

# *Ylimmän johdon kannustinohjelma 2025*

## Sisältö:

- Kannustinohjelman esittely
- Ylimmän johdon syksyn 2025 tavoite- ja arviointikeskusteluihin valmistautuminen
- Tausta-aineisto: Tavoitteiden asettaminen

# *Johdon palkkausjärjestelmän kehittämisen tavoitteet*

- Rakentaa kannustava ja palkitseva palkkausjärjestelmä, joka ...
  - varmistaa kummankin palkkausjärjestelmän tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä yhtenäisin kriteerein / mittarein
  - turvaa palkkakilpailukykyisyyttä ja osaavan johdon sitouttamista
  - vahvistaa ammattimaisen johtamistyön odotuksia ja vaatimuksia
  - luo rakenteet tavoitteelliselle johtamiselle, tavoitteiden seurantaan ja onnistumisessa palkitsemiseen.



# Tausta

- 26.9.2024 YKN päätti kannustinohjelman käyttöönotosta ja arvioitsijoista.
- Ensimmäiset kannustinohjelman mukaiset tavoitteet asetettiin tavoiteasetantakeskusteluissa syksyllä 2024 siten, että hiippakuntadekaani Reijo Liimatainen kävi seurakunnan luottamushenkilön kanssa kaikkien kirkkoherrojen kehityskeskustelut. Yhtymän johtaja kävi osastonjohtajien kehityskeskustelut YKN:n nimeämien luottamushenkilöiden kanssa. Yhtymän johtajan kanssa keskustelun kävivät yhteisen kirkkoneuvoston ja yhteisen kirkkovaltuuston puheenjohtajat.
- Hiippakuntadekaani esitteli asetetut tavoitteet kirkkoherrojen ja yhtymän johtaja Juha Rintamäki osaston johtajien osalta ylimmän johdon palkkausryhmälle.
- Ylimmän johdon palkkausryhmä teki arviointien pohjalta esitykset kertapalkkiosta yhteiselle kirkkoneuvostolle.

# *Ylimmän johdon kannustinohjelma*

# *Kannustinohjelman tarkoitus, kohderyhmä ja arviointijakso*



## **Johdon kannustinohjelman tarkoitus**

- Kannustinohjelma tukee HSRKY:n ja seurakunnan strategian ja arvojen toteuttamista ja kannustaa johtoa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen.
- Kannustinohjelma on osa ylimmän johdon kannustavaa palkkausta. Kannustinohjelma korvaa vuonna 2020 käyttöönotetun mallin työssä suoriutumisen arvioinneista.

## **Kannustinohjelman kohderyhmä ja arviointijakso**

- Kannustinohjelman kohderyhmään kuuluvat kirkkoherrat, yhtymän johtaja sekä nimetyt osaston johtajat.
- Kannustinohjelman arviointijakso on 1.10-30.9 ja mahdolliset 2024-2025 arviointikauden palkkiot maksetaan alkuvuodesta 2026.

# Tavoitteet ja painotukset

Tavoitejakso 12 kk (1.10.-31.9.). Tavoitteiden painotukset ovat seuraavat

| Osa-alue                              | Painoarvo | Tavoite                                                                                                                                       | Mittari                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yhteiset tavoitteet                   |           |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                           |
| Strateginen tavoite                   | 20 %      | Kirkkoon liittyneiden määrän kasvu                                                                                                            | Vähintään 1-vuotiaiden kirkkoon liittyneiden* määrän muutos v.2025 suhteutettuna edellisen kolmen vuoden (2021-2023) keskiarvoon<br>Kynnysarvo +/- 0; tavoitearvo +3 %; maksimiarvo + 7 % |
| Työyhteisön ja osaamisen johtaminen   | 30 %      | Hyvinvointi työyhteisöissä                                                                                                                    | Henkilöstökyselyn työn sujuminen työyhteisössä tuloksen KA (1-5)<br>Kynnysarvo 3,5; tavoitearvo 4,0; maksimiarvo 4,5                                                                      |
| Seurakunnan / osaston omat tavoitteet |           |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                           |
| Strateginen tavoite                   | 30 %      | Seurakunnan / seurakuntayhtymän strategiasta tai srk:n / osaston strategisista tavoitteista johdettu tavoite                                  | Strategian mittareista johdetut mittarit<br>Kynnysarvo; tavoitearvo; maksimiarvo                                                                                                          |
| Organisatorinen tavoite               | 20 %      | Seurakunnan / osaston organisatorinen tavoite, voi liittyä talouden/kustannusten hallintaan, organisatoriseen kehittämiseen, johtamiseen tmv. | Seurakunnassa / osastolla määritetyt mittarit<br>Kynnysarvo; tavoitearvo; maksimiarvo                                                                                                     |

\*) Vähintään 1 vuotiaat kirkkoon liittyneet Hgin seurakunnissa yhteensä (ei sisällä muuttoliikettä, kastettuja alle 1 vuotiaita).  
Mikäli seurakuntaan liittyneiden määrä saavuttaa tavoite- tai maksimiarvon, painoarvon mukainen kannustinpalkkio maksetaan silloin tämän mukaan vaikka seurakuntien yhteinen tulos jäisi tavoite- tai maksiarvon alle.

Tavoitteita tulee olla yhteensä neljä per henkilö. Yhteiset ja oman vastuualueen tavoitteet viestitään avoimesti kohderyhmälle ja edistymistä suhteessa tavoitteisiin seurataan ja raportoidaan säännöllisesti vähintään puolivuosittain.

# Tavoitteet kannustinohjelmassa

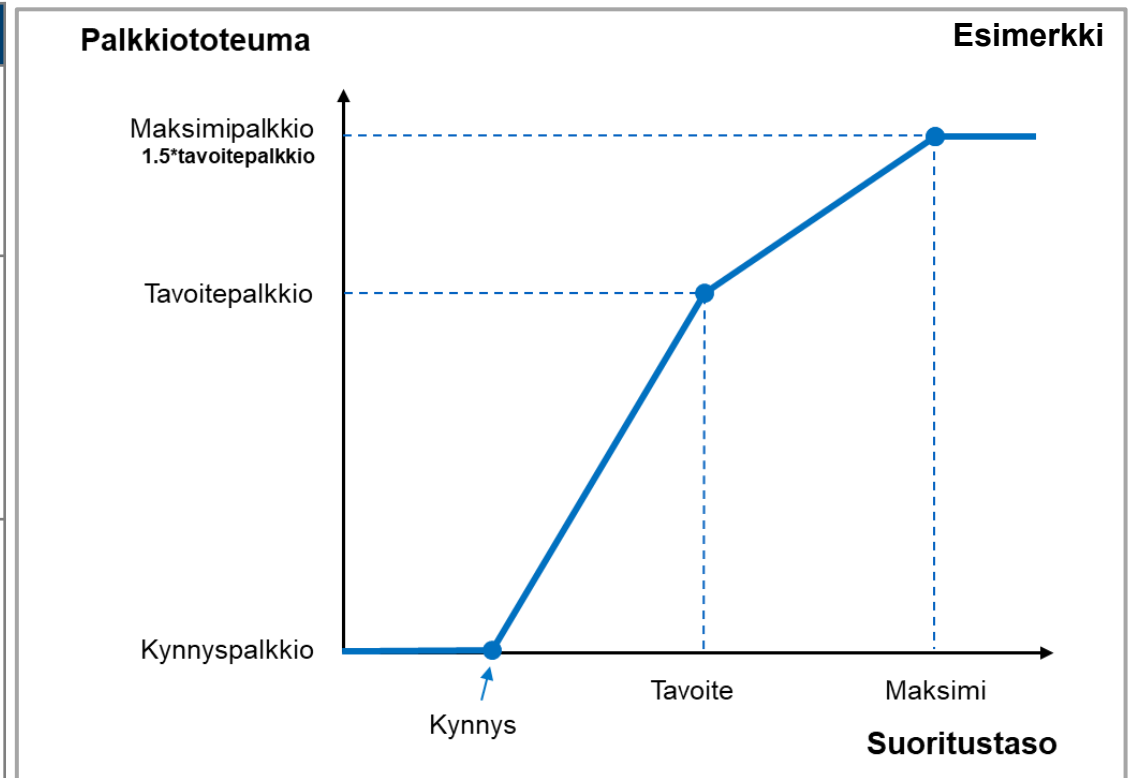
- Kullekin kirkkoherralle / johtajalle asetetaan neljä tavoitetta, joista kaksi on kaikille yhteisiä. Seurakunnan/osaston tavoitteita asetetaan kaksi (strateginen ja organisatorinen tavoite).
- Tavoitteille määritellään mitattavissa olevat mittarit.
- Tavoitteille asetetut painoarvot on määritetty etukäteen.
- Yhteiset ja oman vastualueen tavoitteet viestitään avoimesti kohderyhmälle ja edistymistä suhteessa tavoitteisiin seurataan ja raportoidaan säännöllisesti vähintään puolivuositain.

| Osa-alue                              | Painoarvo |
|---------------------------------------|-----------|
| Yhteiset tavoitteet                   |           |
| Strateginen tavoite                   | 20 %      |
| Työyhteisön ja osaamisen johtaminen   | 30 %      |
| Seurakunnan / osaston omat tavoitteet |           |
| Strateginen tavoite                   | 30 %      |
| Organisatorinen tavoite               | 20 %      |

# Tavoiteasetanta ja suoritustasot

- Jokaiselle tavoitteelle tulee asettaa mittari(t) ja mittarille kynnystaso, tavoitetaso ja maksimitaso.

| SUORITUSTASO                                  | KUVAUS                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KYNNYSTASO                                    | Tavoitteen pienin arvo, joka vastaa hyvää suoriutumista. Kynnystason alapuoliset tulokset ja suoritukset antavat aihetta tarkastella tilannetta ja asetettuja tavoitteita. Kynnystason saavuttamisen todennäköisyys on tyypillisesti n. 90 %.                                                  |
| TAVOITETASO (ERITTÄIN HYVÄ SUORITUS)          | Haasteellinen tavoitetaso, edellyttää ponnistelua ja erittäin hyvää onnistumista ja suoriutumista. Tavoitetason saavuttaminen kaikkien asetettujen tavoitteiden osalta oikeuttaa tavoitepalkkioon. Tavoitetason saavuttamisen todennäköisyys on tyypillisesti noin 50 %.                       |
| MAKSIMITASO (POIKKEUKSELLINEN HUIPPUSUORITUS) | Maksimitason saavuttaminen edellyttää erinomaista tai jopa poikkeuksellista suoriutumista ja tuloksia. Maksimitason saavuttaminen tai ylittäminen kaikkien asetettujen tavoitteiden osalta oikeuttaa maksimipalkkioon. Maksimitason saavuttamisen todennäköisyys on tyypillisesti noin 5-10 %. |



# Tavoitteen asetannasta



| SUORITUSTASO                                  | KUVAUS                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KYNNYSTASO                                    | Tavoitteen pienin arvo, joka vastaa hyvää suoriutumista. Kynnystason alapuoliset tulokset ja suoritukset antavat aihetta tarkastella tilannetta ja asetettuja tavoitteita. Kynnystason saavuttamisen todennäköisyys on tyypillisesti n. 90 %.                                                  |
| TAVOITETASO (ERITTÄIN HYVÄ SUORITUS)          | Haasteellinen tavoitetaso, edellyttää ponnistelua ja erittäin hyvää onnistumista ja suoriutumista. Tavoitetason saavuttaminen kaikkien asetettujen tavoitteiden osalta oikeuttaa tavoitepalkkioon. Tavoitetason saavuttamisen todennäköisyys on tyypillisesti noin 50 %.                       |
| MAKSIMITASO (POIKKEUKSELLINEN HUIPPUSUORITUS) | Maksimitason saavuttaminen edellyttää erinomaista tai jopa poikkeuksellista suoriutumista ja tuloksia. Maksimitason saavuttaminen tai ylittäminen kaikkien asetettujen tavoitteiden osalta oikeuttaa maksimipalkkioon. Maksimitason saavuttamisen todennäköisyys on tyypillisesti noin 5-10 %. |

- Ylimmän johdon tavoitteiden tulee olla riittävän kunnianhimoisia mutta realistisia saavuttaa yhden vuoden aikana. Tavoitteissa onnistumista arvioidaan ennen kaikkea tavoitteille asetettujen mittareiden valossa.
- Kannustinohjelma rakentuu siten, että asetettujen mittareiden ns. kynnystason saavuttaa organisaatiossa tyypillisesti n. 90 % johtajista. Sen sijaan tavoitetason saavuttaa vain noin joka toinen. Maksimitason saavuttaa organisaation johtajista tyypillisesti vain 5-10 %.

# *Seurakunnan / osaston omat tavoitteet*

- Strateginen tavoite voidaan johtaa seurakunnan / seurakuntayhtymän strategiasta tai srk:n / osaston muista strategisista tavoitteista.
  - Tavoitteen asetannan apuna ja mittarina voi käyttää esimerkiksi HSRKY:n vuositilastoja, toimintatilastoja tai seurakunnan / osaston toiminnan muita indikaattori-/tunnuslukuja. Tilastotietoa löytyy mm. sinfosta:  
<https://evl.sharepoint.com/sites/Sinfo5/SitePages/Tietopankki.aspx>
- Organisatorinen tavoite voi liittyä talouden/kustannusten hallintaan, organisatoriseen kehittämiseen, kirkkoherran/johtajan henkilökohtaiseen johtamisen kehittymistavoitteeseen tmv.
  - Tavoitteen asetannan apuna ja mittarina voi käyttää esimerkiksi johtamisen 360-palautetta ja sen perusteella tehtyä kehittämissuunnitelmaa tai henkilöstökyselyn tuloksia ja sen perusteella tehtyä kehittämissuunnitelmaa.

# Palkkiomahdollisuudet ja palkkioiden maksu

- Palkkiomahdollisuudet ovat seuraavat, mikäli arviointijakso 12 kk:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kynnyspalkkio | Tavoitepalkkio                                       | Maksimipalkkio                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Kirkkoherra, yhtymän johtaja</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0 eur/kk      | Kun kaikki osa-alueet tasolla vähintään 1800 eur/v   | Kun kaikki osa-alueet tasolla vähintään 2700 eur/v   |
| <b>Osaston johtaja</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0 eur/kk      | Kun kaikki osa-alueet tasolla vähintään 1800 eur/v * | Kun kaikki osa-alueet tasolla vähintään 2700 eur/v * |
| Summat ovat maksimisummia kun kaikilla osa-alueilla tavoite-/maksimi-arvo täyttyy. Kannustinpalkkiota maksetaan kuitenkin osa-alueiden painoarvojen mukaisessa suhteessa: tavoite-/maksimi-arvon täytyessä yhdellä osa-alueella maksetaan ao. osa-alueen painoarvon mukainen osuus tavoite-/maksimipalkkiosta. |               |                                                      |                                                      |

- Kannustinpalkkiosta päättää yhteinen kirkkoneuvosto johdon palkkausryhmän esityksestä. Kannustinpalkkio maksetaan ylimmän johdon palkkausjärjestelmässä kertapalkkiona (KirVESTES liite 7 § 4). Osastonjohtajille kannustinpalkkio maksetaan kertapalkkiona. Mahdolliset palkkiot tavoitejaksolta maksetaan seuraavan vuoden tammikuussa tavoitejakson päättymisestä normaalin palkanmaksun yhteydessä.
- Kannustinpalkkio on bruttopalkkio vuodessa ennen ansiotuloverojen ja veroluonteisten maksujen vähentämistä eikä se ole osa varsinaista palkkaa.
- Kannustinohjelman piiriin pääsemisen edellytyksenä on vähintään 6 kuukauden työssäoloaika tavoitejaksolla. Palkkion määrä suhteutetaan työskentelyaikaan tavoitejaksolla.



# Arviointiryhmät

- Tavoitteiden asetanta-, tuki- ja arviointikeskustelut käy
  - **Kirkkoherran** kanssa Helsingin/Porvoon hiippakunnan hiippakuntadekaani ja seurakuntaneuvoston varapuheenjohtaja
  - **Yhtymän johtajan** kanssa yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtaja ja yhteisen kirkkovaltuuston puheenjohtaja
  - **Osaston johtajan** kanssa yhtymän johtaja ja yhteisen kirkkoneuvoston jäsen:
    - Hallintojohtaja: Petteri Auvinen
    - Henkilöstöjohtaja: Elina Raike-Ojanen
    - Kiinteistöjohtaja: Esa Ahonen
    - Yhteisen seurakuntatyön johtaja: Ami Lainela

# *Arviointiryhmän tehtävät ja roolit*

## **Arviointiryhmän tehtävät**

- Asettaa yhdessä kirkkoherran / johtajan kanssa seuraavan jakson tavoitteet kannustinohjelman mukaisesti
- Arvioida tavoitteissa onnistumista
- Toimia johtamisen tukena



## **Arvioitsijoiden roolit**

- Arvioitsijoina toimivat viranhaltijat toimittavat arvioinnit ylimmän johdon palkkausryhmälle
- Seurakuntaneuvoston / yhteisen valtuuston edustaja varmistaa strategisen tavoitejohtamisen näkökulmaa:
  - strategiset tavoitteet tulevat huomioiduksi tavoiteasetannassa
  - asetettavien tavoitteiden mittaristo ohjaa johtamista
  - tavoitteissa onnistumisen arviointi perustuu asetettuihin tavoitteisiin ja näille sovittuihin mittareihin



*Ylimmän johdon syksyn 2025 tavoite- ja  
arviointikeskusteluihin valmistautuminen*

# *Syksyn tavoite- ja arviointikeskusteluihin valmistautuminen*



- Kirkkoherra on yhteydessä dekaaniin ja seurakuntaneuvoston varapuheenjohtajaan sopien yhteisen keskusteluajan. Vastaavasti johtajat sopivat tavoitekeskustelut omien arviointiryhmiensä kanssa.
- Arviointien ja uusien tavoitteiden yhteismitallisuuden varmistamiseksi palkkausryhmä on pitänyt tärkeänä, että Helsingin hiippakunnan emeritus dekaani toimii tällä arviointikierroksella asiantuntijana ja konsulttina nykyisille dekaaneille.

## Täytettävät lomakkeet:

- Johdon tavoitekeskustelulomake 2024
  - lomakkeelle, (jolle viime syksynä kirjattiin tavoitteen arviointijaksolle 2024-2025) kirkkoherra/johtaja kirjaa itsearviointinsa ja toimittaa sen arviointiryhmälle ennen keskustelua.
- Ylimmän johdon kannustinohjelman koontilomake 2025
  - Arviointiryhmän viranhaltija kirjaa arviointijakson 2024-25 tavoitteiden arviointiosion
  - Kirkkoherra/johtaja kirjaa ehdotuksensa tavoitteista arviointijaksolle 2025-26 kannustinohjelman mukaisesti
  - Arviointiryhmän viranhaltija palauttaa täytetyn lomakkeen henkilöstöosastolle

# Johdon tavoitekeskustelulomake 2024

(kirkkoherrat, osaston johtajat ja yhtymän johtaja)

Nimi: Etunimi Sukunimi

Seurakunta / Osasto: Seurakunnan / Osaston nimi

Tavoitekeskustelun päivämäärä: Kirjoita tai valitse

Arviointiryhmän jäsenet: Etunimi Sukunimi rooli/nimike  
Etunimi Sukunimi rooli/nimike  
Etunimi Sukunimi rooli/nimike

Väliarvioinnin/johtamisen tuen keskustelut: Kirjoita tai valitse

## 1. Tavoitteet ja arviointi arviointijaksolle 2023-2024

Kirjatkaa arviointijaksolle asetetut tavoitteet oheiseen taulukkoon sekä arvio tavoitteissa onnistumisesta (X) oikeaan sarakkeeseen (täytetään syksyllä 2024). Koskee vain kirkkoherroja ja yhtymän johtajaa.

| Organisatoriset tavoitteet            | Odotukset alittava suoritustaso | Odotusten mukainen suoritustaso | Odotukset ylittävä suoritustaso |
|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Tavoite 1<br>Kirjatkaa tavoite tähän. |                                 |                                 |                                 |
| Tavoite 2<br>Kirjatkaa tavoite tähän  |                                 |                                 |                                 |

| Yhteiset tavoitteet |      |                                    |                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginen tavoite | 20 % | Kirkkoon liittyneiden määrän kasvu | Vähintään 1-vuotaiden kirkkoon liittyneiden määrän muutos v. 2025 suhteutettuna edellisen kolmen vuoden (2021-2023) keskiarvoon<br>Kynnysarvo +/- 0, tavoitearvo +3 %, maksimiarvo + 7 % |

Kynnysarvo +/- 0; Tavoitearvo +3 %; Maksimiarvo +7 %

Tulos: \_\_ (täydennetään v. 2025 jäsentilastojen valmistuttua)

Arvio onnistumisesta (itsearvio) / palaute: (täytetään syksyllä 2025)

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

## Tavoite 2:

| Osa-alue                            | Painoarvo | Tavoite                   | Mittari                                                                                                              |
|-------------------------------------|-----------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yhteiset tavoitteet                 |           |                           |                                                                                                                      |
| Työyhteisön ja osaamisen johtaminen | 30 %      | Hyvinvointi työyhteisössä | Henkilöstökysetyn työn sujuminen työyhteisössä tuloksen KA (1-5)<br>Kynnysarvo 3,5; tavoitearvo 4,0; maksimiarvo 4,5 |

Kynnysarvo 3,5; Tavoitearvo 4,0; Maksimiarvo 4,5

Tulos: \_\_

# Kannustinohjelman koontilomake 2025



## Ylimmän johdon kannustinohjelma koontilomake 2025

(kirkkoherrat, yhtymän johtaja, osastojen johtajat)

Tavoitearvio 2024-2025 ja tavoiteasetanta 2025–2026

Nimi: Etunimi Sukunimi  
Seurakunta / Osasto: Seurakunnan / Osaston nimi  
Tavoitekeskustelun päivämäärä: Kirjoita tai valitse  
Arviointiryhmän jäsenet: Etunimi Sukunimi rooli/nimike

Väljarviointin/johtamisen tuen keskustelut Kirjoita tai valitse

Dekaani / yhtymän johtaja / YKN puheenjohtaja kirjaa tälle lomakkeelle tulostavoitteiden tulokset ja kirjallisen arvion kannustinohjelman vuoden 2024-2025 tulostavoitteissa onnistumisesta.

Kirkkoherra / osaston johtaja / yhtymän johtaja kirjaa tälle lomakkeelle luonnostellun näkemyksensä omista tulostavoitteistaan ja niiden mittareista vuodelle 2025-2026. Lomake lähetetään 14.10 mennessä tai viimeistään neljä päivää ennen tavoitekeskustelua dekaanille / yhtymän johtajalle / YKN puheenjohtajalle.

Dekaani / yhtymän johtaja / YKN puheenjohtaja lähettää lomakkeen henkilöstöpalveluihin 30.11 mennessä.



## Tavoiteasetanta 2025-2026

Tavoitteet 1 ja 2 ovat kaikille yhteisiä. Tavoitteet 3 ja 4 asetetaan tavoitekeskustelussa syksyllä 2025. Tavoitteiden itsearvio kirjataan syksyllä 2025 ennen tavoite- ja arviointikeskustelua.

Tavoite 1:

| Osa-alue            | Painoarvo | Tavoite                            | Mittari                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|-----------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginen tavoite | 30 %      | Kirkkoon liittyneiden määrän kasvu | Vähintään 1-vuotaiden kirkkoon liittyneiden* määrän muutos v.2025 suhteutettuna edellisen kolmen vuoden (2021-2023) keskiarvoon<br>Kynnysarvo +/- 0; tavoitearvo +3 %; maksimiarvo + 7 %<br>Tulos: Tarkistetaan tammikuussa 2026 |



## Tavoitearvio 2024–2025

| Osa-alue                                               | Tavoite                                                                                                                                                           | Mittari                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yhteiset tavoitteet                                    |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Strateginen tavoite<br>Painoarvo: 20 %                 | Kirkkoon liittyneiden määrän kasvu                                                                                                                                | Vähintään 1-vuotaiden kirkkoon liittyneiden* määrän muutos v.2025 suhteutettuna edellisen kolmen vuoden (2021-2023) keskiarvoon<br>Kynnysarvo +/- 0; tavoitearvo +3 %; maksimiarvo + 7 %<br>Tulos: Tarkistetaan tammikuussa 2026 |
| Työyhteisön ja osaamisen johtaminen<br>Painoarvo: 30 % | Hyvinvointi työyhteisöissä                                                                                                                                        | Henkilöstökyselyn työn sujuminen työyhteisöissä tuloksen KA (1-5)<br>Kynnysarvo 3,5; tavoitearvo 4,0; maksimiarvo 4,5<br>Tulos: Kirjoita arvio napauttamalla tätä.                                                               |
| Seurakunnan / osaston omat tavoitteet                  |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                  |
| Strateginen tavoite<br>Painoarvo: 30 %                 | Kirjaa tähän seurakunnan / seurakuntayhtymän strategiasta tai srkn / osaston strategiasta tavoitteista johdettu tavoite                                           | Strategian mittareista johdetut mittarit<br>Kynnysarvo; tavoitearvo; maksimiarvo<br>Tulos: Kirjoita arvio napauttamalla tätä.                                                                                                    |
| Organisatorinen tavoite<br>Painoarvo: 20 %             | Kirjaa tähän seurakunnan / osaston organisatorinen tavoite, voi liittyä talouden/kustannusten hallintaan, organisatoriseen kehittämiseen, johtamiseen <b>LOXX</b> | Seurakunnassa / osastolla määritetyt mittarit<br>Kynnysarvo; tavoitearvo; maksimiarvo<br>Tulos: Kirjoita arvio napauttamalla tätä.                                                                                               |

Kirjallinen arvio tavoitteissa onnistumisesta tai muista arvioinnin kannalta huomioon otettavista seikoista (dekaani, yhtymän johtaja tai valtuuston pj antaa arvion yhteistyössä luottamushenkilöarvioitsijan kanssa): Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.



Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

## Tavoite 3:

| Osa-alue            | Painoarvo | Tavoite                                                                                                    | Mittari                                                                          |
|---------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Strateginen tavoite | 30 %      | Seurakunnan / seurakuntayhtymän strategiasta tai srkn / osaston strategiasta tavoitteista johdettu tavoite | Strategian mittareista johdetut mittarit<br>Kynnysarvo; tavoitearvo; maksimiarvo |

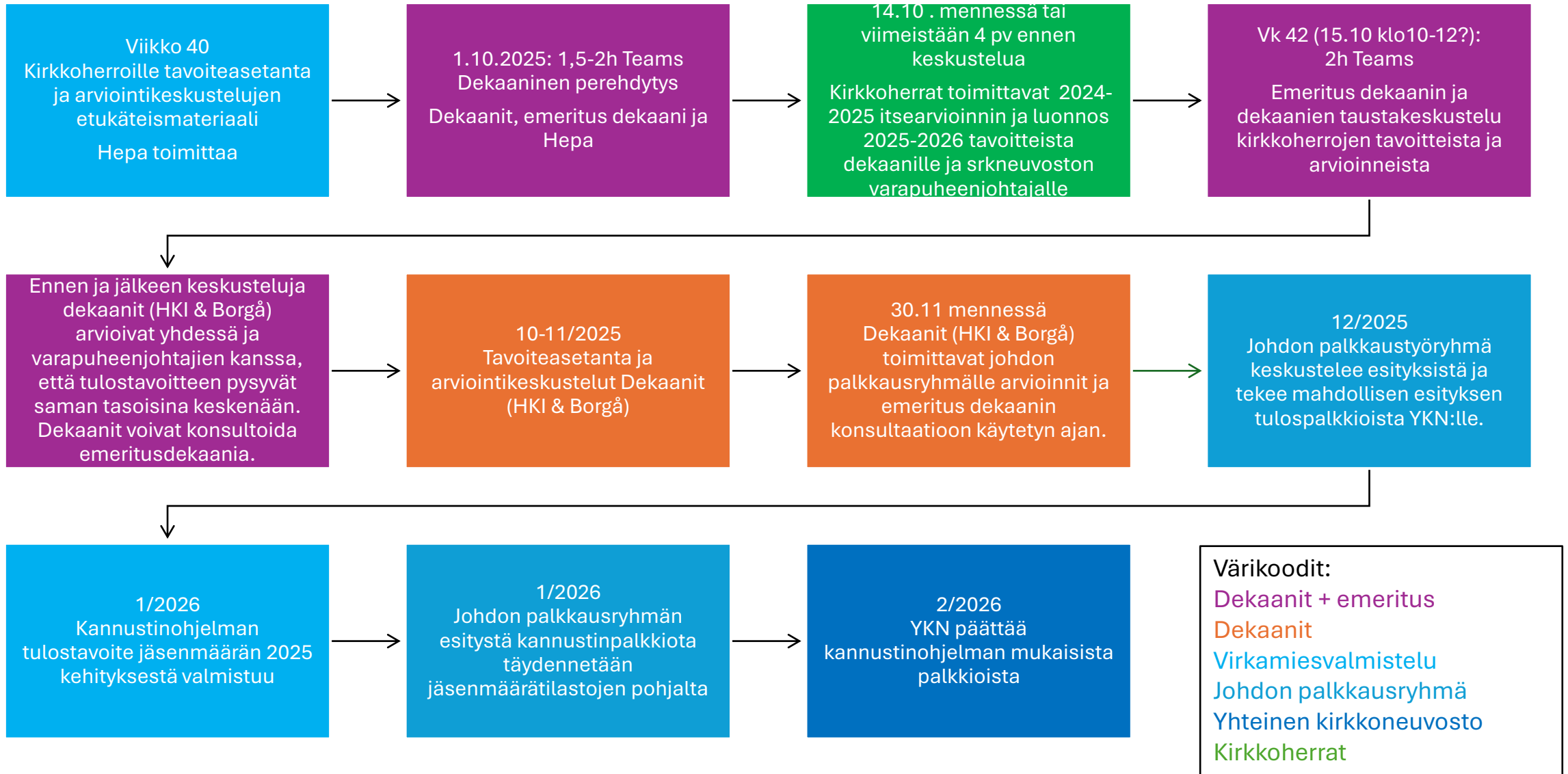
Tavoite: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

Mittari: Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.

# Syksyn 2025 aikataulu

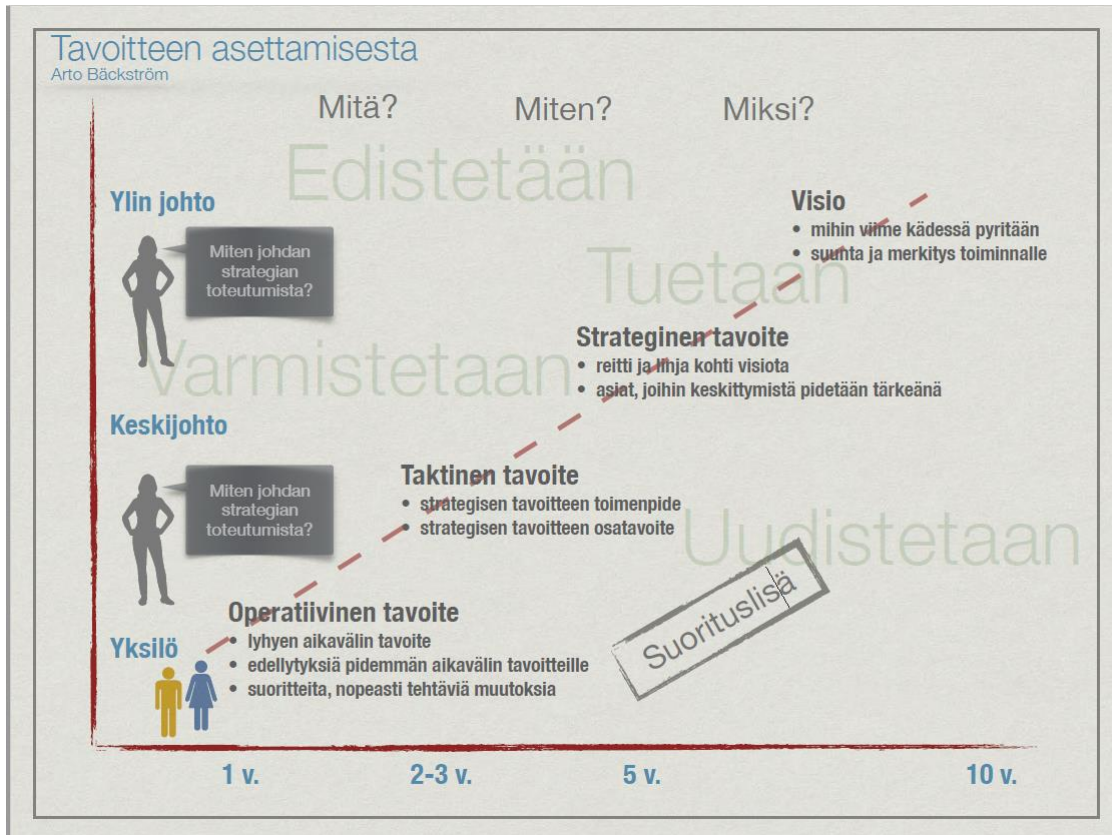
- Syksyllä 2025 kannustinohjelmaa sovelletaan sekä arviointijakson 2024-2025 arviointikeskusteluissa että asetettaessa tavoitteita arviointijaksolle 2025-2026.
- **Kirkkoherrat ja johtajat toimittavat 14.10 mennessä tai vähintään neljä päivää ennen arviointi- ja tavoitekeskustelua itsearviointinsa** arviointijaksolta 2024-2025 (johdon tavoitekeskustelulomakkeelle 2024) **ja luonnostellun näkemyksensä tulevan kauden 2025-2026 tavoitteiksi** (koontilomakkeeseen 2025) dekaanille / yhtymän johtajalle / YKN puheenjohtajalle.
- Kannustinohjelman arviointi- ja tavoitteiden asetanta keskustelut loka-marraskuussa 2025.
- **Arvioitsijoina toimivat viranhaltijat toimittavat kannustinohjelman koontilomakkeet 30.11.2025 mennessä henkilöstöpalveluihin** [kaisa.iso-herttua@evl.fi](mailto:kaisa.iso-herttua@evl.fi). (Syksyn 2025 johdon arviointi- ja tavoitekeskustelujen aikataulua on jouduttu myöhentämään, mutta vastaisuudessa nämä tulisi käydä ennen henkilöstön keskusteluja.)
- Tammi-/helmikuun: Ylimmän johdon palkkaustyöryhmä tekee mahdolliset esitykset kannustinohjelman mukaisista palkkioista yhteiselle kirkkoneuvostolle.
- 2/2025 YKN päätös mahdollisista kannustinohjelman mukaisista palkkioista. Kannustinohjelman mukaiset mahdolliset palkkiot maksetaan helmikuun palkanmaksun yhteydessä.

# Kirkkoherrojen tavoiteasetanta ja arviointi prosessikuvaus 2025



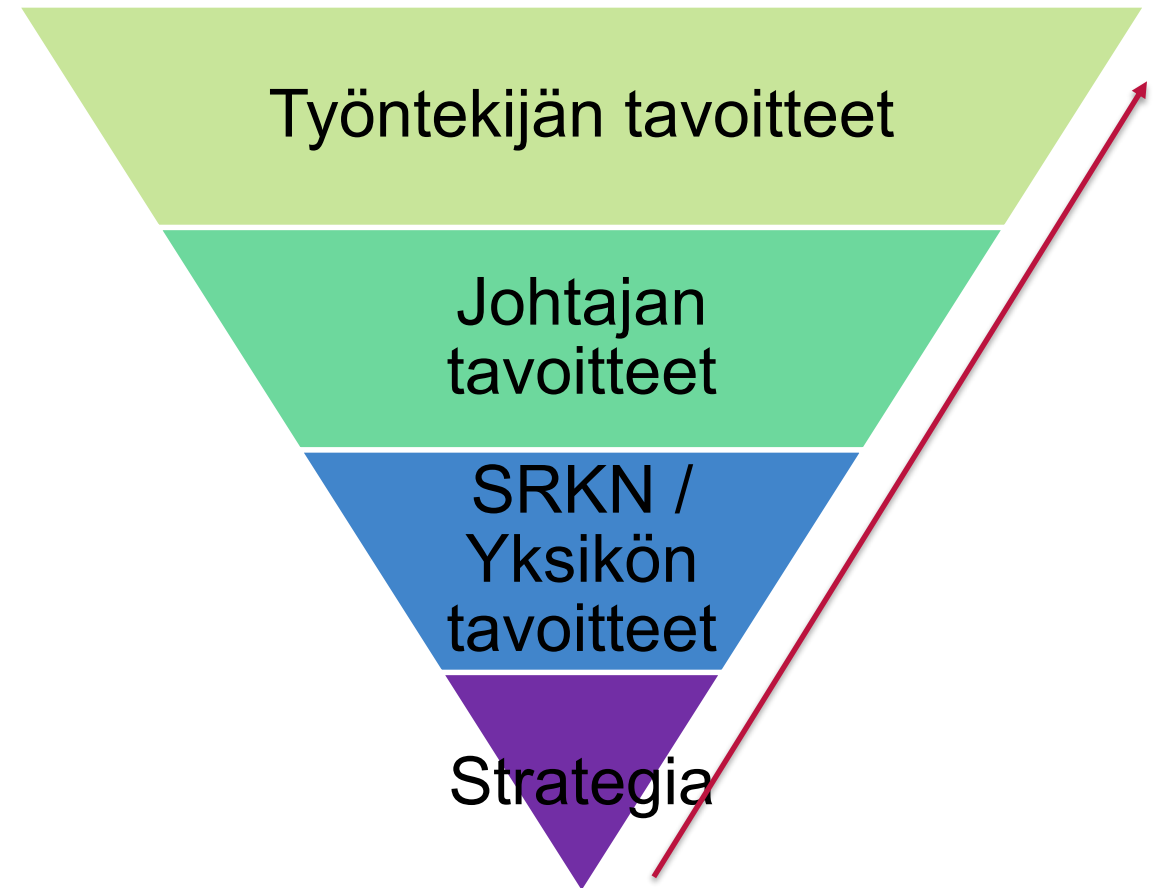
# Tausta-aineisto: Tavoitteiden asettaminen

# Tavoitteiden asettaminen strategiasta käsin



Markku Tynkkynen: Suorituslisä johtamisen välineenä 5.2.2019.

Kuva: Arto Bäckström



KIRKKO HELSINGISSÄ  
KYRKAN I HELSINGFORS

# Hyvä tavoite on fiksusti määritelty

- Hyvä tavoite on haastava ja selkeä. Haastavien ja selkeiden tavoitteiden määrittämisessä löydetään yhdessä esihenkilön ja henkilön välisessä tavoitekeskustelussa
- Hyvä tavoite kannustaa muuttumaan ja uudistumaan. Pelkkä tavoitteiden tietäminen ei riitä, vaan niiden taustat ja syyt täytyy ymmärtää ja hyväksyä, jotta tavoitteisiin voi sitoutua.
- Sitoutuminen tavoitteen toteutumiseen edellyttää tietoisuutta ja ymmärrystä tavoitteista sekä niiden hyväksymistä.

|          |                                  |                                              |
|----------|----------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>S</b> | <b>Strategic/<br/>Specific</b>   | Strategiaa tukevia ja selkeästi määriteltyjä |
| <b>M</b> | <b>Measurable</b>                | Mitattavia                                   |
| <b>A</b> | <b>Ambitious/<br/>Achievable</b> | Haastavia, mutta saavutettavissa olevia      |
| <b>R</b> | <b>Realistic</b>                 | Omilla toimilla vaikutettavissa olevia       |
| <b>T</b> | <b>Time based</b>                | Aikaan sidottuja                             |



|                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tukeeko tavoite strategiaa ja miten? Onko tavoite tärkeä tai kriittinen kehitysalue? Onko tavoite tarkasti määritelty? |
| Mistä tiedetään että tavoite on saavutettu? Onko tavoite mitattavissa ja mittari tarkka ja yksiselitteinen?            |
| Voidaanko tavoite saavuttaa sovitussa aikataulussa, olemassa olevilla resursseilla ja osaamisella?                     |
| Liittyykö tavoite sekä henkilön omaan rooliin että yksikön tai tiimin perustehtävään?                                  |
| Mihin mennessä tavoite pitäisi saavuttaa? Liittyykö tavoitteeseen jotain välitavoitteita tai -aikatauluja?             |

# Kehittämistarve:

Esimerkki SMART-mallin käytöstä  
tavoitteen määrittämiseksi



## A) Miettikää tavoitetta hyödyntäen seuraavia apukysymyksiä:

- Minkä tarvitsee muuttua?
  - xx
- Mikä on haluttu lopputilanne?
  - xx
- Mihin mennessä haluttuun lopputilanteeseen on päästy?
  - xx
- Mistä tiedämme että asia on muuttunut?
  - xx
- Missä ja miten seuraamme tavoitteen toteutumista?
  - xx

## SMART-tavoite on:

**S - selkeästi määritelty**

**M - mitattavissa**

**A - aikaan sidottu**

**R - realistinen**

**T - tavoittelemisen**

**arvoinen**

## B) Muotoilkaa tavoite tähän:



# *Miten laatia toteutettava tavoite?*

## *GROW-malli*



### GOAL (tavoite)

- Miten asioiden tulisi olla? Mitä haluat saavuttaa?
- Mikä on ongelmasi, mistä haluat eroon? Mitä haluat sen sijaan?
- Mitä hyötyä tavoitteen saavuttamisesta on? Miksi tämä asia on tärkeä?

### REALITY, RESOURCES (todellisuus, nykytila)

- Todellisuus: toimintaympäristö, missä olet nyt? Mitä on jo tehty?
- Resurssit: ominaisuudet ja resurssit, joilla muutosta tavoitellaan / jotka ovat muutoksen kannalta tarpeen.
- Voimavarat muutoksen toteuttamiseen? Mitä vahvuuksiasi voit käyttää?

### OPTIONS (mahdollisuudet)

Mitkä ovat mahdolliset etenemismahdollisuudet / vaihtoehdot?  
Kuka voisi auttaa? Mikä estää?

### WRAP UP, WILL (koonti, tahto)

Miten sitoutunut / innostunut olet toteuttamaan laatimasi suunnitelman (tahtotila, motivaatio)?  
Yhteenveto: mitkä toimenpiteet asian edistämiseksi tulee tehdä ja missä aikataulussa?

# Esimerkki

| Strategia / HSRKY                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Strategia SRK /<br>Tavoiteohjelma<br>Yksikkö                                                                                                                                                            | Tavoite kirkkoherra /<br>johtaja                                                                                                                                                                                                                          | Tavoite Työntekijä                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valinta 1: Toimimme monikielisenä hengellisenä yhteisönä</b><br>Rakennamme monikielisiä, rohkeita ja syrjimättömiä hengellisiä yhteisöjä, joissa jokainen kokee itsensä tervetulleeksi, osalliseksi ja arvostetuksi                                                                                                                           | <b>Tavoite:</b><br>Kutsumme alueen monikielisiä asukkaita seurakunnan yhteyteen ja rakennamme seurakunnasta heille hengellisen kodin.                                                                   | <b>Tavoite:</b><br>Monikielisen seurakuntayhteisön toimintamallin laatiminen seurakuntaan                                                                                                                                                                 | <b>Tavoite:</b><br>Englanninkielisen esittelysisällön tuottaminen verkkosivuille                                                                                                             |
| <b>Mittarit:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muun kuin suomen- ja ruotsinkielisen toiminnan kävijämäärä</li><li>• Muuta kuin suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvien jäsenmäärä ja jäsenyyden muutostapahtumat</li><li>• Jäsentyttyväisyys</li><li>• Kotoutumista ja yhteiskuntarauhaa edistävän toiminnan vaikuttavuus</li></ul> | <b>Mittarit:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seurakunnan jäsenmäärä kasvaa + 5 %</li><li>• Tilaisuuksista ja tapahtumista 20 % toteutetaan muulla kuin suomen- ja ruotsinkielellä</li></ul> | <b>Mittarit:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muun kuin suomen- ja ruotsinkielisen toiminnan kävijämäärä keskimäärin 50 henkeä / tilaisuus</li><li>• Muun kuin suomen- ja ruotsinkielisten vapaaehtoisten määrä kasvaa 10 henkilöllä</li></ul> | <b>Mittarit:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verkkosivujen keskeisistä sisällöistä 80 % on tuotettu englanniksi ja sivut tavoittavat viikoittain vähintään 50 kävijää.</li></ul> |