

Ann-Kristin Kuja-Kyyny

**Henkilöstöstrategian laatiminen Kauhajoen
seurakunnalle**

Opinnäytetyö
Syksy 2012
Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö
Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Ann-Kristin Kuja-Kyyny

Työn nimi: Henkilöstöstrategian laatiminen Kauhajoen seurakunnalle

Ohjaaja: Pirjo Salmela

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 74

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia ja kuvata henkilöstöstrategia Kauhajoen seurakunnalle. Tavoitteena oli ensin teorian kautta perehtyä strategian ja henkilöstöstrategian laatimisen käytäntöihin sekä johtamiseen strategiatyössä. Toiseksi haluttiin selvittää seurakunnan nykytila ja tulevaisuus tilastojen, ennusteiden sekä seurakunnan omien raporttien ja tilastojen kautta. Henkilöstöstrategiaan kirjattiin toimenpiteet, joilla seurakunnan taloutta tullaan tasapainottamaan vuoteen 2015 mennessä vähentämällä palkkauskuluja.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin kirjallisuuden ja Internet-lähteiden avulla keskeisiä käsitteitä sekä yleisesti että seurakunnan kannalta katsottuna. Kirkkoa ja seurakuntaa esiteltiin hallinnollisena organisaationa, sekä seurakuntien virkarakennetta, henkilöstöä, toimintaa ja taloutta kirjallisuuden ja Internet-lähteiden pohjalta.

Tutkimus toteutettiin kehittämishankkeena ja lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Henkilöstöstrategiaa oli laatimassa seurakunnan johtoryhmä täydennettynä ammattijärjestöjen luottamusmiehillä sekä työsuojeluvaltuutetulla. Tutkimuksessa käytettiin työntekijöiden haastattelua työaloittain ja kirjallisia lähteitä. Työntekijöiden haastattelua varten laadittiin kyselylomake, ja työntekijöitä kutsuttiin myös työryhmän kokouksiin.

Lopullisen päätöksen Kauhajoen seurakunnan henkilöstöstrategiasta teki kirkkovaltuusto sen jälkeen, kun työntekijät ja luottamushenkilöt olivat strategian hyväksyneet.

Avainsanat: **strategia, strategiatyön vaiheet, henkilöstöstrategia, johtaminen strategiatyössä**

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Degree Programme in Business Management

Author: Ann-Kristin Kuja-Kyyny

Title of thesis: The drafting of a personnel strategy for Kauhajoki Evangelical parish

Supervisor: Pirjo Salmela

Year: 2012

Number of pages: 74

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to draft and describe a personnel strategy for Kauhajoki Evangelical Parish. The aim was at first to study the theory on practices of making strategies and personnel strategies, as well as the management of strategy work. The second aim was to find out about the present state and the future of the parish based on statistics and forecasts, as well as by the reports and statistics provided by the parish. The parish will balance its economy by 2015 by reducing the employment costs, which was written in the personnel strategy.

In the theoretical section the key concepts were studied through the analysis of the literature and Internet sources, both generally and in relation to the parish. The administrative organization of the Church and the parish was presented. Also the structure of the offices, personnel, operations and the economy of the parish was studied based on the literature and Internet sources.

The study was carried out as a development project and the approach adopted was action research. The personnel strategy was prepared by the management team of the parish completed with the trustees of the trade unions and the labour protection delegate. The methods used in the study were interviews of employees and the analysis of documents. The employees were interviewed by a questionnaire, and they were also invited to the meetings of the work group.

The final decision of the personnel strategy was made by the parish council after the employees and the elected officials had approved the strategy.

Keywords: strategy, the phases of strategy planning, personnel strategy, management of strategy work

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ	2
THESIS ABSTRACT	3
SISÄLTÖ	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	7
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne	9
2 STRATEGIATYÖSKENTELEY	10
2.1 Strategia.....	10
2.1.1 Strateginen työskentely kirkossa.....	12
2.2 Henkilöstöstrategia.....	14
2.2.1 Henkilöstöstrategia seurakunnassa	16
2.3 Johtaminen strategiatyössä	17
2.3.1 Johtaminen seurakunnassa	18
2.4 Henkilöstöjohtaminen.....	19
2.4.1 Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa	21
2.5 Muutosjohtaminen.....	22
2.5.1 Muutosjohtaminen seurakunnassa	23
2.6 Osaamisen johtaminen	24
2.6.1 Osaamisen johtaminen seurakunnassa	26
3 ORGANISAATIO.....	28
3.1 Suomen ev.lut. kirkon organisaatio	28
3.1.1 Kokonaiskirkon taso.....	29
3.1.2 Alueellinen taso (hiippakuntataso)	31
3.1.3 Paikallinen taso (seurakuntataso)	34
3.1.4 Seurakuntien virat ja toimet.....	37
3.1.5 Seurakuntien toiminta ja talous	38
3.2 Kauhajoen seurakunta	39

3.2.1	Henkilöstö	40
3.2.2	Hallinto	40
3.2.3	Seurakunnan talous	43
3.2.4	Kauhajoen seurakunnan strategia	44
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	45
4.1	Tutkimuksen aineistot, menetelmät, vaiheet ja dokumentointi	48
4.1.1	Tutkimuksen aineistot	48
4.1.2	Tutkimuksen menetelmät	48
4.1.3	Tutkimuksen vaiheet	49
4.1.4	Tutkimuksen dokumentointi	49
5	STRATEGIAPROSESSIN TOTEUTUS SEURAKUNNASSA	50
5.1	Nykytilan kartoitus	51
5.2	Ongelmatilanteen kartoitus	54
5.2.1	Työalojen vastaukset kyselyyn	55
5.3	Parannusehdotus	66
5.4	Kokeilu/työntekijöiden kuuleminen/päätöksenteko	67
5.5	Arviointi	68
5.6	Seuranta	69
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
7	LÄHTEET	72
8	LIITTEET	75

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Henkilöstöstrategian tehtävät.....	144
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	20
Kuvio 3. Osaamisen johtaminen	266
Kuvio 4. Kirkon hallintokaavio	29
Kuvio 5. Kirkon hallintokaavio, kokonaiskirkon taso.....	29
Kuvio 6. Kirkon hallintokaavio, hiippakuntataso	31
Kuvio 7. Hiippakunnat	32
Kuvio 8. Seurakunnan hallintokaavio	35
Kuvio 9. Kauhajoen seurakunnan hallintokaavio	42
Kuvio 10. Kauhajoen seurakunnan työalat ja työalojen välinen yhteistyö.	55
Taulukko 1. Tuloslaskelma ja tase vuoden 2011 tilinpäätöksessä.....	52

1 JOHDANTO

Kauhajoen seurakuntaan ollaan laatimassa henkilöstöstrategiaa. Seurakunnan vuonna 2009 laaditussa kokonaisstrategiassa on otettu kantaa talouden tasapainottamiseen ja yhtenä kohtana on henkilöstömenojen vähentäminen. Kirkkoneuvosto antoi syksyllä 2011 johtoryhmälle tehtäväksi henkilöstöstrategian laatimisen seurakunnalle.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Suomen evankelis-luterilaisten seurakuntien taloudelliset resurssit niukkenevat tulevaisuudessa entisestään. Niukkenevat resurssit pakottavat seurakuntia yhä tarkemmin miettimään juuri henkilöstöresurssejaan, koska henkilöstökulut ovat n. 70 prosenttia seurakuntien toimintamenoista.

Suurissa kaupunkiseurakunnissa kirkosta eroaminen lisääntyy voimakkaasti ja pienten maaseutuseurakuntien ongelmana on väestön muuttoliike ja eläköityminen. Kuntarakenteessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös seurakuntiin. Mikäli kunnat yhdistyvät, on myös seurakuntien yhdistyttävä. Seurakunnat voivat myös yhdistyä vapaaehtoisesti, eli ilman että kunnat yhdistyvät.

Kauhajoen seurakunta on keskisuuri maaseutuseurakunta, jonka ongelmana on väestön eläköityminen ja työikäisen väestön muutto paikkakunnalta. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan väestöllinen huoltosuhde eli alle 15-vuotiaiden ja yli 65-vuotiaiden määrä 100 työkäistä kohti on 65,3 vuonna 2015 ja 75,6 vuonna 2020 (Tilastokeskus, [viitattu 18.10.2012]).

Vaikka paikkakunnan väkiluvusta n. 90 prosenttia kuuluu edelleen kirkkoon, on täälläkin odotettavissa jäsenmäärän pienenemistä.

Kauhajoen seurakunnassa oli ennen 1990-luvun lamaa yli 50 vakinaista työntekijää. 1990-luvun puolivälissä työntekijöitä oli vajaa 40. Vuosituhannen vaihteen jälkeen on työntekijöiden määrä lisääntynyt ja tällä hetkellä vakinaisia työntekijöitä on 48.

Talouden kiristymisen vuoksi on jälleen syytä tarkastella henkilöstörakennetta. Seurakunnan kokonaisstrategiaan on kirjoitettu talouden tasapainottamisesta henkilöstön osalta, että henkilöstökuluja olisi leikattava vuoteen 2020 mennessä yhteensä noin 5 henkilötyövuoden verran. Strategiassa on myös todettu, että vähennykset toteutetaan ns. luonnollisen poistuman kautta, kuten eläkkeelle jäämistien yhteydessä.

Tavoitteena on siis toimintakulujen pienentäminen n. 5 työntekijän palkkakulujen verran. Samalla on myös tarkasteltava toimintaa, mitä on mahdollista karsia, mikälaista yhteistyötä voidaan tehdä eri työalojen kesken, onko työnkuvia mahdollista yhdistellä ja voidaanko joissakin toiminnoissa käyttää enemmän vapaaehtois-työntekijöitä.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia ja kuvata henkilöstöstrategia Kauhajoen seurakunnalle.

Ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä teorian kautta strategian ja henkilöstöstrategian laatimisen käytäntöihin, ja miksi niitä yleensä laaditaan, sekä johtamiseen strategiatyössä. Toisena tavoitteena on selvittää seurakunnan nykytila ja tulevaisuus tilastojen, ennusteiden sekä seurakunnan omien raporttien ja tilastojen kautta. Työntekijöiden haastattelut työaloittain toimivat myös työryhmän työskentelyn pohjana sen laatiessa henkilöstöstrategiaa seurakunnalle. Kolmantena tavoitteena on laatia henkilöstöstrategia, jonka niin henkilöstön kuin luottamushallinnon on hyväksyttävä, jotta siihen liittyvät toimenpiteet voidaan tehdä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, jossa esitellään tutkimusongelma, eli tarve laatia Kauhajoen seurakunnalle henkilöstöstrategia, jossa määritellään toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi henkilöstökuluja leikkaamalla. Lisäksi johdannossa esitellään ongelman taustaa seurakunnan ja kirkon tilastoihin sekä seurakunnan kokonaisstrategiaan pohjautuen, eli miksi taloutta joudutaan tasapainottamaan. Johdannossa on esitelty myös opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

Toisessa luvussa määritellään keskeiset käsitteet: strategia ja strategiatyön vaiheet, henkilöstöstrategia sekä johtaminen strategiatyössä. Kolmannessa luvussa esitellään kokonaiskirkon organisaatiota teoriaan ja kirkkolakiin (Kirkkolaki 1054/1993) ja -järjestykseen (Kirkkojärjestys 1055/1993) nojautuen sekä Kauhajoen seurakuntaa organisaationa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen aineistot, vaiheet, menetelmät ja dokumentointi. Viidennessä luvussa eli empierialuvussa kerrotaan henkilöstöstrategian laatimisprosessista seurakunnassa johtopäätöksineen ja toimenpiteineen. Kuudennessa luvussa ovat johtopäätökset.

2 STRATEGIATYÖSKENTELEY

Keskeiset käsitteet ovat: strategia ja strategiatyön vaiheet, henkilöstöstrategia ja johtaminen strategiatyössä.

2.1 Strategia

Strategia-sana tulee kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa ja suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin, jossa ”strategian tehtävänä on sodan voittaminen”. (Kamensky, 2008, 16).

Käsitteellä strategia on monta määritelmää. Erään määritelmän mukaan strategia tarkoittaa nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (Karlöf, 2004, 7).

Strategian käsitteistä keskeisimpiä ovat *arvot, missio tai perustehtävä ja visio* (Viitala & Jylhä 2008, 69).

Viitalan ja Jylhän (2008, 69–70) mukaan *arvot* luovat organisaation sisäisen perustan, puitteet, joissa yrityksen alkuperäisestä yritysideoista johdettu toiminta-ajatus toteutuu. Arvot kertovat, mikä on yritykselle tärkeää. *Perustehtävä* eli *missio* vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa, mitä varten henkilöstö on töissä ja mikä on yrityksen ydinidea ja tehtävä. *Visio* kertoo, millainen yrityksen ajatellaan olevan tulevaisuudessa.

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky, 2008, 19). Määritelmä korostaa seuraavia asioita:

- Strategian lähtökohta on yrityksen toimintaympäristö.

- Strategia pitää sisällään tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat.
- Kysymys on valinnasta hyvien vaihtoehtojen joukosta ja asioiden panemisesta tärkeysjärjestykseen.
- Kaikki yrityksessä tietävät tehdyt valinnat, jotta ne voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti.

Lindroosin & Lohiveden mukaan (2004, 139) myös julkishallinnon organisaatioissa tarvitaan strategiaa. Julkishallinnon organisaatioiden strategia on kuitenkin sisällöltään erilainen kuin yritysten. Keskeisin ero tulee siitä, että yritysten on toimittava omakatteisesti kun taas julkisorganisaatioilla ei tätä tarvetta ole, eli niille riittää se, että ne toimivat tehokkaasti perustehtävänsä toteuttamisessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toisen organisaation ohjaaminen olisi helpompaa tai vaikeampaa kuin toisen. Se tarkoittaa, että organisaatiot ovat erilaisia, ja siksi myös ja strategia-työssä tulee kiinnittää huomiota eri seikkoihin.

Karlöfin (2004, 34) mukaan strategiatyössä on yhteensä kuusi vaihetta:

- 1) Edellytykset, menneisyys ja nykytilanteen ymmärtäminen, eli katsaus menneisyyteen ja nykytilanteeseen.
- 2) Tulevaisuuden ja sen tarjoaminen mahdollisuuksien ymmärtäminen, eli asetetaan toiminnalle tavoitetaso ja toimintavaihtoehdot.

Strategiatyössä liikutaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Karlöf (2004, 33) korostaa, että strategiatyössä on tarpeen tarkastella sekä yritystä ympäröivän maailman näkökulmasta sekä ympäröivää maailmaa yrityksen näkökulmasta.

- 3) Tietoperusta ja oletukset, eli mihin oletuksiin strategiapäätös pohjautuu, mitä tietoja oli käytettävissä ennen päätöstä ja mitä tietoja tulisi saada päätös-

ten laadun parantamiseksi.

- 4) Strategiset pyrkimykset ja niistä tehtävät päätökset ovat ensimmäinen varsinainen tuotos, johon päästään kolmen ensimmäisen vaiheen kautta. Seuraavaksi strategiset pyrkimykset kootaan toimintamalliksi.
- 5) Strategisten pyrkimysten toteuttamiseksi laaditaan mitattavissa olevia tavoitteita konkreettisia toimintasuunnitelmia. Tämän vaiheen onnistuminen vaatii osaamista, tehokasta viestintää ja strategioiden juurruttamista työntekijöiden ja muiden sidosryhmien parissa.

Anneli Valpolan ym. (2010, 16) mukaan strategian toteuttaminen edellyttää vuoropuhelua. Näin käyttöön saadaan kaikkien tiedot ja ideat, jotta strategia ymmärretään ja jotta strategiaa voidaan toteuttaa.

Pelkkä yksisuuntainen viestintä ei riitä varmistamaan, että asioihin tartutaan innostuneesti ja samansuuntaisesti. Viestintään tarvitaan tasavertaista vuorovaikutusta, tietoa sekä mahdollisuus tunteiden ilmaisemiseen.

- 6) Seuranta ja jatkuvuus, eli aktiivisen strategiatyön jatkuva vireillä pito ja seuranta, jotta pystytään mittaamaan saavutuksia ja edistymistä.

2.1.1 Strateginen työskentely kirkossa

Strateginen työskentely kirkon piirissä ei ole uusi ilmiö. Kirkkomme suunnittelun mallit on omaksuttu pääosin ympäristöstä. Muualta saadut opit suunnitteluun ja johtamiseen on pyritty soveltamaan kirkon toimintatapaan ja arvopohjaan sopiviksi (toim. Pietilä & Ranta 2010, 62).

Meidän kirkko – Osallisuuden yhteisö -dokumentti on kirkon yhteinen strategia, joka hyväksyttiin keväällä 2008. Se ylittää vuoteen 2015 (mts. 63).

Kirkon yhteinen *visio* on kiteytetty näin:

”Vuonna 2015 jäsenet näkevät kirkkonsa arvon ja kuulevat siellä Jumalan äänen. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja sieltä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa.”

Seurakuntien työntekijöiden ja luottamushenkilöiden tehtävänä on yhdessä pohtia, mitä kirkon visio ja siitä johdetut suuntaviivat käytännössä merkitsevät oman seurakunnan toiminnassa (toim. Pietilä & Ranta 2010, 62–63).

Kirkon strategiset suuntaviivat (mts. 63–69):

- 1) *Hengellinen elämä vahvistuu* kehittämällä jumalanpalveluselämää ja olemalla mukana ihmisten elämässä heidän arkielämänsä eri vaiheissa.
- 2) *Huolehdimme heikoimmista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta* huolehtimalla yksinäisistä, eläkeläisistä, maahanmuuttajista ja maamme rajojen sisällä muuttavista.
- 3) *Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä* kokoamalla lapsia, nuoria ja aikuisia seurakunnan toimintaan ja kehittämällä seurakuntalaisten kohtaamisen eri muotoja.
- 4) *Viemme viestiä* kertomalla kirkosta ja sen työstä monipuolisesti eri medioissa.
- 5) *Rakenteet* palvelevat toimintaa hyvien taloudellisten resurssien, osaavan henkilöstön ja sitoutuneiden vapaaehtoisten kautta.
- 6) *Kirkon uudistuminen* jatkuu dynaamisena prosessina.

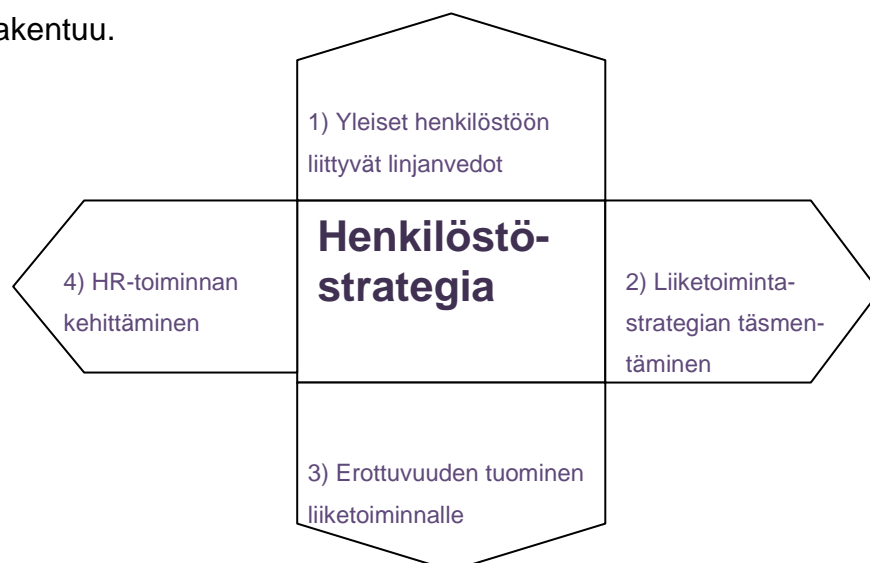
2.2 Henkilöstöstrategia

Kauhasen (2006, 23) mukaan henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun avulla määritellään tavoitteet henkilöstövoimavaroille, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamiselle eri osa-alueilla.

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi (Helsilä & Salojärvi 2009, 58–59).

Viitalan (2004, 52) mukaan henkilöstöstrategian luominen on yksi strategisen johtamisen keskeinen osa-alue. Henkilöstöstrategian luomisen lähtökohtana on liiketoimintastrategian edellyttämä osaaminen ja työvoima. Tarvittavien resurssien turvaamiseksi laaditaan strategia, jonka avulla päivittäistä henkilöstöpolitiikkaa johdetaan.

Hyvässä henkilöstöstrategiassa Helsilän ja Salojärven (2009, 59) mukaan on neljä ns. tulokulmaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen, jonka kautta henkilöstöstrategia rakentuu.



Kuvio 1. Henkilöstöstrategian tehtävät (Helsilä & Salojärvi, 2009, 67).

Helsilän ja Salojärven teoria (henkilöstöstrategian tehtävät) muodostuu neljästä eri tulokulmasta, jotka on esitelty alla.

Tulokulma 1: Henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina:

Tämä tulokulma pitää sisällään seuraavat asiat:

- Henkilöstön määrä ja laatu
- Osaamisen nykytaso ja tarvittava osaamisen taso
- Muutoksesta riippumattomat asiat, joista halutaan pitää kiinni
- Suorituksen mittaaminen yrityksen, työyhteisön ja yksilöiden tasolla
- Rekrytoinnin hyödyntäminen oikeanlaisen henkilöstön saamiseksi ja säilyttämiseksi
- Palkitseminen ja palkitsemisen kehittäminen
- Osaamisen kehittäminen vastaamaan tavoitteita

Tulokulma 2: Henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian täsmentäjänä: (mts. 61)

Tämän tulokulman edellytyksenä on edellistä tulokulmaa selkeämmin se, että organisaatiolla on olemassa liiketoimintastrategia.

Liiketoimintastrategiassa on otettava kantaan henkilöstön toiminnan vahvuustekijöihin. Mikäli liiketoimintastrategiassa ei ole otettu kantaa henkilöstöön liittyviin asioihin, ei tämän tulokulman sisälle ole mahdollista rakentaa järkeviä linjauksia.

Tulokulma 3: Henkilöstöstrategia erottuvuuden tuojana: (mts. 62–63)

Henkilöstöstrategia voi täsmentää, kuinka tietyt osa-alueet henkilöstöjohtamisessa voivat tuottaa enemmän lisäarvoa organisaation kokonaistoiminnalle kuin muut osa-alueet. Tällöin tarkastellaan henkilöstöjohtamisen prosesseja. Tämä moderni henkilöstöstrategian tulokulma vie organisaation syvimmän olemuksen äärelle. Henkilöstöjohtamisella voidaan saavuttaa kulttuurista lisäarvoa.

Tulokulma 4: Henkilöstöstrategia HR-funktion toiminnan kehittäjänä: (mts. 64–66)

Henkilöstöstrategian tulee ilmentää sitä, miten organisaation HR-funktio kehittää omaa osaamistaan ja toimintatapaansa.

Henkilöstöstrategiaan kuuluu henkilöstöjohtamisen nykyisen toimintatavan määrittäminen sekä HR-funktion toiminnan kehittämisen kuvaaminen, eli miten kehitetään, jotta se omalta osaltaan veisi organisaatiota kohti sen henkilöstön toimintaan, talouteen ja asiakkaiden palvelemiseen liittyviä pyrkimyksiä. Tämän tulokulman edunsaaja on HR-funktio ja sen sisällä toimivat ammattilaiset sekä koko organisaatio (Helsilä & Salojärvi, 2009, 59–66).

Hyvä henkilöstöstrategiatyö on tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen tehtäviä (mts. 69). Sen perustuminen jatkuvaan vuoropuheluun henkilöstöjohtamisen sidosryhmien välillä tuottaa lisäarvoa eri edunsaajaryhmien työlle. Onnistunut henkilöstöstrategia auttaa organisaation ylintä johtoa laatimaan parempia liiketoimintastrategioita ja samalla määrittelee esimiehille johtamisvälineistön ihmisten johtamiselle.

2.2.1 Henkilöstöstrategia seurakunnassa

Henkilöstöstrategia kuvaa seurakunnan näkemystä henkilöstövoimavarojen käytämisestä seurakunnan kokonaisstrategian toteuttamisessa. Se perustuu seurakunnan toiminta-ajatukseen ja siinä määritellään henkilöstöstrategian visio.

Visiossa määritellään lyhyesti ne keskeiset asiat, joita henkilöstöltä odotetaan. Siinä vastataan lyhyesti kysymykseen ”Millaista henkilöstöä meillä tulisi seurakunnassamme olla?” Myös arvot, jotka henkilöstöhallintoa ohjaavat, voidaan määritellä strategisessa asiakirjassa. Useimmiten ne ovat samoja arvoja, jotka seurakunnassa muutoinkin ovat tärkeitä (Huhta, Poutiainen, Totro & Turunen 2003, 163).

Seurakunnan henkilöstöstrategiaa laadittaessa on valmistelutyöryhmän kokoonpanon hyvä koostua työnantajavirkamiehistä, henkilöstön edustajista sekä luottamushallinnon edustajista ja kaikkien osapuolten sitouttaminen strategiaan on sen toteuttamisen kannalta tärkeää. Henkilöstöstrategia on johtamisen väline, mutta lopputuloksen kannalta on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön näkemykset ja asiantuntemus (Anetjärvi & Jakobson 2009, 25).

2.3 Johtaminen strategiatyössä

Käsitteet strategia, strategiatyön vaiheet ja henkilöstöstrategia pitävät sisällään myös johtamisen näkökulman. Käsitteet henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen nivoutuvat kiinteästi näihin käsitteisiin.

Santalaisen ja Huttusen (1993, 182) mukaan voidaan erottaa toisistaan operatiivinen ja strateginen johtajuus. Operatiivinen johtajuus tarkoittaa operatiivisen tason (työnjohtotason) johtajuutta suhteessa yrityksen työntekijöihin. Strategiseen johtajuuteen taas kuuluvat visiot, päämäärät, muutokset ja kontaktiverkostot.

Strategisen johtamisen voi kuvata vaiheina, joista ilmenee, mitä strategialle sisällöllisesti tehdään, ja miten organisaation ihmiset osallistuvat siihen (Valpola ym. 2010, 19). Vaiheet eivät välttämättä ole strategian ehdoton toteuttamisjärjestys. Suunnittelu ja toteutus nivoutuvat toisiinsa ja hyödyntävät toisiaan. Toteuttamisesta saadaan lisää analyysitietoa, ja vuoropuhelusta konkreettista kuvaa businesslanteesta. Strategia muotoutuu matkan varrella visiosta tahtotilaksi, johon voimat keskitetään ja näin strategisen johtamisen vaiheet ja dialogi liittyvät toisiaan tuke-

vaksi prosessiksi.

Erämetsän mukaan (2009, 78) esimiesten tehtävänä on muuttaa strategia suunnitelmaksi, tavoitteiksi ja muutoksiksi. Strategia näkyy valintoina ja tekemisenä ja työntekijän on tärkeää ymmärtää strategiasta hänen työhönsä liittyvä osa.

Strategisen johtamisen tekee ylin johto ja se koskee organisaation peruskysymyksiä. Operatiivinen johtaminen toteuttaa johdon laatiman strategian jokapäiväisessä työssä.

Englanninkielisessä maailmassa käytetään kahta eri käsitettä kuvaamaan johtamista: *management ja leadership* (Honkanen 2006,185). Yksinkertaistaen johtamisessa on kysymys kahdesta tärkeästä tehtävästä:

1. Miten tavoitteet asetetaan? (Management)
2. Miten ihmiset saadaan suorittamaan tehtävät? (Leadership)

Management viittaa toimiin, joissa painotetaan suunnittelua, työnjakoa sekä käytännön työn organisointia, kuten aikataulutusta, työvälineiden hankintaa sekä ohjeistusta, seuranta ja arviointia.

Leadership taas viittaa toimiin, jotka pyrkivät tekemään konkreettisiksi tavoitteet ja organisaation vision tai mission. Myös yhteistyön rakentaminen, ihmisten motivoiminen, sitouttaminen ja tukeminen kuuluvat leadershipiin (mts. 188).

2.3.1 Johtaminen seurakunnassa

Seurakunnan johtamisjärjestelmä on monikerroksinen ja edellyttää usean tahon sujuvaa yhteistyötä. Kirkkolainsäädännön mukaan seurakunnan johtamisesta vastaavat kirkkoneuvosto (seurakuntayhtymässä seurakuntaneuvosto) ja kirkkoherra.

Lainsäätäjän perusajatus on ollut näiden yhteistyö, vaikka tätä ei ole kovin selkeästi ilmaistukaan eri säädöksissä (Pietilä & Ranta 2010, 81).

Useissa seurakunnissa on johtoryhmä, johon johtavien viranhaltijoiden lisäksi kuuluvat kirkkovaltuuston puheenjohtajat sekä kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja. Myös työalojen johtaville työntekijöille voidaan antaa käytännön johtamisvastuuta (Huhta ym. 2003, 52).

Kirkkoherran ja talousjohtajan yhteistyö on tärkeä suunnannäyttävä työyhteisön työskentelylle (mts. 55). Heidän yhteistyönsä ja säännöllinen kanssakäymisensä myös toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin lisäksi on tärkeää. Kummankin on hyvä tuntea toisensa työalaa – kirkkoherran talouden realiteetit ja talousjohtajan seurakunnan perustehtävä ja olemus, jotta taloudelliset resurssit osataan suunnata oikein.

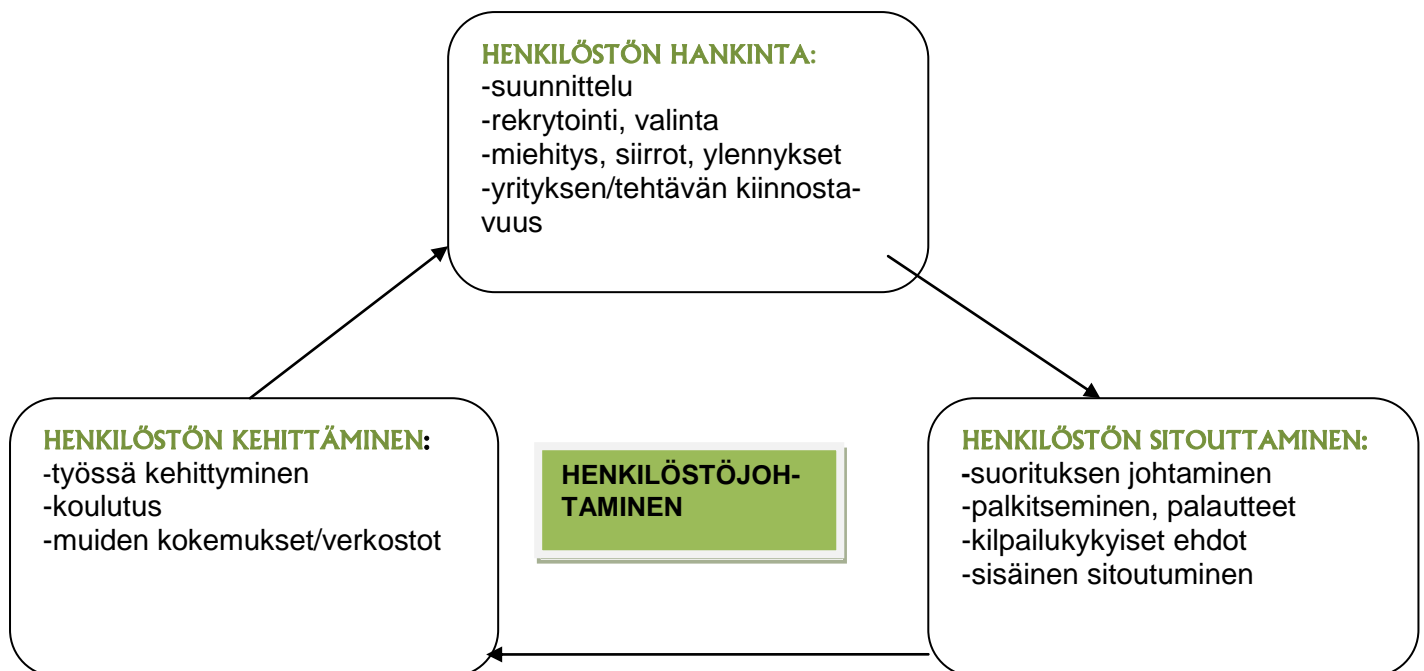
2.4 Henkilöstöjohtaminen

Helsilän & Salojärven (2009, 78) mukaan yrityksen ylin johto vastaa yrityksen strategiasta mukaan lukien henkilöstöstrategia. Strategian muodostamisella varmistetaan yrityksen tulevaisuus tunnistamalla menestymisen kannalta olennaiset kilpailukeinot.

Henkilöstöjohtaminen liittyy yrityksen strategiaan, muotoutuu osaamisen kehittämiseksi sekä organisaation ja henkilöstön toiminnan ohjaukseksi ja arvioinniksi. Henkilöstöjohtamista toteutetaan jokapäiväisessä esimiestyössä. Esimiehillä on suuri vastuu strategian toteuttamisesta: miten kehittää osaamista, miten muotoilla työkokonaisuuksia, miten organisoida toimintaa ja miten motivoida henkilöstöä? Yrityksen johtamisesta klassisessa merkityksessä vastaa edelleen johto, mutta henkilöstöllä on erittäin vahva vaikutus johtamisilmapiirin muotoutumiseen. Henkilöstöjohtamiseen osallistuukin koko organisaation henkilöstö (mts. 87).

Valpolan ym. (2010, 151) mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen on sekä ajattelua että toimintaa. Sen tarkoituksena on varmistaa oikeiden ihmisten ja oikeiden tehtävien kohtaaminen oikeaan aikaan. Johdon olisi luotava sellaiset puitteet, että yritys olisi hyvä työpaikka, sieltä löytyisi haasteita ja työntekijöillä olisi mahdollisuus kehittyä.

Henkilöstöjohtaminen jaetaan tavallisesti kolmeen osa-alueeseen: henkilöstön hankintaan, henkilöstön sitouttamiseen ja henkilöstön kehittämiseen (Valpola ym. 2010, 153).



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Valpola ym. 2010, 153).

Henkilöstön hankintaan sisältyy henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja työntekijöiden valinta joko yrityksen sisältä tai yrityksen ulkopuolelta. Tätä viitekehystä käytetään usein, kun halutaan selvittää yrityksen kiinnostavuutta työnantajana tai mitataan henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Henkilöstön sitouttaminen sisältää suorituksen johtamisen, palkitsemisen ja palautteen antamisen, yrityksen kilpailukykyiset ehdot muihin verrattuna sekä sisäisen työhön sitoutumisen.

Henkilöstön kehittäminen pitää sisällään työssä kehittymisen ja koulutuksen sekä muiden kokemusten ja verkostojen hyödyntämisen (Valpola ym. 2010, 152 – 153).

2.4.1 Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa

Henkilöstöhallinnollinen päätöksenteko seurakunnassa kuuluu ohjesäännöistä ja tilanteesta riippuen kirkkovaltuustolle, kirkkoneuvostolle tai viranhaltijalle. Myös tuomiokapitulilla on papiston ja kanttorien henkilöstöhallinnon tehtäviä (Huhta ym. 2003, 162). Käytännössä usein kirkkoneuvosto on keskeisin toimija, joka linjaa henkilöstöpoliittisia suuntia ja tekee käytännön henkilöstöpoliittisia ratkaisuja.

Johtajan työssä henkilöstöhallinto koskee usein palkkausasioita sekä vapaa-aika- ja vuosilomakysymyksiä (mts. 163). Päivittäiset ratkaisut ovat pieniä ja yksittäisiä, mutta ne pohjaavat ohjeistukseen ja suunnitteluun. Osa ohjeistuksesta tulee seurakunnan ulkopuolelta, kirkkohallituksesta, tuomiokapitulista sekä virka- ja työehtosopimuksista, mutta monet henkilöstöhallinnon perusratkaisut on tehtävä paikallisesti kussakin seurakunnassa.

Tuomiokapitulilla on myös valtaa seurakunnan työntekijöiden suhteen, mutta sillä ei ole työnjohdollista asemaa. Tuomiokapitulilla on valtaa esim. pappien kurinpidollisissa asioissa sekä virkavapauksien myöntämisessä (Pietilä & Ranta 2010, 83).

Kauhajoen seurakunnassa on kirkkoneuvoston päätösvaltaa henkilöstöasioissa delegoitu johtaville viranhaltijoille johtosäännöissä. Kirkkoherra ja talouspäällikkö myöntävät mm. alaiensa sairauslomat, enintään kuukauden pituiset virkavapaat ja vuosilomat sekä saavat palkata työntekijän enintään puoleksi vuodeksi.

Johtavien viranhaltijoiden lisäksi on lähiesimiehiä vastaamassa työalansa esimiestehtävistä. Lähiesimiehet ovat sitten kirkkoherran alaisia (hengelliset työalat sekä kirkkoherranvirasto ja tiedotus) tai talouspäällikön alaisia (tukitoiminnot). Lähiesimiehet vastaavat käytännön työtehtävien järjestelyistä, tuntisuunnitelmista ja niiden hyväksymisestä.

2.5 Muutosjohtaminen

Viime vuosina organisaatioiden ulkoiset paineet ovat voimistuneet. Selviytyäkseen näistä paineista organisaatiot ovat pyrkineet lisäämään herkkyyttään toimintaympäristönsä signaaleille. Organisaation on oltava valmis vastaamaan joustavasti toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Muutosjohtamisen pääasiallisia sisältöalueita ovat innovointi ja välittäjänä (broker) toimiminen. Muutosjohtamisella luodaan uusia yhteyksiä organisaation ja ympäristön välille sekä autetaan organisaatiota uusiutumaan ja kehittymään (Huhta ym. 2003, 292).

Valpolan ym. (2010, 123) mukaan muutos tapahtuu ensisijaisesti ihmisten mielissä vaikka konkreettisesti muutettaisiinkin rakenteita, organisaatiokaavioita tai tehtäväkuvauksia. Tämä on tärkeä asia huomata ja hyväksyä, jotta onnistuttaisiin muutoksen johtamisessa.

Muutostilanteessa johtajan ja esimiesten toimintaa tarkkaillaan jatkuvasti (mts. 126). Muutoksen johtaja toimii prosessin käynnistäjänä ja hän vastaa suunnan osoittamisesta, viestinnästä sekä resurssien luomisesta. Kukin esimies vastaa siten muutoksen toteutuksesta omassa yksikössään.

Mattilan (2007, 13–201) mukaan organisaation muutos voi koskea koko toimintaa, tiettyjä projekteja tai kaikkea tältä väliltä.

Hänen mukaansa muutoksen johtamisen avaintehtävät ovat:

Perustan luominen: luodaan kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohditaan organisaation lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä, luodaan muutoksen visio ja perusteet sekä määritellään muutokselle asetetut tavoitteet

- 1) *Käynnistystoimet:* varmistetaan sujuva liikkeellelähtö kaikilla halutuilla alueilla, luodaan innostusta ja sitoutumista sekä pyritään vaimentamaan muutostovastarinta.
- 2) *Hallittu eteneminen:* kattaa pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä. Uudet ja päättyvät tehtävät limittyvät. Nautitaan onnistumisista sekä pyritään pelastamaan ja korjaamaan vaikeuksiin joutuneita osaluueita.
- 3) *Vakiinnuttaminen:* voimat ohjataan uusiin haasteisiin tai tulosten hyödyntämiseen. Muutoshanke on hyvä päättää loppuarviointiin ja arkistoida jälki-käyttöä varten. Tässä vaiheessa organisaatio on yleensä kohtalaisen tyytyväinen muutokseen ja hiljaisesti hyväksynyt sen.

2.5.1 Muutosjohtaminen seurakunnassa

Seurakuntien johtamiseen vaikuttaa tällä hetkellä voimakkaasti muutokset seurakuntien hallinnossa ja rakenteissa. Rakennemuutos merkitsee suurempien yksiköiden muodostamista, kuten kuntaliitoksia, seurakuntaliitoksia ja seurakuntayhtymien perustamista (Pietilä & Ranta 2010, 75).

Kokonaiskirkon hankkeet kuten kirkonkirjojenpidon uusi Kirjuri-tietojärjestelmä sekä henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen perustaminen luovat myös haasteita seurakunnille. Kirjuri-tietojärjestelmä on koko kirkon yhteinen järjestelmä, jossa seurakuntien jäsenten tiedot ovat yhdessä tietokannassa kaikkien seu-

rakuntien saatavilla. Henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskus tulee muuttamaan seurakuntien talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden tehtäväkuvia, kun tehtävistä suurin osa siirtyy palvelukeskukseen. Myös työntekijöiden määrä tulee vähenemään seurakunnissa (mts. 77).

2.6 Osaamisen johtaminen

Lindroosin & Lohiveden (2004, 165) mukaan jokainen muutos jossain organisaation toimintaprosessissa edellyttää uutta osaamista. Organisaation kehitys- ja koulutustarpeet tulisi voida johdattaa strategiasta, eli millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan? Mitä osaamista on jo olemassa?

Osaamisesta puhutaan yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssina. Osaamisen johtamisen perustan luomiseksi kannattaa ensin määritellä, mitä osaaminen meidän yrityksessä tarkoittaa. Määrittelyllä tehdään osaamisesta näkyvää ja konkreettista (Ojala 2008, 50).

Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, joka pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jonka avulla ylläpidetään, kehitetään ja hankitaan organisaation strategian edellyttämää osaamista.

Osaamisen johtaminen on ajattelun ja tekemisen prosessi, jota tukee sitä varten luotu infrastruktuuri. Infrastruktuuriin sisältyy elementtejä, joilla turvataan osaaminen, vaikka ihmiset organisaatiossa vaihtuisivat (mts. 193–194).

Osaamisen johtamisen infrastruktuuri pitää sisällään seuraavia asioita:

- Millainen yrityksen organisaatorakenne on ja miten työ on organisoitu.
- Minkälaista osaamista yrityksessä on ja miten osaamisen laatua ja määrää seurataan.

- Miten osaamista kehitetään, esim. perehdyttämisen, henkilöstön kehittämisen ja koko työyhteisön kehittämisen kautta.
- Miten muut osaamista tukevat HR-toiminnot, kuten rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu ja hyvinvoinnista huolehtiminen on hoidettu.
- Minkälaiset ovat oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt sekä niitä tukevat järjestelmät.
- Minkälainen tietohallinta ja sitä tukeva tietojärjestelmä yrityksellä on.
- Kuinka osaamisriskit hallitaan.

Viitalan (2005, 313 - 323) mukaan esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit ovat:

- 1) *Osaamisen suunnan selkiyttäminen*, jossa määritellään osaamisen kehittämisen tavoitteita.
- 2) *Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen*, joka käsittää sekä koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen että esimiehen ja alaisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen.
- 3) *Oppimisprosessien tukeminen* pitää sisällään kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen.
- 4) *Esimerkillä johtaminen* tarkoittaa esimiehen suhtautumista omaan kehittymiseensä ja sitoutumista johtamistehtäväänsä.

Organisaation osaamiseen liitetään yleensä termit avainosaaminen, strateginen osaaminen ja ydinosaaminen.

Kaikki organisaation toiminnan edellyttämä osaaminen on organisaation avainosaamista. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen on stra-

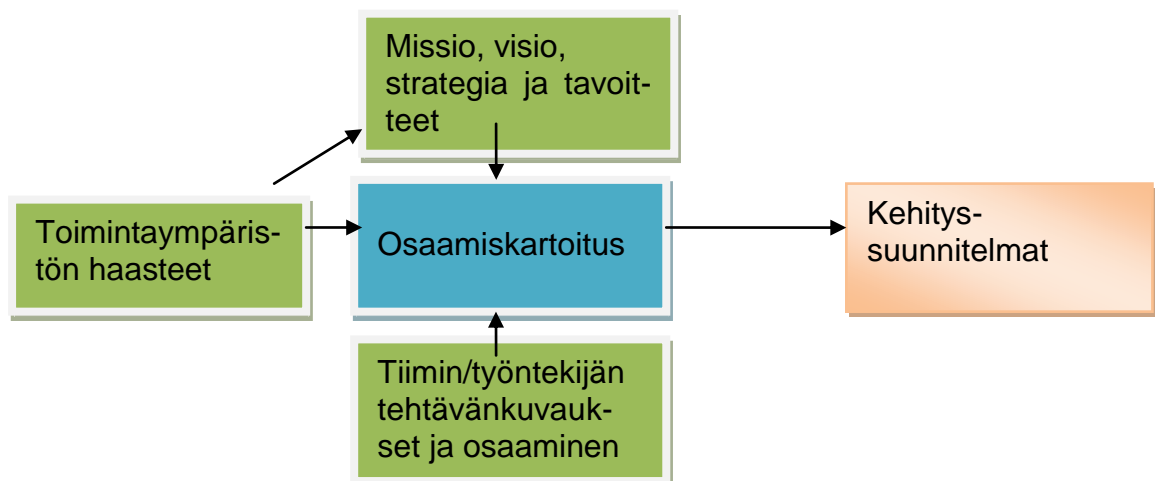
tegista osaamista. Ydinosaaminen muodostuu strategisista osaamisista ja sen avulla luodaan kilpailuetua (Ojala 2008, 54).

Osa ihmisen osaamisesta on tietoja ja taitoja, jotka voidaan kuvata sanoin esimerkiksi toimenkuvin. Tällaista tietoista tietoa (explicit-tietoa) voidaan dokumentoida ja siirtää. Kokemuksen myötä henkilölle kertyy ns. hiljaista tietoa (tacit-tietoa), joka on sellaista osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdoton kuvata sanoilla. Se on henkilökohtaista tietoa, sidoksissa toimintaan ja tiettyihin tilanteisiin, ja sitä on vaikea välittää muille. Hiljainen tieto ja sen haltuunotto ovat monissa työyhteisöissä ajankohtaista, koska suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja vievät mennessään vuosikymmenien myötä karttuneen osaamisen (mts. 2008, 52).

2.6.1 Osaamisen johtaminen seurakunnassa

Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista henkilöstön kehittämistä, joka perustuu seurakunnan strategiaan (Tampereen hiippakunta, [viitattu 20.10.2012]).

Alla on kuvion muodossa esitetty osaamisen johtamisessa huomioitavia asioita.



Kuvio 3. Osaamisen johtaminen (Tampereen hiippakunta, [viitattu 20.10.2012]).

Henkilöstön kehittämisessä on otettava huomioon seurakunnan toimintaympäristön muutoksen asettamat uudistuvat haasteet. Samoin seurakunnan strategia kertoo, millaista osaamista työntekijöiltä vaaditaan seurakunnan mission, vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi. On hyvä kartoittaa, mitä työntekijöiden tehtäväkuvaukset kertovat työn vaatimuksista ja edellytetystä osaamisesta (Tampereen hiippakunta, [viitattu 20.10.2012]).

Seurakunnista on jäämässä eläkkeelle suuri joukko työntekijöitä seuraavien 5 – 10 vuoden aikana. Myös seurakuntien taloudellisten resurssien niukkeneminen aiheuttaa työntekijöiden vähentämistä ja työtehtävien yhdistämistä. Seurakuntienkin haasteena tulee olemaan hiljaisen tiedon siirtäminen niille, jotka tehtäviä tulevaisuudessa tulevat hoitamaan.

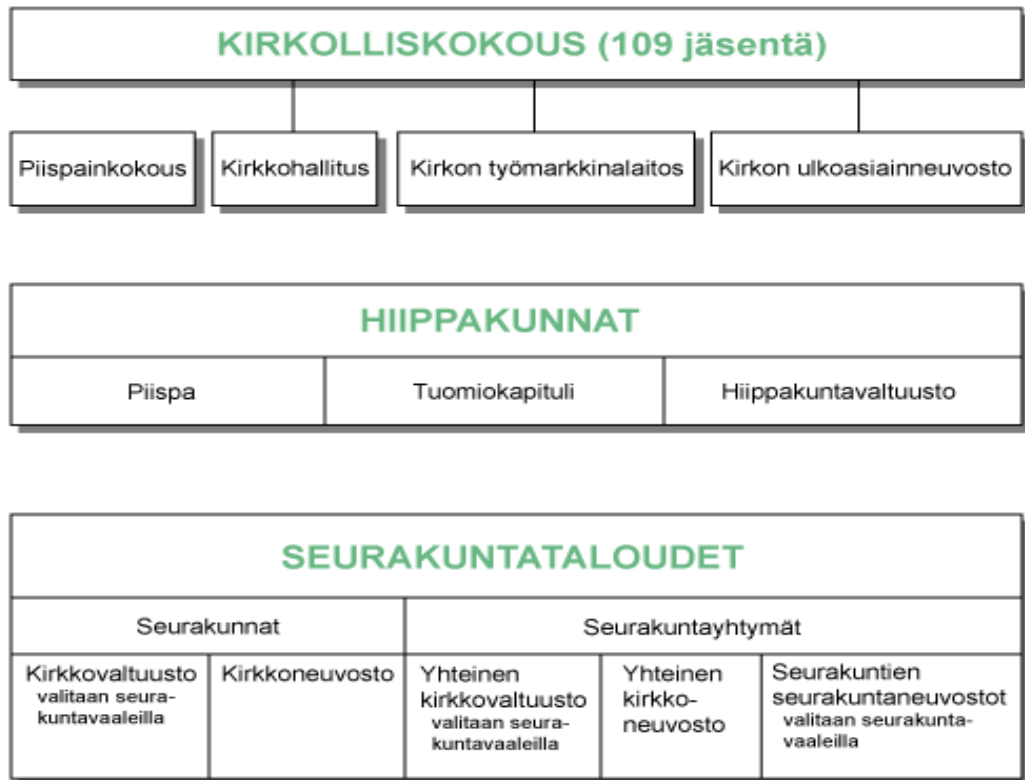
3 ORGANISAATIO

3.1 Suomen ev.lut. kirkon organisaatio

Suomen ev.lut. kirkko on organisaationa yksi kokonaisuus. Organisaatioon kuuluvat kokonaiskirkon taso, alueellinen taso (hiippakuntataso) ja paikallinen taso (seurakuntataso). Kirkkolakiin sisältyvät säännökset paikallishallinnosta, aluehallinnosta ja koko kirkon hallinnosta (Pietilä & Ranta 2010, 92).

Kirkon hallinto jakautuu *kokonaiskirkon hallintoon*, johon kuuluu kirkolliskokous, piispainkokous, kirkkohallitus, kirkon työmarkkinalaitos sekä kirkon ulkoasiainneuvosto, *hiippakunnan hallintoon*, joka koostuu piispasta, tuomiokapitulista ja hiippakuntavaltuustosta. Seurakuntien hallinto on joko yksittäisen *seurakunnan* hallinto, johon kuuluu kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto tai *seurakuntayhtymän* hallinto, johon kuuluu yhteinen kirkkovaltuusto, yhteinen kirkkoneuvosto sekä seurakuntien seurakuntaneuvostot (Suomen ev.lut. kirkko/Hallinto ja päättäjät, [viitattu 20.10.2012]).

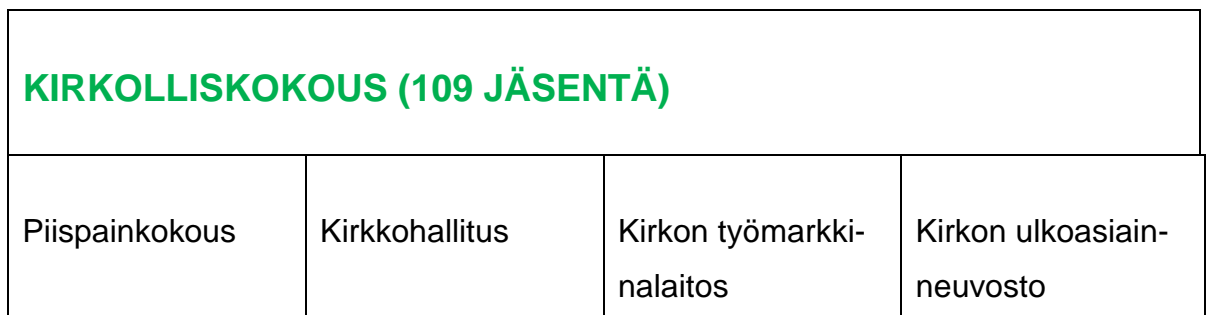
Seuraavalla sivulla on kuvattu Suomen ev.lut. kirkon hallinto kaaviona.



Kuvio 4. Kirkon hallintokaavio (Suomen ev.lut. kirkko/Hallinto ja päättäjät, [viitattu 20.10.2012]).

3.1.1 Kokonaiskirkon taso

Kokonaiskirkon tasolla päätöksentekuelimiä ovat kirkolliskokous, kirkkohallitus, kirkon työmarkkinalaitos, piispainkokous ja kirkon ulkoasiainneuvosto.



Kuvio 5. Kirkon hallintokaavio, kokonaiskirkon taso (Suomen ev.lut. kirkko/Hallinto ja päättäjät, [viitattu 28.9.2012]).

Kirkolliskokous

Kirkolliskokous on kirkon ylin päättävä elin. Siihen kuuluu 109 jäsentä: arkkipiispa puheenjohtajana, hiippakuntien piispat (9), kenttäpiispa sekä 96 valittua edustajaa, joista 32 on pappeja ja 64 maallikoita. Lisäksi kirkolliskokoukseen kuuluu saamelaiskäräjien valitsema edustaja sekä valtioneuvoston määräämä edustaja (Huhta ym. 2003, 80).

Kirkolliskokous käsittelee asioita, jotka koskevat kirkon oppia ja työtä sekä kirkon lainsäädäntöä, hallintoa ja taloutta. Kirkolliskokous päättää kirkkolakia koskevista esityksistä eduskunnalle sekä kirkkojärjestyksestä ja kirkon vaalijärjestyksestä. Se myös hyväksyy kirkon keskusrahaston talousarvion (Huhta ym. 2003, 80).

Kirkon keskusrahasto rahoittaa kirkon yhteisen toiminnan ja keskushallinnon menot sekä maksaa kirkon palveluksessa olleiden eläkkeet ja avustaa vähävaraisia seurakuntia. Seurakunnat maksavat verotuloistaan osan keskusrahastolle ja kirkolliskokous määrää maksettavan osuuden. (Huhta ym. 2003, 81).

Piispainkokous

Piispainkokouksen jäseniä ovat hiippakuntien piispat, kenttäpiispa ja jokaisen hiippakunnan tuomiokapitulin määräämä asessori sekä arkkipiispa puheenjohtajana. Piispainkokous käsittelee kirkon uskoa, julistusta ja työtä sekä hiippakuntien hallintoa ja hoitoa koskevia asioita. Se tekee esityksiä ja antaa lausuntoja kirkolliskokouksella ja kirkkohallitukselle. Piispainkokouksella on myös aloiteoikeus piispainkokoukselle. (Huhta ym. 2003, 80).

Kirkkohallitus

Kirkkohallituksen täysistunnon jäseniä ovat arkkipiispa puheenjohtajana sekä piispainkokouksen neljäksi vuodeksi kerrallaan valitsemat kaksi piispaa ja kirkolliskokouksen samaksi toimikaudeksi valitsemat yhdeksän maallikkoa.

Kirkkohallituksen tehtävänä on hoitaa kirkon yleistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Kirkkohallitus valmisteleo kirkolliskokouksen asiat ja panee täytäntöön päätökset. Kirkkohallitus myös vahvistaa seurakuntien maakaupat, kirkollisten rakennusten rakentamispäätökset ja seurakuntajaot (Huhta ym. 2003, 81).

Kirkon työmarkkinalaitos

Kirkon työmarkkinalaitos tekee virka- ja työehtosopimukset seurakuntien puolesta. Seurakunnat voivat käyttää harkintavaltaa sopimuksien soveltamisessa, sopimusten antamien valtuuksien rajoissa. (Pietilä & Ranta. 2010, 93). Kirkkoherrojen ja johtavien taloushallinnon viranhaltijoiden virka- ja palkkausasioista päättää yksinomaan kirkon työmarkkinalaitos, paikallisseurakunnalla ei ole niissä päätösvaltaa.

Kirkon ulkoasiain neuvosto

Kirkon ulkoasiain neuvosto hoitaa kirkon ekumeenisiä suhteita ja ulkomaanasioita (Suomen ev.lut. kirkko/Hallinto ja päättäjät/Keskushallinto, [viitattu 28.9.2012]).

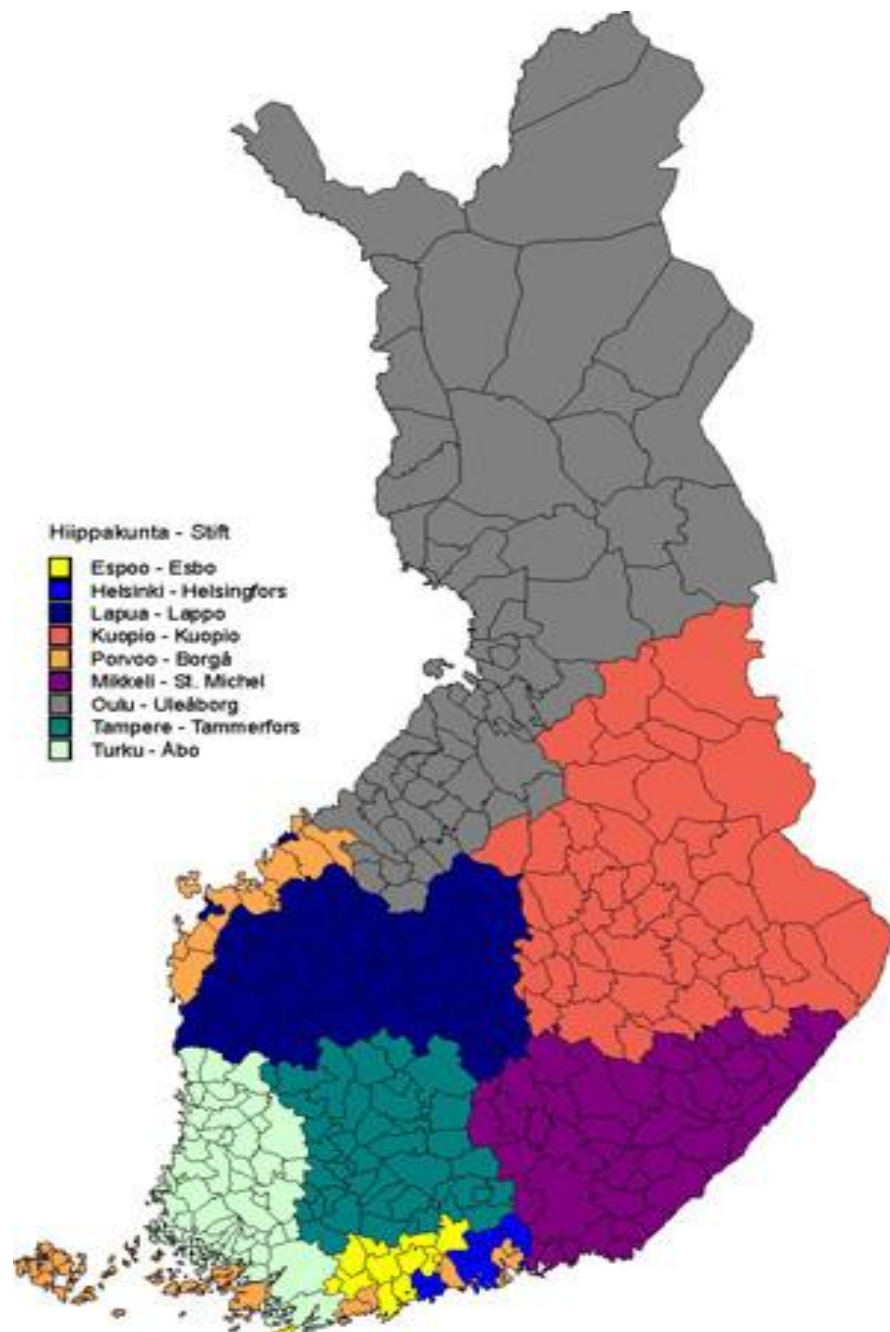
3.1.2 Alueellinen taso (hiippakuntataso)

Alueellista hallintoa varten maa on jaettu hiippakuntiin, joita on tällä hetkellä yhdeksän (Huhta ym. 2003, 78). Hiippakunnan toimielimet ovat piispan johdolla toimiva tuomiokapituli ja hiippakuntavaltuusto.

HIIPPAKUNNAT		
Piispa	Tuomiokapituli	Hiippakuntavaltuusto

Kuvio 6. Kirkon hallintokaavio, hiippakuntataso (Suomen ev.lut. kirkko/Hallinto ja päättäjät/Keskushallinto [viitattu 28.9.2012]).

Seuraavassa kuviossa näkyvät hiippakunnat, joita on yhteensä yhdeksän kappaletta.



Kuvio 7. Hiippakunnat Suomen ev.lut. kirkon Internet-sivujen mukaan [viitattu 20.10.2012].

Hiippakuntaa johtaa piispa. Tuomiokapitulिन tehtäviin kuuluu pappien ja kanttorien virkojen kelpoisuuspäätökset sekä pappien virkavapaudet ja virkasuhteiden päättämiset (Pietilä & Ranta, 2010, 94).

Papit hakevat virkavapautta suoraan tuomiokapitulilta ja tuomiokapituli pyytää seurakunnan kirkkoneuvostolta lausunnon virkavapausasiassa ennen päätöksen tekoa. Seurakuntien maakaupat ja kirkollisia rakennuksia koskevat päätökset (alitusasiat) käsitellään ensin tuomiokapitulissa, joka antaa asiasta lausunnon kirkkohallitukselle lopullista päätöksentekoa varten.

Piispa vierailee säännöllisin väliajoin hiippakuntansa seurakunnissa toimittamassa piispantarkastuksen. Piispantarkastukseen kuuluvat piispan neuvottelut seurakunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa. Neuvotteluissa käsitellään seurakunnan toiminnan painopisteitä, työn ja työyhteisön kehittämistä sekä hallintoa ja taloutta.

Piispantarkastusta varten seurakunnassa laaditaan kertomus, jossa on tietoa seurakunnan toiminnasta ja taloudesta. Hallinnon ja talouden tarkastus on osa piispantarkastusta tai erikseen suoritettava tarkastus. Se kattaa seurakunnan kirkonkirjat, arkiston, hallinnon ja kiinteistöt.

Piispantarkastuksessa piispaa avustavat yleensä pappisasessori, lääninrovasti ja notaari sekä muut henkilöt tarpeen mukaan. Hallinnon ja talouden tarkastuksen suorittaa yleensä pappisasessori.

Piispantarkastuksen ohjelmaan kuuluvat tavallisesti piispan vierailut paikkakunnan kouluissa, työpaikoilla ja laitoksissa. Yleensä piispantarkastukseen liittyy myös jumalanpalvelus sekä muita tapahtumia (Suomen ev.lut. kirkko/Hiippakunnat ja piispat/Piispan tehtävät/Piispantarkastus seurakunnassa, [viitattu 20.10.2012]).

Tuomiokapitulिन ohella hiippakunnan toisena hallintoelimenä toimii *hiippakuntavaltuusto*. Valtuuston tehtävänä on tukea ja edistää kirkon tehtävän toteutumista hiippakunnassa ja sen seurakunnissa.

Hiippakuntavaltuuston jäsenenä on 14 maallikkoa ja 7 pappia. Sen toimikausi on neljä vuotta ja se kokoontuu 2–4 kertaa vuodessa. Hiippakuntavaltuuston kautta seurakunnat voivat lähettää aloitteita kirkolliskokouksen käsiteltäväksi.

Hiippakuntavaltuuston jäsenet valitaan vaaleissa. Hiippakunnan seurakuntien kirkkovaltuustot tai seurakuntayhtymien kirkkovaltuustot ja seurakuntaneuvostot valitsevat valtuuston maallikkojäsenet. Kunkin hiippakunnan papisto valitsee valtuuston pappisjäsenet. (Suomen ev.lut. kirkko/Hiippakunnat ja piispat/Hiippakuntavaltuusto, [viitattu 20.10.2012]).

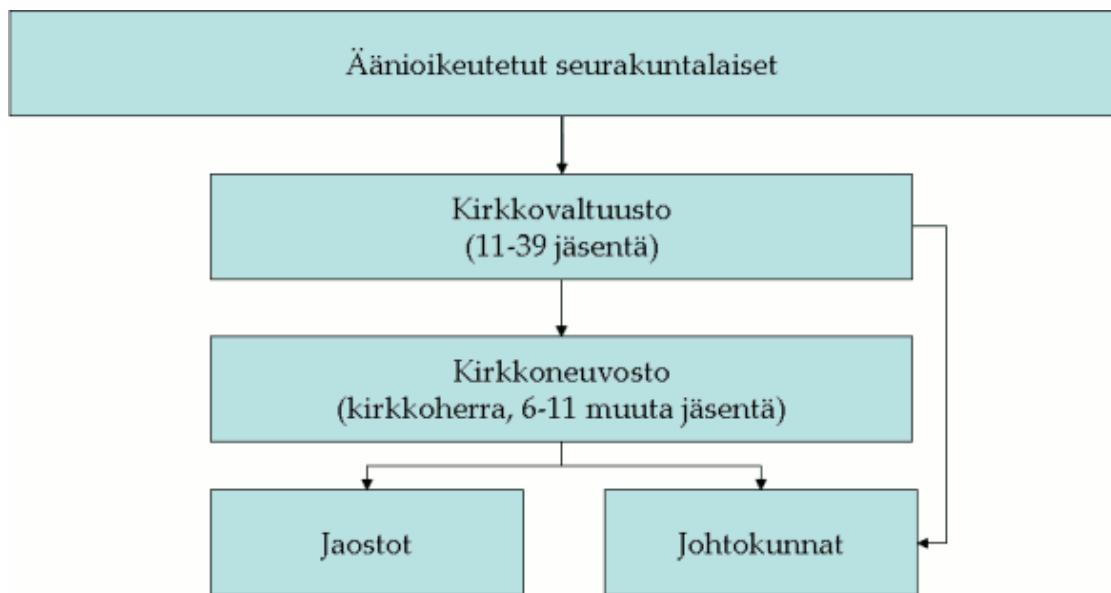
Tuomiokapituli määrää hiippakunnan jaosta *rovastikuntiin*, joihin kuuluu 3–13 seurakuntaa. Yhdessä hiippakunnassa on noin kymmenen rovastikuntaa. Vuonna 2011 rovastikuntia oli yhteensä 69.

Useissa rovastikunnissa seurakunnat tekevät yhteistyötä. Yhteistyön muotoja ovat esimerkiksi yhteiset tapahtumat, leiritoiminta ja koulutus.

Rovastikuntien johdossa on lääninrovasti, joka on valittu alueen kirkkoherroista kuudeksi vuodeksi kerrallaan. Rovastikunnassa on yleensä lääninrovastin tukena erilaisia yhteistyöryhmiä (Suomen ev.lut. kirkko/Hiippakunnat ja piispat/Rovastikunnat, [viitattu 20.10.2012]). Lääninrovastin tehtäviin kuuluu mm. rovastikunnan seurakuntien pappien lomien ja vapaapäivien hyväksyminen sekä sijaiten määrääminen. Hän on myös mukana rovastikunnan seurakunnissa tehtävissä piispantarkastuksissa.

3.1.3 Paikallinen taso (seurakuntataso)

Seurakunnan luottamushallinnossa päättäviä elimiä ovat kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto. Seurakuntayhtymissä päätöksenteosta vastaavat yhteinen kirkkovaltuusto, yhteinen kirkkoneuvosto sekä yhtymään kuuluvien seurakuntien seurakuntaneuvostot. Lisäksi päätösvaltaa voivat käyttää eri johtokunnat sekä jaostot.



Kuvio 8. Seurakunnan hallintokaavio (Tulkaa kaikki-liike, [viitattu 28.9.2012])

Kirkkovaltuusto

Seurakunnan ylin päättävä elin on kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuuston jäsenet valitaan vaaleilla joka neljäs vuosi. Kirkkovaltuustossa on 11–39 jäsentä seurakunnan koosta riippuen (Pietilä & Ranta, 2010, 97).

Kirkkovaltuuston tehtäviin kuuluu talousarvion, toimintasuunnitelman, tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen hyväksyminen. Se päättää myös seurakunnan rakennushankkeista sekä virkojen perustamisesta ja lakkauttamisesta. Kirkkovaltuusto myös valitsee seurakunnan muut luottamushenkilöt eli kirkkoneuvoston ja johtokuntien jäsenet. Sen tehtäviin kuuluu myös ohje- ja johtosääntöjen hyväksyminen sekä seurakunnan strategioista päättäminen.

Kirkkoneuvosto

Kirkkoneuvostoon kuuluu puheenjohtajana toimivan kirkkoherran lisäksi varapuheenjohtaja ja 5–11 muuta jäsentä seurakunnan koosta riippuen (mts. 98).

Kirkkoneuvoston tehtäviä ovat (KL 10:1)

- yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa ja edistää sen hengellistä elämää
- päättää kirkollisten kirjojen käyttöönottamisesta
- johtaa seurakunnan hallintoa sekä vastata seurakunnan talouden ja omaisuuden hoidosta
- huolehtia kirkkovaltuuston päätösten toimeenpanosta sekä valmistella kirkkovaltuustossa käsiteltävät asiat
- valvoa seurakunnan etua, edustaa seurakuntaa sekä tehdä seurakunnan puolesta sopimukset ja muut mahdolliset oikeustoimet

Kirkkoneuvosto voi ohjesäännössä myös delegoida päätösvaltaa viranhaltijoille ja johtokunnille.

Johtokunnat

Kirkkovaltuusto voi asettaa johtokuntia, joille ohje- ja johtosäännöllä voidaan siirtää kirkkoneuvostolle kuuluvaa päätösvaltaa (Pietilä & Ranta, 2010, 97). Käytännössä johtokunnat pääosin suunnittelevat työalansa toimintaa ja tekevät esityksiä kirkkoneuvostolle, esimerkiksi talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta sekä toimintakertomuksesta.

Jaostot

Seurakunnassa voi toimia myös erilaisia jaostoja. Yleisin on taloudellinen jaosto, joka on valittu kirkkoneuvoston jäsenistä. Taloudellisella jaostolla on kirkkoneuvoston tavoin päätösvaltaa sille kirkkoneuvoston ohjesäännössä määrätyissä asioissa.

3.1.4 Seurakuntien virat ja toimet

Seurakunnassa on oltava kirkkoherran virka (KL 6:13). Kirkkojärjestyksen mukaan seurakunnassa on oltava vähintään yksi kanttorin ja yksi diakonian virka (KJ 6:9). Virat voivat olla myös yhteisiä useammalla seurakunnalla. Virkojen perustamisesta ja lakkauttamisesta päätöksen tekee kirkkovaltuusto.

Toimista (työsopimussuhteista) päätöksen tekee yleensä kirkkoneuvosto, ellei sitä ohje- tai johtosäännössä ole delegoitu viranhaltijalle (KL 6:1, 4).

Työsopimuslakia ei sovelleta kirkon viranhaltijoihin. Lakia sovelletaan kuitenkin kirkon työsopimussuhteisiin työntekijöihin.

Työaikalaissa on kirkkoa koskeva poikkeussäännös. Lain 2 §:n 1 momentin 2 kohdan mukaan sitä ei sovelleta työntekijöihin, jotka suorittavat uskonnollisia toimituksia ev.lut. kirkossa, ortodoksisessa kirkossa tai muissa uskonnollisissa yhteisöissä. Tämän säännöksen perusteella työaikalakia ei sovelleta uskonnollisia toimituksia suorittaviin pappeihin eikä kanttoreihin (HE 34/1996 vp).

Työaikalain 2 §:n 3 momentin nojalla on lisäksi annettu Suomen evankelisluterilaisen kirkon työaika-asetus (33/1998), jonka mukaan työaikalakia ei sovelleta kirkon, seurakunnan tai seurakuntayhtymän julistus-, kasvatus-, opetus-, lähetys- ja diakoniatyötä tekeviin viranhaltijoihin.

Työaikalakia sovelletaan kirkon työsopimussuhteisiin työntekijöihin sekä muihin viranhaltijoihin, jollei työaikalain soveltamisalapoikkeuksissa ole muuta mainittu (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kirkkolain muuttamisesta, [viitattu 17.10.2012]).

Tämä laki tarkoittaa seurakunnissa sitä, että työaikalain piiriin kuulumattomien viranhaltijoiden työaika tarkastellaan työpäivinä työtuntien sijaan ja työajat määräytyvät pitkälti työtehtävien mukaan. Heille ei myöskään suoriteta korvausta ylityöstä,

iltatyöstä eikä sunnuntaityöstä.

3.1.5 Seurakuntien toiminta ja talous

Kirkkolain (15:1) mukaan seurakunta saa käyttää varojaan ja tulojaan ainoastaan seurakunnan tehtävien hoitamiseen. Kirkkolaki (4:1) kuvaa nämä tehtävät seuraavasti:

”Toteuttaakseen kirkon tehtävää seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista palvelutehtävistä.”

Kirkkolain (15:2) mukaan seurakunnan jäsenten tulee osallistua seurakunnan varojen hankkimiseen, eli jäsenet ovat velvollisia maksamaan kirkollisveroa. Seurakunnan kirkkovaltuusto päättää tuloveroprosentista vuosittain.

Hautausoimilaissa (457/2003) ev.lut. seurakunnat veloitetaan ylläpitämään yleisiä hautausmaita. Hautausmaat voivat olla useamman seurakunnan tai seurakuntayhtymän yhteisiä. Koska hautausmaiden ylläpitäminen kuuluu viimekädessä yhteiskunnalle, on perusteltua, että valtio huolehtii seurakuntien taloudellisista edellytyksistä hoitaa tämä tehtävä. Tällä hetkellä seurakunnat saavat valtion osuuden hautausmaiden hoidosta yhteisöveron muodossa.

Seurakuntien toinen tärkeä lakisääteinen tehtävä on kirkonkirjojen pito (KL 16:1-2). Kirkonkirjoja ovat mm. jäsenrekisterit, luettelot kastetuista, rippikoulun käyneistä ja konfirmoiduista, avioliittoon vihityistä, kuolleista ja haudatuista, muuttaneista sekä kirkosta eronneista ja kirkkoon liittyneistä. Myös tämä tehtävä rahoitetaan yhteisöverosuudesta sekä esim. virkatodistuksista perittävillä maksuilla.

Seurakunnat omistavat myös merkittävän osan suomalaisesta kulttuuri- ja kansal-

lisomaisuudesta, kuten vanhoja kirkkoja ja hautausmaita. Kirkkolaki (14:5) velvoittaa seurakuntia huolehtimaan tästä kansallisesta kulttuuriperinnöstä.

Seurakuntien tuloista verotulojen osuus oli n. 80 % vuonna 2011 (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2011, 158). Toimintatuottojen osuus oli n. 14 % ja loput 6 % olivat erilaisia avustuksia, rahoitustuottoja ja satunnaisia tuottoja. Seurakuntien tuloveroprosentit ovat 1 ja 2 prosentin välillä. Keskimääräinen tuloveroprosentti koko kirkossa oli 1,34 vuonna 2011 (mts. 170).

Seurakuntien menoista oli n. 61 % henkilöstömenoja ja toiseksi suurin menoerä oli palveluiden ostot 20 % (mts. 159).

3.2 Kauhajoen seurakunta

Kauhajoen seurakunnassa oli vuoden 2011 lopussa 12 823 jäsentä ja Kauhajoen kaupungin asukasluku oli 14 191 eli kaupungin asukkaista 90,36 % kuului seurakuntaan (Kauhajoen seurakunnan tasekirja 2011, 13).

Kauhajoki kuuluu Lapuan hiippakuntaan ja Kauhajoen rovastikuntaan. Kauhajoen rovastikuntaan kuuluvat Kauhajoen seurakunnan lisäksi Kristiinankaupungin suomalainen, Teuvan, Karijoen, Isojoen ja Kaskisten seurakunnat (Lapuan hiippakunta/Rovastikunnat [viitattu 17.10.2012]).

Kauhajoen rovastikunnassa yhteistyöelimiä ovat rovastikuntaneuvosto ja eri työalojen toimikunnat. Rovastikuntaneuvoston jäseninä ovat eri seurakuntien kirkkoneuvostojen valitsevat edustajat sekä toimikuntien puheenjohtajat. Rovastikunnan puheenjohtajana toimii lääninrovasti ja sihteerinä rahastonhoitaja, joka on Kauhajoen seurakunnan talouspäällikkö. Rovastikuntaneuvosto päättää rovastikuntarahaston talousarviosta ja tilinpäätöksestä.

Rovastikunnan toimikunnat ovat lapsityön, nuorisotyön, lähetystyön, diakoniatyön

ja musiikkityön toimikunnat. Toimikunnissa on seurakuntien työntekijöitä sekä kirkoneuvostojen valitsema edustajia. Toimikuntien tärkein tehtävä on suunnitella ja toteuttaa seurakuntien yhteisiä rovastikunnallisia tapahtumia.

3.2.1 Henkilöstö

Vuonna 2011 Kauhajoen seurakunnassa oli 48 vakinaista virkaa ja työsopimussuhdetta. Näistä vakinaisia oli 42 ja määräaikaisesti täytetty 6. Vakinaiset virat ja työsopimussuhteet ovat: kirkkoherra, taluspäällikkö, 4 pappia, 3 diakonissaa, lähetys sihteeri, 3 kanttoria, 3 nuorisotyönohjaajaa, lapsityönohjaaja, 8 lastenohjaajaa, päihdetyöntekijä, 4 toimistosihteeriä, tiedottaja, 3 emäntää, 2 keittiöapulaista, seurakuntamestari, kiinteistötyöntekijä, seurakuntapuutarhuri, 2 haudankaivajaa, tilahuoltaja, sivukirkkojen suntio, 4 hautausmaan kausityöntekijää ja metsuri (Kauhajoen seurakunnan tasekirja 2011, 13).

Seurakunnassa käytetään myös paljon tilapäistä työvoimaa esimerkiksi keittiöllä muistotilaisuuksissa ja hautausmailla koululaisia kesätoissa. Myös leirikeskukseen palkataan kesäajaksi tilapäisiä työntekijöitä keittiölle ja siivoustehtäviin. Kesäisin pääkirkossa on palkattuna kaksi osa-aikaista opasta.

Seurakunnassa ei ole kovin paljon ulkoistettuja toimintoja, esimerkiksi haudan kaivu hoidetaan omalla henkilökunnalla, vaikka monissa seurakunnissa sen hoitaa ulkopuolinen yrittäjä. Ainoastaan osa seurakunnan toimitilojen siivouksesta on annettu ulkopuolisen siivouspalveluyrityksen hoidettavaksi.

3.2.2 Hallinto

Seurakunnan ylin päättävä elin on kirkkovaltuusto, jossa on 27 jäsentä. Kirkkovaltuusto kokoontuu yleensä neljä kertaa vuodessa ja tärkeimmät päätettävät asiat ovat toiminta- ja taloussuunnitelma, tilinpäätös ja toimintakertomus sekä veropro-

sentin määrääminen. Kirkkovaltuuston puheenjohtajana toimii kirkkovaltuuston aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan valitsema kirkkovaltuuston jäsen. Esittelijöinä toimivat kirkkoherra ja talouspäällikkö ja sihteerinä talouspäällikkö. Kirkkovaltuustoon asiat valmistellaan aina kirkkoneuvoston esityksestä.

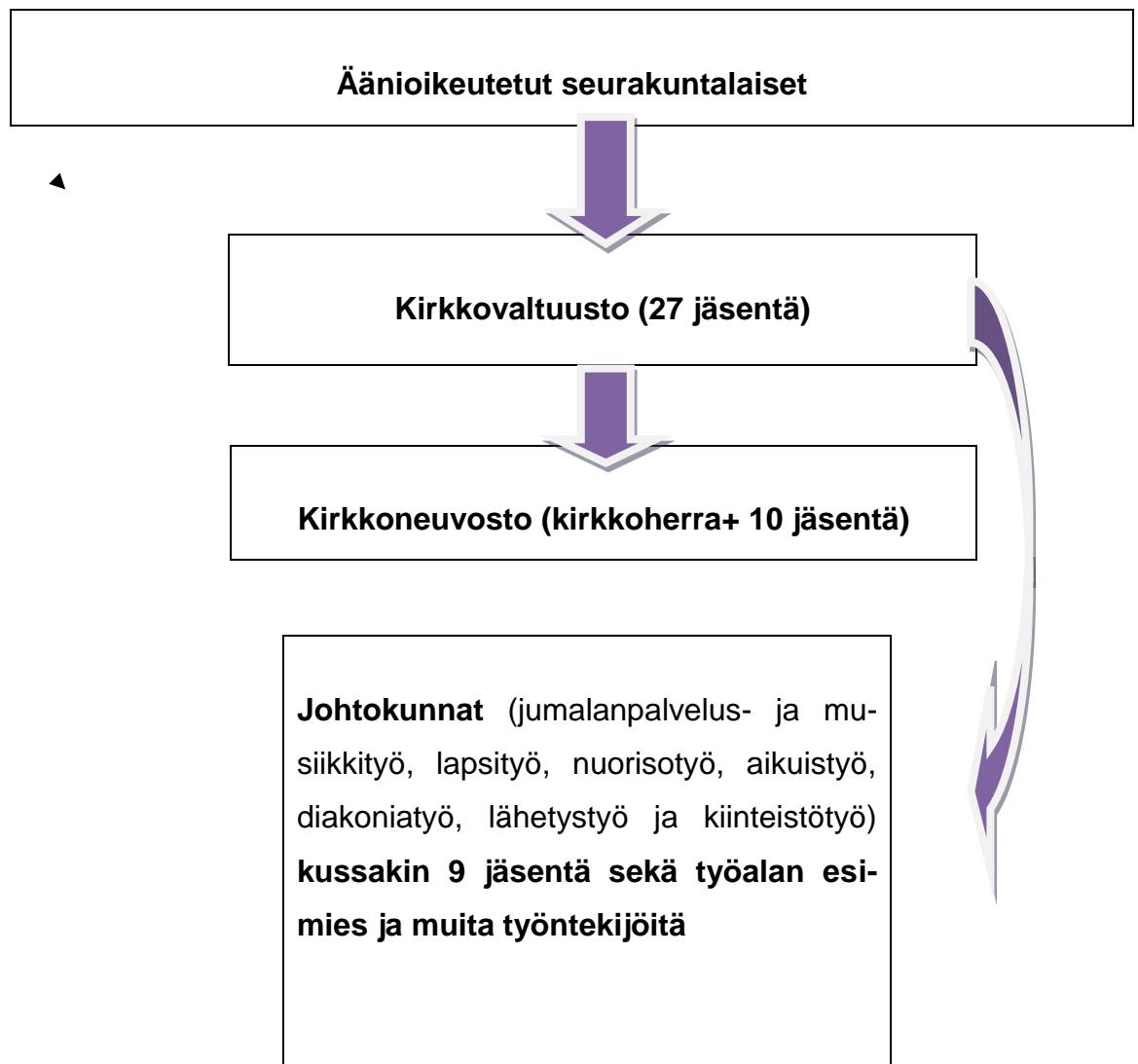
Kirkkoneuvosto toimii Kauhajoella jakautumattomana, eli sillä ei ole taloudellista jaostoa. Kirkkoneuvostoon kuuluu kirkkoherran lisäksi 10 jäsentä henkilökohtaisine varajäsenineen. Kirkkoneuvoston asiat valmistelee talouspäällikkö ja kirkkoherra.

Seurakunnassa toimii myös johtoryhmä, johon kuuluu johtavien viranhaltijoiden lisäksi luottamushallinnosta puheenjohtajisto eli kirkkovaltuuston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja. Johtoryhmä toimii johtavien viranhaltijoiden apuna laajempien asioiden valmistelussa.

Eri työalojen johtokunnat toimivat valmistelevinä eliminä. Johtokuntien tehtävänä on esittää toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä toimintakertomukset kirkkoneuvostolle. Johtokunnat myös suunnittelevat työalan toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtokunnissa on luottamushenkilö puheenjohtajana ja esittelijänä toimii työalan esimies.

Kirkkoneuvoston ohjesäännössä on päätösvaltaa delegoitu johtaville viranhaltijoille, eli kirkkoherralle ja talouspäällikölle. Tärkeimpiä asioita ovat henkilöstöön liittyvät asiat kuten sairauslomat, lyhyet virkavapaudet, sairausvakuutuslain nojalla myönnettävät virkavapaudet, kuten äitiys-, isyys- ja hoitovapaat, vuosilomat ja palkkausasioista kokemuslisät. He voivat myös palkata työntekijän enintään puoleksi vuodeksi.

Alla on esitetty Kauhajoen seurakunnan luottamushallinnon eri tasot kaaviona.



Kuvio 9. Kauhajoen seurakunnan hallintokaavio

Kauhajoen seurakunnassa, kuten kaikissa seurakunnissa ylin päättävä elin on kirkkovaltuusto, jonka äänioikeutetut seurakuntalaiset valitsevat joka neljäs vuosi. Kirkkovaltuuston jäsenten lukumäärä määrätään kirkkojärjestyksessä seurakunnan väkiluvun perusteella. Kauhajoella kirkkovaltuustossa on 27 jäsentä. Kirkkovaltuusto valitsee kirkkoneuvoston ja johtokuntien jäsenet.

Kirkkoneuvostossa on jäseniä yhteensä 10 ja puheenjohtajana toimii kirkkoherra. Jäsenten lukumäärä on määritelty kirkkoneuvoston ohjesäännössä.

Kauhajoella jokaisella toiminnallisella työalalla on oma johtokunta (jumalanpalvelus- ja musiikkityö, lapsityö, nuorisotyö, aikuistyö, diakoniatyö ja lähetystyö). Toimintaa tukevien työalojen kuten hautausmaatyön, kiinteistötyön, keittiötyön ja leirikeskustyön johtokuntana toimii kiinteistötyön johtokunta. Johtokunnille ei ole delegoitu varsinaista päätösvaltaa, vaan ne suunnittelevat toimintaa ja esittävät esimerkiksi työalan toiminta- ja taloussuunnitelman kirkkoneuvoston kautta kirkkovaltuuston päätettäväksi.

3.2.3 Seurakunnan talous

Vuoden 2011 tilinpäätöksessä Kauhajoen seurakunnan verotulojen osuus kaikista tuloista oli 82,5 %. Veroprosentti oli 1,75 ja verotulot jäsentä kohti olivat 227 euroa, kun koko maan keskiarvo oli 237 euroa ja Lapuan hiippakunnan 233 euroa (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2011, 184).

Henkilöstömenojen osuus kaikista menoista oli 63 % eli hieman enemmän kuin keskimäärin koko kirkossa (Kauhajoen seurakunnan tasekirja 2011, 61).

Kauhajoen seurakunnalla on paljon kiinteistöjä eri puolilla pitäjää: kolme kirkkoa, seurakuntakeskus, virastotalo, pappila ja useita seurakuntakoteja sekä muita toimipisteitä. Kiinteistötoimen menot vuonna 2011 olivat 26 % kaikista menoista. Lisäksi suuret poistot, jotka olivat yhteensä 150 000 euroa vuonna 2011, vaikuttavat tilikauden tulokseen.

Seurakunnalla on laajat metsäalueet, yhteensä lähes 2600 ha, joista vuosittain saadaan puunmyyntituottoa. Metsistä on kuitenkin isot hoitomenot, joten vuosittainen nettotuotto ei ole kovin suuri.

Kauhajoen seurakunta on velaton (Kauhajoen seurakunnan tasekirja 2011, 59), mutta tuleville vuosille suunnitellut suuret investoinnit, kuten leirikeskuksen saneeraus, tulevat vaatimaan myös lainarahoitusta.

3.2.4 Kauhajoen seurakunnan strategia

Kauhajoen seurakunnan vuonna 2009 hyväksytty strategia ”Kauhajoen seurakunta — osallisuuden yhteisö” Kauhajoen seurakunnan strategia vuoteen 2015 aikavälillä 2010 — 2020 tarkasteltuna, pohjautuu kokonaiskirkon strategiaan, mutta toisaalta siinä on huomioitu seurakunnan ja sen toimintaympäristön erityispiirteet ja erityishaasteet.

Seurakunnan *missio* on sanoitettu seuraavasti:

”Kauhajoen seurakunta tarjoaa paikkakuntalaisille hengellisen kodin, joka kutsuu elämään armollisen Jumalan yhteydessä, luo elämään kestävästä perustaa sekä rohkaisee välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.”

Kauhajoen seurakunnan *visio* on

”Vuonna 2015 kauhajokiset pitävät Kauhajoen seurakuntaa hengellisenä kotinaan, jossa Jumala on kohtattavissa. Seurakunnan kokoon-tumisiin tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja niistä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa.”

Kauhajoen seurakunnan strategiset suuntaviivat noudattavat kokonaiskirkon suuntaviivoja (ks. sivu 13. Kirkon strategiset suuntaviivat).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Henkilöstöstrategiaprosessi toteutetaan kehittämishankkeena ja lähestymistavaksi valitaan toimintatutkimus.

Kehittämistyön merkitys organisaatioissa on kasvanut nopeasti. Ympäröivä maailma muuttuu ja organisaatioiden on pysyttävä mukana kehityksessä. Ei riitä, että sopeudutaan tapahtuviin muutoksiin, vaan on pystyttävä myös itse viemään kehitystä eteenpäin. Muutosten omaksumiskyvyn nopeus ja vastaaminen muutoksiin vaikuttavat keskeisesti organisaation menestykseen. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen ja löytäminen on organisaation kannalta erittäin tärkeää (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 13).

Toimintatutkimus

Hannu L., Heikkinen, T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2010, 19) mukaan tutkimuksessa pyritään perinteisesti selvittämään, kuinka asiat ovat ja havaintojen pohjalta saadaan teoreettista tietoa. Toimintatutkimus taas tavoittelee käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa.

Ojasalon ym. (2009, 58) toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä.

Ojasalon ym. (2009, 58—59) mukaan toimintatutkimuksissa on olennaista ottaa käytännössä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Osallistava kehittämismenetelmä tarjoaa tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja. Yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset.

Ojasalo ym. (2009, 60) ovat määrittäneet toimintatutkimusprosessin vaiheiksi seuraavat tehtävät: Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Toimintatutkimuksessa osallistujat ovat joka vaiheessa vastuullisia toiminnastaan ryhmän muille jäsenille sekä itselleen. Toimintatutkimukseen osallistuvat ovat tasa-arvoisia riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa.

Kananen (2009, 28) on esittänyt toimintatutkimuksen vaiheet seuraavasti:

- 1) *Nykytilan kartoitus*, jossa selvitetään ongelmat ja kehittämiskohteet.
- 2) *Ongelmatilanteen kartoitus*, jossa ongelma löydetään ja määritellään tarkasti.
- 3) *Parannusehdotus* syntyy tutkimuksen pohjalta saaduista tuloksista.
- 4) *Kokeilu* pitää sisällään tuloksista ja parannusehdotuksesta tiedottamisen ja sitä kautta ihmisten sitouttamisen muutokseen.
- 5) *Arviointivaiheessa* tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin.
- 6) *Seurataan* ja mitataan hankkeen onnistumista ja tavoitteiden toteutumista.

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt (Kananen 2009, 61).

Haastattelu on eräs laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelutekniikoita on monia. Eräs haastattelun tärkeimmistä työkaluista ovat kysymykset. Oikein asetetuilla kysymyksillä saadaan luotettavaa tietoa. Haastattelun muotoja ovat syvähaastattelu, yksilöhaastattelu ja ryhmähaastattelu (mts. 61).

Havainnointi on eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä (mts. 67). Tosin ongelmaksi menetelmän tekee se, että tutkija on itse mukana toimintatutkimuksensa aktorina, joten hänen tiedonkerääjäroolinsa voi olla hankala toteuttaa. Lisäksi tutkijan toiminta tutkimustilanteessa herättää luotettavuuskysymyksen. Havainnoinnin muotoja ja luokitteluja on monia. Voidaan puhua suorasta ja epäsuorasta havainnoinnista, strukturoidusta ja strukturoimattomasta, inhimillisestä ja mekaanisesta havainnoinnista.

Kirjalliset lähteet tarkoittavat tutkimusprosessin aikana havainnoinnin, haastattelun tai tutkimuspäiväkirjan avulla kerättyä aineistoa tai olemassa olevia dokumentteja, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön (mts. 73). Yrityksissä on hyvin paljon esim. dokumentoituja käytänteitä, joita voidaan käyttää lähtökohtatilanteen analysoinnissa. Vuosikertomukset ja tilinpäätöstiedot ovat tilanteesta riippuen käyttökelpoisia samoin kuin erilaiset kokouspöytäkirjat.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä *validiteetin* ja *reabiliteetin* käsitteillä (Kananen 2009, 87). Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita oikealla mittarilla. Realibilibiteetti taas tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla.

Validiteetti ja realibilibiteetti eivät kovin hyvin sovi toimintatutkimuksen arviointiin, koska toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutosta (mts. 88).

Toimintatutkimuksen tulosten arviointi tapahtuu vertaamalla tuloksia hankkeen tavoitteisiin ja arvioinnin suorittavat prosessissa mukana olleet henkilöt (mts. 99). Varsinaisten tulosten lisäksi arvioinnin kohteena voi olla myös oppiminen ja asenteiden muutos.

4.1 Tutkimuksen aineistot, menetelmät, vaiheet ja dokumentointi

4.1.1 Tutkimuksen aineistot

Tutkimukseen on saatavilla valmiita aineistoja, kuten seurakunnan nykyinen henkilöstörakenne, vuoteen 2020 eläkkeelle jäävät työntekijät työaloittain, talousraportteja, evankelis-luterilaisen kirkon tilastoja ja ennusteita, kuten jäsenmäärien kehityminen ja verotuloennusteita, tilastokeskuksen tilastoja ja ennusteita, kuten väestöennusteet.

Myös muiden seurakuntien haastattelu on yksi tapa hankkia tietoa erityisesti vastaavan kokoisten seurakuntien henkilöstörakenteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista ja varautumisesta talouden heikkenemiseen. Muiden seurakuntien henkilöstöstrategiat antavat myös tarpeellista tietoa.

4.1.2 Tutkimuksen menetelmät

Henkilöstöstrategiaa valmistelee johtoryhmä, johon kuuluu kirkkoherra, joka toimii myös kirkkoneuvoston sekä työryhmän puheenjohtajana, taluspäällikkö, kirkkovaltuuston puheenjohtaja, kirkkovaltuuston varapuheenjohtaja ja kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja. Lisäksi työryhmään on kutsuttu ammattijärjestöjen luottamusmiehet (2 kpl) sekä työsuojeluvaltuutettu. Itse toimin seurakunnassa taluspäällikkönä ja työryhmän sihteerinä, jonka tehtävänä on laatia kokouksista muistiot ja koota varsinainen henkilöstöstrategia. Tutkimuksessa käytetään työalojen haastattelua kyselylomakkeen avulla sekä työryhmän kokouksissa, kirjallisia lähteitä, kuten työalojen vastauksia kyselyyn, seurakunnan ja kirkon tilastoja ja ennusteita sekä henkilöstö- ja talousraportteja.

4.1.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa todetaan nykytilanne niin talouden kuin henkilöstön osalta ja perehdytään seurakunnan kokonaisstrategiaan ja siinä oleviin näkökohtiin talouden tasapainottamiseksi. Seuraavaksi laaditaan kyselylomake kaikille työaloille (liitteenä 1). Työryhmän kokouksissa käydään vastaukset läpi työaloittain ja samalla työryhmä perehtyy työalan henkilöstöön (määrä ja eläkkeelle jäävät) ja toiminta- ja talousraportteihin, kuten tilinpäätöksiin, toimintakertomuksiin sekä toiminta- ja taloustilastoihin sekä samankokoisten seurakuntien vastaaviin tietoihin.

Kun työryhmä on käynyt kaikki työalat läpi ja keskustellut työaloista, joihin mahdolliset työntekijävähennykset kohdistuvat, kutsutaan näiden työalojen työntekijät mukaan kokouksiin keskustelemaan mahdollisista vähennyksistä, miten työt järjestetään työntekijävähennysten jälkeen, yhteistyöstä muiden työalojen kanssa sekä mahdollisuudesta käyttää vapaaehtoisia joissakin työtehtävissä.

Seuraavassa vaiheessa laaditaan varsinainen henkilöstöstrategia, joka esitellään koko työyhteisölle kommentoitavaksi isossa työneuvottelussa. Kun työntekijät ovat hyväksyneet henkilöstöstrategian, se esitellään seuraavaksi koko työyhteisön ja luottamushallinnon yhteisessä kartoituskokouksessa. Tämän jälkeen on vuorossa kirkkoneuvoston käsittely ja lopullisen päätöksen strategian hyväksymisestä tekee kirkkovaltuusto.

4.1.4 Tutkimuksen dokumentointi

Työryhmän kokouksista pidetään muistiota, joihin kootaan työaloittain saadut tiedot kyselyn vastauksista, seurakunnan raporteista saatua tietoa sekä työryhmän keskusteluiden materiaalia. Tiedot kootaan lopulliseen henkilöstöstrategiaan.

5 STRATEGIAPROSESSIN TOTEUTUS SEURAKUNNASSA

Kauhajoen seurakunnan kirkkoneuvosto antoi johtoryhmälle 31.8.2011 tehtäväksi laatia seurakunnalle henkilöstöstrategia toukokuun 2012 loppuun mennessä. Johtoryhmään kutsuttiin myös SVTL:n ja JUKO:n luottamusmiehet sekä työsuojeluvalluutettu.

Kauhajoen seurakunnan kirkkovaltuuston 16.12.2009 hyväksymässä ”Kauhajoen seurakunta — osallisuuden yhteisö” Kauhajoen seurakunnan strategiassa vuoteen 2015 on todettu talouden tasapainottamisen vaativan henkilöstökulujen leikkauksista n. 10 prosentilla eli n. viiden työntekijän palkkauskustannusten verran vuoteen 2020 mennessä.

Työaloille tehtiin kysely marraskuussa 2011 ja vastaukset saatiin tammikuun 2012 alkupuolella. Työryhmä kokoontui ensimmäisen kerran tammikuun puolivälissä, ja kokoontumisia on ollut keskimäärin joka toinen viikko, yhteensä 9 kertaa. Maaliskuun puoliväliin mennessä saatiin käytyä läpi työalojen vastaukset kyselyyn.

Seuraavaksi työryhmä selvitti, mille työaloille työntekijöiden vähennys kohdistuu ja kutsui sitten kunkin työalan vuorollaan mukaan kokoukseen pohtimaan työalan tulevaisuutta pienemmällä työntekijäresurssilla. Näin jatkettiin kunnes työryhmä oli käynyt läpi ne työalat, joita vähennys tulee koskemaan.

Itse toimin työryhmän sihteerinä ja henkilöstöstrategian kokoajana ja kirjoittajana. Strategian on tarkoitus astua voimaan vuoden 2013 alusta ja sen on oltava valmisna ennen vuoden 2013 talousarvion laadintaa syksyllä 2012. Valmis henkilöstöstrategia esiteltiin koko henkilöstölle isossa työneuvottelussa 10.5.2012, jossa heillä oli mahdollisuus kommentoida, esittää kysymyksiä ja muutostoiveita strategiaan.

Seurakunnassa on käytössä myös kalenteriohjelma, jonka kautta myös sellaiset

työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja kommentteja, jotka eivät normaalisti isossa ryhmässä halua puhua. Seuraavaksi strategia esiteltiin yhteisesti työntekijöille ja koko luottamushallinnolle kartoituskokouksessa 23.5.2012.

Kirkkoneuvosto käsitteli henkilöstöstrategian 30.5.2012 ja lopullisen päätöksen hyväksymisestä teki kirkkovaltuusto 13.6.2012.

Strategiaprosessia on arvioitu Kanasen (2009, 99) teorian mukaisesti eli arvioinnin teki henkilöstöstrategiaa laatinut työryhmä ja arvioinnissa huomioitiin saavutetut tulokset sekä oppiminen ja asenteiden muutokset.

5.1 Nykytilan kartoitus

Työryhmän ensimmäisessä kokouksessa tammikuussa 2012 keskusteltiin seurakunnan talouden ja toiminnan nykytilasta vuoden 2011 talouden ja toiminnan toteutumisen pohjalta.

Seurakunnan jäsenmäärä pieneni 114 henkilöllä vuonna 2011. Tämä luku koostui poismuuttaneista sekä kirkosta eronneista. Kastettuja lapsia oli myös vähemmän kuin kuolleita. Kirkosta eronneita oli kuitenkin 51 vähemmän kuin vuonna 2010. Kauhajoen seurakunnan jäsenmäärä vuoden lopussa oli 12 823 ja Kauhajoen kaupungin väkiluku 14 191.

Vuosi 2011 oli budjetoitu n. 63 000 euroa alijäämäiseksi, mutta toteutuma näyttää n. 30 000 euroa ylijäämäiseltä. Kokonaisverotuotto oli hieman parempi kuin budjetoitiin, mutta kirkollisverotuotto jäi n. 63 000 euroa budjetoidusta, yhteisöverotuotto taas ylitti arvion 69 000 eurolla. Myös toimintatuotot ylittivät tuloarvion. Henkilöstömenot olivat budjetoidun mukaiset ja toimintakulut yhteensä olivat hieman alle budjetoidun. Vuosikate oli n. 171 000 euroa, joten se kattoi hyvin 150 000 euron suunnitelman mukaiset poistot.

Seurakunnan taseessa on omassa pääomassa aikaisempien vuosien ylijäämiä lähes 670 000 euroa, joten seurakunnan tase on vahva ja kestää myös joitakin alijäämäisiä vuosia. Lisäksi seurakunnalla on rahoitusomaisuudessa n.700.000 arvosta osakkeita ja osuuksia.

Alla on esitetty lyhyt tuloslaskelma ja tase vuoden 2011 tilinpäätöksestä.

Tuloslaskelma 2011:

Tulot	3.521.583
Kulut	- 3.350.411
<i>Vuosikate</i>	171.172
Poistot	-150.346
Satunnaiset tuotot ja kulut	- 2.051
<i>Tilikauden tulos</i>	22.878
Poistoero	<u>7.288</u>
<i>Tilikauden ylijäämä</i>	30.165

Tase 2011:

Vastaavaa

Pysyvät vastaavat (aineettomat, ja aineelliset hyödykkeet, sijoitukset)	3.689.921
Toimeksiantojen varat	399.125
Vaihtuvat vastaavat (saamiset, rahoitusarvopaperit, rahat ja pankkisaamiset)	<u>1.030.694</u>
<i>Vastaavaa yhteensä</i>	5.119.740

Vastattavaa

Oma pääoma (peruspääoma, omat rahastot, ed. tilikausien yli-/alijäämät, tilikauden yli-/alijäämä)	-4.062.482
Poistoero	-160.339
Toimeksiantojen pääomat	-448.887
Vieras pääoma (lyhytaikainen)	<u>- 448.032</u>
<i>Vastattavaa yhteensä</i>	-5.119.740

Taulukko 1. Tuloslaskelma- ja tase vuoden 2011 tilinpäätöksestä.

Työryhmä totesi myös Kauhajoen kannalta positiivisia asioita, kuten K-citymarketin avaamisen sekä Atrian laajennuksen valmistumisen. Nämä tuovat Kauhajoelle uusia työpaikkoja ja sitä kautta lisää verotuloja. Toisaalta todettiin joidenkin metallialan yritysten siirtyneen pois Kauhajoelta ja näistä jääneen myös työttömiä, vaikka osa ammattitaitoisista työntekijöistä sijoittui muihin metallialan yrityksiin Kauhajoella.

Seurakuntien yhteisöveron jako-osuus pienenee vuoden 2012 vuoden alusta 2,55 prosentista 2,15 prosenttiin ja tämä vaikuttaa seurakunnan verotuloihin vähentäen kokonaisverotuottoa n. 10 % Mahdollisesti jako-osuus tulee pieneneään vielä tulevaisuudessa.

Vuonna 2011 seurakunnassa oli 42 vakinaista ja 9 määräaikaista työntekijää. Vakinaisia virkoja ja toimia on yhteensä 48. Vuonna 2011 seurakunnasta jäi eläkkeelle 2 työntekijää ja näihin tehtäviin ei ole palkattu vakinaisia työntekijöitä, vaan tehtävät on täytetty määräaikaisina vuoden 2011 loppuun saakka. Työntekijöiden keski-ikä oli 49 vuotta. Henkilöstökulujen osuus kaikista toimintakuluista oli 63 %.

Seurakunnalla on ollut yhteistyötä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämisessä Kauhajoen kaupungin kanssa. Kaupunki on kuitenkin irtisanoutunut yhteistyöstä ja haluaa järjestää syksystä 2012 lähtien aamu- ja iltapäivätoiminnan omana toimintanaan. Seurakunnalla ei ole resursseja yksin järjestää toimintaa, koska kaupunki on avustanut seurakuntaa toiminnassa. Syksystä 2012 lähtien seurakunta ei osallistu koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämiseen.

Seurakunnan talous on toistaiseksi hyvä vahvan taseen vuoksi, mutta jäsenmäärä vähenee ja väestö eläköityy, mikä pienentää kirkollisverotuottoa. Myös investoinneista johtuvat isot poistot vaikeuttavat ylijäämäisen tilinpäätöksen saavuttamista.

5.2 Ongelmatilanteen kartoitus

Seurakunnan talous tulee kiristymään tulevaisuudessa. Kirkollisveroa maksavat jäsenet vähenevät ja eläköityvät.

Seurakunnan jäsenmäärä on pienentynyt 642 henkilöllä vuodesta 2006. Kauhajoen kaupungin väkiluku on samana ajanjaksona pienentynyt 266 henkilöllä. Kirkkoon kuulumisprosentti on pienentynyt 93,43 prosentista 90,36 prosenttiin.

Tilastokeskuksen ennusteen mukaan Kauhajoen väkiluku pienenee n. 360 henkilöllä vuoteen 2020 mennessä (Tilastokeskus, [viitattu 18.10.2012]). Mikäli kirkkoon kuulumisprosentti olisi 90, seurakunnan jäsenmäärä pienenesi n. 380 henkilöllä. Todellisuudessa kirkkoon kuulumisprosentti tulee myös pienenemään ja näin jäsenmäärän pieneminen on suurempi.

Tilastokeskuksen ennusteen mukaan väestöllinen huoltosuhde eli alle 15-vuotiaiden ja yli 65-vuotiaiden määrä 100 työkäistä kohti on 65,3 vuonna 2015 ja 75,6 vuonna 2020 (Tilastokeskus, [viitattu 18.10.2012]).

Seurakunnan toimintamenoista n. 63 % on henkilöstömenoja. Työalat ovat jo useana vuonna laatineet budjettinsa säästäen, eli toimintamenoja ei ole saanut lisätä. Palkat kuitenkin nousevat vuosittain n. 3 % sopimuskorotuksista ja kokemusvuosiin perustuvista korotuksista johtuen. Vuonna 2008 voimaan tullut kirkon palkkaus uudistus nosti työntekijöiden palkkoja n. 10 %.

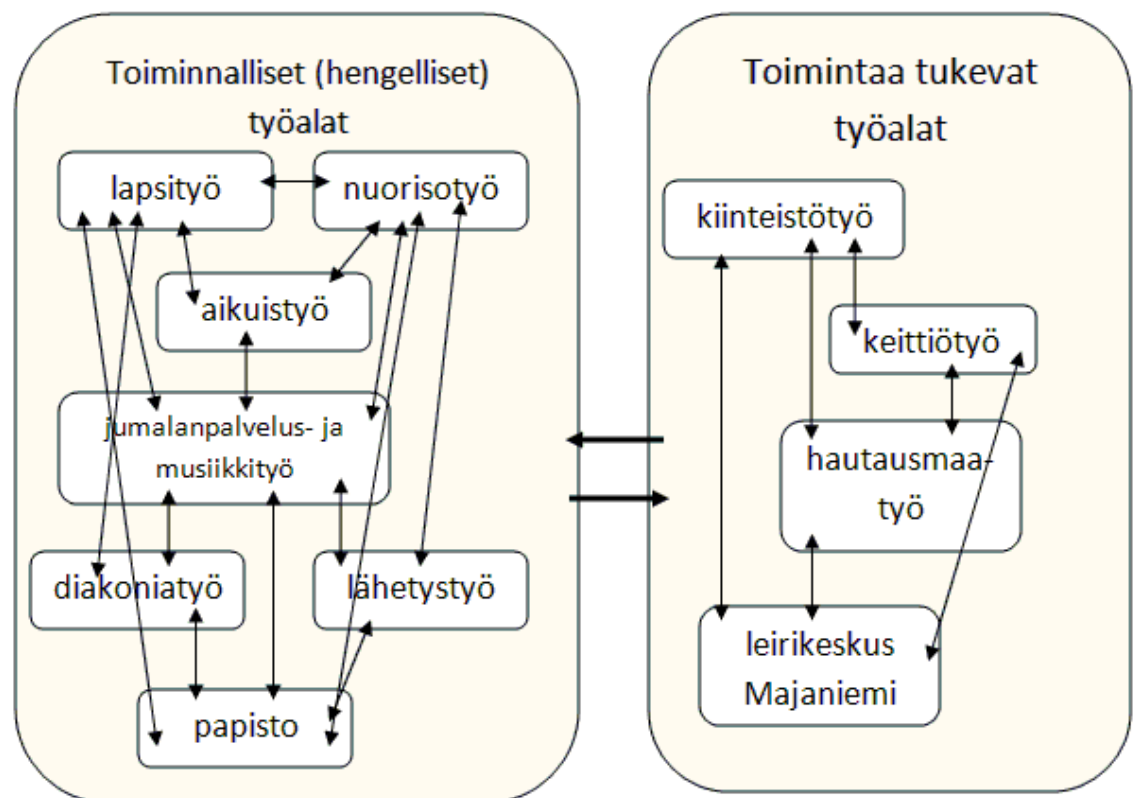
Kiinteistöihin kohdistuvat kiinteät menot nousevat joka vuosi. Kiinteistöt vaativat myös ikääntyessään enemmän kunnostusta ja mahdollisesti myös isompia korjauksia.

Seurakunnassa on laadittu investointisuunnitelma, jonka loppusumma on n. 2 milj. euroa. Tämä tietää poistojen kasvamista lähes 60 000 eurolla. Vaikka seurakunta tulouttaisi kaikki rahoitusomaisuudessa olevat osakkeet ja osuudet, joudutaan silti

investointeja rahoittamaan myös lainarahoituksella.

5.2.1 Työalojen vastaukset kyselyyn

Alla olevassa kaaviossa on kuvattuna seurakunnan työalat ja niiden yhteistyö.



Kuvio 10. Kauhajoen seurakunnan työalat ja työalojen välinen yhteistyö.

Työryhmä laati marraskuussa 2011 kyselyn työaloille, jossa kysyttiin seuraavat kysymykset:

- 1) Mitkä ovat seurakunnan perustehtävän näkökulmasta välttämättömät tehtävät työalallanne?
- 2) Kuinka pienellä työntekijämäärällä nämä tehtävät voidaan hoitaa?

- 3) Millaisissa tehtävissä voidaan käyttää vapaaehtoisia?
- 4) Millaista yhteistyötä voitte tehdä muiden työalojen kanssa? (esim. yhteiset työntekijät, töiden uudelleen jakaminen työalojen välillä, työalojen hahmotaminen nykyistä laajemmin).
- 5) Mitkä ovat välttämättömät toimitilat toimintanne kannalta?

Vastaukset kyselyyn saatiin tammikuussa ja työryhmä käsitteli vastaukset työaloittain kokouksissaan lukuun ottamatta viimeistä kysymystä, joka käsitellään kiinteistöstrategian laadinnan yhteydessä. Toimistot jätettiin kyselyn ulkopuolelle, koska toimistotyöstä on jo vähennetty yksi työntekijä eläkkeelle jäämisen yhteydessä vuonna 2012, eikä siellä ole mahdollista tässä vaiheessa enää vähentää työntekijöitä.

Lapsityö:

Lapsityön työntekijät ovat lapsityönohjaaja sekä 8 lastenohjaajaa sekä lähiesimiehenä työalaa johtava pappi.

1) Tärkeimmät tehtävät päiväkerhot, perhekerhot, aamu- ja iltapäivätoiminta, kirkkohetket ja yhteistyö kaupungin ja muiden tahojen kanssa. Toiminta koetaan ennaltaehkäiseväksi ja lasten vanhemmat ovat seurakuntamyönteisiä. Lapsityö on yksi tärkeimpiä tehtäviä, koska se saa myös nuoret aikuiset mukaan seurakunnan toimintaan. Uutena haasteena on maahanmuuttajien huomioiminen lapsi- ja perhetyössä.

2) Nykyinen työntekijämäärä olisi hyvä, koska lapset ovat haastavampia ryhmissä eikä ryhmän koko pelkästään kerro työn vaativuudesta. Lastenohjaajia on oltava tarpeellinen määrä turvallisuuden vuoksi, eli kerhossa aina kaksi ohjaajaa. Ohjaajien yksi tärkeä tehtävä on myös jakaa kasvatustietoa vanhemmille keskustellen ja opastaen.

3) Vapaaehtoisia käytetään isommissa tapahtumissa, esiintymisissä ja vierailijoina asiantuntijatehtävissä. Kasvatustehtävässä on kuitenkin aina oltava koulutettuja ammattilaisia. Uutena ideana lapsityössä vapaaehtoisten käytössä olisivat kerhopaapat ja –mammat.

4) Yhteistyötä on jo nuorisotyön ja diakoniatyön kanssa eri tilaisuuksien järjestämisessä. Mahdollisuus myös yhteistyöhön esimerkiksi nuorisotyön ja rippikoulutyön kesäleireillä voisi toimia ohjaajana myös lastenohjaaja. Rovastikuntayhteistyö on monipuolista ja kaupungin kanssa toivotaan lisää yhteistyötä esimerkiksi uuteen päiväkotiin.

Nuorisotyö:

Nuorisotyön työntekijät ovat 3 nuorisotyönohjaajaa sekä lähiesimiehenä työalaa johtava pappi.

Nuorisotyön työalaa kuuluvat varhaisnuorisotyö, nuorisotyö, rippikoulutyö, koulutyö ja erityisnuorisotyö.

1) Välttämättömiä tehtäviä olivat kerhot, leirit, erilaiset tapahtumat, nuorten illat, isoskoulutus, kerhonohtajakoulutus, Walkers–kahvilatoiminta sekä yhteistyö muiden toimijoiden kanssa.

2) Työntekijämäärän minimi on kolme nuorisotyönohjaajaa, jolloin vastuualueet pystytään jakamaan siten, että yksi vastaa varhaisnuorisotyöstä ja koulutyöstä, toinen rippikoulutyöstä ja erityisnuorisotyöstä ja kolmas rippikoulun jälkeisestä nuorisotyöstä ja isoskoulutuksesta.

3) Kaikissa nuorisotyön muodoissa on mukana vapaaehtoisia ja toiminta nojautuu pitkälti vapaaehtoisin, joita ovat esim. isoset leireillä, kerhonohtajat, Walkers–kahvilassa sekä erilaisissa tapahtumissa toimivat vapaaehtoiset. Vapaaehtoisten rekrytointi, opastaminen, kannustaminen ja kiittäminen on merkittävä osa nuorisotyötä.

työtä ja siihen olisi ohjattava enemmän resursseja.

4) Yhteistyötä eri työalojen kanssa tehdään jo paljon eri tapahtumissa. Mutta yhteistyötä voisi lisätä esimerkiksi diakoniatyön kanssa erityisnuorisotyön alueella.

Diakoniatyö:

Diakoniatyön työntekijät ovat 3 diakoniatyöntekijää, päihdetyöntekijä sekä lähiesimiehenä työalaa johtava pappi.

1) Diakonian tehtävä on lähimmäisen rakkauden toteutumisesta huolehtimista eli etsiä ja tunnistaa ympärillä olevaa hätää ja kärsimystä sekä yrittää lieventää sitä. Konkreettisina keinoina ovat diakonian vastaanotto, kotikäynnit ja hartaudet. Päihdekuntoutujien päivätoimintakeskus Tarmokas on tarpeellinen toimintamuoto, jossa yhteistyö kaupungin kanssa toimii hyvin. Myös erityisryhmät kuten vammaiset ja vanhuksset tarvitsevat diakonian tukea.

2) Diakoniatyöntekijöillä on suositus, että jokaista alkavaa 3000 henkilöä kohti tulisi olla yksi diakoniatyöntekijä, mikä tarkoittaa Kauhajoella 4,5 työntekijää. Tällä hetkellä seurakunnassa on 3 diakoniatyöntekijää sekä päihdetyöntekijä.

3) Vapaaehtoisia käytetään diakoniatyössä paljon esimerkiksi hartauksissa, ystävöiminnassa, vanhusten ryhmien vetäjinä. Vapaaehtoiset voivat olla mukana myös antamassa konkreettista apua, kuten avustaa kaupassa käynneissä, muutoissa jne.

4) Diakonia on erityistyöala, mutta yhteistyöhön ollaan valmiita. Hyviä kokemuksia on mm. lapsi/aikuistyöstä erilaisissa tapahtumissa. Rippikoulutyössä on perinteisesti myös diakoniatyö mukana. Jumalanpalvelukset ovat hyvä eri työalojen yhteistyön muoto.

Aikuistyö:

Aikuistyössä työntekijänä on työalasta vastaava pappi.

1) Aikuistyön tehtävänä on rohkaista ja auttaa eri elämäntilanteessa olevia aikuisia kasvamaan Jeesuksen Kristuksen henkilökohtaisessa tuntemisessa sekä rakentamaan Raamatun äärellä ja rukousyhteydessä. Auttaa aikuisia löytämään paikkansa seurakunnasta ja että he voisivat palvella omilla lahjoillaan, kyvyillään ja taidoillaan yhteiseksi hyväksi. Työntekijöiden tulisi mennä sinne, missä ihmiset ovat ja kohdata erityisesti niitä, jotka ovat vieraantuneita seurakunnasta. Näiden tehtävien toteuttamiseksi on tärkeää vapaaehtoisten kouluttaminen, ohjaaminen, rohkaiseminen ja tukeminen.

2) Aikuistyössä on vain yksi työntekijä, eli työalasta vastaava pappi. Aikuistyön kenttä on laaja, joten siinä tarvitaan vastuuhenkilö, joka organisoii vapaaehtoistyötä.

3) Vapaaehtoisia käytetään laajasti aikuistyössä: mm. hartaudet, kinkkerit, rukouspiirit, erilaiset tapahtumat, tiedotus, Alfa-kurssit ovat niitä toimintoja, joissa vapaaehtoisia voidaan käyttää.

4) Aikuistyö, lähetystyö ja diakoniatyö muodostavat luontevan kokonaisuuden. Lapsityö, nuorisotyö, perhetyö ja parisuhdetyö muodostavat toisen kokonaisuuden. Jumalanpalvelus, musiikki ja toimitukset muodostavat kolmannen kokonaisuuden. Kaikilla näillä kolmella kokonaisuudella tulisi olla luontevat ja välittömät yhteydet seurakunnan tukitoimintoihin (tiedotus, kiinteistö, hallinto ja keittiö). Olisi hyvä myös miettiä, mitä tukitoimintoja työntekijät voisivat itse tehdä. Kommunikointi eri työalojen välillä tulisi olla tehokkaampaa.

Jumalanpalvelus- ja musiikkityö:

Jumalanpalvelus- ja musiikkityön työntekijät ovat 3 kanttoria sekä työalan lähiesimiehenä työalaa johtava pappi.

1) Välttämättömät tehtävät ovat jumalanpalvelukset, kirkolliset toimitukset, musiikkikasvatus (kuorot, virsikasvatus, rippikoulu) sekä yhteyksien pitäminen sidosryhmiin (kaupunki, Panula-opisto jne.)

2) Työntekijöitä tulisi olla vähintään 2,75 ja lisäksi kesäkanttori.

3) Vapaaehtoisia voidaan käyttää hartauksissa, lauluhetkissä, lauluryhmien vetäjinä, avustajina jumalanpalveluksissa ja muissa tilaisuuksissa.

4) Yhteistyötä tehdään jo paljon eri työalojen kanssa, mutta vielä voisi miettiä mitä tukitoimintoja voisi tehdä esim. tilaisuuden jälkeen ovet kiinni, valot pois ja tuolit paikoilleen; tiedotuksen tehtäviä voisi olla julisteiden jako, ilmoitusten ja puffien teko, keittiön tehtävistä esim. pienet kahvitukset.

Lähetystyö:

Lähetystyössä on työntekijänä lähetyssihteeri sekä työalaa johtava pappi.

1) Lähetystyön tekeminen nousee kirkon perustehtävästä ja se toteutuu Kauhajoen seurakunnassa kaikkien työalojen kautta sekä omana työalanaan. Seurakunnan lähetystyö tuottaa varoja lähetyjärjestöjen kautta annettaviin avustuksiin. Lähetys sihteeri toimii yhteydenpitäjänä nimikkolähetteihin ja lähetyjärjestöihin. Yksi tärkeä toimintamuoto on lähetykasvatus (lapset, nuoret ja perheet)

2) Lähetystyössä on yksi työntekijä, lähetyssihteeri, joka mahdollistaa nykyisen toiminnan.

3) Lähetystyön tapahtumien, kuten äitienpäivä- ja isänpäivälounaiden toteuttaminen perustuu seurakuntalaisten vapaaehtoiseen työpanokseen ja tulevaisuudessakin vapaaehtoisia tarvitaan. Lähetystyön rovastikunnalliseen yhteistyöhön kuuluu ystävyysseurakuntatoiminta, joka toimii pitkälti vapaaehtoisvoimin. Lähetystyö on mukana valtakunnallisessa jumalanpalvelustyön ja vapaaehtoistoiminnan kehittämishankkeessa. Myös aikuistyön Alfa-toiminta, jonka tavoitteena on sitouttaa seurakuntalaisia myös vapaaehtoistyöhön, kuuluu lähetystyön toimintoihin.

4) Yhteistyötä tehdään monien työalojen kanssa esim. jumalanpalvelus- ja musiikkityön, diakoniatyön (kansainvälinen diakonia), aikuistyön ja nuorisotyön kanssa. Lähetysseurakunnan työpanosta on hyödynnetty paljon myös muilla työaloilla.

Papisto:

Kauhajoen seurakunnassa on yhteensä 5 pappia (kirkkoherra, 2 kappalaista ja 2 seurakuntapastoria).

1) Papin työ on seurakunnan perustehtävän ytimessä, koska seurakunta rakentuu sanan julistamisen ja sakramenttien toimittamisen varaan. Tärkeimpiä tehtäviä ovat jumalanpalvelukset, kirkolliset toimitukset kuten kasteet, vihkimiset ja hautaukset. Papeilla on myös tärkeä rooli seurakuntatyössä sekä työalojen esimiehinä.

2) Virallisen suosituksen mukaan seurakunnassa on oltava yksi pappi 2500 jäsentä kohden. Suosituksen mukainen pappien määrä Kauhajoen seurakunnassa on viisi eli nykyinen määrä.

3) Papin työssä on paljon tehtäviä, joita vain papiksi vihityt voivat suorittaa esimerkiksi kirkolliset toimitukset. Vapaaehtoisia voidaan käyttää erilaisissa jumalanpalvelustehtävissä, laitoshartauksissa, seuroissa ja sielunhoidossa. Nämä palvelustehtävät edellyttävät riittävää koulutusta ja erityisesti sielunhoitotehtävät vielä sopivaa luonteenlaatua.

4) Papit ovat yhteistyössä kaikkien työalojen työntekijöiden kanssa. Useimmiten papit toimivat työpareina kanttorien kanssa. Laitoshartauksissa on myös mahdollista, että hartauden toimittaa yksin joko pappi tai kanttori. On kuitenkin muistettava, että papeilta ei voida vaatia kanttorin valmiuksia eikä kanttoreilta papin valmiuksia.

Hautausmaatyö:

Hautausmaatyössä on seurakuntapuutarhuri työalan lähiesimiehenä sekä kaksi haudankaivajaa ja metsuri. Lisäksi on huhtikuusta lokakuuhun kausityöntekijöitä, joista tällä hetkellä on 3 vakinaista ja 7 määräaikaista.

1) Perustehtävän kannalta välttämättömät tehtävät ovat hautausmaiden ylläpito/kunnossapito, hautapaikkojen luovutus/näyttö, hautojen kaivu-, peitto- ja jälkikunnostustyöt, hautauksien ohjaus- ja vahtimestarityöt, kiinteistöjen ulkoalueiden kunnossapito sekä metsänhoitoon liittyvät työt.

2) Nykyinen työntekijämäärä eli kolme vakituista työntekijää ja yksi kausityöntekijä on välttämätön nykyisten palvelujen ylläpitämiseksi.

3) Vapaaehtoisia voidaan käyttää esimerkiksi hautausmaiden siivouksessa keväisin sekä hautakivien oikaisussa. Näissäkin tehtävissä tulee huomioida vastuun kuuluminen työntekijöille, mikäli sattuu vahinkoja tai virheitä.

4) Yhteistyötä tehdään jo kiinteistötoimen kanssa. Kuitenkin viikonlopun työtehtävien sujumisen kannalta olisi helpompaa, jos kumpikin työala hoitaa vain oman työalansa tehtävät, koska viikonloppuisin on vähemmän työvoimaa käytettävissä. Muidenkin työalojen kanssa voidaan tehdä tarvittaessa yhteistyötä mikäli aikataulut antavat myöden.

Kiinteistötyö:

Kiinteistötyön työntekijät ovat seurakuntamestari työalan lähiesimiehenä sekä kiinteistönhoitaja, tilahuoltaja ja sivukirkkojen suntio.

Kiinteistötyön työalaan kuuluvat kiinteistöjen kunnossapito, suntio- ja vahtimestari-tehtävät sekä siivous.

1) Kaikki kiinteistötoimeen liittyvät tehtävät ovat välttämättömiä perustehtävän kannalta. Ne voidaan hoitaa joko omalla henkilökunnalla tai ostopalveluna.

2) Työntekijämäärä on tällä hetkellä niukka toimintaan ja kiinteistöjen määrään nähden. Kokoaikaisia on kaksi kiinteistöjen hoitajaa/suntiota ja tilahuoltaja. Lisäksi on yksi osa-aikainen sivukirkkojen suntio, joka hoitaa myös kiinteistöhenkilökunnan vapaapäivien tuuraukset.

3) Vapaaehtoisia voidaan periaatteessa käyttää muissa paitsi hallinnollisissa ja lakisääteisissä erikoiskoulutusta vaativissa tehtävissä. Vapaaehtoisten käyttämisessä on aina kuitenkin muistettava, että viimekädessä vastuu on työalan esimiehellä.

4) Kiinteistötoimen työalan tehtävät perustuvat yhteistyöhön muiden kanssa. Työalojen olisi hyvä miettiä, mitä he voisivat itse tehdä, koska pienellä työntekijä-resurssilla ei ehdi joka paikkaan yhtä aikaa.

Keittiötyö:

Keittiötyössä on työntekijöinä vastaava emäntä sekä emäntä. Muistotilaisuuksissa käytetään myös tarvittaessa töihin tulevia työntekijöitä

1) Tärkeimmät tehtävät työalalla ovat ruokapalveluiden tuottaminen asiakkaille. Tärkeimpiä tilaisuuksia ovat muistotilaisuudet, mutta jonkun verran on myös kaste-

tilaisuuksia, syntymäpäiviä sekä häitä. Työpaikkaruokailu kolmena päivänä viikossa on työntekijöiden kannalta tärkeää, koska silloin tapaa niitä työntekijöitä, jotka ovat muissa toimipisteissä. Myös erilaiset kokoustarjoilut sekä lähetystyön järjestämät äitienpäivä- ja isänpäivälounaat ovat tärkeä linkki seurakuntalaisiin.

2) Työntekijöitä tarvitaan kaksi kokoaikaista emäntää sekä kokoaikainen keittiöapulainen. Lisäksi muistotilaisuuksiin ja muihin suurempiin tilaisuuksiin on palkattava tarvittaessa töihin tulevia työntekijöitä.

3) Vapaaehtoisia käytetään lähetystyön ja diakoniatyön tilaisuuksissa, mutta seurakunnan keittiötä ei turvallisuussyistä voida käyttää ilman seurakunnan työntekijää. Seurakunnan tulisi kustantaa hygieniapassi vapaaehtoistyöntekijöille, koska näin lisättäisiin ruokapalvelun turvallisuutta.

4) Yhteistyötä tilahuoltajan kanssa voitaisiin lisätä esimerkiksi keittiön siivouksessa ja viherkasvien hoidossa. Myös yhteistyötä leirikeskuksen työntekijöiden kanssa voitaisiin lisätä.

Leirikeskus Majaniemi:

Leirikeskuksen työntekijöitä ovat vastaava emäntä sekä emäntä. Lisäksi tarvittaessa töihin tulevia työntekijöitä käytetään varsinkin tilaisuuksissa ja kesällä kii-reimpään leiriaikaan.

1) Tärkeimpiä tehtäviä ovat leirien ja muiden seurakunnan tilaisuuksien kuten esimerkiksi muistotilaisuuksien ja vihkimisten järjestäminen.

2) Nykyinen työntekijämäärä eli 2 vakituista työntekijää sekä kesätyöntekijät keittiöllä ja siivouksessa.

3) Vapaaehtoisia voidaan käyttää henkilökunnan apuna joissakin tarjoilutehtävissä ja koristelussa.

4) Leireillä leirien vetäjät hoitavat iltapalan tarjoilun. Kiinteistöhenkilökuntaa ei tarvitse kutsua paikalle joka asian vuoksi, vaan esimerkiksi tilajärjestelyt pystytään hoitamaan itse. Nummijärven kirkossa oleviin tilaisuuksiin voisi tilata tarjoilut ja työntekijät Majaniemestä. Seurakunnan keittiön ja tilahuollon kanssa voitaisiin tehdä yhteishankintoja.

Yhteenveto vastauksista:

Työalat olivat miettineet perustehtävän kannalta tärkeimpiä tehtäviään hyvin monipuolisesti ja perustellen. Hengelliset työalat olivat vastanneet hyvin laajasti ja toimintaa tukevat työalat olivat lähinnä todenneet tärkeimmät tehtävänsä. Huomiota herätti se, että toimintaa on todella paljon eikä mistään haluttaisi luopua.

Työntekijämäärään liittyvään kysymykseen oli myös kaikilla työaloilla selvä kanta, eli työntekijävähennyksiä ei millään työalalla voi tehdä. Useat työalat pitäisivät työntekijämäärän ennallaan ja joillakin tuntui olevan tarve lisätä työntekijöitä. Toimintaa tukevilla työaloilla ainoastaan kiinteistötyö oli huomionut, että työt voitaisiin hoitaa myös ostopalveluna. Periaatteessa kiinteistöhoitotyöt, haudankaivu, keittiöpalvelut ja siivous voitaisiin ostaa ulkopuolisilta yrittäjiltä.

Kaikilla työaloilla käytetään myös vapaaehtoistyöntekijöitä, mutta hengellisillä työaloilla enemmän kuin toimintaa tukevilla sektoreilla. Vapaaehtoisten rekrytointiin, kouluttamiseen ja opastamiseen haluttaisiin käyttää enemmän voimavaroja.

Kaikki työalat tekevät jo nyt paljon yhteistyötä muiden työalojen kanssa ja yhteistyötä ollaan valmiita lisäämään. Jonkun verran ollaan valmiita käyttämään yhteisiä työntekijöitäkin kuitenkin luopumatta omista työntekijöistä.

5.3 Parannusehdotus

Toimintakuluista suurin osa muodostuu henkilöstökuluista. Talouden tasapainottaminen toimintakuluja leikkaamalla edellyttää myös henkilöstökulujen leikkaamista.

Seurakunnalla on vahva tase aikaisempien tilivuosien ylijäämien vuoksi, joten henkilöstökuluja ei tarvitse leikata irtisanomisten kautta, vaan henkilöstörakennetta voidaan tarkastella silloin, kun virasta tai toimesta työntekijä jää eläkkeelle tai vaihtaa työpaikkaa.

Seurakunnasta on jäämässä eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä yhteensä 14 työntekijää. Vuoteen 2015 mennessä jää eläkkeelle 11 työntekijää, joista vuosien 2011–2012 aikana on jo jäänyt eläkkeelle yhteensä 5 työntekijää. Eläkkeelle on jäänyt tai jäämässä seuraavat työntekijät: kirkkoherranviraston toimistosihteeri, 2 kappalaista, 5 hautausmaan kausityöntekijää, musiikkityöntekijä, 2 lastenohjaajaa, haudankaivaja, 2 diakoniatyöntekijää.

Eläkkeelle jääneiden tehtävät hoidetaan määräaikkaisina vuoden 2012 loppuun saakka.

Työryhmä keskusteli myös mahdollisuudesta ulkoistaa joitakin tukisektorin tehtäviä. Esimerkiksi haudankaivu, kiinteistönhoitotehtävät, siivous ja keittiöpalvelut olisi mahdollista ostaa ulkopuoliselta yrittäjältä. Joidenkin toimitilojen siivouksen hoitaa jo siivouspalveluyritys, eikä se ole juurikaan tuonut säästöjä. Keittiöpalvelut voitaisiin hoitaa siten, että ulkopuolinen yrittäjä vuokraa seurakuntakeskuksen tilat ja hoitaisi muisto- ym. muut tilaisuudet omana toimintanaan. Näin on jo monissa pienemmissä seurakunnissa toimittu. Seurakunnassamme on kuitenkin muistotilaisuuksien lisäksi paljon omaa toimintaa, ettei omista työntekijöistä luopuminen toisi merkittäviä säästöjä. Toinen tärkeä seikka on imago, koska seurakuntalaiset mielivät myös keittiöpalvelut tärkeäksi seurakunnan palvelumuodoksi.

Työryhmän parannusehdotus on laatia henkilöstöstrategia, jossa esitetään ne toimenpiteet, joilla henkilöstövähennykset tehdään eläkkeelle jäämisten yhteydessä. Näillä esitetyillä toimenpiteillä henkilöstöstä vähenee viisi työntekijää vuoteen 2015 mennessä. Vaikka strategia laaditaan vuoteen 2020, työryhmä totesi, että varsinaiset toimenpiteet määritellään vuoteen 2015 saakka. Koska kunta- ja seurakuntarakenteessa saattaa tapahtua muutoksia jo tällä aikavälillä, on strategia syytä päivittää 2015 ja aikavälille 2015 – 2020 henkilöstörakennetta tarkasteltava uudelleen.

5.4 Kokeilu/työntekijöiden kuuleminen/päätöksenteko

Työryhmä kutsui seuraaviin kokouksiin niiden työalojen edustajia, joita esitetyt vähennykset koskevat. Työryhmä esitti perustelut, miksi juuri näiltä työaloilta vähennetään työntekijöitä ja työntekijöille annettiin mahdollisuus esittää oma mielipiteensä.

Kun työntekijöitä oli kuultu, työryhmä teki joitakin muutoksia henkilöstöstrategialuonnokseen. Nyt kahdelle työalalle tulisi 50 % työntekijä sen sijaan, että virka jätettäisiin kokonaan täyttämättä. Näin vuoteen 2015 mennessä olisi työntekijävähennys 4 henkilöä alkuperäisen 5 työntekijän vähennyksen sijaan. Toinen 50 % virka päätettiin esittää määräaikaisena vuoteen 2015 saakka, jolloin henkilöstöstrategia päivitetään. Perusteluina 50 prosenttisille työntekijöille oli lähinnä työntekijöiden jaksaminen ja mahdollisuus sopeuttaa toiminta työntekijämäärän mukaan tulevana kolmena vuonna ennen strategian päivittämistä.

Lopullinen henkilöstöstrategia kirjoitettiin näillä muutoksilla ja seuraava vaihe oli strategian esittely koko henkilöstölle isossa työneuvottelussa. Kun strategiaa esiteltiin koko henkilöstölle, ei työntekijöiltä tullut kovin paljon kommentteja. Yhtään muutosesitystä ei tullut, vaan strategia hyväksyttiin siinä muodossa, kuin se esiteltiin.

Seuraavaksi oli vuorossa jokakeväinen kartoituskokous, jossa kokoontuvat sekä luottamusmiehet että henkilöstö yhdessä. Myöskään siellä ei tullut mitään muutosehdotuksia strategiaan.

Henkilöstö ja luottamushenkilöt ovat saaneet esittää mielipiteensä ja mahdolliset muutosehdotuksensa henkilöstöstrategiasta. Työryhmän ehdotus seurakunnan henkilöstöstrategiaksi esitettiin seuraavaksi kirkkoneuvoston hyväksyttäväksi. Strategiaa pidettiin hyvänä ja toimenpide-ehdotuksia järkevinä ja toteuttamiskelpoisina. Myös kirkkovaltuusto hyväksyi henkilöstöstrategian ilman erityisiä kommentteja.

5.5 Arviointi

Tutkimuksen arvioinnin suoritti työryhmä, joka oli laatimassa Kauhajoen seurakunnan henkilöstöstrategiaa. Tavoitteena oli pienentää henkilöstökuluja n. 5 työntekijän palkkauskulujen verran vuoteen 2020 mennessä. Strategian toimenpiteet päätettiin kuitenkin määritellä vuoteen 2015 saakka, koska on odotettavissa mahdollisia kunta- ja seurakuntarakenteiden muutoksia sekä kokonaiskirkon tasolla hallinnollisia muutoksia jäsenrekisterin pidossa sekä talous- ja henkilöstöhallinnon hoidossa.

Henkilöstöstrategiaan kirjoitetuilla toimenpiteillä saadaan neljän henkilön palkkauskulujen verran vähennyksiä toimintakuluihin vuoteen 2015 mennessä. Strategia toimii työkaluna talous- ja toimintasuunnitelmien laadinnassa erityisesti palkkauskulujen arvioinnissa. Myös toiminnan suunnitteluun tulee kiinnittää huomiota – mitä pystytään tarjoamaan pienemmällä henkilöstöllä ja mistä toiminnoista ollaan valmiita luopumaan. Toiminnan supistaminen tuo myös taloudellisia säästöjä palkkauskulujen vähenemisen lisäksi.

Henkilöstöstrategian laadintaprosessin aikana työyhteisössä vallitsi epävarmuus ja pelko. Nyt kun strategia on valmis ja toimenpiteet kaikkien tiedossa, on työyhteisö-

sön ilmapiiri muuttunut selvästi parempaan suuntaan, ja työntekijät katsovat huomattavasti rauhallisimmin mielin tulevaisuuteen.

5.6 Seuranta

Henkilöstöstrategian toimenpiteet on kirjoitettu vuoteen 2015 saakka, jolloin strategia päivitetään. Mikäli muutoksia tapahtuu aikaisemmin esimerkiksi toiminnassa, taloudessa, rakenteissa tai kokonaiskirkon taholta, on strategia silloin päivitettävä sen hetken tarpeita vastaavaksi. Henkilöstöstrategian toimenpiteiden vuosittainen seuraaminen on tästä syystä tärkeää.

Henkilöstöstrategian toimenpiteiden toteutumista seurataan vuosittain tilinpäätöksen sekä talousarvion ja toimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä. Vuosittaiset kehityskeskustelut ovat myös hyvä seurannan väline.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia ja kuvata henkilöstöstrategia Kauha-joen seurakunnalle. Henkilöstöstrategiaprosessin lähtökohtana oli seurakunnan kokonaisstrategia, johon on kirjoitettu tavoitteet talouden tasapainottamiseksi sekä tuloja lisäämällä että kuluja vähentämällä. Koska toimintakuluista n. 63 % on henkilöstökuluja, on myös henkilöstörakenteeseen puututtava. Kirkkoneuvosto antoi johtoryhmälle tehtäväksi laatia seurakunnalle henkilöstöstrategia toukokuun 2012 loppuun mennessä.

Työryhmä laati kyselyn työaloille ja vastaukset käytiin läpi kokouksissa. Työaloja kutsuttiin myös mukaan kokouksiin keskustelemaan strategiaan suunnitelluista toimenpiteistä. Henkilöstöstrategia esiteltiin koko työyhteisölle sekä luottamushallinnolle ja heillä oli mahdollisuus esittää mielipiteensä strategian toimenpide-ehdotuksiin ennen lopullista päätöksentekoa kirkkoneuvostossa ja -valtuustossa.

Henkilöstöstrategia laadittiin vuoteen 2020 saakka, mutta toimenpiteet määriteltiin vuoteen 2015, ja mikäli tulee merkittäviä muutoksia esimerkiksi kunta- tai seurakuntarakenteissa, on strategia päivitettävä sen tilanteen mukaiseksi.

Henkilöstöä koskevista asioista päättäminen on aina vaikeaa ja varsinkin silloin, kun joudutaan vähentämään työntekijöitä joiltakin työaloilta. Strategiaprosessi oli aika raskas siinäkin mielessä, kun työntekijät elivät prosessissa mukana hyvin tunnepitoisesti ja tietenkin oman työalansa tehtäviä puolustaen. Toisaalta kyseltiin, että jos virka tai toimi nyt jätetään täyttämättä, onko siinä 40 vuotta työskennellyt henkilö ollutkin tarpeeton? Prosessi oli melko pitkäkin ja työntekijöissä huomasi jo väsymystä ja kyllästymistä koko asiasta puhumiseen. Kun sitten viimein saatiin kirkkovaltuuston päätös, tuntui että työyhteisö tavallaan huokaisi helpotuksesta, kun asiasta ”jauhaminen” vihdoinkin loppui.

Opinnäytetyön tekeminen omaan työpaikkaani oli loppujen lopuksi haasteellisempi

tehtävä kuin osasin aloittaessani kuvitella. Monesti tuntui vaikealta löytää itsestään tutkijaa, kun oli koko strategiaprosessin ajan niin sisällä käytännön tekemisessä. Olen työskennellyt seurakunnassa jo 14 vuotta ja tässäkin tehtävässä 9 vuotta, joten monet asiat ovat itsestään selvyiksi ja moni työtehtävä rutiinia. Joudun työssäni laatimaan monenlaisia asiakirjoja, esityslistoja ja pöytäkirjoja, kuitenkin opinnäytetyön kirjoittaminen oli iso haaste, vaikka siihen liittyvät asiat olivat tuttuja.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet olivat strategia ja strategiatyön vaiheet, henkilöstrategia ja johtaminen strategiatyössä. Teoria ja käytäntö kulkivat rinnakkain tutkimusprosessin aikana, ja erityisesti kirkkoa ja seurakuntaa koskeva teoriaosuus auttoi paljon tässä tutkimuksessa. Jokapäiväisessä työssä ei ole aikaa perehtyä tarpeeksi kaikkeen tarjolla olevaan seurakuntaa ja kirkkoa koskevaan kirjallisuuteen, vaan asioita tutkii silloin, kun ne työssä tulevat esille.

Myös johtamisen eri osa-alueiden käsitteet tuntuivat hyvin kulkevan mukana koko prosessin ajan ja niihin liittyvästä teoriasta saan paljon hyödyllistä tietoa omaan työhöni seurakunnan talouspäällikkönä. Tutkimuksen osuus toteutui hyvin toimintatutkimuksen vaiheiden kautta ja tutkimuksen kulku oli helppo rakentaa sen mukaan. Olen oppinut paljon tätä opinnäytetyötä tehdessäni ja luottamus omaan johtajuuteeni ja osaamiseeni on vahvistunut.

7 LÄHTEET

- Anetjärvi, S. & Jakobson, M. 2009. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aro, A. 2003. Työelämän muuttuminen ja muutosjohtaminen. Teoksessa: E. Huhta, M. Poutiainen, T. Totro & R. Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 291 – 296.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Helsinki: Talentum.
- Hannu, L. Heikkinen, T. & Syrjälä, T (toim.). 2010. Toiminnasta tietoon. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- 457/2003. Hautaustoimilaki.
- Helsilä, M.& Salojärvi, S. (toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita.
- Huhta, E. 2003. Kirkon ja seurakunnan hallinto. Teoksessa: E. Huhta, M. Poutiainen, T. Totro & R. Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 73 – 82.
- Huttunen, J. 2003. Henkilöstöhallinto. Teoksessa: E. Huhta, M. Poutiainen, T. Totro & R. Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 161 – 169.
- Jormakka, T. 2010. Strategiatyössä katsotaan rohkeasti tulevaisuuteen. Teoksessa: T. Pietilä & P. Ranta (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2011 – 2014. Helsinki: Kirjapaja, 62 – 74.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja–sarja.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Edita.

Kauhajoen seurakunta – Osallisuuden yhteisö, Kauhajoen seurakunnan strategia vuoteen 2015.

Kauhajoen seurakunnan tasekirja 2011.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

1055/1993. Kirkkojärjestys.

1054/1993. Kirkkolaki.

Kirkon tilastollinen vuosikirja 2011. Helsinki: Kirkkohallitus.

Lahtiluoma, S. & Turunen, R. 2010. Johtaminen seurakunnassa. Teoksessa: T. Pietilä & P. Ranta (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2011 – 2014. Helsinki: Kirjapaja, 75 – 90.

Lilja, J. 2010. Seurakunnan hallinto. Teoksessa: T. Pietilä & P. Ranta (toim.) Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2011 – 2014. Helsinki: Kirjapaja, 91 – 122.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Helsinki: Weiling & Göös.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

Vuori, O. 2003. Toiminnan johtaminen. Teoksessa: E. Huhta, M. Poutiainen, T. Totro & R. Turunen (toim.) Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 51–70.

Verkkolähteet:

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kirkkolain muuttamisesta. [viitattu 17.10.2012], Saantitapa: [.http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120041.pdf](http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120041.pdf)

Lapuan hiippakunnan Internet-sivut. Saantitapa: www.lapuanhiippakunta.fi

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon Internet-sivut. Saantitapa: <http://evl.fi/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste[verkkojulkaisu]. ISSN=1798-5137. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 18.10.2012]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/vaenn/tau.html>

Tampereen hiippakunta: [viitattu 20.10.2012], Saantitapa: <http://www.tampereenhiippakunta.fi/00010588-osaamisen-johtaminen>

Tulkaa kaikki-liike 2012: [viitattu 28.9.2012]. Saantitapa: <http://www.tulkaakaikki.net/valtuusto.html>

8 LIITTEET


LIITE 1: Henkilöstöstrategiaan liittyvät kysymykset työaloille

LIITE 2: Kauhajoen seurakunnan henkilöstöstrategia vuoteen 2020

Liite 1. Henkilöstöstrategiaan liittyvät kysymykset työaloille:

- 1) Mitkä ovat seurakunnan perustehtävän näkökulmasta välttämättömät tehtävät työalallanne?
- 2) Kuinka pienellä työntekijämäärällä nämä tehtävät voidaan hoitaa?
- 3) Millaisissa tehtävissä voidaan käyttää vapaaehtoisia?
- 4) Millaista yhteistyötä voitte tehdä muiden työalojen kanssa? (esim. yhteiset työntekijät, töiden uudelleen jakaminen työalojen välillä, työalojen hahmottaminen nykyistä laajemmin).
- 5) Mitkä ovat välttämättömät toimitilat toimintanne kannalta?

Liite 2



KAUHAJOEN SEURAKUNNAN
HENKILÖSTÖSTRATEGIA
VUOTEEN 2020

Johdanto

Kauhajoen seurakunnan kirkkoneuvosto antoi johtoryhmälle 31.8.2011 tehtäväksi laatia seurakunnalle henkilöstöstrategia toukokuun 2012 loppuun mennessä. Johtoryhmään kutsuttiin myös SVTL:n ja JUKO:n luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutettu.

Kirkkovaltuuston 16.12.2009 hyväksymässä ”Kauhajoen seurakunta – osallisuuden yhteisö” Kauhajoen seurakunnan strategiassa vuoteen 2015 on todettu seuraavaa:

”Talouden tasapainottamisen vaativan henkilöstökulujen leikkaamista n. 10 prosentilla eli n. viiden työntekijän palkkauskustannusten verran vuoteen 2020 mennessä.

Vahvasta taseesta johtuen henkilöstökuluja ei tarvitse leikata irtisanomisen kautta, vaan henkilöstörakennetta on hyvä tarkastella silloin, kun virka tai toimi vapautuu työntekijän jäädessä eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa.

Seurakunnan perustehtävän kannalta olennainen toiminta on toteutettava siten, että seurakuntalaiset tulevat hyvin palvelluiksi, eivätkä työntekijät ylikuormitu. Mahdolliset henkilöstövähennykset on kohdistettava perustehtävän kannalta tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstön työmäärää on vähennettävä toimintaa vähentämällä ja toimintaa priorisoimalla perustehtävän kannalta olennaiseen toimintaan.”

Seurakunnan henkilöstökulut olivat vuonna 2011 yhteensä 1.970.600 euroa, mikä on n. 63 % kaikista toimintakuluista. Vuonna 2008 voimaan tullut kirkon palkkaus uudistus nosti seurakunnan palkkauskuluja lähes 10 %. Vuosittainen henkilöstömenojen nousu on n. 4 %

Nykyinen henkilöstörakenne

Seurakunnalla on 48 vakinaista tai määräajaksi täytettyä virkaa ja tointa: kirkkoherra, 4 pappia, 3 kanttoria, 3 diakoniatyöntekijää, 3 nuorisotyönohjaajaa, lapsityönohjaaja, 8 lastenohjaajaa, lähetyssihteeri, päihdetyöntekijä, seurakuntapuutarhuri, 2 haudankaivajaa, 5 kausityöntekijää, seurakuntamestari, kiinteistötyöntekijä, sivukirkkojen suntio, 3 emäntää, 2 keittiöapulaista, tilahuoltaja, metsuri, seurakuntasihteeri, 4 toimistosihteeriä ja talouspäällikkö.

Kirkkolain ja kirkkojärjestyksen määräysten mukaan seurakunnassa tulee olla kirkkoherran virka, vähintään yksi kanttorin virka sekä yksi diakonian virka.

Vuoteen 2020 eläkkeelle jäävät ja avoimien tehtävien hoito 2012

Henkilöstöstä on vuoteen 2015 mennessä jäämässä eläkkeelle 11 työntekijää. Eläkkeelle on jo jäänyt vuoden 2011 aikana ja alkuvuodesta 2012 yhteensä 5 työntekijää: kirkkoherranviraston toimistosihteeri, kappalainen, hautausmaantyöntekijä, musiikkityöntekijä ja emäntä. 1 seurakuntapastori on siirtynyt toisen seurakunnan palvelukseen. Loput eläkkeelle jäämiset kohdistuvat seuraavasti: lastenohjaajat (2), haudankaivajat (1), hautausmaantyöntekijät (2), diakoniatyöntekijät (1). Aikavälillä 2015–2020 jää lisäksi eläkkeelle 1 pappi, 1 diakoniatyöntekijä ja 1 hautausmaantyöntekijä.

Seurakunnassa on tällä hetkellä avoimet virat ja toimet hoidettu määräaikaishallinnalla. Kappalaisen virkaa ei ole täytetty, vaan on palkattu määräaikainen seurakuntapastori, seurakuntapastorin tilalle on palkattu määräaikainen seurakuntapastori, musiikkityöntekijän tointa hoitaa määräaikainen kanttori, kirkkoherranvirastoon ei ole palkattu vakinaista toimistosihteeriä, vaan tiedottajan toimen nimike on muutettu seurakuntasihteerin nimikkeeksi ja hän hoitaa osittain kirkkoherranviraston tehtäviä. Taloustoimistoon on lisäksi siirretty joitakin kirkkoherranviraston toimistosihteerin hoitamia tehtäviä. Seurakuntakeskuksen emännän toimeen on määräaikaishallinnalla siirretty toinen emäntä ja hänen tilalleen keittiöapulainen. Keittiö-

apulaisen tilalle ei ole otettu työntekijää, vaan tehtävä hoidetaan tarvittaessa töihin tulevilla työntekijöillä.

Seurakunnan ja kaupungin yhteistyönä hoidettu aamu- ja iltapäivätoiminta on loppumassa keväällä 2012. Aamu- ja iltapäivätoiminnassa on työskennellyt seurakunnan palkkaamana kaksi vakinaista lastenohjaajaa sekä yksi määräaikainen osa-aikainen työntekijä.

KiPa

Seurakunnan on viimeistään vuonna 2017 liityttävä Kirkon Palvelukeskukseen (henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskus). Tämä saattaa myös vaikuttaa henkilöstörakenteen tarkasteluun toimistohenkilöstön osalta.

Muutokset kuntarakenteessa

Mikäli kuntarakenteessa tapahtuu muutoksia, kuten kuntien yhdistymisiä tai pelkästään seurakuntien yhdistymisiä, ne saattavat aiheuttaa lisää muutoksia henkilöstörakenteessa.

Työryhmän työskentely

Marraskuussa 2011 työryhmä laati työaloille kyselyn, jossa kysyttiin seuraavat kysymykset:

- 1 Mitkä ovat seurakunnan perustehtävän näkökulmasta välttämättömät tehtävät työalallanne?
- 2 Kuinka pienellä työntekijämäärällä nämä tehtävät voidaan hoitaa?
- 3 Millaisissa tehtävissä voidaan käyttää vapaaehtoisia?

- 4 Millaista yhteistyötä voitte tehdä muiden työalojen kanssa? (esim. yhteiset työntekijät, töiden uudelleen jakaminen työalojen välillä, työalojen hahmotaminen nykyistä laajemmin)
- 5 Mitkä ovat välttämättömät toimitilat toimintanne kannalta?

Kaikki työalat olivat vastanneet kyselyyn ja työryhmä aloitti vastausten läpikäymisen kokouksessaan 19.1.2012.

Huomioita työalojen vastauksista viiteen kysymykseen:

- 1) Kaikki työalat olivat miettineet tarkasti omaa työtään perustehtävän kannalta. Seurakunnan perustehtävä on sanoitettu strategiassa seuraavasti: ”Kauhajoen seurakunta tarjoaa paikkakuntalaisille hengellisen kodin, joka kutsuu elämään armollisen Jumalan yhteydessä, luo elämään kestävästä perustaa sekä rohkaisee välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta.”
- 2) Jokaisella työalalla koettiin, että nykyinen työntekijämäärä on vähintään säilytettävä, että palvelut pystytään säilyttämään nykyisen tasoisina.
- 3) Vapaaehtoisia käytetään jo lähes jokaisella työalalla ja jatkossa on mahdollista lisätä heidän panostaan toiminnassa. Joidenkin työalojen vastauksissa tulivat esiin vastuukysymykset.
- 4) Työalojen välistä yhteistyötä tehdään jo kaikilla työaloilla. Joillakin työaloille yhteistyön toimivuus herätti kysymyksiä, erityisesti tukisektorin ja toiminnallisen sektorin yhteistyön kehittäminen – mitä tukisektorin toimintoja toiminnallisen sektorin työntekijät voisivat tehdä.
- 5) Kiinteistökyseymykset käsitellään kiinteistöstrategian yhteydessä.

Työryhmä on myös tutkinut talouden kehitystä, henkilöstömenojen kehitystä ja jakaantumista eri työntekijäryhmille, seurakunnan väestökehitystä ja kirkon tilastoja saadakseen tarpeelliset tiedot strategian laatimiseen ja henkilöstörakenteen muutokseen. Myös muiden seurakuntien henkilöstöstrategiat ovat olleet apuna strategiaa laadittaessa.

Työryhmä on kutsunut kokouksiin niiden työalojen edustajia, joihin mahdolliset vähennykset kohdistuvat. Heidän kanssaan on mietitty, miten työtehtävät hoidetaan pienemmällä työntekijämäärällä, mitä yhteistyötä muiden työalojen kanssa voitaisiin tehdä ja mitä toimintoja on mahdollista karsia.

Tulevaisuuden näkymistä

Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Kauhajoen kaupungin väkiluku vähennee vuoteen 2020 mennessä 160 henkilöllä. Väestöllinen huoltosuhde (kuinka paljon alle 15-vuotiaita ja yli 65-vuotiaita on 100 työkäistä kohti) vuonna 2012 on 54,9, vuonna 2015 se on ennusteen mukaan 64,6 ja vuonna 2020 ennusteen mukainen huoltosuhde on 74,5. Tämä tarkoittaa sitä, että työkäisten veronmaksajien määrä tulee vähenemään lähes 20 prosenttiyksikköä vuoteen 2020 mennessä. Yhteisöveron jako-osuutta pienennettiin vuoden 2012 alusta lukien 2,25 prosentista 2,15 prosenttiin.

Kauhajoen kaupungin väestöstä kuuluu kirkkoon vielä n. 90 %. Koko maassa kirkkoon kuului 77,2 % väestöstä vuonna 2011 ja 78,2 % vuonna 2010. Vuonna 2011 syntyneistä lapsista kastettiin koko maassa 77,7 %, mikä on noin 3,4 % vähemmän kuin vuonna 2010, jolloin kastettiin 79,3 % syntyneistä lapsista. Kauhajoella kastettiin 92,9 % syntyneistä vuonna 2011.

Vuoden 2012 talousarvio osoittaa 203.000 euroa alijäämää. Vuoden 2009 tilinpäätös oli lähes 297.000 euroa alijäämäinen, vuoden 2010 tilinpäätös osoitti vähän yli 30.000 euron alijäämää ja vuosi 2011 oli noin 30.000 ylijäämäinen.

Toimenpide-ehdotukset

Kirkkoherranviraston toista toimistosihteerin virkaa ei täytetä, vaan tehtävät hoidetaan siten, että seurakuntasihteerin työpanos jaetaan tiedotukseen ja kirkkoherranviraston hoitoon.

Kaksi keväällä 2013 vapautuvaa lastenohjaajan tointa ei täytetä. Näin poistuvat aamu- ja iltapäivätoiminnasta vapautuneet toimet.

Haudankaivajan syksyllä 2012 vapautuvaa virkaa ei täytetä. Sivukirkkojen tarvittaessa töihin tulevan suntion tuntipalkkainen työsuhde muutetaan erityisammattimiehen kk-palkkaiseksi työsuhteeksi ja hänen työpanoksestaan käytetään tarvittava osa hautausmaan töihin. Lisäksi kehitetään hautaus-toimen ja kiinteistötoimen yhteistyötä.

Musiikkityöntekijän vapautunut toimi täytetään 50 prosenttisenä toimena vuoden 2015 loppuun saakka, jonka jälkeen strategian päivityksen yhteydessä tilanne katsotaan uudelleen.

Seurakuntakeskuksen vastaavan emännän toimi sekä emännän toimi täytetään vakinaisesti, mutta keittiöapulaisen tointa ei täytetä, vaan näitä tehtäviä hoitamaan palkataan tarvittaessa töihin tulevia työntekijöitä.

Kappalaisen virka täytetään vakinaisesti 2013 alkaen.

Vapautuneisiin ja vapautuviin hautausmaan kesätyöntekijöiden tehtäviin ei palkata vakinaisia työntekijöitä, vaan tehtävät hoidetaan määräaikaisina ja käytetään, mikäli mahdollista, enemmän työllistämistukirahoin palkattavia työntekijöitä.

Metsurin tehtävää tarkastellaan kiinteistöstrategian yhteydessä.

Näillä toimenpiteillä henkilöstöstä vähenee 4 työntekijää vuoteen 2015 mennessä.

Tarkastelujaksolla 2015 - 2020 on henkilöstöstrategia syytä päivittää sen hetkisen tilanteen mukaiseksi niin talouden, toiminnan kuin mahdollisten muiden muutosten perusteella. Henkilöstörakennetta tarkastellaan sitten uudelleen.