



Espoon hiippakunta

Työyhteisö – johtaminen ja työyhteisötaidot

Sari Anetjärvi
lakimiesasessori



Henkilöstö

- Henkilöstö on seurakuntatyönantajan tärkein resurssi ja arvokkain työkalu seurakunnan perustehtävän ja toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi.
- Henkilöstökustannukset muodostavat suurimman osan työnantajajaksiköiden käyttömenoista.
- On siis erityinen tarve henkilöstöstä huolehtimiseen ja hyvään henkilöstöhallintoon.



Seurakunnan henkilöstö

- Jokainen seurakuntaan rekrytoitava työntekijä tulee palvelemaan kirkon ja seurakunnan tehtävän toteuttamista, välittömästi tai välillisesti.
- Kirkon työhön rekrytointi on aina myös hengellisen elämän asia, riippumatta siitä millaiseen tehtävään henkilö tulee. Millainen tietojen, taitojen ja osaamisen yhdistelmä parhaiten palvelisi Kristuksen kirkkoa tässä seurakunnassa ja työyhteisössä?
- Kirkon ja seurakunnan työhön ja sen oikeutukseen ja merkitykseen kohdistuva arvostelu ja väheksyntä on erityinen kuormitustekijä. Työntekijät tarvitsevat vahvaa työnäkyä ja tukea jaksukseen työssään.



Henkilöstöhallinto

- Henkilöstöhallinto on merkittävä osa johtamista.
- Henkilöstöhallinto perustuu seurakunnan henkilöstöstrategiaan, jossa määritellään, miten henkilöstövoimavarat ohjataan parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan seurakunnan työn tavoitteita.
- Henkilöstöhallinnon tavoitteena on suunnitella ja koordinoida henkilöstön toimintaa sekä kehittää ja ylläpitää osaamista, hyvää työkykyä ja -motivaatiota sekä sitoutumista seurakuntaan ja sen tavoitteisiin.
- Päämääränä on seurakunnallisen työn tavoitteiden korkealaatuinen toteutuminen.



Henkilöstöhallinto

- Henkilöstöhallinnon keskeistä aluetta on lainsäädännön sekä virka- ja työehtosopimusten soveltaminen sekä tähän liittyvä työnantaja- ja työntekijäosapuolten välinen yhteis- ja neuvottelutoiminta.
- Henkilöstöä ei voida kuitenkaan hallinnoida eikä henkilöstöresurssien käyttöä hallita yksinomaan lakien ja säännösten avulla. Säännökset luovat hyvät ja tärkeät puitteet henkilöstöhallinnolle, mutta sen toimivuus riippuu siitä, kuinka arvokkaaksi henkilöstöön satsaaminen nähdään ja miten henkilöstöön panostetaan.



Henkilöstöhallinto

- Henkilöstöhallinnon piiriin kuuluvat rekrytoinnit, perehdyttäminen, palkkaus ja muut palvelussuhteen ehdot, työympäristö ja työturvallisuus, työterveyshuolto, henkilöstökoulutus, työkykyä ylläpitävä toiminta ja henkilöstöraportointi.
- Henkilöstön näkökulmasta katsottuna henkilöstöhallintoa tarvitaan, jotta työntekijät voisivat keskittyä olennaiseen eli siihen työhön, jota heidät on otettu tekemään seurakunnassa. Henkilöstön on voitava luottaa siihen, että heidän asiansa hoidetaan hyvin ja asianmukaisesti.



Henkilöstöjohtaminen

- Johtamista tarvitaan jokaisessa organisaatiossa. Työyhteisöt tai muutkaan ryhmät eivät kykene toimimaan täysin itseohjautuvasti. Jos johtajaa ei ole määritelty, joku ottaa tai jollekin vain vähitellen ”valuu” käytännöllinen johtajuus.
- Johtamiseen on oltava selkeä toimivalta. Osa seurakunnallisen johtamisen toimivallasta on määritelty kirkkojärjestyksessä, osa seurakuntatalouden ohje- ja johtosäännöin ja osa määrittelemällä esimiestehtävät jonkun viran tai työsuhteen tehtäviin kuuluvaksi
- Olennaista on, että esimiessuhteet ja esimiesten tehtävät ovat selvät.



Henkilöstöjohtaminen

- Henkilöstön johtamisella ohjataan työtä ja toimintaa sekä kehitetään nykytilaa suunnitelmallisesti.
- Henkilöstöjohtajan tehtävä on saada henkilöresurssit täyteen käyttöön tavoitteiden saavuttamiseksi. Eli että kaikkien työskentely tähtää välittömästi tai välillisesti seurakunnan toiminta-ajatuksen toteuttamiseen
- Työhönsä sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö haluaa antaa parhaan mahdollisen työpanoksensa.
- Hyvä johtaja näkee ja ymmärtää henkilöstönsä moninaiset taidot ja kyvyt, arvostaa niitä ja osaa hyödyntää niitä toiminnassa. Johtajan tehtävä on kannustaa ja rohkaista, tukea ja ohjata.



Henkilöstöjohtaminen

Johtamiseen sisältyy toisiaan täydentäviä näkökulmia

- Johtajalla ja esimiehellä on valta ja vastuu suunnitella, tehdä päätöksiä, valvoa ja arvioida. Hänen ei pidä missään olosuhteissa vetäytyä vastuustaan.
- Johtaminen vaatii rohkeutta, esimerkiksi kun on tehtävä päätös, josta on kovin eriäviä mielipiteitä, tai kun on syytä puuttua johonkin työntekijän tai työyhteisön ongelmatilanteeseen. Mielipiteitä ja näkemyksiä on monia, eikä kaikkia ole aina mahdollista miellyttää
- Kuitenkin, johtajan pyrkiessä toiminnassaan johdon- ja oikeudenmukaisuuteen, henkilöstö huomaa sen vähitellen ja oppii arvostamaan johtamista silloinkin, kun oma näkemys poikkeaa johtajan näkemyksestä.



Henkilöstöjohtaminen

- Toinen näkökulma on avoin vuorovaikutus henkilöstön kanssa.
- Henkilöstöllä on valtava määrä tietoa, asiantuntemusta ja näkemystä. Sen kuunteleminen ja huomioon ottaminen on äärimmäisen tärkeää. Johtajan tehtävä on monien näkemysten ja eturistiriitojenkin keskellä tehdä linjauksia ja päätöksiä.
- Todellista yhteistoimintaa on, että henkilöstö saa aidosti vaikuttaa ensinnäkin omaa työtään ja työolosuhteitaan koskevaan päätöksentekoon, mutta myös koko seurakunnan linjauksiin. Se varmasti vahvistaa henkilöstön työmotivaatiota ja parantaa työyhteisön palvelukykyä.



Henkilöstöjohtaminen

- Kolmas näkökulma on palveleminen.
- Johtajan tehtävä on palvella organisaatiotaan ja sen henkilöstöä. Tämä tarkoittaa ainakin sitä, että johtaja pyrkii toimimaan niiden parhaaksi. Hän ymmärtää, ettei ole ihmisenä kenenkään yläpuolella, vaikka organisaation hierarkiassa niin onkin.
- Toisinaan johtaminen on todella itsensä alttiiksi antamista. On hyvä tiedostaa, että jokaisen johtajan riskinä on kyynistyminen. Johtajalla on tarpeellista olla ”puskuria”. Se ei kuitenkaan tarkoita torjuntaa ja kyynisyyttä, vaan sitä, että osaa oikealla tavalla tarvittaessa irrottaa oman persoonansa asioista, joita kohtaa ja hoitaa.



Henkilöstöjohtaminen pähkinänkuoressa

Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on

- sen varmistaminen, että osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä on oikeassa suhteessa tehtäviin nähden
- työyhteisön hyvä organisointi ja selkeiden toimivaltasuhteiden luominen
- kunkin yksilön ja ryhmän jatkuva arviointi ja rakentavan palautteen antaminen
- nopea ja johdonmukainen puuttuminen epäkohtiin
- taloudellisten ja muiden palkitsemistapojen suunnitelmallinen käyttäminen ja kehittäminen
- kannustava suhtautuminen aloitteellisuuteen



Henkilöstöjohtajan ominaisuudet

Henkilöstöjohtajan hyviä ominaisuuksia ovat ainakin

- kyky analysoida asioita ja hahmottaa kokonaisuuksia
- kyky kohdata ihmisiä, ymmärtää heitä ja kommunikoida heidän kanssaan
- pyrkimys johdon- ja oikeudenmukaisuuteen
- kyky perustella päätöksensä ja linjauksensa
- kyky antaa palautetta, erityisesti myönteistä
- kyky ottaa vastaan asiallista ja asiatontakin arvostelua ja poimia siitä olennainen jatkotyöstämistä varten
- kyky sietää ja ymmärtää erilaisuutta, pitää sitä rikkautena ja hyödyntää sitä.



Toimiva työyhteisö

- Lähtökohtana hyvälle työsuorituksille, hyvälle palvelulle ja henkilöstön hyvinvoinnille on selkeä perustehtävä sekä työn ja työyhteisön hyvä ja asianmukainen organisointi.
- Toimiva työyhteisö edellyttää
 - ❖ johdonmukaista ja tasapuolista johtamista (mikä tarkoittaa samoja harkintaperusteita, mutta ei välttämättä samaa lopputulosta eri tilanteissa ja eri henkilöiden kohdalla)
 - ❖ päätösten ja linjausten perusteltavuutta
 - ❖ selkeitä tehtäväkuvia ja työnjakoa
 - ❖ yhteisiä pelisääntöjä ja niiden noudattamista
 - ❖ toista osapuolta kuuntelevaa ja arvostavaa yhteistyötä ja yhteistoimintaa
 - ❖ työn ja työyhteisön jatkuvaa suunnittelua ja arviointia sekä harkittua kehittämistä



Toimiva työyhteisö

- Työyhteisössä, kuten elämässä yleensäkin, pienet asiat, niin hyvät kuin huonotkin, ovat merkittäviä.
- Pienestä ongelmasta on vaarana kasvaa suuri, ellei siihen puututa ajoissa.
- Toisaalta pienetkin hyvät asiat voivat edistää työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä myönteistä kehitystä. Hyvään kannattaa kiinnittää katse ja pyrkiä vahvistamaan sitä.



Työyhteisötaidot

Työyhteisön jäsenenä oleminen edellyttää kykyjä ja taitoja toimia ja vaikuttaa rakentavalla tavalla.

Työyhteisötaitoihin kuuluu myönteinen asenne

- työpaikan ja oman työn tavoitteisiin
- esimieheen ja johtamiseen
- työtovereita ja työyhteisöä kohtaan
- yhteistoimintakyky

Työyhteisön jäsen tarvitsee

- taitoa kuunnella
- taitoa tuoda esille asioita, hankalampiakin
- pyrkimystä ymmärtää ja tulla ymmärretyksi.



Työnjohto-oikeus

- Työnantajan direktio- eli työnjohto-oikeus perustuu kirkkolakiin ja työsopimuslakiin sekä Kirkon yleiseen virka- ja työehtosopimukseen.
- KL 6:26 §:ssä säädetään: *Viranhaltijan on suoritettava virkasuhteeseen kuuluvat tehtävät asianmukaisesti ja viivytyksettä noudattaen asianomaisia säännöksiä ja määräyksiä sekä työnantajan työnjohto- ja valvontamääräyksiä.*
- TLS 1:1 §:ssä säädetään: *Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.*



Työnjohto-oikeus

- Työnantajan direktio-oikeus eli työnjohto-oikeus tarkoittaa, että työntekijä on velvollinen noudattamaan niitä ohjeita ja määräyksiä, joita työnantajan antaa hänelle toimivaltansa rajoissa. Työnantaja määrää
 - miten, missä ja milloin työ tehdään
 - työn suoritustavan, laadun, laajuuden, ajan ja paikan.
- Työnantajalla on oikeus valvoa sekä työntekoa että sen lopputuloksen laatua.



Päätösvalta seurakunnan työyhteisössä

- Seurakuntatyönantajan päätösvaltaa käyttävät ylimpänä hallintoelimet, eli kirkkovaltuusto ja kirkkoneuvosto.
- Työnantajan direktio- eli työnjohto-oikeutta käyttää työpaikan linjajohto (ylin johtaja ja esimiehistö), hierarkkisen asemansa ja määritellyn toimivaltansa mukaan.
- Johdon toimivalta voi olla hallinnollista (viranhaltijapäätökset).
- Suurin osa työyhteisössä tehtävistä päätöksistä on työnjohdollisia.



Yhteistoiminta

- Yhteistoimintaa on, että työnantaja ja sen edustajat sekä työntekijät ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja keskustelevat työhön liittyvistä asioista.
- Yhteistoiminnan tarkoituksena on, että henkilöstön näkemyksiä kuunnellaan ja otetaan harkinnan mukaan huomioon.
- Keskustelun jälkeen työnantaja viime kädessä linjaa suunnan ja toimenpiteet.
- Yhteistoimintaa on päivittäinen esimiesten ja työntekijöiden työhön liittyvä keskustelu, palaverissa ja vapaamuotoisesti sekä yhteistoimintasopimukseen perustuva menettelyllinen yhteistoiminta.



Asioiden käsittely työkokouksissa

- Työkokoukset ovat epämuodollisia työnantajan ja työntekijöiden yhteen tulemisiä ja asioiden käsittelytilanteita.
- Työyhteisössä ei viime kädessä päätetä asioita demokraattisesti, vaan työnantajalla ja sen edustajalla on päätösvalta. Asioiden käsittely työkokouksissa on yhteistoimintaa.
- Johdon ja esimiesten vastuulla ja harkinnassa on viime kädessä, mitä asioita työkokouksissa käsitellään.
- Käsiteltävät asiat valmistee se, jonka työtehtäviin se vakituisesti tai erikseen määrätysti/sovitusti kuuluu.



Asioiden käsittely työkokouksissa

- Vaikka työkokouksia eivät sido muodolliset menettelysäännökset, on viisautta soveltaa niitä joustavasti.
- Tällaisia ovat mm. asialista, puheenjohtajuus, puheenvuorojen jakaminen, asiassa pysymisen valvominen, aikataulussa pysyminen, keskustelun ja siinä sovitun/päätetyn yhteen vetäminen.
- Erittäin tärkeää on, että kokousten väliaikoina seurataan sovittujen ja annettujen tehtävien toteuttamista ja linjausten toteutumista.



Johtoryhmä

- Organisaation johtoryhmä koostuu ylimmästä johtajasta sekä muista työnantajan toimivaltaa käyttävistä.
- Johtoryhmän tehtävänä on
 - tukea johtajaa päätöksenteossa ja jäseniään johtamis- ja esimiestyössä
 - määrittää organisaation johtamisnormistoa ja johtamistapoja
 - luotsata organisaation toimintaa kohti tavoitteita
 - varmistaa organisaation tuloksellisen ja vastuullisen toiminnan jatkuminen ja kehittäminen
 - huolehtia organisaation toiminnan resursoinnista
 - reagoida organisaatiossa ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin
 - edistää organisaation johdon keskinäistä kanssakäymistä ja yhteistyötä
- Johtoryhmä viestii henkilöstölle linjauksistaan eri tavoin, joita voivat olla ainakin muistiot, esimiesten kautta tiedottaminen ja asioiden käsitteleminen yhteisissä kokouksissa



Armo työyhteisössä

- Hengellisyydellä on seurakunnallisessa työyhteisössä tehtävänsä, mutta työyhteisön lähtökohtainen tehtävä ei ole työntekijöiden hoitaminen eikä puutteellista työsuoritusta pidä katsoa läpi sormien armollisuuden nimissä.
- Työyhteisössä liiallinen armollisuus yhdelle voi olla suurta armottomuutta monia muita kohtaan. Kaikilta on edellytettävä töiden asianmukaista hoitamista sekä oikeudenmukaisuutta.
- Työyhteisössä armollisuus lienee inhimillisyyden hyväksymistä ja ymmärtämistä, sitä, että keneltäkään ei vaadita liikaa, tarjotaan tukea ja opitaan virheistä.