirkkovaltuuston vahvistaman seurakuntayhtymän Talouden turvaaminen – ohjelmaa.
2. Kehitetään voimassaolevan ohjeistuksen mukaista henkilöstöjohtamista ja toimivan esimiestyön arviointijärjestelmää. Vuosittain käytävät kehityskeskustelut ja tiimikehityskeskustelut toimivat osana esimiestyön arviointijärjestelmää.
3. Huomioidaan työntekijöiden tehtäväkuvauksissa ja koulutuksissa valmiudet kehittää seurakuntalaisten vapaaehtoistyötä ja toimia valmentajana.
4. Kaikkien esimiesten on suoritettava johtamistaidon esimieskoulutustutkinto (JET) tai lähiesimieskoulutustutkinto (LAT).
5. Toteutetaan palvelujen myyntiä harkitusti, varmistaen, että myyntituotot kattavat kaikki välittömät ja välilliset kustannukset.
6. Rakennetaan yhteisöllisyyttä seurakuntayhtymässä.

### 2.2 Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdyttäminen

1. Huomioidaan seurakuntien väkiluvun, ikärakenteen ja muiden työympäristön muutosten vaikutukset rekrytoinneissa, henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstöresurssien tasapuolisessa jaossa.
2. Valmistellaan muutokset työn sisällössä ja sijoituspaikassa avoimesti ja yhdessä henkilöstön kanssa yhteistoimintamenettelyn mukaisesti. Työntekijöiden siirtämistilanteissa toimitaan hyväksytyin ohjeistuksen mukaisesti. (Prosessikuvaus: henkilöstön siirtomenettely)
3. Käytetään yhteisen kirkkoneuvoston vahvistamaa täyttölupa- ja rekrytointiohjeistusta yhtenäisesti koko seurakuntayhtymässä
4. Tuetaan uralla etenemistä sekä siirtymistä tehtävästä toiseen koulutuksella ja sisäisellä rekrytoinnilla. Työntekijän ilmaisema halukkuus siirtyä toiseen tehtävään seurakuntayhtymässä huomioidaan.
5. Suhteutetaan henkilöstömenot hallitusti taloudellisten resurssien kehitykseen.
6. Perehdytetään uudet työntekijät perehdyttämisohjeistuksen mukaisesti.
7. Kehitetään mentorointia yhteistyössä tuomiokapitulin kanssa.

### 2.3 Koulutus ja kehittäminen ja henkilöstön pysyvyys

1. Panostetaan henkilöstön koulutukseen yhteisen kirkkoneuvoston vahvistaman määrärahan puitteissa, painotuksen ollessa sisäisessä koulutuksessa
2. Huomioidaan henkilöstön koulutuksessa vapaaehtoistyön kehittämistarve ja vapaaehtoisten valmentaminen.
3. Luodaan toimintasuunnitelman pohjalta tiimeittäin koulutussuunnitelmat, joissa huomioidaan kehittämisaalueet. Kirkkoherra/yksikön johtaja vahvistaa koulutussuunnitelman.
4. Tuetaan strategian mukaisten uusien toimintamallien käyttöönottoa koulutuksella/työn kehittämisellä.
5. Lisätään sisäistä koulutusta ja koulutustarpeiden koordinoitua.
6. Kehitetään käytössä olevan ohjelman osaamis-osiota.
7. Arvioidaan koulutussuunnitelmien toteutumista henkilöstötilinpäätöksessä.

### 2.4 Palkitseminen

1. Kartoitetaan palkkatasoa määritettäessä muiden seurakuntayhtymien vastaavien virkojen ja työsuhteiden euromääräisiä palkkoja.
2. Käytetään aktiivisesti sopimusten mukaisia palkanosia määrärahojen puitteissa.
3. Kehitetään kannustavaa henkilökohtaista palkanosaa.
4. Jatketaan palveluvuosien määrään perustuvaa työntekijöiden palkitsemista yhteisen kirkkovaltuuston linjauspäätöksen mukaisesti.

### 2.5 Työhyvinvointi

1. Järjestetään säännöllisesti kehityskeskusteluun ja työntekijän arviointiin valmentavaa koulutusta.
2. Pidetään työterveyshuollon palvelutaso nykytasolla.
3. Toteutetaan työhyvinvointikyselyt hyväksytyin toimintamallin mukaisesti.
4. Vähennetään sairauspoissaoloja neljänneksellä vuoteen 2019 mennessä, vertailuvuotena 2015.
5. Koulutetaan seurakuntayhtymässä työntekijöitä koordinoitusti työnohjaajiksi ja työnyhteisökonsulteiksi. Työnohjauksessa- ja konsultoinnissa tukeudutaan tuomiokapitulin asiantuntijuuteen.
6. Toteutetaan säännölliset työterveyshuollon tarkastukset seurakunnittain/palveluyksiköittäin samanaikaisesti riskikartoitusten kanssa.
7. Työkyvyn ylläpidon tukemiseksi työntekijöiden käytössä ovat liikuntasetelit ja OuluCard.
8. Työsuojelun toimintaohjelma päivitetään ja tuodaan yhteisen kirkkoneuvoston hyväksyttäväksi kerran valtuustokaudessa.
9. Osallistutaan työterveyslaitoksen johtamaan Terveiden edistäminen työpaikoilla – hankkeeseen.

### 2.6 Seuranta

1. Tuotetaan vuosittain henkilöstötilinpäätös antamaan luottamushenkilöille, esimiehille sekä henkilöstölle kuvan työyhteisön ja henkilöstön tilasta. Kartoituksessa käytetään hyväksi kirkon tilastouudistuksen mahdollisuuksia.
2. Käytetään työpaikkaselvityksiä työhyvinvoinnin arvioinnissa, työhyvinvointikyselyjä ja sairauspoissaolojen seurantaa.
3. Seurakunnat ja palveluyksiköt toimittavat työyhteisökyselyn jälkeen raportin työyhteisön kehittämiskohteista tehdyistä kehittämistoimenpiteistä yhteiselle kirkkoneuvostolle/seurakuntaneuvostolle sekä yhteistyötoimikunnalle ja johtoryhmälle. (Prosessikuvaus: Työhyvinvointikyselyn seurantaprosessi)
4. Järjestetään kaikille palvelussuhteen päättävillä työntekijöillä ohjeistuksen mukainen kysely työyhteisön kehittämiseksi
5. Kootaan Osaamisenhallinta-ohjelman avulla tietoa käydyistä kehityskeskusteluista, koulutuksesta ja rekrytoinneista.



### 3. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN JA -OHJELMAN TOTEUTTAMINEN JA SEURANTA

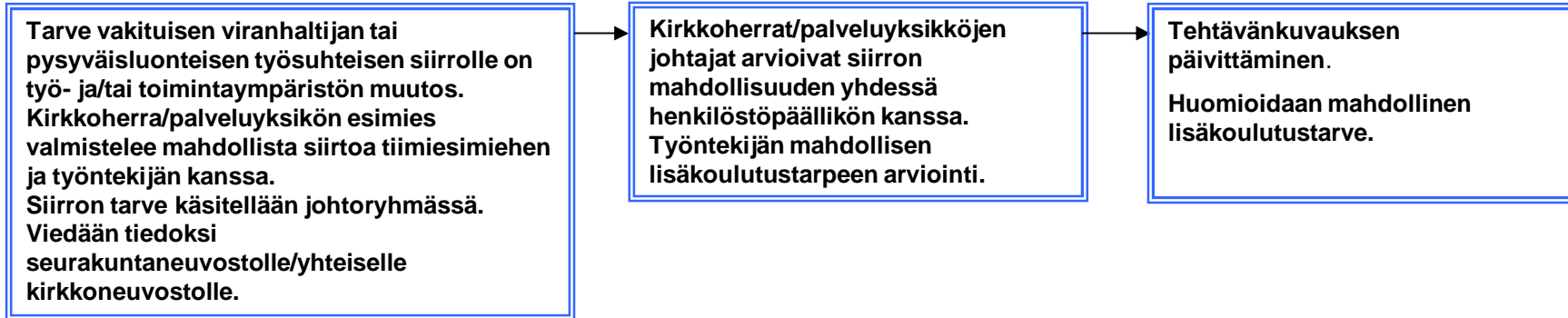
Seurakunnat, yhtymän johto ja palveluyksiköt ja laativat ja toteuttavat hyväksytyt henkilöstöstrategian ja henkilöstöohjelman pohjalta omat henkilöstösuunnitelmansa vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelman yhteydessä. Talouden tasapainottamiseksi joudutaan edelleen alentamaan käyttömenoja, tekemään rakennemuutoksia sekä tehostamaan palvelutoimintaa. Jatkossa keskitytään ydintehtäviin, kehitetään tukitehtäviä sekä helpotetaan henkilöstön siirtymistä tehtävästä toiseen. Lisäksi karsitaan tarkoitustaan palvelemattomat toiminnot.

Käytännön henkilöstöstrategian tavoitteiden toteuttamisesta vastaavat kirkkoherrat, yhtymänjohtaja sekä palveluyksiköiden johtajat.

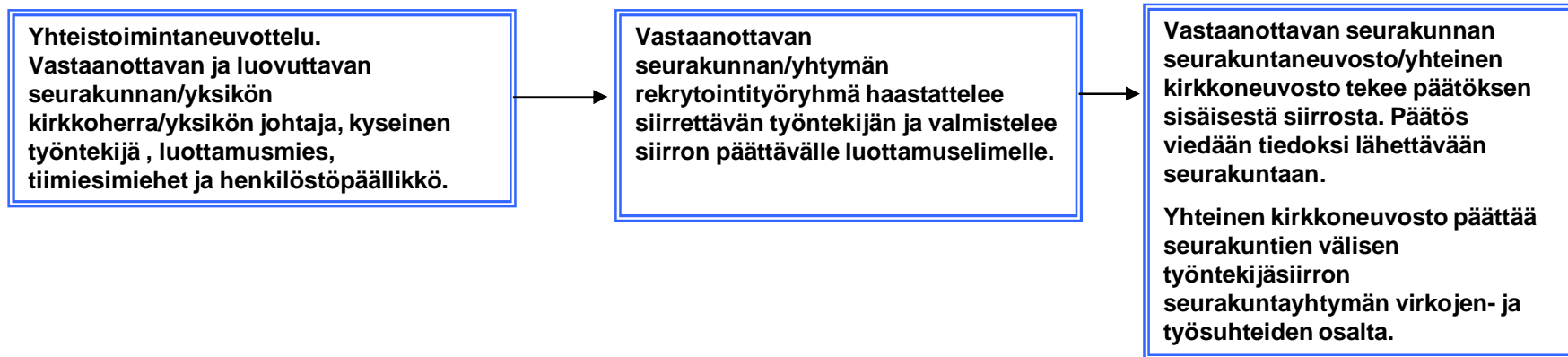
Henkilöstöstrategian ja henkilöstöohjelman toteutumisen seurantavastuu on yhteisellä kirkkoneuvostolla. Työkaluina käytetään henkilöstötilinpäätöstä ja työhyvinvointikyselyiden tuloksia sekä työpaikkaselvityksiä.

## SISÄISEN SIIRRON P R O S E S S I

### SUUNNITTELUVAIHE:

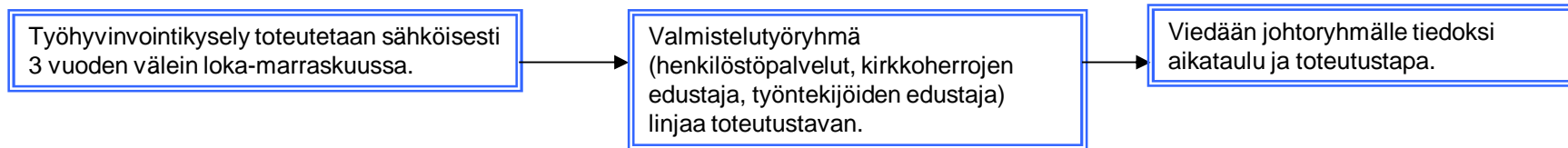


### TOTEUTUSVAIHE:

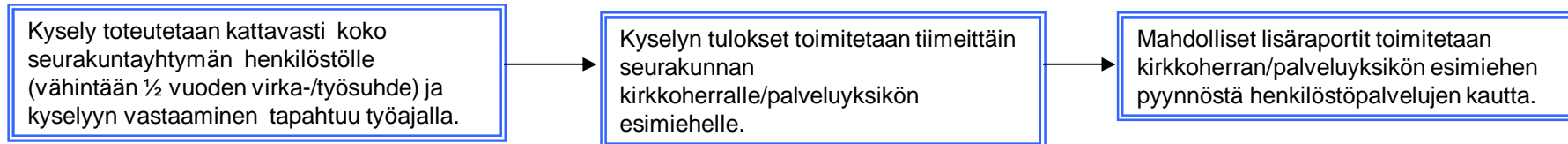


## Työhyvinvointikyselyn prosessikuvaus

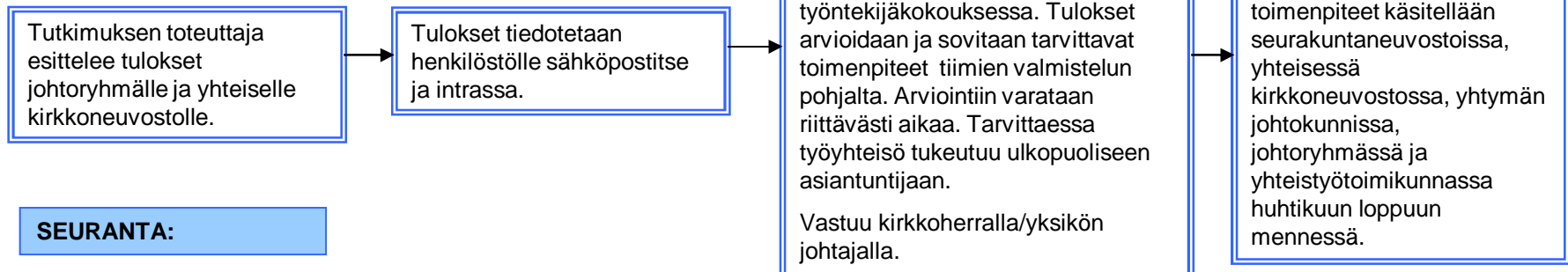
### SUUNNITTELUVAIHE:



### TOTEUTUSVAIHE:



### ARVIOINTI:



### SEURANTA:

