



Henkilöstökertomus 2024

Sisältö

Henkilöstökertomus täydentää seurakunnan virallisen tilinpäätöksen tietoja henkilöstön nykytilasta ja kehityssuunnasta. Sen tavoitteena on tukea strategista henkilöstöjohtamista, päätöksentekoa sekä henkilöstön ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä.

- **Uusien avausten vuosi 2024.....2**
- **Henkilöstövoimavarat.....3**
- **Rekrytointi ja vaihtuvuus.....11**
- **Osaamisen kehittäminen.....15**
- **Työhyvinvointi.....19**
- **Palkkaus ja palkitseminen.....27**

Uusien avausten vuosi

Lohjan seurakunnan strategiset henkilöstölinjaukset tähtäävät hyvän johtamisen, yhdessä tekemisen ja avoimen viestinnän toimintakulttuurin vahvistamiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen tukemiseen.

Vuoteen 2024 sisältyi monia strategian mukaisia uusia avauksia, joilla oli myös henkilöstövaikutuksia. Ulkoista ja sisäistä viestintää vahvistettiin rekrytoimalla viestintään kolme uutta viestinnän ammattilaista. Myös kasvatuksen työalojen yhdistäminen vietiin käytäntöön, kun työalalle saatiin rekrytoitua uusi johtava viranhaltija. Merkittävä uusi avaus oli myös Katupappilan toiminnan käynnistyminen alkusyksyllä.

Työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä jatkettiin työhyvinvointisuunnitelman mukaisesti. Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli päivitettiin ja esihenkilöille järjestettiin valmennusta sen käyttämisessä. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa oli aktiivista³ työkyvyn tukemisessa, mikä näkyy käyntimäärien ja kustannusten kasvuna. Henkilöstön kestäväää liikkumista ja työhyvinvointia edistettiin myös ottamalla käyttöön polkupyöräetu.

HR-järjestelmien kehittäminen jatkui. Syksyllä 2024 käyttöön otettiin Populuksen HRD-laajennus, joka sisältää uudet sähköiset tehtäväkuvaus-, kehityskeskustelu- sekä perehdyttämislomakkeet sekä sairauspoissaolojen hälytykset.

Vuoden 2024 henkilöstökertomus osoittaa henkilöstökulujen olevan selkeässä kasvusuunnassa. Strategian edellyttämien rekrytointien lisäksi kustannuksia nostivat kirkon palkkakilpailukyky sopimuksen mukaiset huomattavan suuret palkkojen yleiskorotukset sekä määräaikaisen henkilöstön määrän kasvu.

Kustannusten kasvun hillitseminen edellyttää tulevana vuosina toimenpiteitä henkilöstösuunnittelussa. Tämä tarkoittaa perusteellista tarveharkintaa tehtävien täytön yhteydessä sekä organisaation kehittämistä ja yhteistyön tehostamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kiitos seurakunnan koko henkilöstölle eteenpäin katsomisesta uudistusten keskellä. Yhdessä tekemisessä on voimaa myös tulevilla haasteilla.

Katri Lahtiluoma
Henkilöstöpäällikkö



Henkilöstövoimavarat

Henkilöstökertomuksessa henkilöstön määrää tarkastellaan vuoden lopun tilanteen mukaan ja tunnusluvussa on pääsääntöisesti mukana kaikki, joilla oli voimassa oleva palvelussuhde 31.12.2024 (myös virka- ja työvapaalla olleet sekä ne, joiden palvelussuhde päättyi vuoden viimeisenä päivänä).

Useiden tunnuslukujen kohdalla on suluissa ilmoitettu vastaava tieto vuodelta 2023.

Henkilöstö pähkinäkuoressa		
Seurakuntatyö 67 Hallinto- ja toimistotyö 17 Kiinteistö- ja kirkonpalvelustyö 14 Hautausmaatyö 17	Henkilöstömäärä 115	
Keski-ikä 52,4 vuotta	Naiset 72 %	Miehet 28 %

Henkilöstön määrä

Vuoden 2024 lopussa henkilöstön kokonaismäärä oli 115 (114) henkilöä.

Vakinaisessa palvelussuhteessa oli 104 ja määräaikaisessa palvelussuhteessa 11 henkilöä. Määräaikaisesta henkilöstöstä valtaosa oli virka-/työvapaan sijaisia. Projektiluonteisessa tehtävässä työskenteli kaksi henkilöä (yksi nuorisotyössä ja yksi kiinteistöpalveluissa).

Kolme vakinaista työntekijää hoiti määräaikaisesti toista tehtävää seurakunnassa.

Kokoaikaisia palvelussuhteita oli 99 ja osa-aikaisia 16. Osa-aikatyö on lisääntynyt erityisesti naisilla. Pääsääntöisesti osa-aikaisuudet on myönnetty työntekijän omasta pyynnöstä.

Vakinaisten palvelussuhteiden määrä oli 107. Määrä pysyi ennallaan. Vaikka uutta henkilöstöä palkattiin, samaan aikaan tehtäviä jätettiin myös täyttämättä. Lisäksi uusia tehtäviä on perustettu aikaisempien tehtävien tilalle.

Tukityöllistettyjä oli vuoden vaihteessa kaksi henkilöä ja tarvittaessa töihin kutsuttavia kaksi henkilöä. Lisäksi varhaiskasvatuksessa työskenteli yksi siviilipalvelusvelvollinen.

Henkilöstön kokonaismäärässä ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Vakinaisiin palvelussuhteisiin pyydettiin täyttölupa kirkkoneuvostolta.

	Naiset	Miehet	Yhteensä	%
Vakinaiset	76	28	104	90 %
Määräaikaiset	7	4	11	11 %
Yhteensä	82	32	115	100 %
Kokoaikaiset	69	30	99	86 %
Osa-aikaiset	14	2	16	14 %
Yhteensä	83	32	115	100 %
Virkasuhteiset	46	15	61	53 %
Työsopimussuhteiset	35	17	52	46 %
Yhteensä	83	32	115	100 %

Kesä- ja kausityöntekijät

Kesällä 2024 seurakunta työllisti yhteensä 87 (79) henkilöä kausiluontoisiin tehtäviin. Suurin osa heistä työskenteli hautausmailla kausi- ja kesätyöntekijöinä, yhteensä 52 henkilöä. Kausityöntekijöiden määrä kasvoi hieman sekä hautaustoimessa että rippikoulutyössä.

Tiekirkko-oppaita palkattiin Pyhän Laurin kirkkoon sekä alue seurakuntien kirkkoihin.

Vapaaehtoiset ja muut toiminnan resurssit

Palkatun henkilöstön rinnalla seurakunnan toiminnassa oli mukana suuri joukko vapaaehtoisia ja palkkiotoimisia työntekijöitä. Palkkiota maksetaan ulkopuolisille musiikkiesiintyjille/puhujille/luennoitsijoille sekä leirien avustajille. Myös rippikoululeirien isosille sekä varhaisnuorisotyön kerhonohjaajille on maksettu pieni korvaus. Pääsääntöisesti vapaaehtoistyöstä ei makseta palkkaa/palkkiota.

Vapaaehtoisten kokonaismäärä on noin 550 henkilöä. Eniten vapaaehtoisia on mukana musiikkitoiminnassa (esim. kuorot) sekä diakoniatyössä. Tämän lisäksi vapaaehtoisia toimii yhteisötyössä, keittiötyössä, jumalanpalvelustyössä, nuorisotyössä, lapsi- ja perhetyössä, saattohoidossa, viestinnässä sekä lähetystyössä.

Vuonna 2024 uusia vapaaehtoisia rekrytoitiin mukaan erityisesti Katupappilan olohuonetoimintaan. Mukaan tuli 36 uutta vapaaehtoista.

Työtehtävä	Hlöä
Hautausmaiden kausi- ja kesätyöntekijät	52
Hautausmaiden kausityönjohtajat	3
Kausiteologit ja -nuorisotyönohjaajat	12
Yövalvojat	4
Kesäkanttori	1
Keittiötyöntekijät	2
Tiekirkko-oppaat	13
YHTEENSÄ	87

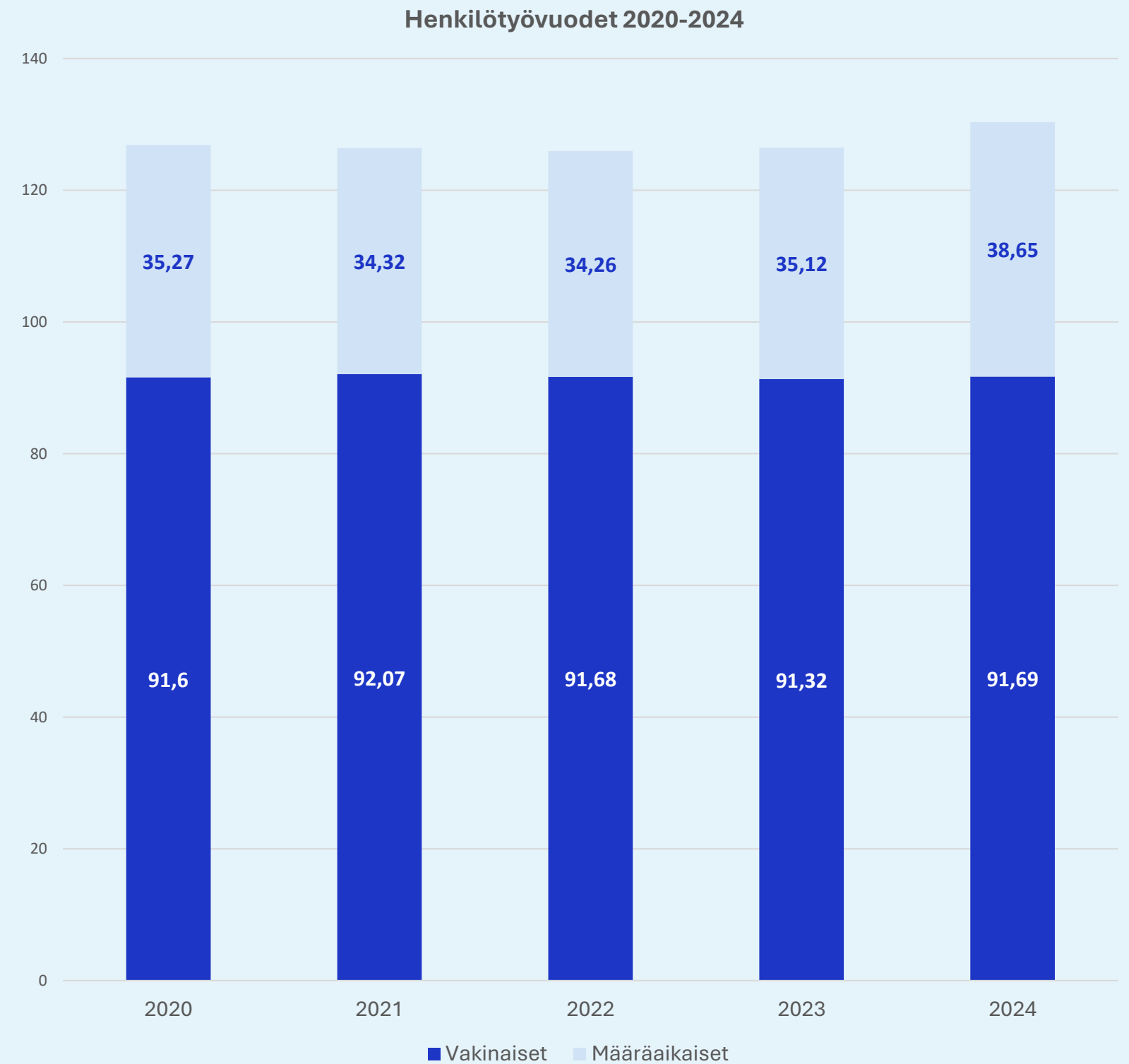
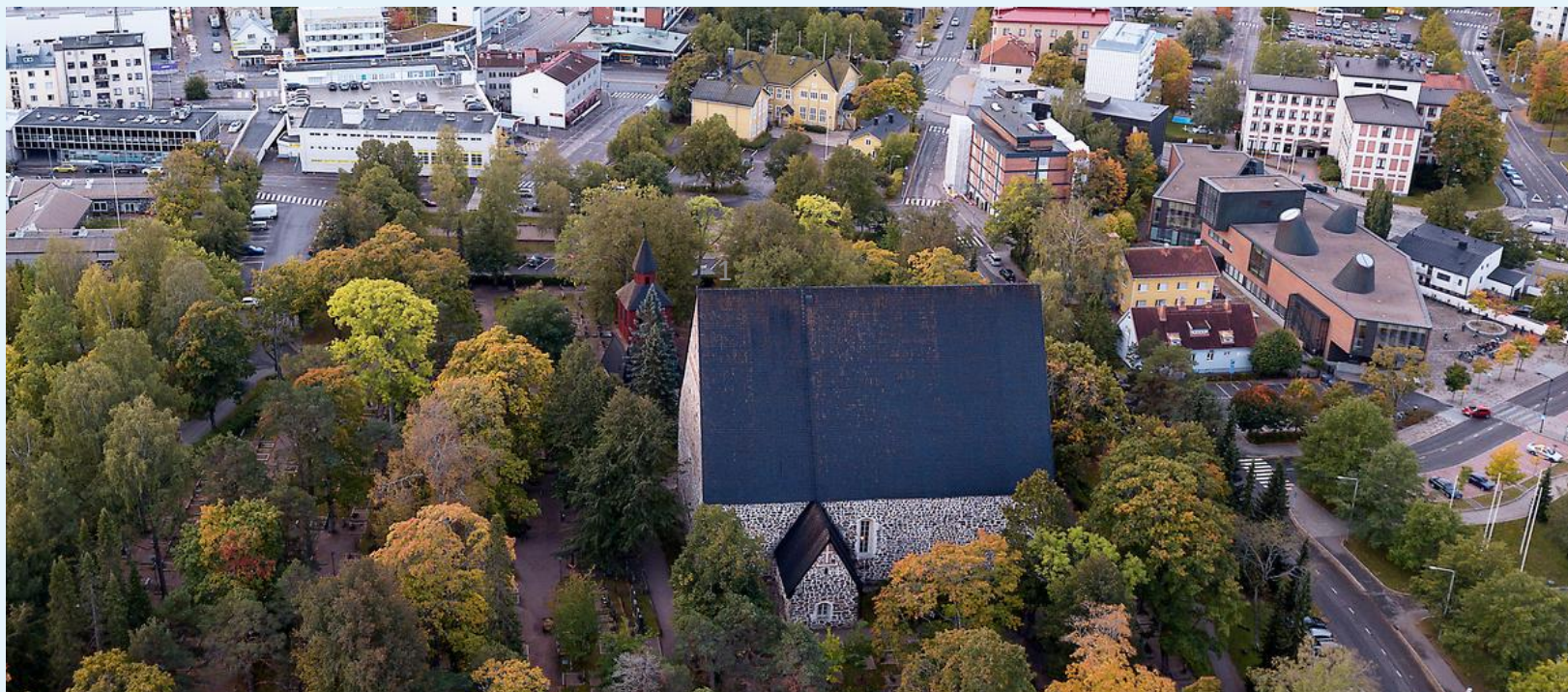


Henkilötyövuodet

Lohjan seurakunnassa tehtiin vuonna 2024 yhteensä 130,34 (126,44) henkilötyövuotta kaikki vuoden aikana palvelussuhteessa olleet mukaan lukien.

Henkilötyövuosien määrällä kuvataan henkilöstön työpanoksen määrää, jossa on otettu huomioon osa-aikaisuudet ja vain osan vuotta kestävät palvelussuhteet.

Henkilötyövuosien määrä kasvoi erityisesti määräaikaisen henkilöstön kohdalla.



Henkilöstö tehtäväryhmittäin

Valtaosa henkilöstöstä, yhteensä 67 henkilöä eli 58 % työskenteli seurakuntatyössä (ns. hengellinen työ).

Hallinnon henkilöstön osuus oli 15 %, hautaus- ja puistopalveluiden 15 % ja kiinteistö- ja kirkonpalvelushenkilöstön 12 %.

Suntion työtä (mm. tilojen valmistelua jumalanpalveluksia ja toimituksia varten) tekee säännönmukaisesti 12 henkilöä eri tehtävänimikkeillä.

Tehtäväryhmään muut seurakuntatyöntekijät kuuluvat lähetyssihteeri, vapaaehtoistoiminnan koordinaattori sekä rippikoulutyöntekijä.

Kasvatuksen työaloilla (varhaiskasvatus ja nuorisotyö) työskenteli eniten henkilöstöä, yhteensä 27 henkilöä. Seuraavaksi suurimmat ryhmät henkilöstömääriltään olivat hallinto- ja toimistotyöntekijät, hautausmaatyöntekijät sekä papisto.

Henkilöstön rakenne on pysynyt pitkään samanlaisena.

Tehtäväalue	Naiset	Miehet	Yhteensä	Vakinaiset virat / toimet
Seurakuntapapisto	9	6	15	14
Sairaalasielunhoitajat	1	0	1	1
Kirkkomuusikot	3	3	6	6
Perheneuvojat	3	1	4	4
Diakoniatyöntekijät	11	0	11	9
Nuorisotyöntekijät	5	3	8	7
Varhaiskasvatuksen työntekijät	19	0	19	18
Muut seurakuntatyöntekijät	3	0	3	3
Hallinto- ja toimistotyöntekijät	14	3	17	17
Kiinteistö- ja kirkonpalvelustyöntekijät	8	6	14	12
Hautausmaatyöntekijät	7	10	17	16
YHTEENSÄ	83	32	115	107

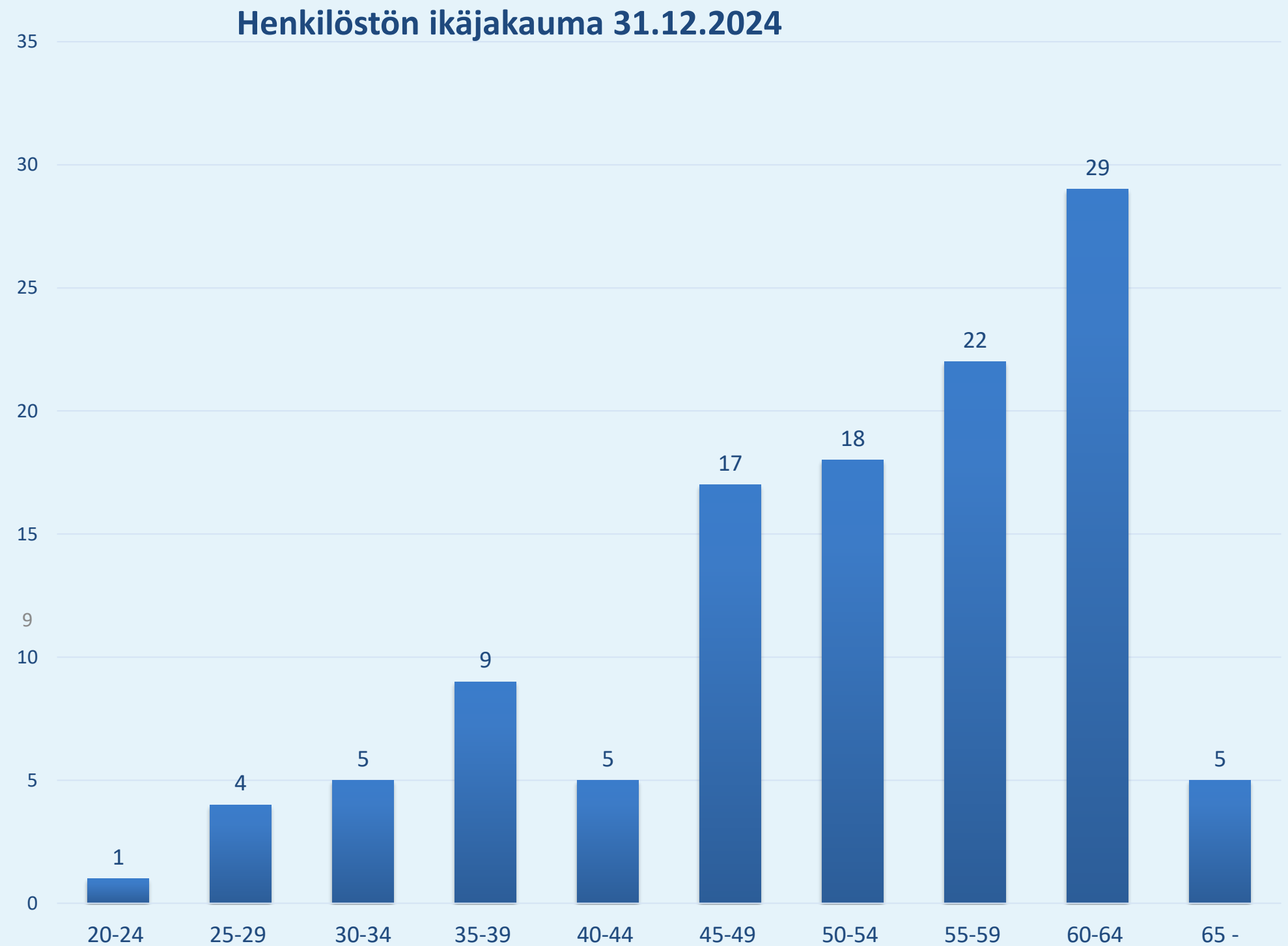
Ikärakenne

Henkilöstön keski-ikä vuoden 2024 lopussa oli 51,8 (51,4) vuotta. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 52,4 (51,9) vuotta.

Henkilöstön ikärakenne painottuu selkeästi vanhempiin ikäryhmiin. Henkilöstöä oli eniten 60 vuotta täyttäneiden ikäryhmässä, yhteensä 34 henkilöä. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 55–59-vuotiaat, yhteensä 22 henkilöä.

Yli 50 -vuotiaiden osuus oli 64,3 % (62,3 %). Osuus on kasvanut edellisistä vuosista.

Alle 40-vuotiaiden osuus oli 16,5 % (14,9 %). Osuus on kääntynyt lievään nousuun uusien rekrytointien myötä.



Naisten ja miesten osuus henkilöstöstä

Seurakunta on hyvin naisvaltainen työyhteisö. Vuoden 2024 lopussa naisten osuus oli 72 % (83 henkilöä) ja miesten osuus 28 % (32 henkilöä). Osuudet pysyivät ennallaan.

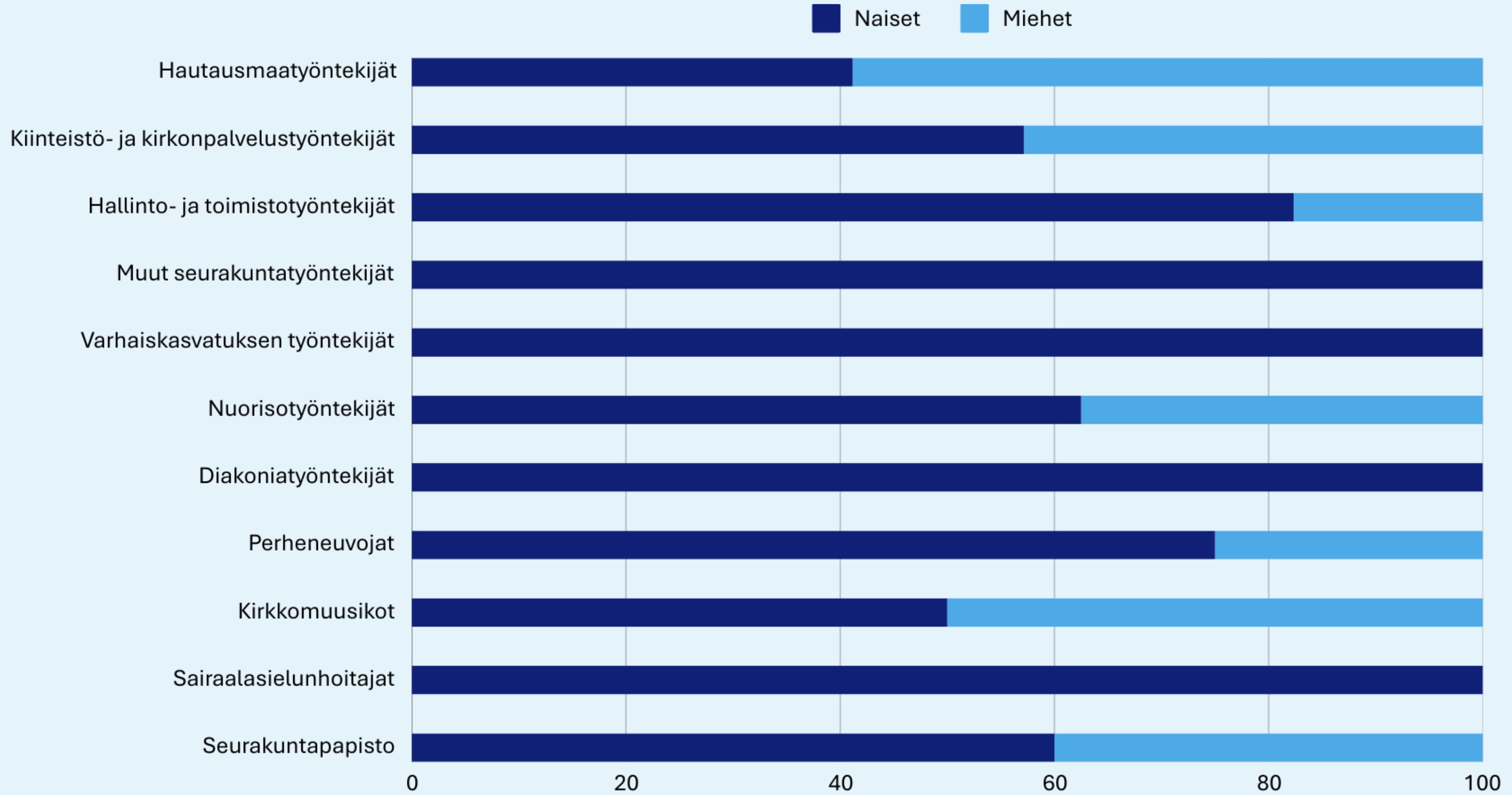
Lähes kaikissa tehtäväryhmissä naisten osuus on miesten osuutta suurempi. Varhaiskasvatuksessa ja diakoniatyössä miehiä ei ole lainkaan. Myös hallinto- ja toimistotyössä miesten osuus on pieni. Miehet ovat enemmistönä ainoastaan hautausmaatyössä (59 %).

Papiston kohdalla naisten osuus on kasvanut. Teologian opiskelijoiden sukupuolijakauman kehityksen perusteella papiston naisistuminen jatkuu.

Johtavassa asemassa (seurakuntatyön ja tukipalveluiden johtavat viranhaltijat) oli 11 henkilöä, josta naisia oli 5 (45 %) ja miehiä 6 (55 %).

Yhteensä esihenkilötehtävissä toimi 22 henkilöä, joista naisia oli 68 % ja miehiä 32 %.





Rekrytointi ja vaihtuvuus

Henkilöstön eläköitymisen ja muun vaihtuvuuden lisääntyminen on kasvattanut rekrytointien määrää. Huolellisesti suunnitellut ja toteutetut rekrytointiprosessit ovat entistä tärkeämpiä, jotta saadaan hyviä ja sopivia henkilöstöresursseja seurakunnan palvelukseen ja myös pysymään palveluksessa.

Vuotta 2024 leimasi erityisesti useat avainhenkilöiden rekrytoinnit, kun viestinnän ja kasvatuksen uudet tehtävät täytettiin.

Eläkkeelle siirtyneitä ei poikkeuksellisesti ollut lainkaan, mutta useita työntekijöitä lähti uusille urapoluille. Työntekijöitä myös koulutettiin talon sisällä vaihtuviin tehtäviin.

Lisäksi työntekijöitä oli erilaisilla virka- ja työvapailta ja heille palkattiin sijaisia.



Rekrytoinnin tunnuslukuja

Vuoden 2024 aikana seurakunnassa toteutettiin 13 rekrytointiprosessia. Avoimia työpaikkoja julkisessa haussa oli yhteensä 89. Vakinaisia tehtäviä haettavana oli kuusi. Hakijoita kaikissa rekrytoinneissa oli yhteensä 953. Rekrytointien hallinnoinnissa käytössä on KirkkoRekry-järjestelmä.

Henkilöstön saatavuudessa ei ollut suuria haasteita. Kaikkiin avoinna olleisiin vakinaisiin tehtäviin saatiin riittävästi päteviä hakijoita. Eniten hakijoita oli viestinnän asiantuntijan tehtävään (102 hakijaa). Vähiten hakijoita oli diakonin tehtävään (4 hakijaa).

Kesätyöpaikoista suosittuja olivat hautustoimen kausityöntekijöiden, tiekirkko-oppaiden sekä rippileirien yövalvojen tehtävät. Erityisesti hautausmaiden kausityöntekijöiden hakijamäärä kasvoi merkittävästi edellisestä vuodesta.

Rekrytointiprosessien laatuun ja työntajamielikuvaan kiinnitettiin paljon huomiota. Tämä näkyi esimerkiksi hakuilmoitusten sisällössä sekä avointen työpaikkojen markkinoissa sosiaalisessa mediassa. Myös hakijaviestintää on pyritty parantamaan. Hyvien hakijoiden lukumäärä useissa rekrytoinneissa ja heiltä saatu palaute kertoo osaltaan siitä, että tässä on menty tavoiteltuun suuntaan.

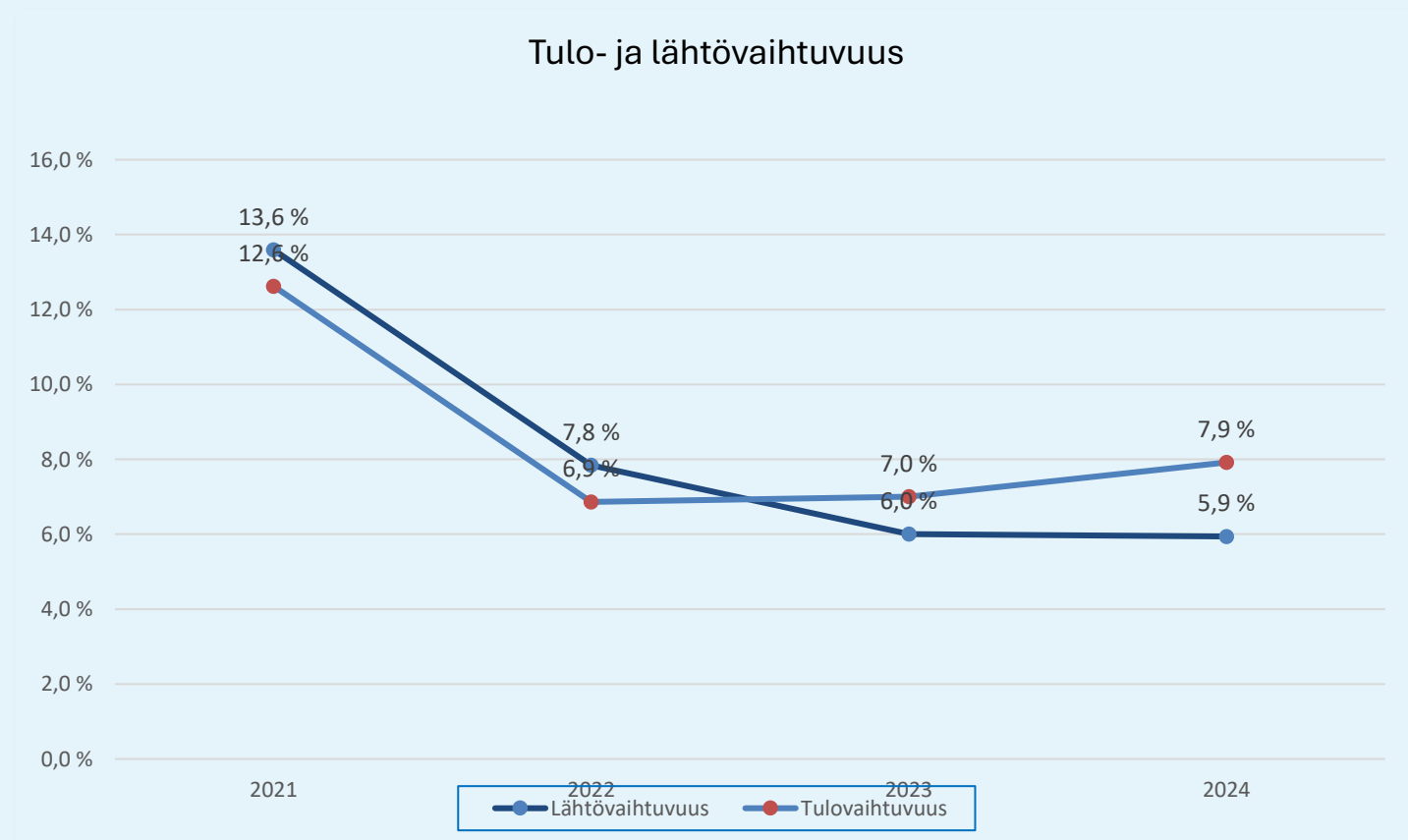
	2023	2024
Julkaistuja rekrytointi-ilmoituksia	11	13
Haettavien työpaikkojen määrä	78	89
Vakituisia tehtäviä haettavana	7	6
Määräaikaisia tehtäviä haettavana	71	83
Hakemusten määrä	395	953

Vaihtuvuus

Vuonna 2024 vakinaisen henkilöstön tulovaihtuvuus oli 7,9 % (7,0 %) ja lähtövaihtuvuus 5,9 % (6,0 %). Vaihtuvuudessa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia.

Vakinaisessa palvelussuhteessa aloitti vuoden aikana yhteensä kahdeksan henkilöä. Vakinaisten poistuma oli kuusi henkilöä. Eläkkeelle siirtyneitä ei poikkeuksellisesti ollut vuonna 2024 lainkaan, joten muiden kuin eläkkeelle siirtyneiden määrä oli edellisvuosia suurempi.

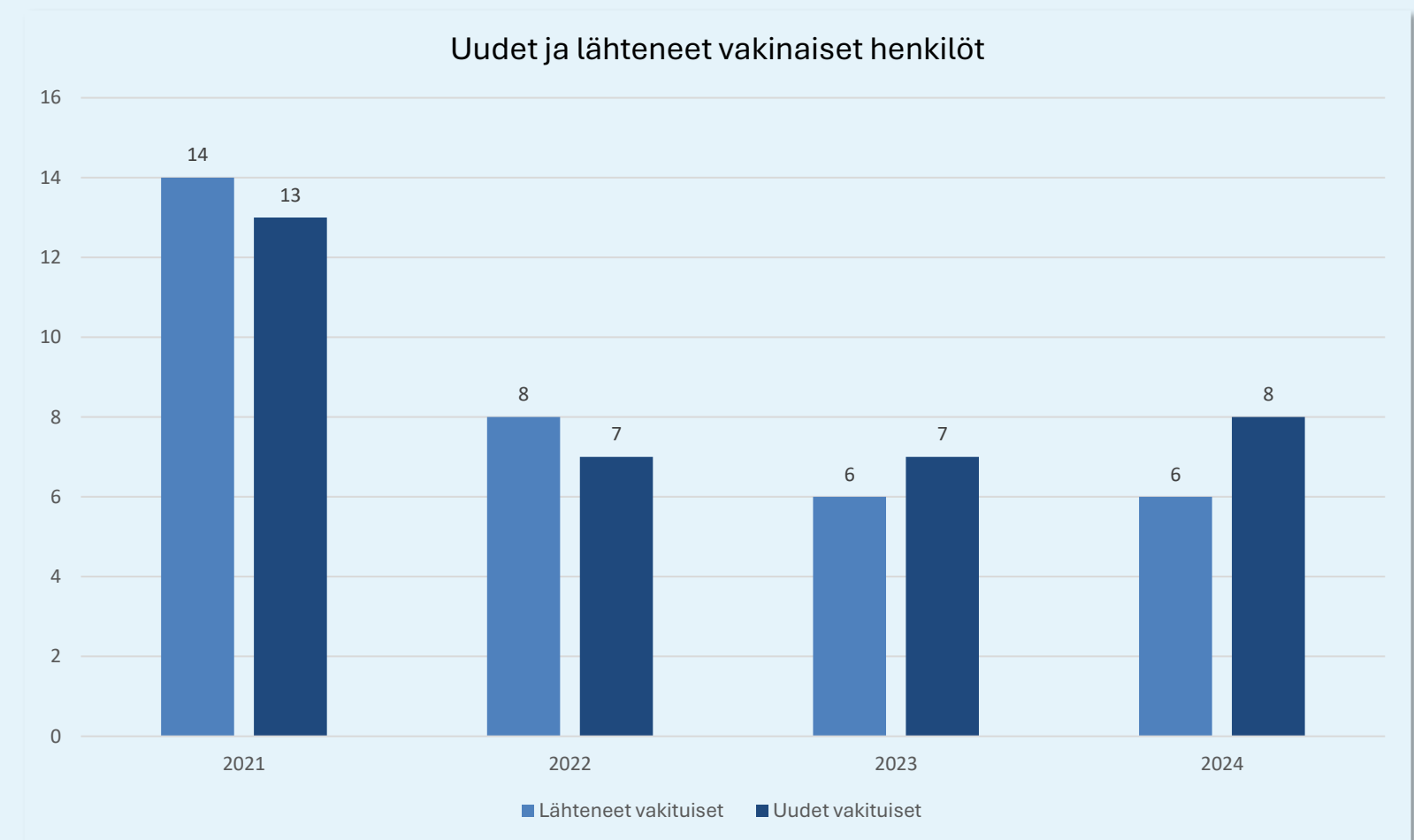
Tulevina vuosina vaihtuvuus tulee lisääntymään suuren eläkepoistuman vuoksi.



Palvelussuhteiden kesto

Seurakunnassa tehdään edelleen varsin pitkiä työuria. Valtaosa (70 %) henkilöstöstä on ollut seurakunnan palveluksessa yli 5 vuotta. Yli 20 vuotta palvelleita oli 21 työntekijää.

Erittäin pitkään (25 v. tai enemmän) palvelleita oli yhteensä 11 henkilöä. Pisin palvelussuhde vuonna 2024 oli 41 vuotta.



Eläköityminen

Eläkkeelle voi jäädä joustavasti ikäryhmän alimman eläkeiän jälkeen.

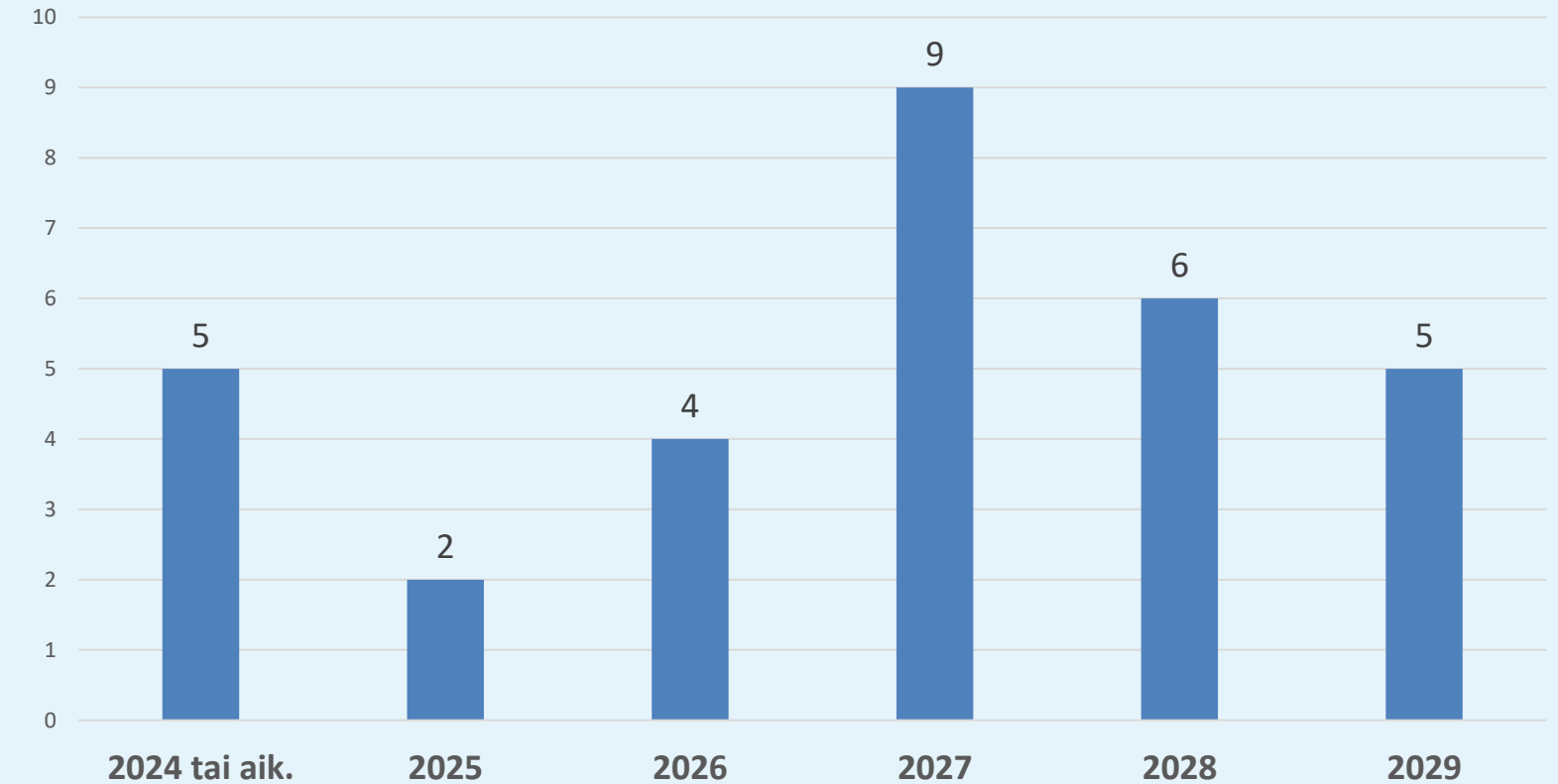
Vuoden 2024 lopussa vakinaisesta henkilöstöstä 34 oli yli 60-vuotiaita, mikä ennakoi runsasta eläköitymistä tulevina vuosina. Jo alimman eläkeiän ylittäneitä oli viisi henkilöä.

Eläkeiän saavuttavat 2025-2029 tehtäväryhmittäin

Tehtäväryhmä	Hlöt
Seurakuntapapisto	5
Kirkkomuusikot	2
Perheneuvojat	3
Diakoniatyöntekijät	3
Kasvatus	6
Hallinto- ja toimistotyöntekijät	4
Kiinteistö- ja kirkonpalvelustyöntekijät	6
Hautausmaatyöntekijät	2

1313

Alimman eläkeiän ylittäneiden lkm 2024-29



Vuosina 2025–29 eläkeiän saavuttaa yhteensä 31 henkilöä. Suurin eläköitymispikki osuu ennusteen mukaan vuosille 2026–2028.

Osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen vuoksi lyhennettyä työaika teki kaksi henkilöä.

Eläköityminen tulee huomioida pidemmän aikavälin henkilöstösuunnittelussa ja se mahdollistaa tehtävänkuvien ja henkilöstörakenteen kehittämisen seurakuntatoiminnan tarpeiden muuttuessa.

Osaamisen kehittäminen

Muuttuva ja kehittyvä toimintaympäristö ja työelämän digitalisaatio edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja ammattitaidon ylläpitämistä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa käytettävät keinot valitaan henkilöstön ja seurakunnan tarpeiden mukaan. Käytettäviä keinoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, henkilöstökoulutus, mentorointi ja työnohjaus. Iso osa uuden oppimisesta tapahtuu työn ohessa itseopiskeluna ja kokemuksen karttumisen myötä. Myös tehtävänkuvien muuttaminen ja talon sisäiset sijaisuudet ovat olleet tapoja kehittää osaamista.

Osaaminen ja sen kehittäminen on sekä yksilön että työpaikan vastuulla. Tavoitteena on, että osaaminen vastaisi työn vaatimuksia, ja että jokainen voisi kokea työssä onnistumisen tunteita.

Osaamisen kehittämisen kärjet 2024-2027

1. Ammatillinen lisä- ja täydennyskoulutus
2. Johtamistaidot
3. Tieto- ja viestintätekniikan osaaminen
4. Työyhteisötaidot
5. Vapaaehtoistoiminnan osaaminen



Henkilöstökoulutus

Henkilöstökoulutus perustuu talousarvion yhteydessä laadittavaan koulutussuunnitelmaan. Koulutustarvetta arvioidaan vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Koulutuksen pääpaino on ollut työtehtäviin liittyvässä ammatillisessa lisä- ja täydennyskoulutuksessa. Niiden hankkimisessa hyödynnetään pääsääntöisesti kirkon omaa koulutustarjontaa.

Vuonna 2024 koulutuspäiviä henkilöstöllä oli yhteensä 204.

Koulutukseen oli varattu talousarviossa yhteensä 66 360 euroa. Koulutukseen käytettiin 59 124 euroa (55 543 euroa) eli 89 %.

Toteutuneista koulutuksista haetaan vuosittain koulutuskorvausta työttömyysvakuutusrahastolta (TVR). Koulutuskorvauksen määrä vuonna 2024 oli 1 969 (1 206) euroa.

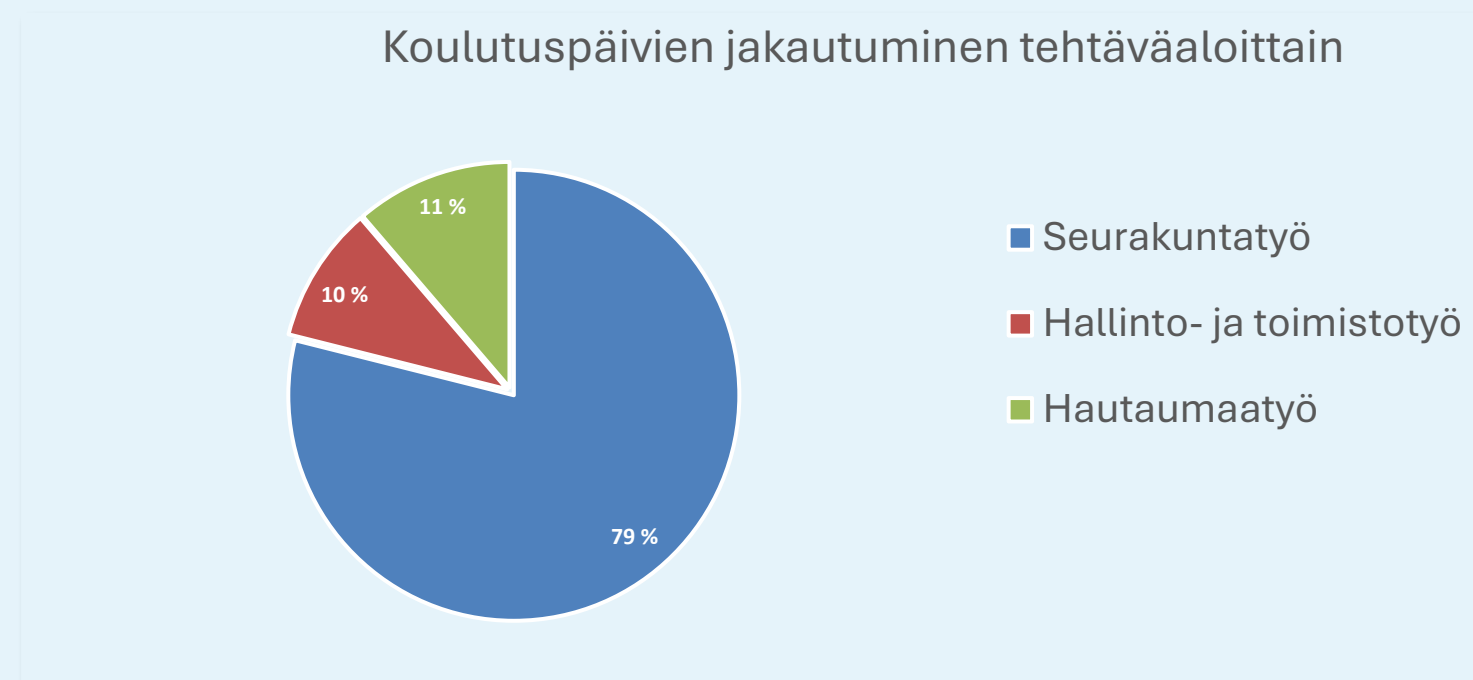
Yhteinen sisäinen koulutus

Osa henkilöstökoulutuksesta järjestetään yhteisenä sisäisenä koulutuksena.

Vuonna 2024 järjestettiin seuraavat sisäiset koulutukset:

- Paloturvallisuuskoulutus (leiri- ja kerhotyön sekä yleisötapahtumien turvallisuus), Offire Oy
- Ihmissuhdetaidot työelämässä –työpaja, Valmennustrio Oy
- EA1- ja HätäEA -koulutukset, 2 kurssia, Autst-tuote Oy
- Vesipelastuskurssi leirityötä tekeville, Meriturva
- Valmu-sovelluksen (viranhaltijapäätökset) koulutus, Triplan Oy

Lisäksi henkilöstöpalvelut järjesti henkilöstölle koulutusta Populus HRD –järjestelmän käyttöön. Viestintä koulutti henkilöstöä uuden Intran käyttöönotossa sekä Canva-ohjelman käytössä.

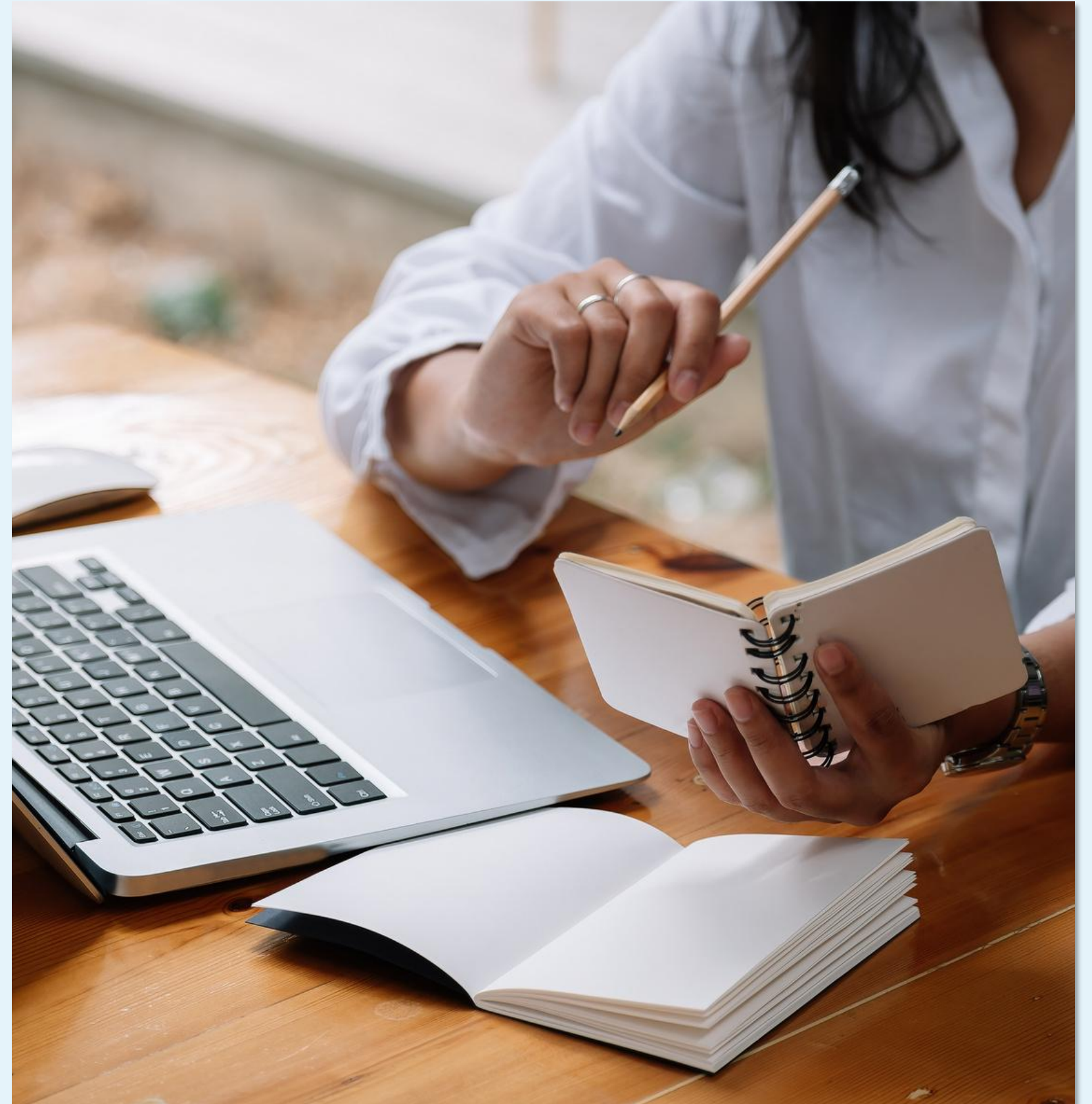


Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

Lohjan seurakunnassa työskentelee johto- ja esihenkilötehtävissä 22 henkilöä. Esihenkilöiden johtamisosaamista kehitetään erilaisilla sisäisillä valmennuksilla sekä ohjaamalla esihenkilöitä osallistumaan kirkon omiin johtamiskoulutuksiin. Lisäksi järjestetään säännöllisesti esihenkilöiden yhteisiä kokouksia. Intraan on rakennettu esihenkilöiden työkalupakkia, johon on koottu materiaalia, josta esihenkilöt saavat tukea omaan esihenkilötyöhönsä ajasta ja paikasta riippumatta.

Vuonna 2024 esihenkilöiden kokoontumisissa työstettiin strategian teemoja ja rakennettiin yhteistä toiminnan vuosikelloa. Lisäksi järjestettiin työkykyjohtamisen valmennus yhteistyössä Mehiläisen työterveyshuollon kanssa.

Vuoden alussa siirryttiin strategian mukaiseen yhden johtoryhmän malliin, jolla tavoitellaan vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon parantamista. Uuteen johtoryhmään kuuluvat tukipalveluiden johtavat viranhaltijat ja osa seurakunnallisen toiminnan johtavista viranhaltijoista. Lisäksi mukana on henkilöstön edustaja. Johtoryhmän tehtävänä on käydä strategista keskustelua ja käsitellä kirkkoneuvoston käsiteltäväksi meneviä periaatteellisia ja laajoja asioita. Johtoryhmä kokoontui vuonna 2024 yhteensä 12 kertaa.



Perehdyttäminen

Vuonna 2024 otettiin käyttöön uusi PopulusHRD- ohjelma, joka sisältää myös uudet perehdyttämisen tukena käytettävät lomakkeet. Järjestelmä mahdollistaa aikaisempaa paremmin myös perehdyttämisen seurannan.

Syksyllä SharePointiin rakennettu uusi Intra toimii myös hyvänä materiaalina omatoimiseen perehtymiseen.

Työnohjaus

Työntekijöillä on mahdollisuus päästä työajalla tapahtuvaan työnohjaukseen. Työnohjausta hyödynnetään erityisesti perheneuvonnassa ja sielunhoitotyötä sisältävissä tehtävissä (esim. diakoniatyö, sairaalasielunhoito) sekä esimiestyön tukena. Myös ryhmätyönohjausta on käytetty tukemaan työyksiköiden kehittämistoimintaa. Pääsääntöisesti työnohjauksessa käytetään kirkon omia työnohjaajia, jolloin työnohjaus on maksutonta.



Työhyvinvointi

Henkilöstön työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtiminen on osa Lohjan seurakunnan strategista johtamista. Työhyvinvointi ja hyvä työilmapiiri on sekä työnantajan että työntekijöiden vastuulla.

Työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät: johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, työn hallinnan tunne, osaaminen ja motivaatio. Työpaikoilla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa erilaisilla toimenpiteillä, jotka liittyvät henkilöstöön, johtamiseen, työhön, työympäristöön ja organisaation tukeen.

Työhyvinvoinnin nykytilaa ja kehittämiskohteita kartoitetaan säännöllisesti toteutettavilla henkilöstökyselyillä. Lisäksi seurataan sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Taloudellisena työhyvinvoinnin mittarina seurataan työterveyshuollon kustannuksia. Myös säännölliset kehityskeskustelut sekä riskien ja vaarojen arvioinnit ovat hyviä työhyvinvoinnin mittareita.

Vuonna 2024 työhyvinvoinnin kehittämisen konkreettiset toimet kohdistuivat

- johtamisorganisaation ja esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamisen kehittämiseen,
- hyvien työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen edistämiseen,
- aktiivisen tuen toimintamallin päivittämiseen,
- sisäisen viestinnän kehittämiseen sekä
- johtamista tukevien HR-järjestelmien käyttöönottoon (Populus HRD-lomakkeet).



Henkilöstökyselyt

Laaja työhyvinvointikysely on toteutettu seurakunnassa säännöllisesti kolmen vuoden välein. Seuraavan kerran kysely tehdään syksyllä 2025. Kyselyssä käytetään eläkeyhtiö Kevan ilmaista verkkotyökalua. Vertailutietoa saadaan edellisestä kyselystä sekä muista seurakunnista. Kysely koostuu erilaisista työhön, työyhteisöön, johtamiseen ja työssä jaksamiseen liittyvistä mittareista.

Työhyvinvointikyselyn tuloksia hyödynnetään esimiesfoorumeilla ja työaloilla yhteisissä keskusteluissa, kehittämisteemojen ja –toimenpiteiden suunnittelussa sekä toimenpiteiden vaikutuksen seurannassa. Johtoryhmä analysoi tuloksia omalta osaltaan ja asettaa tavoitteita henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi koko organisaation tasolla.

Työhyvinvointikyselyä täydentävänä työkaluna on tarkoitus vuonna 2025 kokeilla myös Kevan Pulssi-kyselyä, joka on kevyempi tapa saada tietoa työyhteisön tilasta laajempien kyselyiden välissä.



Työkyvyn tukeminen

Työkyky perustuu työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, toimintakykyyn, osaamiseen ja motivaatioon. Lisäksi siihen vaikuttavat yksilön elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja toimintaympäristö.

Lohjan seurakunnassa työkyvyn tuki ja työssä jaksamisen edistäminen pohjautuu *Aktiivisen tuen toimintamalliin*, joka päivitettiin vuonna 2024. Mallin tavoitteena on aktivoida työntekijöitä huolehtimaan itsestään, työkavereistaan ja koko työyhteisöstään sekä puuttumaan havaittuihin työhyvinvoinnin riskitekijöihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Toimintamalli sisältää sairauspoissaolojen ilmoittamiskäytännöt sekä hälytysrajat, joiden täytyessä esihenkilön on käytävä varhaisen tuen keskustelu. Vuonna 2024 käyttöön otettu uusi HR-järjestelmä (PopulusHRD) lähettää automaattisesti viestin esihenkilölle ja henkilöstöpäällikölle, kun sairauspoissaolojen puheeksi ottamisen hälytysrajat täyttyvät. Esihenkilön tulee viestin saatuaan käydä varhaisen tuen keskustelu.

Henkilöstöpalvelut ja työterveyshuolto tukevat esihenkilöitä toimintamallin käytössä ja työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Mikäli työntekijän toimenpiteet eivät ole olleet riittäviä, vaihtoehtoja pohditaan työterveysneuvottelussa yhdessä työterveyshuollon kanssa.

Seurakunnan työntekijöitä on ohjattu aktiivisesti myös Kelan ja Kirkkohallituksen toteuttamaan varhaiskuntoutukseen. Kuntoutusaika on palkallista työ- ja virkaehtosopimuksen puitteissa. Vuonna 2024 tehtiin muutamia kuntoutuksen selvityksiä kuntoutukseen osallistui yksi työntekijä.



Työterveyshuoltoyhteistyö

Työterveyshuollon palveluntuottajana toimii Mehiläinen Oy. Palveluihin kuuluvat lakisääteisen ennaltaehkäisevän toiminnan lisäksi yleislääkäritasoiset sairaanhoitopalvelut. Työterveyspalveluihin kuuluvat myös työterveyspsykologin palvelut sekä erikoislääkärin konsultaatiot työkyvyn arviontiin liittyen. Vuoden 2023 lopusta lähtien sairaanhoitopalvelut ovat koskeneet koko henkilöstöä palvelussuhteen kestosta riippumatta.

Ohjausryhmä (työterveyshuollon tiimi ja seurakunnan johdon edustajat) kokoontuu kaksi kertaa vuodessa arviomaan työterveyshuollon toteuttamista ja työhyvinvoinnin tilaa ja päättämään tarvittavista toimenpiteistä. Lisäksi vuosittain tehdään työterveyshuollon toimintasuunnitelma.

Vuonna 2024 toteutettiin yhteistyössä Mehiläisen kanssa

- neljä työpaikkaselvitystä (Metsola, Routio, Virkkala, Lindkulla),
- ergonomiaohjaus hautaustoimen kausityöntekijöille
- yksi työyhteisökonsultointi sekä
- esihenkilövalmennus työkykyjohtamisesta.

Lisäksi tehtiin mm. ikäkausitarkastuksia, fysioterapeutin ergonomiakäyntejä sekä erityistyölasien tarvearviointia.

Yksilökohtaisia työterveysneuvotteluja vuoden aikana oli yhteensä viisi.

Työterveyshuollon kustannukset ovat olleet kasvusuunnassa. Vuonna 2024 kustannukset olivat yhteensä 145 679 (131 405) euroa, jossa kasvua oli peräti 10,9 %. Henkilöä kohden Mehiläisen työterveyshuollon kokonaiskustannukset olivat 1018 (991) €/hlö. Vuoden 2024 kuluissa mukana on myös esihenkilövalmennuksen sekä työyhteisökonsultaation kulut, mikä vaikuttaa hieman kulujen vertailtavuuteen.

Seurakunnan sairauspoissaolokäytännön mukaan esihenkilöllä on oikeus myöntää sairauspoissaolo 1-5 päivän osalta. Vuosi 2024 oli ensimmäinen kokonainen vuosi, kun käytäntö oli voimassa. Tavoitteena on ollut työterveyshuollon kustannusten kasvun hillitseminen. Käytäntö vaati vielä esihenkilöiden kouluttamista sekä tiedottamista.

	Kokonais- kustannukset €	Kustannukset/ hlö €	Kelan korvaus €
2022	113 402	879	36 501
2023	131 405	991	38 392
2024	145 679	1018	40 000 arvio

Sairauspoissaolot

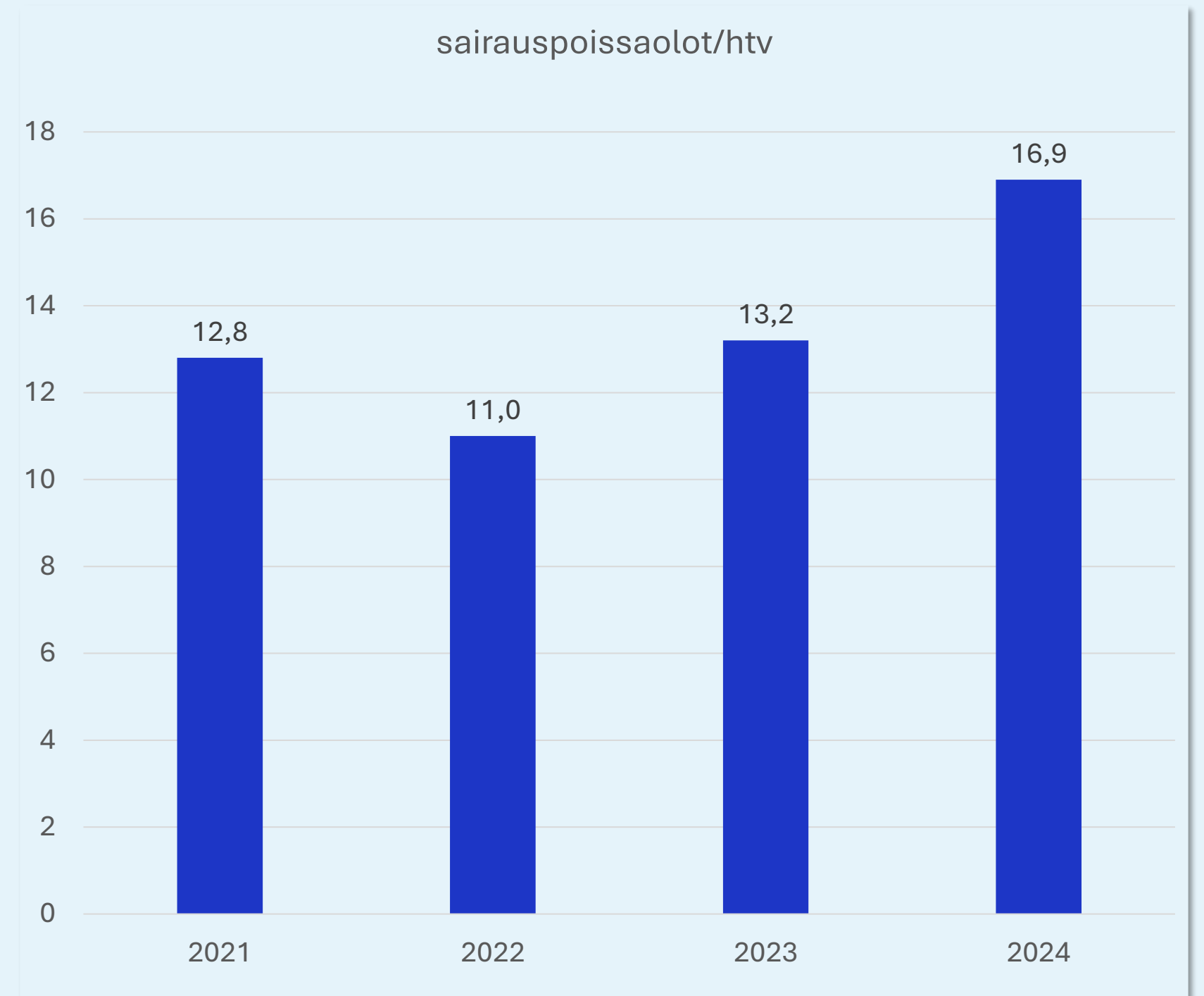
Sairauspoissaolopäiviä (sairaudet + tapaturmat) vuonna 2024 oli yhteensä 2474 (1845) kalenteripäivä. Mukana luvuissa ovat kaikki vuoden aikana seurakunnan palveluksessa olleet. Lisäksi osasairauspoissaoloja oli yhteensä 426 (246) päivää .

Sairauspoissaolopäivien määrä kasvoi merkittävästi (34 %) edellisestä vuodesta. Myös sairauspoissaolojen määrä yhtä henkilötyövuotta kohden kasvoi ja oli 16,9 (13,2) päivää/htv. Kasvua selittää erityisesti pitkien sairauspoissaolojen määrän lisääntyminen.

Pitkät, yli kuukauden kestoiset poissaolot muodostivat 45 % kaikista poissaolopäivistä

Terveysprosentti oli 39 % (43 %). Luku kuvaa ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden prosenttiosuutta henkilöstöstä.

Työtapaturmia henkilöstölle sattui vuoden 2024 aikana yhteensä 17 (9), joista sairauspoissaolopäivä aiheutui 137 päivää (123 päivää). Yhdessä tapauksessa poissaolo kesti yli 90 päivää. Kaksi tapaturmaa sattui työmatkalla ja muut työtä tehdessä (yleisimpinä syinä kompastumiset/liukastumiset).



Sairauspoissaolot

Mehiläisen työterveyden tilastojen mukaan eniten sairauspoissaoloja vuonna 2024 aiheuttivat

- tuki- ja liikuntaelinsairaudet 33,8 % (23,7 %),
- mielenterveyden häiriöt 31,4 % (22 %) ja
- hengitystieinfektiot 17,5 % (21,6 %).

Tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin sekä mielenterveyteen liittyvät poissaolot olivat kasvusuunnassa vuoden 2024 loppuun asti. Taustalla on muutamia hyvin pitkiä poissaoloita.

Työterveydestä saatujen tietojen perusteella mielenterveyden haasteita on ollut tuottamassa sekä henkilökohtaiseen elämään että työnhallintaan liittyvät haasteet.

Mielen hyvinvointia tukevia toimenpiteitä olivat työterveyspsykologin neuvonta ja ohjauskäynnit, joiden määrä kasvoi edellisistä vuosista.



Työsuojelu ja yhteistoiminta

Edustuksellista yhteistoimintaa varten seurakunnassa on yhteistyötoimikunta, johon kuuluvat työsuojeluvaltuutetut, pääsopijajärjestöjen luottamusmiehet sekä työntajan edustajina kirkkoherra ja henkilöstö-/työsuojelupäällikkö (pj). Toimikunta käsittelee laajakantoisia, koko henkilöstöä koskevia kirkon yhteistoimintasopimuksen piiriin kuuluvia asioita. Vuonna 2024 yhteistyötoimikunta kokoontui neljä kertaa.

Työsuojelutoiminnan yleiset periaatteet ja tavoitteet on kirjattu työsuojelun toimintaohjelmaan. Vaarojen ja riskien kartoitusta tehdään jatkuvasti osana päivittäistä työntekoa. Lakisääteinen vaarojen kartoitus päivitetään muutaman vuoden välein. Vuonna 2024 hankittiin sähköinen *Työn riskit* -ohjelma vaarojen ja riskien tunnistamisen ja arvioinnin avuksi. Läheltä piti -tilanteita varten on olemassa ilmoituslomake.

Työturvallisuus- ja työsuojelukoulutusta järjestetään keskitetysti henkilöstöpalveluiden ja kiinteistöpalveluiden kautta (ensiavun peruskoulutukset, puhejudo, yksintyöskentely, alkusammutuskoulutus) sekä työalojen itse järjestäminä (tulityökorttikoulutus, hygieniapassikoulutus). Kaikki työsuojeluvaltuutetut käyvät työsuojelun peruskurssin.

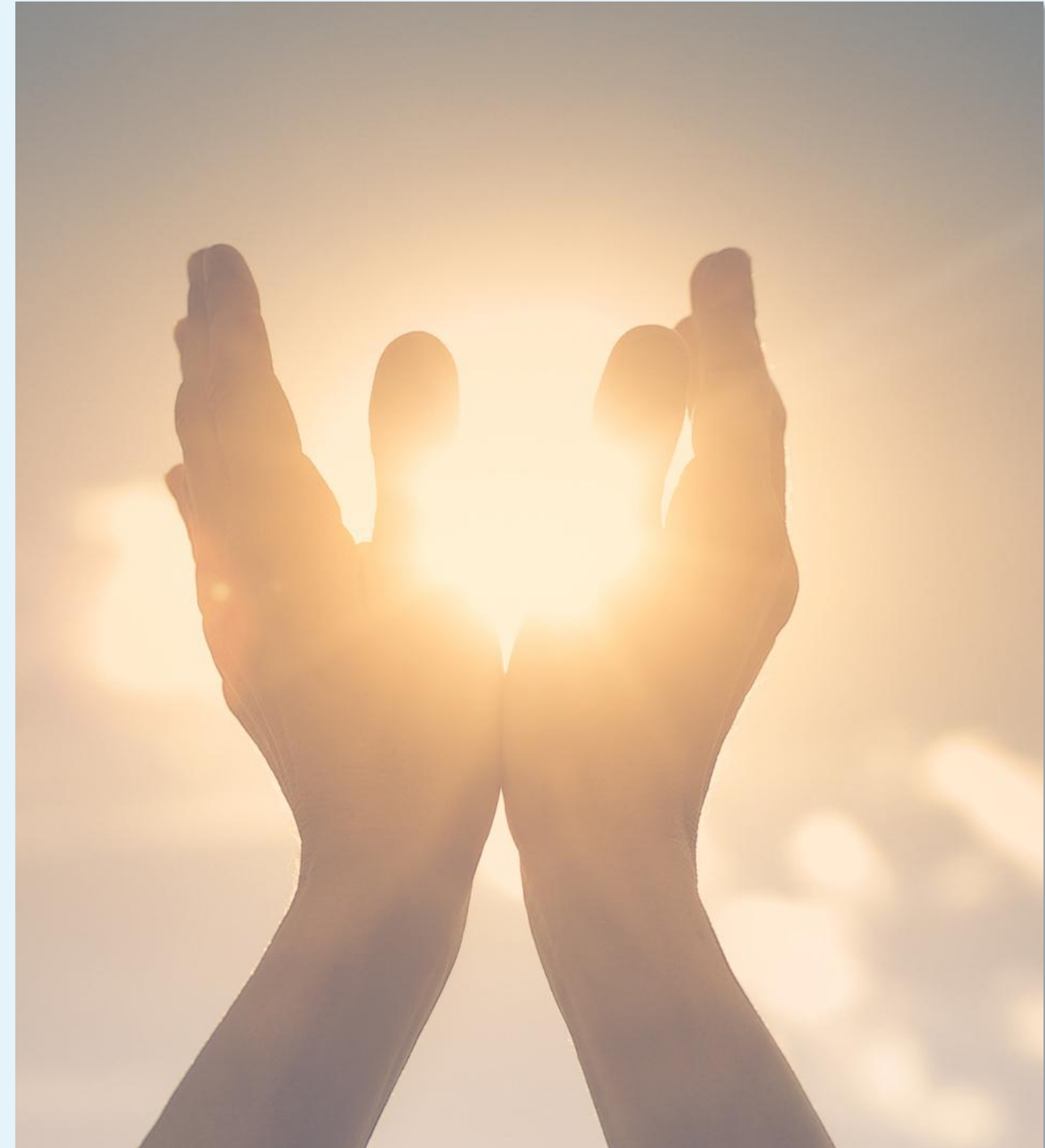


Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen on osa henkilöstöpolitiikkaa ja työhyvinvoinnin edistämistä. Lohjan seurakunnan henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma sisältää selvityksen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilanteesta, palkkakartoituksen sekä tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Seurakunnassa on nollatoleranssi syrjinnälle ja epäasialliselle kohtelulle. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma päivitetään vuonna 2025.

Spiritualiteetin vaaliminen

Kirkon työssä jaksamisessa tärkeää on myös työntekijän oman ja työyhteisön hengellisyyden vaaliminen. Lohjan seurakunta tukee henkilöstön osallistumista hiljaisuuden retriitteihin tai muihin²⁷ työntekijän omaa hengellisyyttä tukeviin tapahtumiin maksamalla osallistumismaksun retriitteihin/tapahtumiin. Osallistuminen on tapahtunut työntekijän omalla ajalla. Vuosittain retriitteihin/tapahtumiin on osallistunut 2–3 työntekijää.



Palkkaus ja palkitseminen

Seurakunnassa on käytössä kirkon yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaiset kirkon yleinen palkkausjärjestelmä (96 % henkilöstöstä), tuntipalkkajärjestelmä sekä ylimmän johdon palkkausjärjestelmä.

Yleisessä palkkausjärjestelmässä palkka koostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, työkokemusvuosiin perustuvasta kokemuslisästä sekä työsuoritusta mittaavasta henkilökohtaisesta palkanosasta (suorituslisästä). Yksilöitä ja työntekijäryhmiä voidaan palkita myös kertapalkkiolla.

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat varsinaisen palkan lisäksi sopimuksen mukaiset erilliset palkanlisät ja palkkiot, pitkän palvelusajan muistaminen sekä aineelliset henkilöstöedut kuten kattava työterveyshuolto ja työpaikkaruokailun sekä liikunta- ja kulttuuriharrastuksen tukeminen ja yhteinen virkistystoiminta. Käytössä on myös aineettomia palkitsemisen tapoja, jotka tukevat erityisesti työhyvinvointia.

Palkkausta on kehitetty kokonaiskirkon tasolla viime vuosina huomattavan suurten yleiskorotusten myötä. Tämä on nostanut henkilöstökustannuksia merkittävästi.

Uusi 1.3.2025 alkava kolmivuotinen sopimussopimuskausi sisältää yhteensä 7.8 %:n palkkojen yleiskorotukset sekä kokemuslisien korotuksia.

Laskennallinen keskiansio vuonna 2024 oli 3154 (3059) €/kk.
Suorituslisää maksettiin 40 henkilölle (98,95 €/kk).
Kertapalkkio maksettiin kolmelle henkilölle.



Henkilöstökustannukset (palkat sivukuluineen)

Seurakunta on hyvin työvoimavaltainen yhteisö, mikä näkyy erityisesti palkka- ja henkilöstökustannuksissa. Henkilöstökulujen (palkat sivukuluineen) osuus kaikista toimintakuluista oli 59,7 % (56,8 %).

Henkilöstökulut (palkat sivukuluineen) olivat yhteensä 6 185 946 euroa. Kulut nousivat edellisestä vuodesta 6,3 % (364 939 euroa). Vuodesta 2022 henkilöstökulut ovat kasvaneet yhteensä 13 %.

Vuonna 2024 palkkoja tarkistettiin kirkon palkkakilpailuratkaisun mukaisesti 2,5 %:n (1.2.2024) ja 3,0 %:n tai 0,5 %:n (1.9.2024) yleiskorotuksilla kaikissa palkkausjärjestelmissä. Lisäksi 1.10.2024 maksuun tuli 0,5 %:n paikallinen järjestelyerä, jolla tarkistettiin muutamien tehtävien/tehtäväryhmien palkkoja saavutetun neuvottelutuloksen mukaisesti.

Henkilöstökuluja nostivat osaltaan myös strategian mukaiset rekrytoinnit sekä määräaikaisen henkilöstön määrän kasvu.

Yhden henkilötyövuoden laskennallinen kustannus vuonna 2024 oli 47 318 (46 616) euroa.

Henkilöstökulujen osuus kirkollisverotuloista oli 65,7 % (62,5 %). Osuus on kasvusuunnassa johtuen henkilöstökulujen noususta.

Tilivuosi	2024	2023	2022
Palkat ja palkkiot	-5 122 119,15	-4 758 651,37	-4 487 315,76
Eläkekulut	-1 047 390,98	-981 238,62	-921 843,08
Muut henkilösivukulut	-98 731,79	-146 157,94	-122 253,32
Saadut henkilöstökorvaukset	51 996,20	35 819,10	48 847,90
Muut henkilöstökulujen oikaisut (+/-)	30 299,42	29 221,85	8 223,61
YHTEENSÄ	-6 185 946,30	-5 821 006,98	-5 474 340,65

	2022	2023	2024	Muutos 23/24
Henkilöstökulut	5 474 340	5 821 007	6 185 946	+ 6,3 %
Kirkollisverotulot	8 312 714	9 318 086	9 414 039	+ 1,0 %
Osuus verotuloista	65,9 %	62,5 %	65,7 %	+ 3,2 %

Muut panostukset henkilöstöön

Seuraavassa taulukossa on esitetty muita keskeisiä henkilöstökuluja.

	2024	2023	2022
Työterveyshuolto	145 697	131 405	113 402
ePassi lounas	16 096	14 784	16 301
Virkistystoiminta	37 371	31 932	34 475
Lahjat henkilökunnalle	3 469	5 575	7 022
Matkakustannukset	113 387	97 478	83 426
Henkilöstökoulutus	59 124	55 543	61 454
YHTEENSÄ	375 144	336 717	316 080

Työterveyshuoltoon käytettiin kaikkiaan 145 679 euroa, jossa lisäystä edelliseen vuoteen oli 10,9 %. Kustannusten kasvua selittää pitkälti Mehiläisen hinnankorotukset vuonna 2024, yhteensä 9,4 % sekä vastaanottokäyntien määrän kasvu. Lisäksi kuluissa on mukana myös esihenkilöiden työkykyjohtamisen valmennus sekä yksi kohdennettu työyhteisökonsultaatio, yhteensä noin 5 500 euroa. Työterveyshuollon kuluista saatiin Kelalta korvausta 38 392 euroa vuoden 2023 kulujen perusteella, joten nettokulut olivat 107 305 euroa.

Matkakustannukset sisältävät henkilöstölle maksettavat kilometrikorvaukset, päivärahat sekä muut mahdolliset matkakustannukset. Kustannukset ovat olleet koronavuosien jälkeen kasvusuunnassa. Osaltaan kasvua selittää kilometrikorvauksen korotus 0,53 eurosta 0,57 euroon sekä pitkät välimatkat alueseurakuntien välillä.

Virkistystoiminnan kustannukset pitävät sisällään ePassin liikunta- ja kulttuuriedun sekä yhteisöllisen virkistystoiminnan kulut (retket ja joululounas). Virkistystoiminnan määrärahat ylittivät hieman (n. 10 %) budjetoidusta. Tätä selittää ePassi-etujen käytön lisääntyminen sekä marraskuussa toteutettu henkilöstön yön yli kestänyt retki Vierumäen urheiluopistolle.

Vuonna 2024 tehtiin päätös ePassi-etujen laajentamisesta hierontaan, mikä kasvattaa etujen käyttöä ja kustannuksia edelleen. Lisäksi polkupyöräedusta työntajalle aiheutuvat toimistokulut maksetaan samasta määrärahasta.

Lounasetu

Henkilöstön lounasedun järjestämisessä käytössä on ePassi-mobiilimaksutapa. Työantaja maksaa edusta verottajan hyväksymän verotusarvon (25 %) sekä sopimuksen mukaisen palvelumaksun. Työntekijän maksettavaksi jäävä osa (75 %) vähennetään suoraan palkasta. Vuonna 2024 verotusarvo oli vähintään 8,50 €/ateria ja enintään 13,50 €/ateria. Lounasetua käytti vuoden aikana yhteensä 100 (94) eri työntekijää .

Liikunta- kulttuurietu

Henkilöstön omaehtoista virkistystoimintaa tuetaan ePassi-sovellukseen jaettavalla liikunta- ja kulttuuriedulla. Jaettavan edun määrä vuonna 2024 oli 320 euroa/henkilö. Määräaikaisten työntekijöiden saldo suhteutettiin palvelussuhteen pituuteen. Liikunta- ja kulttuurietua käytti vuoden 2024 aikana yhteensä 112 (108) eri työntekijää. Varoja etuihin käytettiin yhteensä 29 387 (21 366) euroa.

ePassi-etujen käyttö on lisääntynyt vuosi vuodelta ja ne vievät yhä suuremman osan henkilöstön virkistystoimintaan varatuista määrärahoista.

Polkupyöräetu

Vuonna 2024 otettiin käyttöön uutena henkilöstöetuna polkupyöräetu, jossa palveluntarjoajaksi valittiin Gobybike. Etu toteutetaan rahoitusleasing-palveluna siten, että seurakunta vuokraa Gobybiken kautta työntekijän valitseman polkupyörän työntekijän käyttöön. Edun verotusarvo 100 €/kk vähennetään työntekijän bruttopalkasta. Pyöräilyä tukemalla edistetään henkilöstön työhyvinvointia sekä kannustetaan henkilöstöä vastuulliseen ja kestävään liikkumiseen.

Polkupyöräedun on tähän mennessä ottanut käyttöön kymmenen työntekijää.



Yhteisöllinen virkistystoiminta

Virkistystoimikunta ideoi ja organisoii henkilöstön yhteistä liikunta- ja virkistystoimintaa. Toiminnan tarkoituksena on edistää ja tukea työhyvinvointia ja yhteisöllisyyden kokemusta.

Vuonna 2024 toteutettiin seuraavat yhteisölliset virkistystapahtumat:

- Virkistysretki Saarikoon (osallistujia 53)
- Syysretki Vierumäen urheiluopistolle, yön yli retki (osallistujia 44)
- Joululounas (osallistujia 88)

Uusia avauksia olivat Lindkullassa työajan ulkopuolella kokoontuva käsityökerho sekä joulukuussa käynnistynyt säbäkerho, joiden tavoitteena on erityisesti yhteisöllisyyden kokemuksen lisääminen.

Virkistystoimikunta huolehti myös henkilöstön virkistyskäyttöön tarkoitetun Oravannokan leirikeskuksen vuokraamisesta. Kesällä 2024 Oravannokkaa vuokrattiin 20 kertaa ja paikka oli varattuna yhdenjaksoisesti kesä-heinäkuun ajan.



Henkilöstön muistaminen

Henkilöstöä muistetaan 50- ja 60-vuotispäivinä sekä täysien palvelusvuosien täytyessä (10, 20, 30 ja 40 vuoden palvelu) sekä palvelussuhteen päättyessä. Syntymäpäivälahjan ja läksiäislahjan arvo on 50–200 ja palveluvuosilahjan arvo on 150–600 euroa palvelusajan mukaan. Lisäksi pitkään palvelleille on annettu seurakuntatyön kultainen, hopeinen tai pronssinen ansiomerkki.

Vuonna 2024 syntymäpäivälahja annettiin yhdeksälle henkilölle.

Palveluvuosilahja ja seurakuntatyön ansiomerkki annettiin seitsemälle henkilölle:

- 10 vuoden palvelun perusteella 4 henkilölle
- 20 vuoden palvelun perusteella 2 henkilölle
- 30 vuoden palvelun perusteella 1 henkilölle



Yhteenveto ja tulevaisuuden näkymiä

Vuosi 2024 alkoi uusien avainhenkilöiden rekrytoinneilla viestinnän ja kasvatuksen työaloille. Ilahduttavaa rekrytoinneissa oli runsas hyvien hakijoiden määrä. Olemme onnistuneet houkuttelemaan osaavia ja motivoituneita työntekijöitä joukkoomme. Myös kesätyöpaikkana seurakunta kiinnostaa yhä useampia, mikä näkyy kasvaneissa hakijamäärissä.

Onnistuneiden rekrytointien merkitys on erittäin suuri myös tulevana vuosina. Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi on tärkeää edistää seurakunnan vetovoimaa työnantajana ja panostaa rekrytointiprosessiin ja työantajamielikuvaan. Vahvuksiimme ovat merkityksellinen työ, työpaikan turvallisuus sekä monipuoliset työtehtävät. KirkkoRekry-järjestelmän viimeisimmät päivitykset tarjoavat monipuoliset ja hyvät mahdollisuudet erilaisten tilastojen hyödyntämiseen, työnantaja- ja uraesittelyihin sekä entistä paremmin myös kohdennettuihin rekrytointeihin.

Henkilöstökustannusten kasvu ja seurakunnan talouden yleinen tiukentuminen sekä toimintaympäristön muutokset haastavat seurakunnan johdon ja henkilöstön yhteiseen ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstökulujen osalta tavoitteena on kustannusten karsiminen vuoteen 2027 mennessä siten, että henkilöstömenojen suhde kirkollisverotuloihin olisi noin 60 %. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää toiminnan ja toimintatapojen tarkastelua sekä henkilöstörakenteen suunnittelua lähivuosien aikana. Henkilöstökulujen karsimisessa ja henkilöstörakenteen kehittämisessä voidaan hyödyntää suurta eläköityvien määrää tulevana vuosina.

Työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen on panostettu. Vuonna 2024 otettiin käyttöön päivitetty Aktiivisen tuen toimintamalli, jonka tavoitteena on tukea ja helpottaa esihenkilöiden työkykyjohtamista. Työterveyshuoltoyhteistyössä panostettiin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin kuten työterveyspsykologin ja työfysioterapeutin toimintaan sekä esihenkilöiden valmennukseen. Jatkossa erityistä huomiota kiinnitetään mielen hyvinvoinnin tukemiseen ja varhaisen tuen keskustelujen ylläpitämiseen.

Seurakunnan henkilöstön ikärakenne haastaa myös ikäjohtamiseen. Tämä tarkoittaa asenneilmapiirin ja johtamiskäytäntöjen muokkaamista niin, että eri ikäisten työntekijöiden erityistarpeet voidaan ottaa huomioon ja käyttää hyödyksi. Ikäjohtamisen toimenpiteet kohdistuvat mm. ikääntymiseen ja sen aiheuttamiin ongelmiin kuten työkykyyn, työssä jaksamiseen sekä motivaatiotekijöihin, urasuunnitteluun ja oppimiseen sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen.