

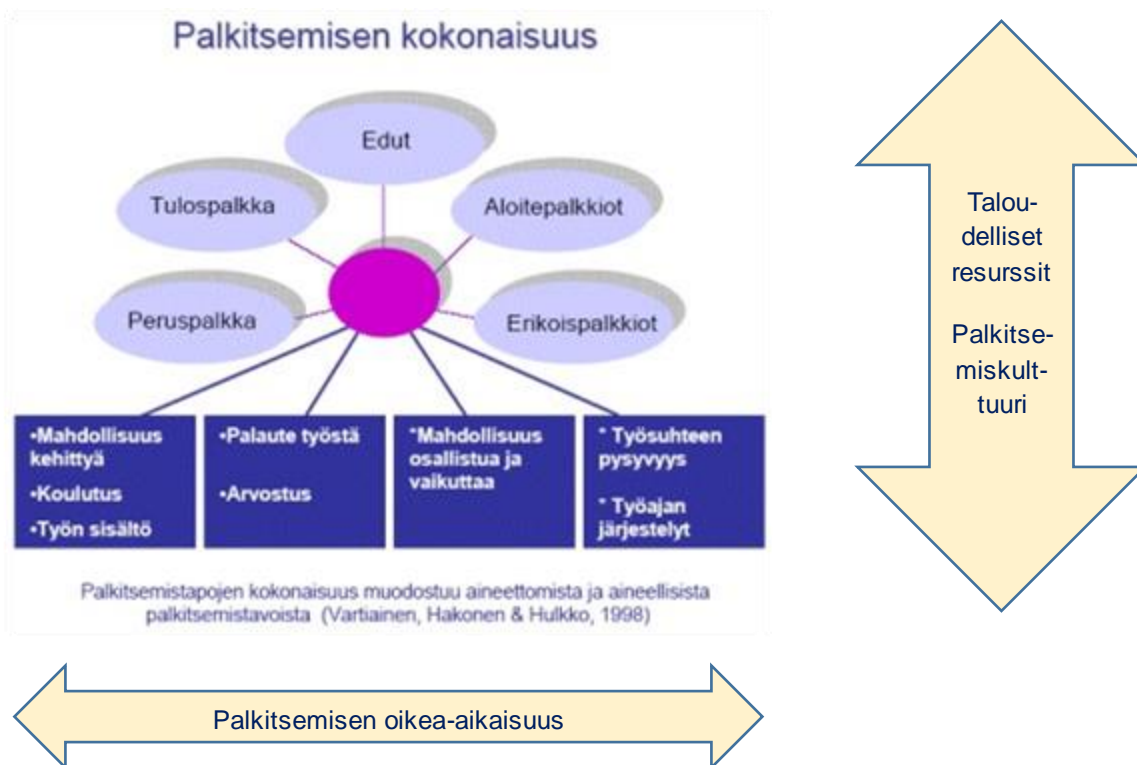
YLIMMÄN JOHDON
PALKKAUSJÄRJESTELMÄ JA PERUSPALKKA
- ohjeita seurakunnille
12.3.2018

SISÄLLYSLUETTELO

1	PALKITSEMISEN TAUSTAA	3
2	PALKKAUSJÄRJESTELMÄSTÄ.....	3
2.1	Aiemmin käytössä olleet johdon palkkausjärjestelmät.....	3
2.2	Uudistuksen toteutus ja soveltamisala	5
2.3	Ylimmän johdon palkkausjärjestelmän yleisperiaatteet	6
2.4	Maksettavat erilliskorvaukset.....	7
3	PALKKAUKSEN MÄÄRITTÄMISEEN LIITTYVÄSTÄ VALMISTELUSTA JA ESITTELYSTÄ.....	7
3.1	Päätöksentekijä.....	7
3.2	Valmistelu ja esittely	7
3.3	Neuvotteluosapuolet	8
4	KOKONAISPALKAN RAKENNE	8
4.1	Yleistä.....	8
4.2	Luontoisedut palkkauksessa.....	8
4.3	Palkan määrittäminen palvelukseen otettaessa.....	8
4.4	Epäpätevyysalennus	9
4.5	Hakuilmoitus.....	9
4.6	Peruspalkan tarkistaminen palvelussuhteen aikana	10
4.7	Kertapalkkio	11
5	KirVESTES:illä SOVITTUJEN PALKANTARKISTUSTEN VAIKUTUS PERUSPALKKOIHIN SEKÄ HINNOITTELURYHMIEN ALA- JA YLÄRAJOIHIN	11
6	ILMOITUKSET KIRKON TYÖMARKKINALAITOKSELLE	11
7	SEURAKUNTIEN PALAUTETTA KOKEILU-PALKKAUSJÄRJESTELMÄSTÄ	12
8	AINEISTOA TAVOITTEIDEN ASETTAMISEN TUEKSI.....	13

1 PALKITSEMISEN TAUSTAA

Henkilöstön palkkaus on osa palkitsemista. Henkilöstön palkitseminen on kokonaisuus, jossa työnantaja voi hyödyntää niin aineettomia kuin aineellisia palkitsemismuotoja. Palkitseminen toimii silloin, kun se ohjaa henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja tukee innostuksen mahdollistavaa organisaatiokulttuuria.



Aineellisessa palkitsemisessa korostuu oikeudenmukaisuuden tunne. Se syntyy vertailemalla omasta työstä saatua palkkaa muiden vastaavissa tehtävissä toimivien palkkoihin. Työnantaja voi vaikuttaa vertailun lopputulokseen suunnittelemalla palkkauksen määrittelyn perusteet. Palkkauksen perusteiden avoimuus ja niistä viestiminen vähentävät väärään tietoon perustuvaa vertailua ja tyytymättömyyttä.

2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

2.1 Aiemmin käytössä olleet johdon palkkausjärjestelmät

Taustaa Seurakunnan ylimmän johdon palkkauksessa sovellettiin heinäkuun loppuun 2014 kahta järjestelmää – kirkkoherrojen palkat määräytyivät erillisen E-palkkahinnoittelun ja keskitettyjen pääsopijaosapuolten solmimien virkaehtosopimusten perusteella. Talous- ja henkilöstöhallinnon viranhaltijoiden palkoista Kirkon työmarkkinalaitos (jäljempänä KiT) päätti yleisen palkkausjärjestelmän pohjalta Virkaehtosopimuksen sitovuuspiirin rajoittamisesta solmitun sopimuksen nojalla.

Kirkkoherra

Kirkkoherran virkojen sijoittelussa otettiin huomioon seurakunnan jäsenmäärä, seurakuntamuoto sekä viran hoitoon vaikuttavat erityiset seikat. Virkaehtosopimuksella sovittiin myös kirkkoherran viran ja sen haltijan peruspalkasta. Huomioon

otettiin työtehtävien laatu, laaja-alaisuus ja vastuullisuus. Peruspalkan lisäksi viranhaltijalle maksettiin euromääräistä viranhaltijan vakinaiseen kirkkoherranviranhoitoaikaan perustuvaa määrävuosilisää ja mahdollisia muita lisiä mm. yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajalisä. Lisäksi kirkkoherralle voitiin maksaa erillistä kokouspalkkiota KirVESTES:n kokouspalkkioita koskevien määräysten mukaisesti.

Seurakunnat saattoivat tehdä kirkkoherran viran ja viranhaltijan hinnoitteluryhmän ja peruspalkan tarkistamisesta esityksen KiT:lle, joka neuvotteli ja sopii mahdollisesta tarkistamisesta kirkon pääsopijajärjestöjen kanssa. Myös kirkon sopimusratkaisuihin mahdollisesti sisältyvän järjestelyerän käytöstä kirkkoherrojen palkantarkestuksiin sovittiin kirkon pääsopijaosapuolten kesken.

Hallinnon johtaja

Talous- ja henkilöstöhallinnon johdon varsinainen palkka muodostui kirkon yleisen palkkausjärjestelmän mukaisesta tehtäväkohtaisesta palkanosasta (peruspalkka) ja peruspalkasta prosentuaalisesti määräytyvästä vuosisidonnaisesta henkilökohtaisesta palkanosasta, jonka perusteena oli viranhaltijan työkokemus. Taloushallinnon johtavan viran KiT oli sijoittanut yleisen palkkausjärjestelmän vaatavuusryhmään, joka vastasi kokonaisuutena parhaiten tehtävän vaativuutta. Viranhaltijan peruspalkka määriteltiin vähimmäispalkkaa suuremmaksi, kun tehtävässä oli piirteitä ylemmästä vaatavuusryhmästä ja sen kriteereistä tai kun tehtävä oli todettu vaatuvuusriteereiden perusteella muita samaan vaatavuusryhmään sijoiteltuja tehtäviä vaativammaksi tai kun oli olemassa tehtävään liittyvä erityinen peruste. Viimeksi mainitut perusteet liittyivät työskentelypaikkakunnan tai toimintaympäristön tehtävälle asettamiin erityisiin vaatimuksiin, jotka jäivät tehtävän vaativuutta kuvaavissa kriteereissä huomioon ottamatta.

Vaatavuusryhmää ja peruspalkkaa koskevia päätöksiä tehdessään työmarkkinalaitos muodosti käsityksen eri seurakuntien/seurakuntayhtymien talousjohdon tehtävien keskinäisestä vaatavuusjärjestyksestä. Seurakunnissa/seurakuntayhtymissä laaditut tehtävänkuvaukset olivat siinä keskeinen väline. Huomioon otettiin myös mm. seurakunnan jäsenmäärään/kokoon, talouteen ja seurakuntarakenteeseen liittyviä seikkoja.

Jos seurakunta/seurakuntayhtymä päätti muuttaa talousjohdon tehtävää niin, että tehtävän vaatuvuus muuttui olennaisesti, se saattoi esittää KiT:lle peruspalkan tarkistamista tai seurakuntarakenteen muutoksen johdosta sen uudelleen määrittämistä. Tämän jälkeen työmarkkinalaitos arvioi peruspalkan tarkistamisedellytykset. Kaikki muutokset eivät palkkaan vaikuttaneet ja mitä vaativammasta tehtävästä oli kysymys, sitä enemmän siinä edellytettiin muutosta. KiT saattoi tarkistaa palkkausta myös oma-aloitteisesti mm. seurakuntarakennemuutoksen yhteydessä.

Talousjohdon vuosisidonnaiseen palkanosaan oikeuttavan ajan määritteli ja vuosisidonnaisesta palkanosasta päätti seurakunta/seurakuntayhtymä.

Kritiikki

Käytössä olleita palkkausjärjestelmiä kritisoitiin liian etäältä toteutetuiksi. Arvostelijat katsoivat, että keskitetyn järjestelmän päätöksenteossa ei pystytä ottamaan huomioon paikallisia tekijöitä, jolloin palkkaus ei toimi johtamisen ja palkitsemisen välineenä. Myöskään väliaikaisia vaatavuuden ja työmäärän lisäyksiä ei katsottu otettavan riittävästi huomioon.

2.2 Uudistuksen toteutus ja soveltamisala

Elokuun 2014 alusta ryhdyttiin kokeilemaan niin kirkkoherran kuin ylimmän talous- ja henkilöstöhallinnon viranhaltijan palkkauksessa kokonaispalkkausjärjestelmää.

Ylimmän johdon palkkausjärjestelmän soveltamispiiriin kuuluvat seurakunnan kirkkoherra ja työnantajaa edustava johtava talous- ja henkilöstöhallinnon viran haltija, kuten hallintojohtaja tai talousjohtaja tai talouspäällikkö. Työnantajaa edustavaa johtavaa talous- ja henkilöstöhallinnon virkaa/viran haltijaa kutsutaan näissä ohjeissa hallinnon johtajaksi. Muiden mahdollisten työnantajan edustajiksi luetta- vien viranhaltijoiden palkkaus määräytyy kirkon yleisen palkkausjärjestelmän mukaisesti.

Palkkausjärjestelmän uudistus toteutettiin siten, että KiT sijoitti kirkkoherran virat seurakunnittain K- hinnoitteluryhmiin ja johtavan talous- ja henkilöstöhallinnon viran J-hinnoitteluryhmiin. Tämän jälkeen seurakunnat siirsivät viranhaltijoidensa palkkauksen kokeilusopimuksen mukaisen järjestelmän piiriin.

Palkkausjärjestelmän rakentamisessa pyrittiin kustannusneutraaliuteen, ts. uudistus ei saanut nostaa seurakuntien kustannuksia. Tavoitteesta huolimatta uudistus aiheutti joissakin seurakunnissa lisäkustannuksia hallinnon johtajan osalta, koska vuosisidonnaisesta osasta luovuttiin. Vaikka suurimmalla osalla hallinnon johtajista vuosisidonnaiseen osaan oikeuttavaa palvelusaikaa oli 15 vuotta, vuosisidonnaisen osan vieminen peruspakkaan nosti palkkauksen kustannuksia niissä seurakunnissa, joissa hallinnon johtajalla ei vielä ollut kertynyt täysiä palvelusvuosia. Kustannusten tasaamiseksi seurakunnalle annettiin mahdollisuus vuosisidonnaisen palkanosan maksamiseen useammassa osassa.

Kokonaispalkkausjärjestelmään siirryttäessä sovittiin myös siitä, että jos kokonaispalkkaista tehtävää hoitavalla kirkkoherralla oli ollut oikeus määrävuosilissään, sen suuruus säilyi osana kokonaispalkkaa (KirVESTES liite 7, 4 § 1 mom.). Myös yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtajan saama lisä tuli ottaa huomioon peruspalkassa tehtävän hoidon ajan. Mahdolliset erilliset lisät kannattaa merkitä palkanlaskentajärjestelmään tai kirjata muulla tavoin, koska tietoa saatetaan tarvita, jos henkilö myöhemmin siirtyy pois kokonaispalkkausjärjestelmän soveltamispiiristä tai tehtävään rekrytoidaan uusi henkilö.

Huomaa: Ylimmän johdon palkkausjärjestelmän tehtävässä

yllin johto edustaa työnantajaa



tehtävä on työajaton

- Johtamistehtävästä maksettava kokonaispalkkaus korvaa kaiken tehtävän työn. Mitään erillisiä korvauksia, esimerkiksi ylityökorvauksia, ei makseta, lukuun ottamatta eräitä palkkioita.
- Käytännössä pienet seurakunnat ovat käsitelleet talouspäälliköitä työajallisina.

2.3 Ylimmän johdon palkkausjärjestelmän yleisperiaatteet

Ylimmän johdon palkkausjärjestelmä on kokonaispalkkaus, jossa otetaan huomioon tehtävien vaativuus, laaja-alaisuus ja vastuullisuus sekä viranhaltijan ammatinhallinta ja työssäsuoriutuminen. Jäljempänä ammatinhallintaa ja työssäsuorittumista kuvataan myös termeillä osaaminen ja aikaansaannokset/työn tulokset.

Kuva: ylimmän johtajan peruspalkkaan vaikuttavat tekijät



Huomaa: Jos muun palkkausjärjestelmän soveltamispiiriin kuuluva henkilö hoitaa tilapäisesti kokonaispalkkausjärjestelmään kuuluvaa tehtävää, hänelle tulisi myöntää virka/työvapaata tehtävästään ja määrätä hänet hoitamaan kokonaispalkkaista virkaa määrääjäksi, jolloin hänen palkkauksensa määritellään kokonaispalkkausjärjestelmän mukaisesti vastaavaksi ajaksi.

Huomaa: Jos tuomiokapituli määrää kirkkoherran hoitamaan oman virkansa ohella toisen seurakunnan kirkkoherran tehtävät, toinen seurakunta voi maksaa kirkkoherralle tuomiokapitulin päättämän kohtuullisen korvauksen o.t.o-korvauksena (KirVESTES 27 § 2 mom.).

Koska viran palkkaus on kokonaispalkkaus, viran hinnoitteluryhmän alaraja kuvaa normaalia/tavanomaista tehtävän vastuullisuuden ja vaativuuden sekä viranhaltijan hyvää työsuorituksen tasoa. Jos työ on tavanomaista vaativampaa ja vastuullisempaa ja/tai osaaminen ja työn tulokset tavanomaista paremmat, palkka määritellään hinnoitteluryhmän alarajaa korkeammaksi. Erityisen vaativissa tehtävissä ja/tai erityisen hyvällä osaamisella ja työn tuloksilla asteikon yläraja voidaan ylittää.

Seurakunta/seurakuntayhtymä määrittelee omalla päätöksellään uuden kirkkoherran tai johtavan talous- ja henkilöstöhallinnon viran haltijan peruspalkan KiT:n viralle päättämän K-/J –hinnoitteluryhmän asteikosta.

Seurakunta/seurakuntayhtymä tarkistaa viranhaltijan peruspalkkaa palvelussuhteen aikana silloin, kun se arvioi viran tehtävien vaativuuden ja/tai viranhaltijan

ammattihallinnan tai työssä suoriutumisen muuttuneen niin olennaisesti, että peruspalkan tarkistaminen on perusteltua. Muutoksista ilmoitetaan KiT:lle.

Normaalilla, hyvällä suoritustasolla tavoitteissa onnistutaan pääsääntöisesti ja ne saavutetaan ennakoidusti, tulokset ovat hyviä ja niissä ilmenee kehitystä ja henkilöllä on hyvä suorituskyky. Henkilön tavoiteasetanta ja kehittämistoimenpiteet ovat systemaattista toimintaa ja hän tukee uusien toimintamallien kehittämistä, myös yli organisaatio- ja työalarajojen ylittävissä prosesseissa.

Seurakunta/seurakuntayhtymä ei voi omalla päätöksellään muuttaa viran K-/J-hinnoitteluryhmää. Siitä päättää Kirkon työmarkkinalaitos. Se voi tarkistaa hinnoitteluryhmiä lähinnä silloin, kun seurakuntarakennetta muutetaan tai kun uusia virkoja muutoin perustetaan.

2.4 Maksettavat erilliskorvaukset

Erillinen kuukausipalkkio

Vaikka johtamistehtävästä maksettava kokonaispalkkaus korvaa kaiken työn, KirVESTES II osan 43 §:n mukaan kirkon keskusrahaston varoista suoritetaan lääninrovastille, pappisasessorille ja tuomiorovastille erillinen kuukausipalkkio liitteen 7 mukaan määritellyn kokonaispalkan lisäksi.

Huomaa: vaikka tuomiorovastille maksetaan erillistä kuukausipalkkiota, tuomiorovastin tehtävä on lisäksi otettu huomioon tuomiorovastin hinnoitteluryhmää määritettäessä.

Kokouksista voidaan maksaa erikseen KirVESTES II osan 42 §:n mukaista kokouspalkkiota.

3 PALKKAUKSEN MÄÄRITTÄMISEEN LIITTYVÄSTÄ VALMISTELUSTA JA ESITTELYSTÄ

3.1 Päätöksentekijä

Kirkkoneuvosto tai seurakuntayhtymässä yhteinen kirkkoneuvosto tai muu asiassa toimivaltainen elin päättää ylimmän johdon palkkausjärjestelmään kuuluvien tehtävien kokonaispalkasta.

3.2 Valmistelu ja esittely

Palkkausasiaa voidaan valmistella erillisessä luottamushenkilöistä koostuvassa elimessä, kuten kirkkoneuvoston asettamassa valmisteluryhmässä tai palkkausryhmässä. Valmistelu- tai palkkausryhmä voi olla 3–4 jäseninen elin, johon voi kuulua esimerkiksi neuvoston varapuheenjohtaja, muita neuvoston tai valtuuston jäseniä ja/tai muita palkkausta/palkitsemista hallitsevia luottamushenkilöitä, jotka eivät edusta työntekijöitä. Ryhmä käy keskustelut kirkkoherran ja hallinnon johtajan kanssa ja raportoi päätöksentekoaikaa.

Asian esittelystä määrätään ohjesäännössä. Kirkkoneuvoston päätökset tehdään yleensä viranhaltijan esittelystä. Lisäksi/vaihtoehtoisesti ohjesääntöön voidaan kirjata, että esittelyoikeus on myös kirkkoneuvoston varapuheenjohtajalla tai että kirkkoneuvostolla on oikeus käsitellä asia viranhaltijan esittelyn sijasta varapuheenjohtajan selostuksen pohjalta. Viimeksi mainittua selostusmenettelyä käytetään mm. kunnan hallinnossa.

3.3 Neuvotteluosapuolet

Luottamushenkilöpäättäjillä on valta ja vastuu ylimmän johdon palkkausjärjestelmän soveltamisesta seurakunnassa. Asian luonteen vuoksi palkasta neuvotellaan ylimmän johtajan itsensä, ei pääsopijajärjestön edustajan/luottamusmiehen, kanssa. Neuvottelut voi käydä esimerkiksi edellä mainittu valmistelu- tai palkkausryhmä.

4 KOKONAISPALKKAN RAKENNE

4.1 Yleistä

Kokonaispalkka sisältää kaikki palkanosat, myös henkilökohtaiseen suoritukseen ja työn tuloksiin perustuvan osan.

4.2 Luontoisedut palkkauksessa

Jos johtajalle annetaan oikeus esimerkiksi puhelinetuun tai asuntoetuun, muodostuu yhteenlaskettu peruspalkka (kokonaispalkka) euromääräisestä kuukausipalkasta ja puhelin- ja/tai asuntoedun arvosta.

4.3 Palkan määrittäminen palvelukseen otettaessa

Kun kirkkoherran tai hallinnon johtajan tehtävä tulee avoimeksi, sen sisältö ja siitä johdettava tehtävien vaatavuus määritellään ennen kuin tehtävää ryhdytään täyttämään. Tällöin otetaan kantaa mm. siihen, onko tehtävä kaikilta osin saman sisältöinen kuin edeltäjällä tai onko siihen joltain osin tullut muutoksia. Tämän jälkeen määritellään tehtävän palkkaus ja tarvittaessa suppeampi palkka-asteikko, jos se kuvaa paremmin välystä, jolta viranhaltijan palkka vahvistetaan. Jos seurakunta haluaisi muuttaa viran hinnoitteluryhmää, se tekee asiasta esityksen KiT:lle, joka päättää viran hinnoitteluryhmästä.

KirVESTES:n liitteen 7 3 § 2 momentin soveltamisohjeessa todetaan, että peruspalkka voidaan ilmoittaa hinnoitteluryhmän asteikosta määritellyn suppeamman asteikon muodossa. Tämä tarkoittaa sitä, että viran tehtävien vaatavuus ja vastuullisuus arvioidaan, jolloin alaraja muodostaa viranhoitajan vähimmäispalkan, jonka lisäksi määritellään yläraja.

Viranhoitajan palkkaus tulisi olla määriteltynä viranhoitoon ryhdyttäessä. Tästä syystä viimeistään haastattelussa on tarkoituksenmukaista keskustella potentiaalisten valittavien palkkaustoiveista, palkkauksen tasosta ja sen määräytymisen perusteista.

Uuden ylimpään johtoon kuuluvan viranhaltijan peruspalkka määritellään vähintään palkka-asteikon alarajalle. Jos tehtävien vaatavuus on olennaisesti korkeampi, kokonaispalkka määritellään palkka-asteikon puitteissa vastaavasti. Lisäksi

osaaminen ja työn tulokset vaikuttavat palkan määrittelyyn - palkkaus voi olla alarajaa korkeampi esimerkiksi pitkän työkokemuksen ja aikaisemmin osoitettujen tulosten perusteella.

Koska virkaan valittavan osaamista ja työn tuloksia ei tiedetä henkilöä valittaessa, uuden viranhaltijan peruspalkkaa olisi hyvä arvioida kuuden kuukauden jälkeen työhön ryhtymisestä tai myöhemmin, jos pidempi tarkastelujakso on tarkoituksenmukaisempi.

KiT julkaisee nettisivuillaan ylimmän johdon [toteutuneita peruspalkkatietoja](#), joita voi hyödyntää esimerkiksi vertaamalla samankokoisten tai saman tyyppisten seurakuntien palkkatietoja.

KiT:n ylimmän johdon palkkauskokeilusta tekemän selvityksen mukaan työnantaja on ottanut huomioon palkkaa määrittellessään mm. pitkän, ansiokkaan kokemuksen edellisessä tehtävässä peruspalkkaa korottavana tekijänä, mutta myös alentavana tekijänä kun virkaa on hoitanut sijainen, jolla on lyhempi kokemus.

Esimerkki 1a

Eläkkeelle jääneelle kirkkoherralle on maksettu määrävuosilisää 31.7.2014 saakka voimassa olleen KirVESTES liite 7 4 § 1 momentin mukaisesti. Uusi valittava kirkkoherra on henkilö, jolle on aiemmassa kirkkoherran virassa maksettu määrävuosilisää. Koska määrävuosilisää ei enää ole, sitä ei voida uudelle valittavalle henkilölle maksaa. Työnantaja arvioi, mikä merkitys henkilön aiemmassa toiminnassa – mukaan luettuna kirkkoherran virassa - osoitetulla työsuorituksella on nyt päätettävän kirkkoherran viran kokonaispalkkauksessa.

Esimerkki 1b

Eläkkeelle jääneelle kirkkoherralle on maksettu määrävuosilisää 31.7.2014 saakka voimassa olleen KirVESTES liite 7 4 § 1 momentin mukaisesti. Uusi valittava kirkkoherra on henkilö, jolle ei ole entisessä kirkkoherran virassa maksettu määrävuosilisää. Koska määrävuosilisää ei enää ole, työnantaja arvioi, mikä merkitys valittavan henkilön aiemmassa toiminnassa osoitetulla työsuorituksella on nyt päätettävän kirkkoherran viran kokonaispalkkauksessa.

4.4 Epäpätevyysalennus

Määräaikaiseksi viranhaltijaksi voidaan säännösten niin mahdollistaessa ottaa henkilö, jolla ei ole virassa edellytettyä kelpoisuutta. Tällöin viran hoitajan peruspalkka määritellään palkka-asteikolta, jonka ala- ja yläraja ovat hinnoitteluryhmän ala- ja ylärajaa 12 % alemmat.

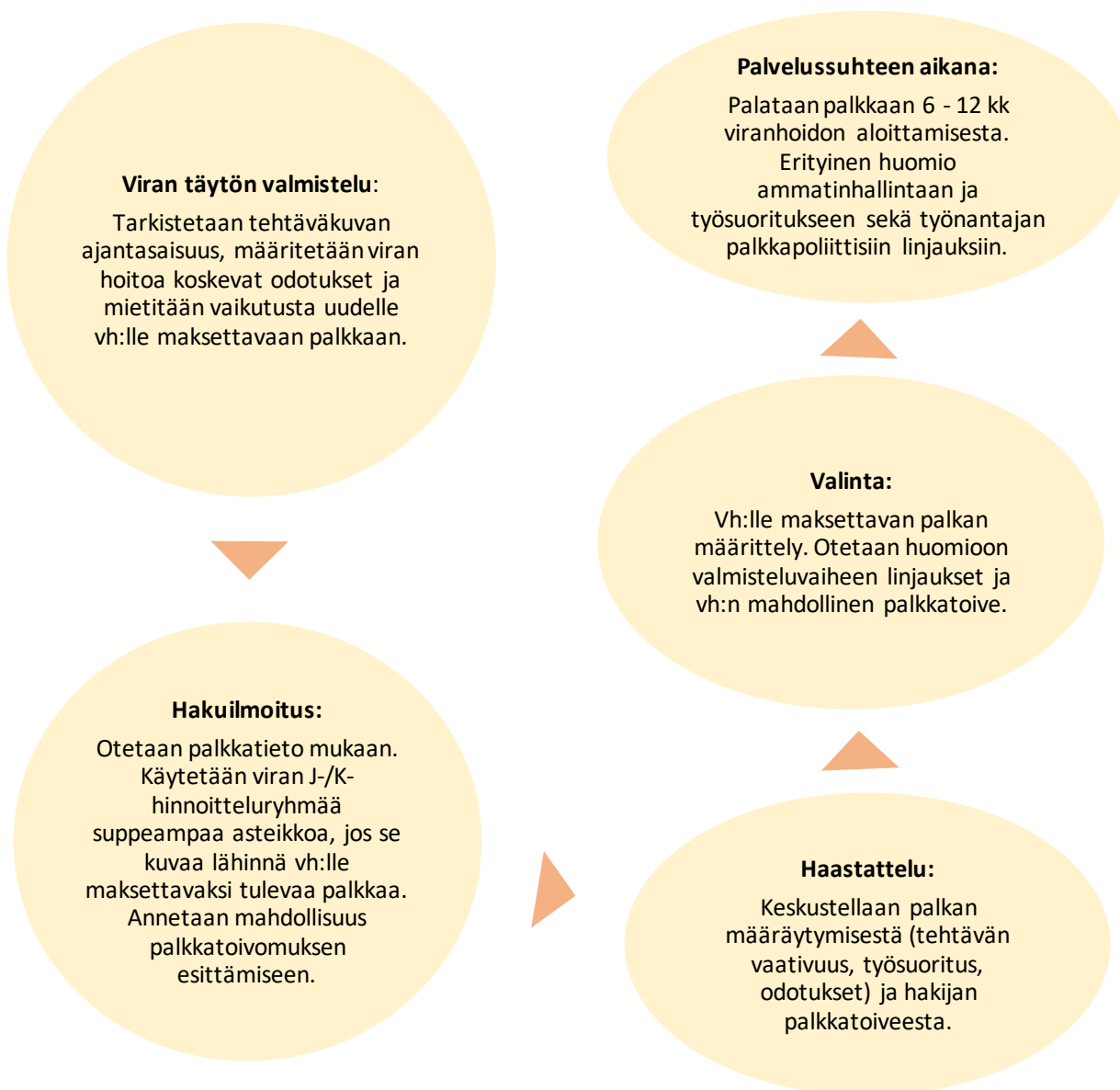
Esimerkki

Hinnoitteluryhmän alaraja on 2616,36 €/kk ja yläraja 3620,36 €/kk, jolloin epäpätevyysalennuksella korjattu asteikko on 2302,40 – 3185,92 €/kk.

4.5 Hakuilmoitus

Hakuilmoituksessa voidaan ilmoittaa tehtävän hinnoitteluryhmän tarkennettu palkka-asteikko sekä se, että lopullinen peruspalkka (kokonaispalkka) määräytyy tehtävien ja kokemuksen (ammattinhallinta ja työssäsuoriutuminen) mukaan. Ilmoitus voidaan julkaista myös pyytämällä palkkatoivomus.

Kuva palkan määrittelystä valintaprosessissa



4.6 Peruspalkan tarkistaminen palvelussuhteen aikana

Työnantajan on tarkoituksenmukaista arvioida aika ajoin, onko sen määrittelemissä tehtävissä ja henkilön työsuorituksessa tapahtunut sellaisia olennaisia muutoksia, että niiden perusteella olisi tarkoituksenmukaista tarkistaa peruspalkkaa. Palkkausta voidaan tarkistaa ylös- tai alaspäin. Palkkaa voidaan tarkistaa myös määräajkaisesti. KiT:n ylimmän johdon palkkausselvityksen mukaan määräajkaista palkantarkistusta on käytetty esimerkiksi turvapaikanhakijoiden vastaanotokeskuksen perustamisessa, uuden toimialan sisäänajossa, menestyksekkäässä jumalanpalveluselämän kehittämishankkeessa ja seurakuntien rakennemuutostilanteessa.

Jos toistaiseksi tarkistettava palkka on aiempaa matalampi, sitä maksetaan kolmen kuukauden kuluttua päätöksestä.

Tehtävän ja työsuorituksen arviointi voidaan linkittää esimerkiksi strategian toteuttamiseen siten että siitä johdettavat tavoitteet asetetaan vaalikaudelle ja niiden

toteutumista arvioidaan kerran tai kaksi vaalikauden aikana tai vuosittain toimintasuunnitelman ja –kertomuksen yhteydessä. Strategiasta johdettuja tavoitteita voidaan hyödyntää myös hakuilmoituksessa. Tässä ohjeessa on lukuun 8 koottu aineistoa, jota voi hyödyntää tavoitteiden asettamisessa.

4.7 Kertapalkkio

Seurakunnan/seurakuntayhtymän ylimmälle johtajalle voidaan maksaa huhtikuun 2018 alusta lukien kertapalkkiota, vaikka he kuuluvat kokonaispalkkausjärjestelmän soveltamispiiriin. Kertapalkkio on nimensä mukaisesti kertaalleen maksettava nopean palkitsemisen muoto, jonka myöntäminen perustuu työnantajan harkintaan. Tällöin ei tarvitse muuttaa peruspalkkaa, mutta onnistuminen voidaan huomioida myös rahallisesti. Palkkion suuruus ja periaatteet ovat työnantajan päätettävissä. Kertapalkkio ei ole varsinaista palkkaa.

Kertapalkkioilla voidaan palkita erityisen hyvistä tuloksista haastavissa tehtävissä, kuten

- organisaatioiden ja toimintamallien muutostilanteissa
- strategisten hankkeiden toteuttamisessa
- työala-/tiimi- ym. rajat ylittävien prosessien kehittämisessä
- tuottavuustyössä tai
- muissa erityisen vaativissa johtamistilanteissa.

5 **KirVESTES:IIÄ SOVITTUJEN PALKANTARKISTUSTEN VAIKUTUS PERUSPALKKOIHIN SEKÄ HINNOITTELURYHMIEN ALA- JA YLÄRAJOIHIN**

Hinnoitteluryhmien ala- ja ylärajoja sekä kutakin henkilökohtaista kokonaispalkkaa tarkistetaan KirVESTES:n sopimuspuolten sopimalla tavalla. Erillisistä kuukausipalkkioista (esim. KirVESTES II osa 43 §) päätetään erikseen.

Jos KirVESTES:n sopimusosapuolet sopivat järjestelyerästä, joka on käytettävissä ylimmän johdon palkkaukseen, saadaan käytettävä euromäärä laskemalla kokonaispalkkausjärjestelmän soveltamispiiriin kuuluvien – kirkkoherran ja hallinnon johtajan - palkkasummasta. Erää voidaan kohdentaa joko tehtävässä toteutettavien/toteutuneiden muutosten tai henkilökohtaisen työsuorituksen perusteella. Sillä voidaan tarkistaa kaikkien järjestelmän piiriin kuuluvien palkkoja tai sitä voidaan suunnata vain jonkun tai joidenkin palkkoihin.

6 **ILMOITUKSET KIRKON TYÖMARKKINALAITOKSELLE**

Kirkon työmarkkinalaitos seuraa ylimmän johdon palkkausjärjestelmän soveltamista. Tästä syystä seurakunnan tulee lähettää sille peruspalkan tarkistamista koskeva päätös (KirVESTES liite 7 3 § 4 mom. soveltamisohje).

Jos seurakunta katsoo, että viran tehtävien vaativuus ja vastuullisuus on muuttunut niin olennaisesti, että se haluaa hinnoitteluryhmää muutettavan, esitys perusteluineen tehdään KiT:lle, joka päättää viran hinnoitteluryhmän. Esityksen tekee seurakunnan kirkkoneuvoston tai seurakuntayhtymän yhteinen kirkkoneuvosto. Esitys tulee tehdä hyvissä ajoin etukäteen ennen muutoksen aiottua alkamisajankohtaa. KiT päättää, onko palkkausryhmän muuttamiselle perusteita.

Neuvoston päätös peruspalkan tarkistamisesta sekä hinnoitteluryhmän muutosta koskeva esitys perusteluineen toimitetaan sähköpostilla osoitteeseen kit@evl.fi.

7 SEURAKUNTIEN PALAUTETTA KOKEILU-PALKKAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

Kirkon työmarkkinalaitos selvitti vuonna 2016 otoksella seurakuntien näkemyksiä palkkausjärjestelmäkokeilusta. Vastaaajia oli 50, joista 44 % johtavia talous- ja henkilöstöhallinnon viranhaltijoita, 36 % kirkkoherroja ja 20 % luottamushenkilöitä. Kyselyn mukaan vastaaajista 60 % katsoi, että kokeiltava järjestelmä on aiempaa palkkausjärjestelmää toimivampi.

Vaikka kokeiluun oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, osa vastaaajista esitti myös kehittämiskohteita. Vastaaajat toivoivat, että kirkkoneuvosto voisi arvioida johtavien viranhaltijoiden tehtävien vaativuutta ja työssä suoriutumista nykyistä säännöllisemmin. Tosin vastaaajat epäilivät, että luottamushenkilöpäätäjät eivät ole tottuneet seurakunnan toiminnan ja ylimmän johdon työn arviointiin. Erityisen visaisena kysymyksenä nähtiin kirkkoherran työn arvioiminen, koska pappien ja seurakunnan valvonta kuuluu kapitulille. Vaikka hengellinen johtaminen ei kuulukaan luottamushenkilöpäätöksentekijälle, se voi kuitenkin linjata ja asettaa tavoitteita toiminnan, hallinnon, talouden ja henkilöstön johtamiselle ja myös arvioida onnistumista näissä kokonaisuuksissa. Esimerkiksi kirkkoneuvosto voi asettaa ylimmän johdon 3–4 jäsenisen palkkatyöryhmän, joka arvioi ylimmän johtajan kanssa tavoitteiden toteutumista ja työsuoritusta. Arvioinnin pääkohdat raportoidaan kirkkoneuvostolle.

Muita kysymyksiä olivat palkkauksen asetannassa vertailupohjan puute etenkin pienissä seurakunnissa, ylimmän johdon tottumattomuus oman osaamisensa markkinointiin, luottamushenkilöiden osaamattomuus ja asenteet palkitsemiskysymyksissä sekä palkan asetannan pelisääntöjen puute rekrytoinnissa ja palvelusuhteen aikana. Jotkut kritisoivat palkka-asteikkoa liian väljäksi ja toiset taas liian suppeaksi. Pienissä seurakunnissa myös hakijoiden puute tai kirkkoherran palkkauksen eron pienuus suhteessa kappalaisen palkkaukseen nähtiin rekrytoinnin vaikeutena. Vastaaajat toivoivat myös, että KirVESTES-sopijaosapuolet ohjaisivat rahoitusta järjestelyeriin ja tätä kautta sitä voitaisiin suunnata paikallisesti ylimmän johdon palkkaukseen.

Kirkon työmarkkinalaitokselle lähetettyjen palkantarkistuspäätösten perusteella palkkaa on tarkistettu seuraavasti vuodesta 2014:

- hallinnon johtajista noin 36 %:lla
- kirkkoherroista noin 40 %:lla

Viran peruspalkkoihin on tehty muutoksia J-hinnoitteluryhmissä – 690 eurosta kuukaudessa + 1 360 euroon kuukaudessa ja K-hinnoitteluryhmissä – 450 eurosta kuukaudessa + 1 060 euroon kuukaudessa. Lukumääräisesti eniten palkantarkistuksia tehtiin J10–J30- ja K10–K30 -hinnoitteluryhmissä.

Eniten muutoksia tehtiin kokeilun alkuvaiheessa, mikä kertoo aiempaan järjestelmään kohdistuneista paineista.

8 AINEISTOA TAVOITTEIDEN ASETTAMISEN TUEKSI

Tähän lukuun on koottu tekijöitä, joita seurakunnan/seurakuntayhtymän päätöksentekijä voi hyödyntää asettaessaan ylimmälle johdolle tavoitteita ja arvioidessaan työn tuloksia. Näiden käyttäminen on vapaaehtoista.

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

Ylimmän johdon henkilökohtaista työsuoritusta voidaan arvioida keskeisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta sekä johtamisen, johtajuuden ja vuorovaikutuksen toimivuuden näkökulmasta.

Tavoitteiksi asetetaan 1–3 keskeistä tavoitetta organisaation näkökulmasta. Tavoitteiden asettamisessa kiinnitetään huomiota siihen, että johtajan panos tavoitteiden toteutumisessa voidaan todentaa. Johtamisessa tavoitteet ja arviointiperusteet liittyvät henkilöstöön, toiminnan kehittämiseen sekä johtamisen ja johdon kehittämiseen.

Arvioitavana ovat määriteltyjen osa-alueiden tosiasialliset tulokset sekä kehittämistoimenpiteet. Tulosten arvioinnissa voidaan hyödyntää niitä tulosmittareita, joilla muutoinkin seurataan strategian toteutumista sekä joita käytetään talous- ja toimintasuunnitelmien yhteydessä. Tarkastelussa ovat tällöin tulosten saavuttaminen ja kehitys viime vuosilta.

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

Työsuoritusta voidaan arvioida esimerkiksi vaalikausittain, kaksi kertaa vaalikaudessa tai vuosittain toimintasuunnitelman ja –kertomuksen yhteydessä. Ylimmän johtajan – kirkkoherran ja hallinnon johtajan - kanssa tavoite- ja arviointikeskustelun voi käydä erillinen palkkaus- tai valmisteluryhmä, joka raportoi kirkkoneuvostolle/yhteiselle kirkkoneuvostolle.

Työtulosten arviointi on luonteeltaan kokonaisarviointi, jossa ei lasketa pisteitä. Se antaa arvioitsijalle välineen tunnistaa hyvää johtamista ja perusteet kannustavalle palkitsemiselle.

Johtaja huolehtii hänen vastuullaan olevien tavoitteiden saavuttamisesta. Hän huolehtii siitä, että ihmisten työpanos ja voimavarat kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa, sillä yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiseen kuuluu mm. toiminnan kannalta välttämättömien asioiden hoito, kuten työtehtävien jako, työprosessien organisointi, työntekijöiden valinta sekä työpaikan valtarakenteet ja kannustamisen ja palkitsemisen tavat. Pohjimmiltaan kysymys on työn oikeasta järjestämisestä eli siitä, mikä olisi paras mahdollinen tapa johtaa työntekijöitä ja organisoida työtehtävät. Ihmissuhde –näkökulmasta tarkasteltuna johtajan tehtäviin kuuluu yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen työpaikoilla sekä työyhteisön ja työntekijöiden välisen suhteen tasapainottaminen.

Johtamisoppeja on monenlaisia. Niillä tähdätään samaan tavoitteeseen, mutta taustalla olevat ongelmat hahmotetaan eri tavoin. Osassa johtamisopeista katsotaan, että tuottavuutta parannetaan rationalisoimalla ja laittamalla tuhlaus ja epäjärjestys kuriin. Osassa pyritään parantamaan tuottavuutta työmoraalia vahvistamalla ja työn monotonisuutta vähentämällä sekä yrittämällä tunnistaa ja korjata vaihtuvuuden ja poissaolojen taustalla olevat perimmäiset syyt. Rakenneteoriat pyrkivät parantamaan tuottavuutta muokkaamalla rakenteita vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Kulttuuriteoriat tavoittelevat parempaa tuottavuutta yrittämällä sitouttaa ammatillistunutta henkilöstöä organisaation arvoihin ja päämääriin, kun taas innovaatioteorioiden mukaan tuottavuutta parannetaan jatkuvan uudistamisen avulla.

Esimerkkejä siitä, mitä tavoitteet ja mittarit voivat olla

Tavoitteet

- Kuvaa tulosta tai asiantiloja (ei tekemistä, toimenpiteitä tai pyrkimyksiä)
- Johdettu organisaation tai toimintakokonaisuuden perustehtävistä tai kytkeytyy niihin (ei satunnaisia, yksittäisiä)
- Strategisia, toiminnan kannalta olennaisia ja vaikuttavia
- Selkeitä, kaikille ymmärrettäviä
- Konkreettisia, operationaalisia (käytännöllisiä seurannan kannalta)
- Arvioitavia, mitattavia, aikaan sidottuja
- Mielellään vertailtavia (ajallisesti ja samankaltaisten yksiköiden välillä)
- Organisaatio voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan
- Realistisia, mutta haastavia
- Hyväksyttäviä (yhdessä muotoiltuja ja sovittuja)
- Kattavat mahdollisimman suuren osan toiminnasta, mutta osoittavat toisaalta prioriteetteja, asioiden tärkeysjärjestystä

Mittarit

- Kuvaa toiminnan tuotosta tai aikaansaannosta (ei tekemistä)
- Mitattava asia kytkeytyy toiminnan peruspäämääriin ja strategioihin, jolloin sen seurannalla on merkitystä toiminnan johtamiselle ja ohjaamiselle
- Kuvaa todella niitä asioita, joita halutaan saavuttaa tai jotka keskeisiä toiminnan onnistumisen kannalta
- Mittarin arvoille voidaan asettaa tavoitteita
- Mittaria voidaan käyttää suhteellisen vakiintuneena (vaikka sitä voidaankin hienosäätää aika ajoin) ja tehdä vertailuja ajallisesti
- Mittarin arvoon voidaan vaikuttaa organisaation omin toimenpitein
- Mittaustiedot saadaan suhteellisen vähällä vaivalla

Esimerkki **seurakunnan** tavoitteista ja mittareista

- Tavoite: Seurakuntalaisilla mahdollisuus vaikuttaa palveluihin.
 - Keino: Tehdään seurakuntalaisille kysely, esimerkiksi toiminta-alueen tapahtuman yhteydessä siitä, mitä seurakunnan palveluita he käyttävät ja miksi tai jos eivät käytä, mitä muita syitä kuulua seurakuntaan pidetään tärkeänä.

- Mittari: Kysely tehty. Sen vaikutus seurakunnan toimintaan, päätöksentekoon ja/tai työntekijöiden työhön.
- Tavoite: Seurakuntalaisten osallistumismahdollisuus seurakunnan toimintaan.
 - Keino: Toiminnat, joihin otetaan mukaan ja miten.
 - Mittari: Järjestetty toiminta. Kerätty palaute osallistujilta ja sen vaikutus seurakunnan toimintaan, päätöksentekoon ja/tai työntekijöiden työhön.
- Tavoite: Seurakunta siirtyy yhden luukun periaatteeseen virkatodistuksissa.
 - Keino: Seurakunta digitoi virkatodistuksen perusteena olevat tiedot ja/tai tarkastaa aineiston (tällä mahdollistetaan seurakunnan jäsenen mahdollisuus saada virkatodistus-palvelu yhden luukun –periaatteella).
 - Mittari: Digitointi suoritettu ja/tai aineisto tarkastettu loppuun.
- Tavoite: Talous on hallinnassa.
 - Keino: Pysytään budjetissa, kustannukset kohdentuvat eri toimintoihin tarkoituksenmukaisesti.
 - Mittari: Toiminnan tuottavuus ja taloudellisuus. Tuottavuus saadaan jakamalla tuotos panoksella, jossa panos voi olla rahaa, työtunteja ym. Tuotos on erilaisia palveluita kuten toimituksia, leirejä, kursseja ja niiden kehitystä. Panos on tuotokseen käytettyjen henkilötyövuosien määrää ja kehitystä. Tässä huomioidaan innovaatiot ja kehittämistoiminta tavoitteen saavuttamiseksi.
- Tavoite: Työtyytyväisyys hyvällä tasolla, sairauspoissaolot tasolla x.
 - Keino: Tulokortit käytössä, kehitys- ja tavoitekeskustelut käyty tulokorttien pohjalta, varhaisen välittämisen malli käytössä.
 - Mittari: Tulokortit on tehty, varhaisen välittämisen malli käytössä, kehitys- ja tavoitekeskustelut on käyty, henkilöstötyytyväisyystavoitteet on saavutettu (henkilöstötutkimus/työhyvinvointikysely ja kehittämissuunnitelma), 360-arviointia on hyödynnetty (tulokset ja kehittämistoimenpiteet) ja sairauspoissaolot ovat tavoitteen mukaiset.

Seurakunnan tavoitteista johdetaan johtajan tavoitteet. Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että hänen vastuullaan olevien ihmisten työpanos ja voimavarat kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tavoitteita asetettaessa on hyvä muistaa, että palkitseminen ei ole vain tavoitteita ja mittareita, suorituksia ja rahaa, vaan myös sitä, että johtajan johtajuutta tuetaan siten, että tämä voi myös onnistua johtajana. Rahan käyttäminen motivoituneena on useimmiten lyhytkestoisempaa ja muilla tekijöillä näyttääkin olevan sitä suurempi merkitys. Luottamushenkilöiden rooli voi korostua johtajan työn tukemisessa ja kannustamisessa. Kannustavuudessa keskeistä on työn vaatimien ponnistelujen ja palkitsemisen tasapaino. Palkitseminen voi olla myös mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan ja työhyvinvointia, arvostuksen osoittamista ja palautumisesta huolehtimista.

Esimerkki siitä, mitä seurakunnan tavoitteet, keinot ja mittarit voivat olla Nurmijärven seurakunnan Onnistumissuunnitelmaa tuloskorttiin vietyinä

TULOSKORTTI 20XX			
Nurmijärven seurakunta			
	Tavoite - Mihin	Keinot - Miten tavoite saavutetaan	Avainmittarit
	Luonteva kohtaaminen	– Etsimme keinoja tavoittaa lapset, nuoret ja vanhukset viemällä toimintaa sinne missä ihmiset luontaisesti ovat. Nuoria tavoitetaan Saapas -toiminnalla.	Saapas toimintaa ollut siellä, missä nuoret juhlivat.
		– Löydämme viestintään ja markkinointiin uusia ajanmukaisia kanavia. Viestintäkanavista panostetaan sosiaaliseen mediaan.	Henkilöstön resursseja suunnattu sosiaaliseen mediaan xx.
		– Olemme aktiivisesti mukana Nurmijärven alueen tapahtumissa (tähän listausta tapahtumista).	Tapahtumassa x esittelypöytä ja tarjolla kävijöille kahvia ja mehua. Jne
		– Hyödynnämme seurakunnan tiloja avaamalla ne seurakuntalaisten kohtaamispaikoiksi.	Eläkeläisyhdistykset ja partiolaiset käyttäneet toiminnassaan seurakunnan tiloja.
	Rohkea kutsu	– Puhumme armollisesta Jumalasta rohkeasti ihmisten omalla kielellä	Saarnat toteutettu nykysoomella Jumalan muuttumattomasta armosta
		– Pidämme huolta lähimmäisistämme Jeesuksen esimerkin mukaisesti.	Resurssoitu (xx €) taloudelliseen apuun.
		– Teemme kristillisen kasvatuksen näkyväksi luontevasti kaikessa toiminnassa. Keinona käytämme tapaamisia, aamunavauksia, joulukirkkoa, kerhotoimintaa, oppituntien pitämistä (etiikan teema) ja opettajille tarjottavaa koulutusta.	Tehty aktiivisesti yhteistyötä (keinot) koulujen ja kunnan varhaiskasvatuksen kanssa.
		– Näytämme esimerkkiä luomakunnan varjelemisessa.	Ympäristödiplomi haettu ja/tai saatu.
	Pidetty työpaikka	– Kehitämme johtamista, alaistaitoja ja työhyvinvointia.	Työhyvinvointitutkimus tehty, myönteinen kehitys edellisen tutkimuksen kehittämiskohteisiin toteutunut.
		– Kehitämme kirkkopiirien ja työalojen välistä yhteistyötä.	Jumalanpalvelukset toteutettu moniammatillisesti.
		– Panostamme henkilöstön koulutukseen. Työtehtävien edellyttämiä osaamistarpeita kootaan koulutussuunnitelmaan.	Koulutussuunnitelma tehty ja sen mukaisesti kehitetty henkilöstön osaamista.
	Innostava yhteisö	– Etsimme seurakuntalaisille uusia toimintatapoja osallistua seurakunnan toimintaan.	Vapaa-ehtoiset musiikkiryhmät toiminnassa.
		– Olemme seurakuntalaisia iloisesti osallistava yhteisö. Toteutamme pääsiäisvaelluksen.	Pääsiäisvaellus toteutettu siten, että seurakuntalaisia on saatu rekrytoitua eri rooleihin + osallistuneiden palaute.
		– Otamme laajasti kaikkien lahjat käyttöön.	Tarjottu monipuolisia vapaaehtoistyön tehtäviä eri alojen osajille.

LÄHTEITÄ:

Mari Pahkala: Asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys palkitsemiseen ja oppimiseen, JYK, 2016

Sitra, Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön, 2013

Henkivakuutusyhtiö Mandatum Lifen tytäryhtiön Innovan palkitsemisasiantuntijat Johanna Maaniemi ja Kiisa Hulkko-Nyman Talouselämä 6.10.2016 Puheenvuorossa.

Kuntaliitto, Kuntajohtajan johtajasopimus – puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle, 2016

Kuntaliitto, Johtamissopimus kuntajohtamisen välineenä, 2008

Valtiovarainministeriö, Ohje johtamissopimuksen laatimiseksi, liite johtamissopimuslomake, 2017

Hannele Seeck, Johtamisopit ja niiden leviäminen