



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Johtamisen työkalujen kehittäminen Karkkilan seurakunnassa

---

Salmi, Eeva-Mari

2011 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Johtamisen työkalujen kehittäminen Karkkilan seurakunnassa

Eeva-Mari Salmi  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2011

Eeva-Mari Salmi

Johtamisen työkalujen kehittäminen Karkkilan Seurakunnassa

Vuosi 2011 Sivumäärä 84

---

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat tuloksekkaan ja hyvinvoivan organisaation tunnusmerkit ja millä arkijohtamisen keskeisillä työkaluilla voidaan lisätä organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia Karkkilan seurakunnassa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin esimiestyön, johtamisen ja työhyvinvoinnin teorioita hyödyntäen. Tietoperustana käytettiin esimiestyön ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta, internet-lähteitä ja artikkeleita. Työhyvinvoinnin osalta hyödynnettiin myös tuoretta asiantuntijatietoa.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja haastattelumenetelmiä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Karkkilan seurakunnan työntekijät, esimiehet ja luottamushenkilöt. Aineiston analyysiä tehtiin kehittämiskohteiden välissä, havainnoista pidettiin havaintopäiväkirjaa ja aineistot ryhmiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Kehittämishankkeen viitekehysten keskiössä oli tuloksekas ja hyvinvoiva työyhteisö. Tutkimuksessa kehitettiin toiminnallisia arkijohtamisen työkaluja ja menetelmiä, jotka säännöllisesti käytettynä tehostavat johtamista ja vaikuttavat edistävästi työhyvinvointiin. Arkijohtamisen menetelmiä ja työkaluja toteutettiin esimiestyön, keskustelukulttuurin, luottamushenkilöyhteistyön, suunnittelun, viestinnän, työterveyshuollon, yhteistoiminnan ja johtamisfoorumien alueelle.

Kehittämishankkeen tuloksena saatiin hyödyllisiä menetelmiä ja työkaluja Karkkilan seurakunnan päivittäisjohtamiseen ja esimiestyön tueksi. Tutkimuksessa ja käytännön kehittämishakkeessa vahvistui käsitys, että johtamisella ja esimiestyöllä on vahva vaikutus työhyvinvointiin. Hyvinvoiva työyhteisö on tuloksekas ja tehokas. Jatkossa on tärkeää, että työhyvinvointi on työyhteisössä kokonaisuutena läsnä ja merkitykselliseksi arvioitu. On myös perusteltavaa, että työhyvinvointi olisi mukana yhtenä tekijänä Karkkilan seurakunnan strategiassa. Jatkuva muutos ja sen myötä muuttuviin osaamisvaateisiin vastaaminen on seurakunnankin arjessa tätä päivää. Osaamisen kehittämisen on yhä enemmän kytkeydyttävä tulevaisuuteen, jotta se olisi tuloksellista. Myös kokonaiskirkon piirissä osaamisen kehittämistä tuetaan yhteisin suositussopimuksin ja palkkausjärjestelmien avulla, tässä työssä myös Karkkilan seurakunnan on oltava aktiivinen edistäjä.

Opinnäytetyö oli hyödyllinen ja käyttökelpoinen sekä aidosti työelämää kehittävä. Kohdeyhteisölle syntyi uutta tietoa ja uudenlaisia tai uudesti virkistettyjä toimintamalleja.

Jatkotutkimusaiheiksi esitettiin mm. palkkausjärjestelmän harkinnanvaraisen osan käyttöön edistämistä, kirkon suositussopimuksen mukaista henkilöstön kehittämissopimuksen käyttöön-oton valmistelua ja kirkon muuttuvassa ympäristössä tarvittavien osaamistarpeiden selvittämistä ja niihin valmistautumista. Työhyvinvointi tulee nähdä kokonaisteemana, ja valitut kehittämiskohteet voidaan nähdä polkuna kohti tavoitetilaa, jossa työhyvinvointi on merkityksellinen arvo työyhteisössä.

Asiasanat: esimiestyö, johtaminen, työhyvinvointi, johtamisen työkalut.

Eeva-Mari Salmi

Development of management tools in Karkkila parish

Year 2011 Pages 84

---

The objective of this thesis was to determine the characteristics of a fruitful and prosperous organization and how everyday management tools would increase organizational effectiveness and well-being in Karkkila parish.

The theoretical context of this thesis was built on leadership, management and well-being. Management literature, internet sources and articles were used as the theoretical basis. Also recent researches were used specially in well-being part of the study.

The research was carried out as an action research. The methods used were participatory observation and interviews. The respondents were Karkkila parish employees, superiors and elected officials. Material analysis was carried out between the development targets, the findings were recorded in a diary and the data were grouped according to the research questions. The focus on the framework for development research was on successful and prosperous working environment. Functional everyday management tools and techniques were developed in the study. When these tools are used regularly it will enhance the management and stimulate well-being in the working environment. Everyday management methods and tools were developed for such areas as leadership, discussion culture, co-operation with elected officials, planning, communications, health care, collaboration and for different management forums.

Useful methods and tools for everyday management and for leadership support were found in the thesis. Both the study and practical development project confirmed that the leadership and managerial work has a strong impact on the well-being. A healthy workplace is productive and effective. In the future, it is important that the well-being as a whole is present in the workplace and valued as meaningful. It is also recommended that well-being should be included as a factor in the strategy of Karkkila parish. Constant change and the consequent competence needs are also present in the Church of today. Competence development has to be linked to the needs of the future, in order to be successful. Also Finnish church will support this development by providing general recommended contracts for competence development and remuneration systems. It is suggested, that Karkkila parish must also be an active promoter of this development.

The thesis was valuable and useful and it was truly developmental. New information and new types of approaches were developed for the target community.

As a topic of further research it was suggested that a discretionary salary system should be promoted, and the recommendation of the Church of staff development will be introduced. Also, it was suggested that the future skills need will be investigated and prepared. Workplace health promotion should be seen as an important theme and selected areas of development could be seen as a path toward the target state, where the well-being is a relevant value of the community.

Keywords: leadership, management, wellbeing at work, management tools

## Sisältö

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus.....	8
1.2	Aikaisemmat tutkimukset.....	9
1.2.1	Kirkon työolot yleisellä tasolla.....	10
1.2.2	Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämishanke kirkossa .....	10
1.2.3	Työyhteisön hyvinvointi kirkonalalla.....	11
1.2.4	Armollisuus, luottamus ja kohtuullisuus - päteviä teemoja työyhteisön johtamiseen .....	12
1.3	Tutkimusnäkökulma ja käytetyt menetelmät.....	12
1.4	Keskeisten käsitteiden määrittely .....	13
1.5	Raportin rakenne.....	14
2	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja sen toimintaympäristö.....	14
2.1	Karkkilan seurakunta .....	14
2.1.1	Organisaatio.....	14
2.1.2	Seurakunnan tehtävä ja tavoitteet .....	16
2.2	Evangelisluterilainen kirkko.....	17
2.2.1	Yleistä kirkon hallinnosta .....	17
2.2.2	Seurakunta osana kirkon organisaatiota .....	17
2.2.3	Kokonaiskirkon tason hallintoelimet ja päätöksenteko .....	18
2.2.4	Hiippakuntatason hallintoelimet ja päättäjät .....	19
2.2.5	Seurakunta tason hallintoelimet ja päättäjät.....	20
3	Teoreettinen tietoperusta.....	21
3.1	Esimiestyö .....	22
3.1.1	Esimiehenä onnistuminen.....	22
3.1.2	Esimies työyhteisön palveluksessa .....	23
3.1.1	Esimies työmotivaation generaattorina .....	23
3.1.1	Kehityskeskustelut osana pätevää johtamista .....	24
3.1.1	Työyhteisön ongelmista ratkaisuihin.....	27
3.1.2	Työyhteisön puheella on merkitystä .....	28
3.1.3	Ihmisten johtaminen muutoksessa .....	28
3.1.4	Esimiehenä kehittyminen ja jaksaminen.....	29
3.1.5	Yhteenveto ja tiedon sovellettavuus Karkkilan seurakuntaan .....	29
3.2	Henkilöstön johtaminen .....	30
3.2.1	Henkilöstöstrategia .....	30
3.2.2	Henkilöstöhallinto.....	31
3.2.3	Työn ja työyhteisön organisointi .....	32
3.2.4	Yhteenveto ja tiedon sovellettavuus Karkkilan seurakuntaan .....	32
3.3	Johtaminen ja työhyvinvointi.....	33

	3.3.1	Johtajuuden yhteys työhyvinvointiin .....	33
	3.3.2	Mitä on hyvä johtaminen? .....	35
	3.3.3	Yhteenveto ja tiedon sovellettavuus Karkkilan seurakuntaan .....	36
	3.4	Seurakunta muuttuvassa ympäristössä .....	36
	3.4.1	Seurakunta yhteisönä .....	36
	3.4.2	Seurakunnan tehtävät .....	37
	3.4.1	Seurakuntatyön johtamisen erityispiirteitä .....	39
	3.4.2	Toimiva suunnittelu seurakunnassa .....	41
	3.4.3	Seurakunnan johtamisvälineitä .....	41
	3.5	Yhteenveto ja kehittämishankkeen viitekehys .....	43
4		Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus .....	44
	4.1	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus .....	44
	4.1.1	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät .....	45
	4.1.2	Kehittämishankkeen aikataulu .....	46
	4.1.3	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä .....	46
	4.1.4	Tutkimuksen toteutus .....	47
	4.1.5	Aineiston analysointimenetelmät .....	48
	4.2	Tutkimuksen kulku ja kehittämishanke .....	49
	4.2.1	Esimiestyö .....	49
	4.2.2	Keskustelukulttuuri .....	52
	4.2.3	Luottamushenkilöyhteistyö .....	53
	4.2.4	Suunnittelun kehittäminen .....	54
	4.2.5	Johtamisfoorumit .....	56
	4.2.6	Viestintä ja tiedottaminen .....	57
	4.2.7	Työterveyshuollon kumppanuus .....	58
	4.2.8	Yhteistoiminta .....	59
	4.3	Kehittämishankkeen arviointi .....	60
	4.3.1	Luotettavuus .....	60
	4.3.2	Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus .....	61
5		Yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	63
	5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	63
	5.2	Teoreettinen keskustelu .....	64
	5.2.1	Esimiestyön edistäminen .....	64
	5.2.2	Henkilöstön johtaminen .....	65
	5.2.3	Työhyvinvointi .....	66
	5.2.4	Teoreettisen keskustelun yhteenveto .....	66
	5.2.5	Kehitysehdotukset ja esille nousseet jatkokehityshankkeet .....	67
6		Päätäntö .....	72
	6.1	Opinnäytetyön itsearviointi .....	72

6.2	Ammatillisen osaamisen kehittyminen .....	73
6.3	Päätössanat .....	73
Lähteet	.....	75
Kuviot	.....	78
Taulukot	.....	78
Liitteet	.....	78

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä johdantoluvussa tarkastellaan työn tarkoitus ja rajaukset sekä aikaisemmat tutkimukset. Lisäksi selvitetään työn metodologisia ratkaisuja sekä määritellään keskeiset käsitteet. Viimeisenä luvussa kuvataan opinnäytetyön raportin rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka kohdeorganisaationa on Karkkilan seurakunta. Opinnäytetyön aiheena on 'Johtamisen työkalujen kehittäminen Karkkilan seurakunnassa'.

Tutkimuksen tarkoituksena ja pääongelmana on perehtyä teoreettisesti johtamiskäytäntöihin tutustumalla seurakuntatalouden johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen, kehittää Karkkilan seurakunnan johtamista ja löytää nimenomaan arkijohtamiseen työkaluja johtamisen tueksi.

Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua etsimällä vastaukset seuraaviin **tutkimuskysymyksiin:**

1. Mitkä ovat tuloksekkaan ja hyvinvoivan organisaation tunnusmerkit?
2. Millä arkijohtamisen keskeisillä työkaluilla voidaan lisätä organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia?

Tutkimuksen kohdeilmionä on johtaminen. Sen keskeisinä käsitteinä ovat esimiestyö, johtaminen ja työhyvinvointi. Teoreettisesti tutkimusongelmaan haetaan vastauksia aikaisemmista tutkimuksista, johtamisen kirjallisuudesta, erityisesti seurakuntajohtamisen kirjallisuudesta, asiantuntija seminaareista sekä liikkeenjohdon kirjallisuudesta.

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on tutkimuksellisesti kehittää tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön toimintamalli ja sen käytön edellyttämät työkalut arkijohtamiseen. Lisäksi tavoitteena on säännöllistää työkalujen käyttö ja tuoda ne lähelle työntekijöiden arkeen. Varmistaa riittävä vuorovaikutus esimiesten ja henkilökunnan välillä siten, että esimiehet ja johto työssään käyttävät säännöllisesti tässä tutkimuksessa osoitettuja työkaluja. Tutkimuksen kuluessa selvennetään johtamisen välineiden tarkoitusta työntekijöille. Pyritään myös tiedonkulun avoimuuteen, tiedon jakautumisen varmistamiseen ja osallistamiseen. Tavoitteena on myös tehdä läpinäkyvämmäksi kirkkoneuvoston ja kirkkovaltuuston ja henkilökunnan välistä yhteistyötä. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat hanketehtävät ja toimenpiteet kuvataan tarkemmin luvussa 4.

Tutkimuksen taustana on tutkimuksen tekijän perehtyminen seurakuntatalouden johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Johtaminen on muutoksessa myös kirkon piirissä. Tulevaisuudessa delegoinnin, yhteistyöjohtamisen ja strategisen johtamisen osaaminen korostuvat. Kirkossa johtaminen pitää nähdä



palvelutehtävänä. Johtaminen tapahtuu arjessa, ihmisten keskellä. Kollektiivinen asiantuntijuus, verkostoituneet organisointimuodot ovat arkipäivää. Kirkon sanomasta ja tehtävästä nouseva taito rohkaisuun, kannustamiseen, innostamiseen ja vastuun jakamiseen pätevät myös tämän päivän johtajuudessa. (Kirkko 2020, 50-51.)

Opinnäytetyönä tehtävälle, johtamiseen liittyvälle kehittämishankkeelle, on selkeä tarve ja lisäksi ajankohta on otollinen. Johtamiskäytänteet ovat olemassa, mutta niitä kirkastamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Ympäristö on haasteellinen, koska hengellisen työn osa-alueella kunkin henkilön työkenttä on hyvin individuaali, ja samalla heidän tulee toiminnassaan pystyä johtamaan laajempia kokonaisuuksia oman esimiestyönsä kautta. Pienessä organisaatiossa tiedon kulkeminen ja tiedon jääminen epäviralliselle tasolle ovat arkipäivän pulmia. Oman haasteensa ja myös ehdottomasti mahdollisuuden antaa hieman vanhakantainen johtamiskulttuuri. Johtamisen menetelmät ja käytänteet on hyvä organisaatiossa kirkastaa. Johtamisen vastuut ja valtuudet kirkkoneuvoston, esimiesten ja alaisten välillä pitää täsmentää, työkaluja on nostettava esiin ja käyttöön. Johdon lojaalisuus henkilökunnan ja kirkkoneuvoston välissä on ehdottoman tärkeää.

Olen toiminut Karkkilan seurakunnan talouspäällikön tehtävissä syyskuusta 2009 lähtien. Tehtäviin kuuluu vastuu taloustoiminnosta, henkilöstöhallinnosta, hautausmaista, kirkkopalveluista ja kiinteistöistä. Osa johtamistehtävästä on koko organisaatiossa esimerkkinä toimiminen yhdessä kirkkoherran kanssa. Talouspäällikön tehtävässä on paljon vaikutusvaltaa myös läpi koko organisaation aina kirkkoneuvostoon ja kirkkovaltuustoon asti.

Tämä työ on rajattu nimenomaan arkijohtamisen työkalujen kehittämiseen Karkkilan seurakunnassa. Työkaluja etsitään ja kohdennetaan valitun työyhteisön päivittäisjohtamiseen. Tutkimuksen kohteena on koko seurakunnan henkilöstö. Keskeisenä ajatuksena on edistää käytännön johtamisen toimivuutta.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Seurakuntatyön johtamiseen liittyen käytiin läpi taulukossa yksi lueteltuja tutkimuksia, joita selvitetään lähemmin seuraavassa:

Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen sisältö	Julkaisija	Julkaisuvuosi
Kirkon työolot	Kirkon työolobarometri	Työturvallisuuskeskus	2010
Kohti dialogista johtamista	Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämishanke Tampereen hiippakunnassa	Tampereen hiippakunta ja työsuojelurahasto	2010
Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen	Diakoniatyöntekijöiden jaksaminen ja hoito- ja kuntotuspolut	Tampereen ja Lapuan hiippakunnat Kirkkohallitus ja DIAK	2009

Taulukko 1: Tutkimuksia seurakuntatyön johtamisesta

### 1.2.1 Kirkon työolot yleisellä tasolla

Kirkon alan työolobarometria tuotetaan kahden vuoden välein. Tuorein tutkimus on toteutettu marras-joulukuussa 2009, tutkimukseen haastateltiin 523 kirkon työntekijää.

Tutkimuksen mukaan lähes kaikki kirkon työntekijät pitävät työtään merkityksellisenä ja hyödyllisenä sekä työsuhdettaan suomalaisia palkansaajia keskimäärin varmempana.

Kehitysmahdollisuudet kirkon töissä ovat barometrin mukaan lisääntyneet. Keskustelukulttuuri on muuttunut aiempaa avoimemmaksi. Tiedonvälitys ja sosiaaliset suhteet ovat parantuneet. Työntekijät saavat tukea ja kannustusta esimiehiltään ja työtovereiltaan varsin paljon. Lähes kaikki kirkon työntekijät katsovat voivansa käyttää kykyjään ja ammattitaitoaan työssään. Tyytyväisimpiä oltiin siihen, että esimies kannustaa opiskelemaan ja kehittymään työssä.

Johtamistapojen parantaminen nähtiin edelleen yhtenä tärkeimmistä seikoista työssä jaksamisessa. Työtehtävistä ja tavoitteista keskustellaan kirkon työpaikoilla aiempaa enemmän, mutta lähes kaksi kolmesta kirkon työntekijästä koki osan työasioista jäävän avoimen keskustelun ulkopuolelle ja päätösten teon siirtyneen liian kauaksi työyhteisöstä. Pienissä seurakunnissa kokemukset olivat erilaisia kuin suuremmissa. (Kirkontyöolobarometri 2009.)

Kirkon alan työolobarometri 2009 tarjoaa vertailutietoa työyhteisöjen kehittämiseen, myös tähän opinnäytetyöhön. On tärkeää tunnistaa työyhteisön ongelmat, ottaa ongelma-asioita puheeksi ja kehittää menetelmiä, joilla ongelmia heikennetään ja katvealueita saadaan katettua. Työhyvinvointi vaatii systemaattista toimintaa, ja kehittämistyön on oltava pitkäjänteistä.

### 1.2.2 Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämishanke kirkossa

Tampereen hiippakunnan seurakunnat ovat yhdessä Työsuojelurahaston kanssa etsineet erityisesti esimiestyöhön välineitä yleisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Ari Hukari (2010) painottaa yhteenvedossaan, että seurakunnan yhteistyötä pitää edelleen kehittää keskustelempaan suuntaan. Tutkimuksessa ilmeni, että alaiset haluavat enemmän tietoa niistä linjauksista, joiden perusteella päätöksiä tehdään. Esimiesten toivottiin ottavan vakavasti johtamisvastuunsa. Johtamiskeskusteluja tarvitaan ja niillä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikutetaan lisäämällä keskustelukulttuuria. Hankkeessa toteutettiin johtamiskeskusteluja varten erilaisia alustoja, joilla tuetaan mm. esimiehen kykyä kannustaa ja antaa palautetta, viestintää, osallistamista strategiaan ja päätöksentekoon sekä esimiehen taitoa ottaa puheeksi vaikeita asioita. Tutkimuksen perusteella syntyi yksinkertainen onnistumisen resepti esimiehille työhyvinvoinnin kehittämiseen ja parempaan johtamiseen. (Kohti dialogista johtamista 2010.)

- Kysy ja kuuntele, keskustele kanssani
- Sovi tavoitteet yksiselitteisesti

- Reagoi ja anna palautetta
- Lupaa vähän, että voit pitää lupauksesi

### 1.2.3 Työyhteisön hyvinvointi kirkonalalla

Suomen evankelisluterilainen kirkko tuottaa säännöllisesti julkaisuja yhteistyökumppaniensa kanssa ajankohtaisista aiheista. Vuonna 2008 julkaistiin tutkimus, jossa selvitettiin erityisesti diakoniatyöntekijöiden jaksamista. Tutkimuksessa on koko seurakuntatyöyhteisöön päteviä asioita, erityisesti työyhteisön kehittämiseen, ennakoivaan tukeen ja varhaiseen puuttumiseen liittyvät teemat.

#### 1.2.3.1 Ennakoiva toiminta

Työntekijän hyvinvointi työyhteisössä riippuu yksilön terveydentilasta, mutta myös työyhteisöstä ja sen toimintatavoista. Yksi tärkeä johtamisen alue on työntekijöiden hyvinvoinnin seuranta, menetelminä voidaan käyttää kehityskeskusteluita, esimies-alaiskeskusteluita sekä säännöllisesti että tarvittaessa. Tutkimuksessa annetaan mallilomake kehityskeskustelujen käymiseen. (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009, 21.)

#### 1.2.3.2 Työyhteisön kehittäminen

Diakoniatyöhön liittyvässä tutkimuksessa korostetaan, että aika ajoin on tärkeä pysähtyä tarkastelemaan omaa työyhteisöä yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Missä ollaan menossa, miten voimme, olemmeko tyytyväisiä ja motivoituneita työssämme. Tutkimuksessa suositetaan, että koko työyhteisö pidetään mukana ja sitoutetaan suunnitteluun ja erilaisiin kehittämishankkeisiin. Esimiehen vastuulla on, että sovitut kehittämishankkeet etenevät ja että kaikki ovat mukana ja kaikkia kuullaan. On tärkeää, että työyhteisössä tavoitellaan sellaista turvallista ilmapiiriä, jossa 'asioita ei lakaista maton alle, vaan niistä on lupa puhua ilman pelkoa tai uhkaa.' (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009, 21.)

Työssä jaksamista tukee työterveyshuolto erityisesti silloin, kun oma henkilökohtainen tilanne vaikuttaa kokonaisjaksamiseen. Työssä jaksamisessa on tärkeää esimiehen tuki. Jokaisella on oikeus esimieheen. Säännöllisten kehityskeskustelujen lisäksi esimiehen velvollisuus on olla tavoitettavissa arjen työn keskeillä. Esimiehen tulee nähdä työyhteisön kokonaisuuksia, joihin hän saa tietoa työntekijöiden ja työtilanteiden kautta. Hänen tulee tehdä johtopäätöksiä, joiden pohjalta on mahdollista käynnistää tarvittavia toimenpiteitä työyhteisössä. (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009, 21-22.)

#### 1.2.3.3 Varhainen puuttuminen ja tuki

Työkykyisyyden ongelmat tulisi havaita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Viitteitä työkyvyn alenemasta ovat, kun työsuorituksen laatu tai määrä heikkenee, asenne tai ilmapiiri työyhteisössä alkaa heikentyä. Myöhästelyt, sairauslomat, poissaolot lisääntyvät, työpäivät venyvät tai käyttäytyminen muuttuu välinpitämättömäksi, väsyneeksi tai ärtyisäksi. Jos työyhteisössä alkaa ilmetä työkykyisyyden

ongelmia asia tulisi nostaa esiin välittävissä yhteistyöhengessä. Sen voi tehdä työntekijä tai esimies, esimiehellä on velvollisuus puuttua tilanteeseen. Toimiva tapa selvittää tilannetta on ns. kolmikantaneuvottelu, jossa paikalla on esimies ja työntekijä ja heidän lisäksi luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai työterveyshuollon edustaja. (Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen 2009, 23-24.)

#### 1.2.4 Armollisuus, luottamus ja kohtuullisuus - päteviä teemoja työyhteisön johtamiseen

Suomen ensimmäisen naispiispan Irma Askolan virkaanastujaisaarna (12.9.2010) oli kohdistettu hyvin ajankohtaisiin teemoihin. Piispa tähdensi saarnassaan armollisuuden, luottamuksen ja kohtuullisuuden tarpeellisuutta. Piispa muistuttaa meitä, että riittämättömyyden, kiireen ja vaatimusten keskellä on oikeutta muistaa armollisuus, sallia itselle levähdys ja olla armollinen itselle. Piispa korostaa, kuinka luottamuksen ilmapiirissä löytyy tila ihmisille, armolle ja oikeudenmukaisuudelle. Hän muistuttaa meitä kohtuullisesta elämäntavasta ja jakamisen hyvydestä.

Irma Askolan kiteyttämät teemat ovat hyvin yleispäteviä neuvoja nykypäivän kiireiseen, tavoitteelliseen ja hektiseen elämänrytmiin. Ne ovat hyvin yleispäteviä neuvoja myös työyhteisön johtamiseen.

#### 1.3 Tutkimusnäkökulma ja käytetyt menetelmät

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä. Toteutuksen muoto on toimintakeskeinen kehittämishanke. Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämishanke pohjautuu ammattikorkeakoululakiin (351/2003). Sen mukaan ammattikorkeakoulun tehtävä on harjoittaa sellaista tutkimus- ja kehitystyötä, joka palvelee opetusta, työelämää ja tukee aluekehitystä huomioiden elinkeinorakenteen. Opinnäytetyön tavoite on kehittää opiskelijan valmiuksia tietojen soveltamisessa ja osoittaa opiskelijan osaamista asiantuntijatehtävässä. Opinnäytetyön lähtökohtana Laurea-ammattikorkeakoulussa on Learning By Developing -toimintamalli (LBD), joka käsittää oppimis- ja innovaatioprosessin. LBD-toimintamalli yhdistää tutkimuksellisen toiminnan ja työelämän kehittämisen. LBD:n keskeiset viisi periaatetta ovat autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Oppimisen keskiössä ovat yksilö, yhteisö ja uuden osaamistiedon rakentuminen. (Pedagoginen strategia 2007, 6-8.)

Kehittämishankkeen lähestymistapana on toimintatutkimus. Hankkeen tavoitteena on opiskelijan kehittyminen työelämän käytänteiden muuttajaksi, kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle.

Toimintatutkimuksen päämääränä on tutkimaan sekä samanaikaisesti toimintojen kehittäminen. Pyrkimyksenä on saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä. Yksi toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu. Sen avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Reflektion keskeisyys toimintatutkimuksessa hahmotellaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali. (Aaltola & Valli 2001, 170 - 177.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 95-96) mukaan kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä ovat muun muassa haastattelu ja havainnointi. Haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu kannattaa yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin, haastattelujen tehtävänä voi olla asioiden selventäminen tai syventäminen.

Haastattelua täydentävänä menetelmänä voidaan Ojasalon ym. mukaan käyttää tutkimuksellista havainnointia. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Tiedonkeruun päämenetelmäksi tähän hankkeeseen valittiin aktiivinen osallistuva havainnointi ja haastattelumenetelmät. Tutkimuksessa nykytilaa selvittäessä käytettiin teemahaastattelua ja avointa haastattelua. Haastatteluissa toteutettiin sekä yksilö-, että ryhmähaastattelua. Avointa haastattelua toteutettiin arkisissa johtamistilanteissa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija läsnäolollaan vaikutti tutkittavaan ilmiöön, toisaalta tutkijana oli osallistuja, toisaalta hän seurasi toisten käyttäytymistä.

#### 1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on tutkimuksellisesti kehittää tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön toimintamalli ja sen käytön edellyttämät työkalut arkijohtamiseen. Tutkimuksen kohdeilmionä on johtaminen. Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ovat johtaminen, esimiestyö ja työhyvinvointi.

##### **Esimiestyö**

Päivittäisjohtaminen on alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteen antoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä (Sydänmaanlakka 2000, 257). Arkijohtamisella tarkoitetaan käytännön johtamistyön menetelmiä, kuten keskustelukulttuuria, yhteistoimintaa, tyhy-toimintaa, toimivaa viestintää ja johtamisfoorumien hyödyntämistä.

##### **Johtaminen**

Management on toiminnan johtamista (Huhta ym. 2003, 17). Leadership on ihmisten johtamista (Huhta ym. 2003, 17). Jaettu johtajuus tarkoittaa, että jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi (Manka 2010).

##### **Työhyvinvointi**

Hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi. Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta ja työilmapiiristä (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

## 1.5 Raportin rakenne

Tämän opinnäytetyön raportti sisältää kaksi pääkokonaisuutta, jotka ovat teoreettinen viitekehys ja käytännön kehittämishanke ja ne kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Työ muodostuu kuudesta pääluvusta.

Ensimmäisessä luvussa on käsitelty opinnäytetyön taustaa, tarkoitusta ja rajausta sekä toteutustapaa, luvussa on esitetty myös tutkimuksen kannalta tärkeimmät peruskäsitteet. Toisessa luvussa on esitelty tutkimus- ja kehittämishankkeen toiminnallinen viitekehys. Esitellään kohdeyhteisö ja seurakunnallista alaa yleisesti. Kolmannessa luvussa on esitetty teoreettinen tietoperusta, jossa selvitetään hyvän henkilö-  
töjohtamisen teoriaperustaa, käytänteitä ja työkaluja. Neljännessä luvussa on kuvattu kehittämishanke;  
sen tehtävä ja tavoitteet sekä muu olennainen suunnittelu, sekä kehittämishankkeen käytännön toteutus menetelmiseen ja eri vaiheineen ja tuloksineen. Siinä myös arvioidaan projektin vaikutus ja merkitys. Viidennessä luvussa on tehty yhteenveto kehittämishankkeesta sekä on esitelty hankkeesta esiin nousseet  
jatkokehitystarpeet. Päätäntö luvussa on tarkasteltu kehittämishanketta opiskelijan ammatillisen kehitty-  
misen kannalta ja suoritettu työn itsearviointi Laurean opinnäytetyön arviointikriteerien pohjalta. Viimeisen luvun jälkeen on listattu työssä käytetyt lähteet, kuvat, taulukot ja liitteet.

## 2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja sen toimintaympäristö

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä seurakuntatalouden johtamiseen, johtamisen kehittämiseen ja kehittää Karkkilan seurakunnan johtamista ja löytää nimenomaan arkijohtamiseen työkaluja, joilla tuetaan seurakunnan johtamista.

Tässä luvussa kuvataan kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja sen toimintaympäristö siten, että ensin esitellään Karkkilan seurakunnan toimintaa ja kerrotaan seurakunnasta työyhteisönä ja lopuksi selvitetään Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toimintaa, erityisesti hallintoa.

### 2.1 Karkkilan seurakunta

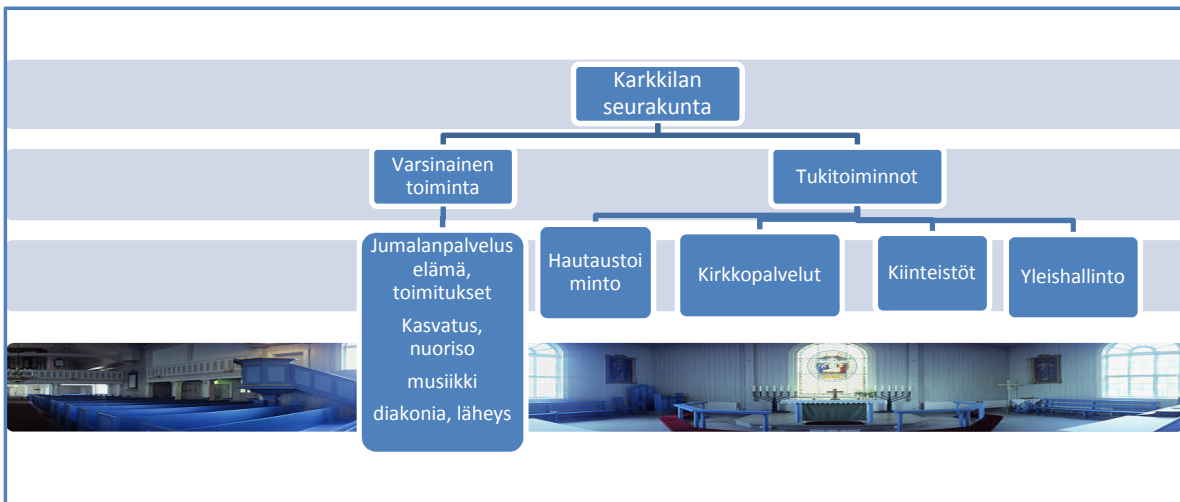
#### 2.1.1 Organisaatio

Vuonna 2009 Karkkilan seurakuntaan kuului 6.913 jäsentä. Karkkilassa kirkkoon kuulumisprosentti oli 76. Seurakunta kokoaa jäseniään viikkotoimintaan, messuihin, konsertteihin ja erilaisiin tapahtumiin. Seurakunta tavoittaa viikoittain kymmenittäin jopa sadoittain lapsia, nuoria ja aikuisia. (Karkkilan Seurakunnan tasekirja 2009, 6.)

Vuoden 2009 Karkkilan seurakunnan palveluksessa oli 21 työntekijää, joista yksitoista viranhaltijaa ja kymmenen työsopimussuhteista henkilöä. Viroissa työskentelee kirkkoherra, kappalainen, kaksi seurakuntapastoria, kaksi diakoniaa, kaksi nuoriso-ohjaajaa, kanttori, talouspäällikkö ja emäntä. Työsopimussuhteisina työskentelevät kolme toimistosiihteeriä, yksi työnjohtaja, kaksi erityisammattimiestä, yksi suntio, kolme lastenohjaajaa. (Karkkilan Seurakunnan tasekirja 2009 23.)

Karkkilan Seurakunnassa on edustettuna kaikki seurakunnalliset työalat, jotka ovat Jumalanpalveluselämä, kirkolliset toimitukset, kasvatustyö, nuorisotyö, aikuis- ja perhetyö, musiikkitoiminta, diakonia ja lähetystyö. Tukitoiminnoissa vastataan hautatoimesta, kiinteistötoimesta, kirkkopalveluista sekä yleishallinnosta. (Karkkilan Seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelma vuodelle 2010, 2-3.)

Karkkilan seurakunnan toiminta on organisoitu seurakunnalliseen toimintaan ja sitä palveleviin tukitoimintoihin, kuvio 1 mukaisesti.



Kuvio 1: Karkkilan seurakunnan toiminta-alat

Seurakunnassa ylintä valtaa käyttää seurakuntalaisten valitsema kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuuston luottamushenkilöt valitaan seurakuntavaaleissa. Käytännön johtamisvaltaa käyttää kirkkovaltuuston valitsema kirkkoneuvosto. Kirkkoneuvosto delegoi valtaa johtaville viranhaltijoille kirkkoherralle ja talouspäällikölle. Kirkkoherra vastaa varsinaisesta toiminnasta eli hengellisestä toiminnasta ja talouspäällikkö vastaa tukitoiminnoista.

Vuonna 2006 pidetyissä seurakuntavaaleissa kansallinen äänestysprosentti oli 14,5 (Kirkon tutkimuskeskus 2008, 331.) Vuonna 2010 pidettyjen seurakuntavaalien äänestysprosentti oli 17. Arkkipiispa Kari Mäkisen mukaan äänestäjät osoittivat olevansa kiinnostuneet ja haluavansa vaikuttaa siihen, millainen on kirkon tulevaisuus. (Seurakuntavaalit 2010).

Kuviossa 2 on kuvattu Karkkilan seurakunnan organisaatio, jossa hengellisestä toiminnasta vastaa kirkkoherra ja tukitoiminnoista vastaa talouspäällikkö.



Kuvio 2: Karkkilan seurakunnan organisaatio

### 2.1.2 Seurakunnan tehtävä ja tavoitteet

Kirkon ja seurakunnan perustehtävä on lähettävä. Toiminnan ja myös kirkollisen lainsäädännön pohjana on Jeesuksen antama kaste- ja lähetyskäsky. Matteuksen evankeliumin mukaan: 'Menkää siis ja tehkää kaikki kansat minun opetuslapsikseni, kastakaa heitä Isän, Pojan ja Pyhän Hengen nimeen ja opettakaa heitä noudattamaan kaikkea, mitä minä olen käskenyt teidän noudattaa'. (Karkkilan seurakunnan perustoimintokuvaus 2010, 2.)

Karkkilan seurakunnan strategian mukaan seurakunnan työntekijät ja seurakuntalaiset yhdessä rakentavat itsenäistä ja taloudellista riippumatonta toivon yhteisöä yhteistyössä eri toimijoiden ja seurakuntien kanssa. Tavoite on, että seurakunta koetaan luonnollisena yhteistyökumppanina ihmisen arjessa ja juhlassa. Vuodelle 2015 ulottuvan vision mukaan Karkkilan seurakunta on kasvava, oikealla tavalla seurakuntalaisten keskuuteen jalkautunut, ihmiset mukaan hyväksyvä seurakunta. Seurakunta on yhteisö, johon työntekijät tuntevat sitoutuneensa ja jossa seurakuntalainen tuntee olevansa yhteisön täysivaltainen jäsen. (Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2015, 3-4.)

Karkkilan seurakunnan arvot ovat pyhyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus. Pyhyden arvoon kuuluu kolmiyhteisen Jumalan tunnustaminen, ymmärrys siitä, että Jeesuksen sovitustyö on ainutkertaista. Anteeksiantaminen on kaikkien mahdollisuus ja yhtäläillä velvollisuus. Vastuullisuus näkyy siten, että resursseja seurakunnassa käytetään vastuullisesti ja kohtuudella. Seurakunta on ihmissläheinen ja hengellisyys näkyy seurakunnan työssä. Oikeudenmukaisuus näkyy tasa-arvon noudattamisena ja perustuu siihen, että kaikki ihmiset ovat tasavertaisia Jumalan edessä. Totuudellisuus tarkoittaa sitä, että



seurakunnassa julistetaan rohkeasti Jumalan valtakunnasta ja noudatetaan eettisyyden periaatteita. (Karkkilan seurakunnan strategia vuoteen 2015, 7.)

## 2.2 Evankelisluterilainen kirkko

### 2.2.1 Yleistä kirkon hallinnosta

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hallinnossa on kolme yhtä aikaa vaikuttavaa juonetta. Synodaalinen eli papiston ja maallikkojen yhteistyö, jota edustaa kirkolliskokous. Episkopaalinen eli piispan johtama hallinnon osa, jota edustaa tuomiokapituli. Demokraattinen eli seurakuntalaisten vaaleissa ilmaisemaan tahtoon perustuva hallinnon osa, jota edustaa kirkkovaltuusto ja valtuuston valitsema kirkkoneuvosto. (Raitis 2006, 36.)

### 2.2.2 Seurakunta osana kirkon organisaatiota

Suomen evankelis-luterilainen kirkko on organisaationa yksi kokonaisuus. Kirkon organisaatio muodostuu kolmesta eri tasosta. Kirkkolakiin sisältyvät säännökset paikallishallinnosta, aluehallinnosta ja koko kirkon hallinnosta.

Kokonaiskirkon tasolla vaikuttavat kirkolliskokous, kirkkohallitus, kirkon työmarkkinalaitos ja piispain kokous. Hiippakunta -tasolla eli alueellisella tasolla vaikuttavat piispa, hiippakunnat, tuomiokapituli ja hiippakuntavaltuusto. Seurakunta -tasolla valtaa kirkon ääntä käyttävät seurakuntalaiset, luottamushenkilöt, kirkon työntekijät ja organisaatioon kuuluvat hallintoelimet. Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka kirkko on yksi organisaatio se on moniääninen. (Pietilä & Ranta 2010, 92-95.)

Kirkon hallintoelimet on kuvattu pääpiirteissään kuviossa 3.



Kuvio 3: Kirkon hallintoelimet (mukaeltu Raitis 2006, 40)

Seurakunnan olemusta voidaan myös kuvata sisällön kautta. Seurakunta on jäseniensä muodostama hengellinen yhteisö, ja sitä rakentavat jumalan sana ja sakramentit. Käytännössä nämä näkyvät seurakunnan arjessa diakonia toimesta, kristillisessä kasvatuksessa, lähetys toiminnassa ja kirkon toteuttamissa toimituksissa, joita ovat kastaminen, vihkiminen ja hautaaminen. Toisaalta seurakunta on myös hallinnollinen yksikkö, jonka organisaatiossa toteutuu työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhdessä johtama toiminta. Hallinnollisesti seurakunta on myös verotustekninen alue, sen elementteinä ovat perinteisesti seurakunnan jäsenten verovelvollisuus ja yhteisövero. (Läsnäolon yhteisö 2007, 6.)

### 2.2.3 Kokonaiskirkon tason hallintoelimet ja päätöksenteko

Kokonaiskirkon tasolla vaikuttavat kirkolliskokous, kirkkohallitus, kirkon työmarkkinalaitos ja piispainkokous. (Pietilä & Ranta 2010, 92-95).

#### **Kirkolliskokous**

Kirkolliskokous kokoontuu kaksi kertaa vuodessa Turkuun ja puheenjohtajana toimii arkkipiispa. Kirkolliskokouksen toimikausi on neljä vuotta. Jäseninä ovat hiippakuntien piispat, kenttäpiispa, 96 valittua edustajaa, joista 32 pappia ja 64 maallikkoa, saamelaisten edustaja sekä valtioneuvoston edustaja. (Raitis 2006, 36-37).

Kirkolliskokouksen tehtävänä on mm. hyväksyä raamatunkäännös, kristinoppi ja erilaisia kirkollisia kirjoja, käsitellä kirkon uskoa ja oppia koskevia kysymyksiä, tehdä ehdotuksia kirkkolakiin, hyväksyä kirkkojärjestys, antaa lausuntoja, tehdä esityksiä, ottaa kantaa Suomen eri uskontokuntiin, avioliittoon, perheeseen, ihmisoikeuksiin, toimeentuloon, uskonnonopetukseen liittyviin kysymyksiin. Kirkolliskokous työskentelee valiokunnissa, joiden valmistelemina asiat päätetään täysi-istunnoissa. Kirkolliskokous määrittää myös hiippakunnat, tällä hetkellä suomessa on yhdeksän hiippakuntaa, kutakin hiippakuntaa johtaa piispa. (Raitis 2006, 37-38.)

#### **Kirkkohallitus ja kirkon työmarkkinalaitos**

Kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa hoitaa kirkkohallitus. Sen jäseniä ovat arkkipiispa puheenjohtajana, piispainkokouksen neljäksi vuodeksi valitsevat kaksi piispaa, sekä kirkolliskokouksen samaksi ajaksi valitsevat kaksi pappia ja yhdeksän maallikko, yksi jokaisesta hiippakunnasta. Tärkeimmät asiat käsitellään täysi-istunnossa, joka kokoontuu noin kerran kuukaudessa. (Raitis 2006, 39.)

Kirkkohallituksen yhteydessä toimii kirkon työmarkkinalaitos, joka tekee virka- ja työehtosopimukset seurakuntien puolesta. Sopimusjärjestelmä on keskitetty, sopimuksilla annetaan myös seurakunnille harkintavaltaa, joita seurakunta voi käyttää sopimusten antamien valtuuksien rajoissa. (Pietilä & Ranta 2010, 93-94.)

## Piispainkokous

Piispainkokous on neuvottelukokous, joka käsittelee kirkon julistusta ja työtä sekä hiippakuntien hallintoa ja hoitoa koskevia asioita. Piispainkokous antaa mm. määräyksiä erilaisista seurakuntatyö tutkinnoista, se tekee myös aloitteita kirkolliskokoukselle ja kirkkohallitukselle ja antaa kirkolliskokoukselle lausunnot asioista, jotka koskevat kirkon uskoa ja oppia ja niihin liittyvää kannanottoa. (Raitis 2006, 39-40.)

### 2.2.4 Hiippakuntatason hallintoelimet ja päättäjät

Hiippakuntatasolla eli alueellisella tasolla vaikuttavat piispa, hiippakunnat, tuomiokapituli ja hiippakuntavaltuusto. (Pietilä & Ranta 2010, 92-95).

### Hiippakunnat ja tuomiokapituli

Hiippakuntia on Suomen evankelisluterilaisessa kirkossa yhdeksän. Ne ovat Turun arkkihiippakunta, Tampereen, Oulun, Mikkelin, Porvoon, Kuopion, Lapuan, Helsingin ja Espoon hiippakunta. Kaikki Suomen seurakunnat kuuluvat tiettyyn alueensa hiippakuntaan. Karkkilan seurakunta kuuluu Espoon hiippakuntaan yhdessä 23 muun seurakunnan kanssa. Tuomiokapituli on toimielin, joka käyttää hiippakunnallista päätösvaltaa, tuomiokapituliksi nimitetään myös koko virastoa kaikkine tehtävineen. Istuntoihin osallistuvat piispa, tuomiorovasti, lakimiesasessori ja hiippakuntadekaani, sihteerinä toimii notaari sekä kaksi kolmeksi vuodeksi kerrallaan valittua pappiasessoria. Tuomiokapituli käsittelee seurakuntien hallintoon ja toimintaan liittyviä asioita johtaen siten hiippakunnan toimintaa, ja huolehtien erityisesti siitä, että kirkkolakia ja -järjestystä noudatetaan. Tuomiokapituli tarjoaa koulutusta, työyhteisöjen kehittämistyötä ja muuta tukea alueensa seurakunnille. (Raitis 2006, 44-47.)

Tuomiokapitulilla on valtaa seurakunnan työntekijöiden suhteen. Tuomiokapituli määrää seurakunnan pappien valinnoissa, se myöntää vuosilomat ja virkavapaudet kirkkoherralle ja kanttorille, mutta tuomiokapitulilla ei ole työnjohdollista asemaa. (Pietilä & Ranta 2010, 83.)

### Piispa ja piispantarkastus

Hiippakuntaa johtava piispa vierailee säännöllisin väliajoin, noin kolmen - viiden vuoden välein hiippakuntansa seurakunnissa ja toimittaa piispantarkastuksen. Piispantarkastuksilla on pitkä perinne kirkon historiassa. Piispantarkastuksen yhteydessä piispa neuvottelee seurakunnan työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa sekä tapaa seurakuntalaisia. Neuvottelussa käsitellään seurakunnan toiminnan painopisteitä ja työn kehittämistä sekä hallintoa ja taloutta.

Piispantarkastus antaa seurakunnalle ja seurakunnan työntekijöille mahdollisuuden yhdessä piispan ja tarkastuksessa avustavien kanssa arvioida seurakunnan tilannetta, haasteita, vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Piispantarkastuksen painopiste on neuvottelussa, keskustelussa ja konsultoinnissa.

Piispantarkastuksesta annetaan raportti, jonka tarkoitus on toimia lähteenä seurakunnan kehittämisessä. (Piispantarkastus.)

Karkkilan seurakunnassa tehtiin piispantarkastus lokakuussa 2010, tarkastuksen aineistoa on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä luvussa neljä.

### 2.2.5 Seurakunta tason hallintoelimet ja päättäjät

Seurakunta tasolla valtaa käytävät seurakuntalaiset, luottamushenkilöt, kirkontyöntekijät ja organisaatioon kuuluvat hallintoelimet. (Pietilä & Ranta 2010, 92-95).

#### **Kirkkovaltuusto**

Seurakunnan ylin päättävä elin on kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuusto hyväksyy talousarvion, toimintasuunnitelman, tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. Se päättää seurakunnan rakennushankkeista sekä perustaa ja lakkauttaa virat. Kirkkovaltuuston jäsenet valitaan kirkollisvaaleilla neljän vuoden välein. Kirkkovaltuuston koko on 11-39 jäsentä, seurakunnan koon mukaisesti. (Pietilä & Ranta 2010, 96-98.)

#### **Kirkkoneuvosto**

Kirkkoneuvosto johtaa yleisesti seurakunnan toimintaa ja hallintoa, edistää seurakunnan hengellistä elämää, hoitaa seurakunnan taloutta ja valmistelee asiat kirkkovaltuustolle, sen lisäksi kirkkoneuvosto edustaa seurakuntaa. (Pietilä & Ranta 2010, 97.)

Kirkkolain 10. luvun 1 § 1 momentin mukaan 'Kirkkoneuvoston asiana on, jollei toisin ole säädetty tai määrätty, yleisesti johtaa seurakunnan toimintaa'. (Kirkkolaki, 1993). Kirkkoneuvoston tehtävänä on johtaa yhdessä kirkkoherran kanssa, mutta sillä ei ole oikeutta puuttua seurakunnan opetuksen ja julistuksen sisältöön, tämä valvonta kuuluu piispalle. (Pietilä & Ranta 2010, 82).

Kirkkoneuvoston muodostavat kirkkoherra puheenjohtajana, varapuheenjohtaja ja 5-11 jäsentä, seurakunnan koon mukaisesti. Kirkkoneuvoston jäsenet valitaan kirkollisilla vaaleilla valittujen luottamushenkilöiden toimesta. (Pietilä & Ranta 2010, 98).

#### **Seurakunnan johtavat viranhaltijat**

Seurakunnan johtavat viranhaltijat ovat kirkkoherra ja taluspäällikkö. Kirkkoherran toimivalta määritellään kirkkolaissa ja kirkkojärjestyksessä ja taluspäällikön tehtävät yleensä kirkkoneuvoston ohjesäännössä. (Pietilä & Ranta 2010, 82-83).

Kirkkojärjestyksen 6. luvun 34 § 1 momentin mukaan 'kirkkoherran tehtävänä on johtaa kirkkolain 4 luvun mukaista seurakunnan toimintaa'. Kirkkolain 4 luvussa kerrotaan jumalanpalveluksesta, sakramenteista, kirkollisista toimituksista, sielunhoidosta, kasvatuksesta, opetuksesta, diakoniasta, evankelioimisesta ja lähetystyöstä. Täten kirkkoherran tehtävänä on seurakunnan hengellisen toiminnan johtaminen. (Kirkkojärjestys, 1993.)

Kirkkoneuvoston hyväksymässä johtosäännössä yleisesti määritellään talouspäällikön tehtävät. Tavallisesti talouspäällikkö vastaa taloushallinnosta, kiinteistöistä ja hautausmaatoimesta. (Pietilä & Ranta 2010, 83).

Käytännössä seurakunnissa on myös muita viranhaltioita, joille on osoitettu esimiestehtäviä. Varsinaisiksi esimiestehtäviksi perustetut virat ovat selkeitä. On myös epäselvempiä tapauksia, kuten ns. työalojen vastaavat työntekijät. Jotta esimiestyö hoituu asianmukaisella tavalla, tulee seurakunnan määrittellä esimiestehtävät, valta ja vastuu sekä esimiestyön osuus viranhoidosta. (Pietilä & Ranta 2010, 83-84.)

Seurakuntatyön johtamisessa on vielä otettava huomioon, että työyhteisönä seurakunta on tyypillinen asiantuntijayhteisö. Kussakin tehtävässä on oman alansa koulutuksen ja osaamisen omaavia henkilöitä. Heillä on itsenäinen valta suunnitella, toteuttaa ja arvioida työtään, he toimivat itse oman työnsä johtajina. Hyvän johtamisen tekeminen yhteisössä, jossa vaikuttaa individualistinen työskulttuuri on myös haasteellista. (Pietilä & Ranta 2010, 84.)

Kirkossa onkin viime vuosina pyritty kannustamaan yksinkertaiseen ja selkeään johtamiseen. Huomiota on kiinnitetty kirkkoherran ja talouspäällikön välisiin toimivalta suhteisiin sekä aluejohtajien tai työalajohtajien asemaan. Johtamisen kehittämisen avuksi kirkossa on piispainkokouksen hyväksymä kirkon johtamiskoulutusjärjestelmä, KirJo 2005. (Pietilä & Ranta 2010, 84.)

Seurakuntaa työyhteisönä kuvataan tarkemmin luvussa kolme.

### 3 Teoreettinen tietoperusta

Opinnäytetyön aiheena on ' Johtamisen työkalujen kehittäminen Karkkilan seurakunnassa'. Tutkimuksen kohdeilmionä on johtaminen. Sen keskeisinä käsitteinä ovat esimiestyö, johtaminen ja työhyvinvointi. Tutkimuksen tarkoituksena ja pääongelmana on perehtyä johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen ja kehittää Karkkilan seurakunnan johtamista ja löytää nimenomaan arkijohtamisen tueksi työkaluja. Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua etsimällä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

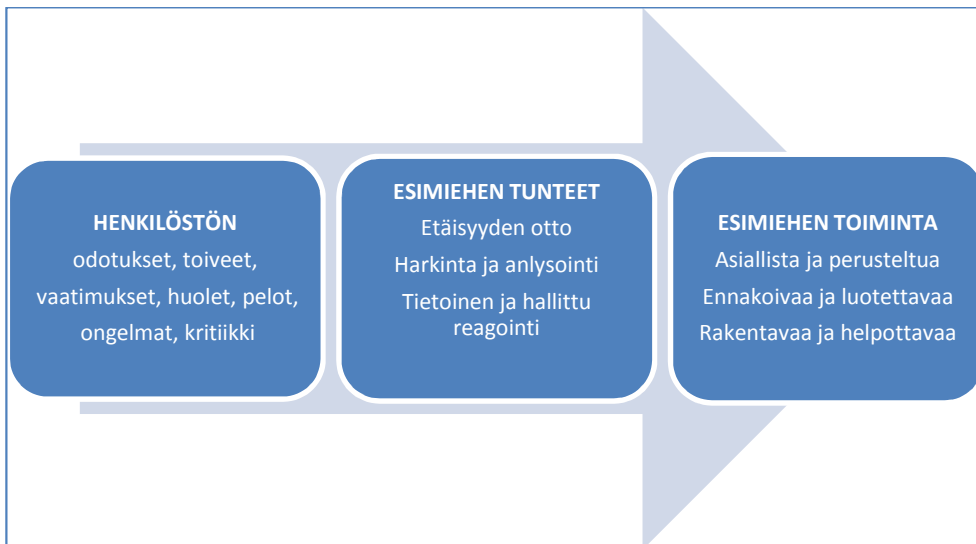
1. Mitkä ovat tuloksekkaan ja hyvinvoivan organisaation tunnusmerkit?
2. Millä arkijohtamisen keskeisillä työkaluilla voidaan lisätä organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia ?

Tässä pääluvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta kehittämistyötä varten. Ensimmäiseksi selvitetään esimiestyötä, jonka jälkeen tarkastellaan johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Lopuksi perehdytään seurakunta työyhteisön erityispiirteisiin sekä laaditaan kehityshankkeelle viitekehys.

### 3.1 Esimiestyö

#### 3.1.1 Esimiehenä onnistuminen

‘Johtajan tehtävänä on johtaa’. Esimiehen tulisi olla yhtä aikaa taustalla oleva delegoija ja valtuuttaja sekä aktiivinen ja määrätietoinen johtaja. Esimiehen henkilökohtaisena tehtävänä on oppia käyttämään valtaansa johtamiensa henkilöiden ja koko yrityksen parhaaksi. Siten johtamistehtävä onkin esimiehelle ainutlaatuinen mahdollisuus kasvaa ihmisenä. Esimiehen ei tarvitse muuttaa omaa persoonallisuuttaan, mutta tehtävän hoitaminen vaatii häneltä riittävän vahvaa itsehillintää. Järvinen kuvaa, että johtajan tulee pitää ’sydän lämpimänä mutta pää kylmänä.’ (Järvinen 2001, 13-21).

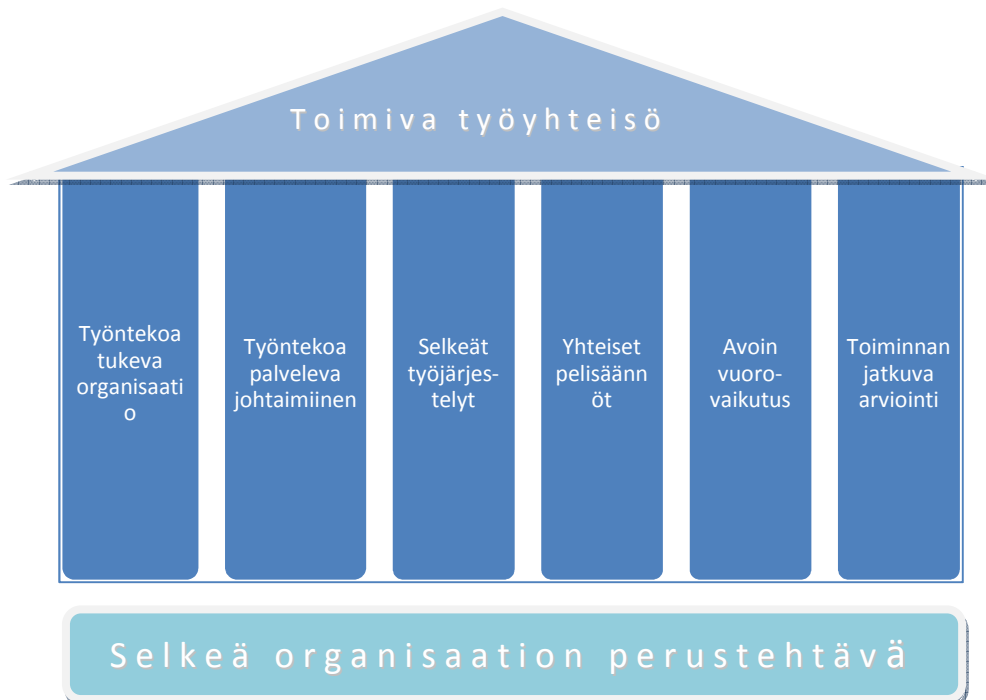


Kuvio 4: Esimiehen säiliötoiminta (mukaeltu Järvinen 2001, 22)

Kuviossa 4 esitetään esimiehen säiliötoiminta Järvisen mukaan. Esimies työskentelee aina monien ja usein ristiriitaisten toiveiden ja tunteiden kohteena. Esimies selviytyy tehtävässään, kun hän käyttää harkintakykyään, eli miettimällä ensin ja reagoimalla vasta sen jälkeen. Tätä mielen sisäistä työskentelyä nimitetään Järvisen mukaan säiliötoiminnaksi. Tilanteisiin tulee mennä kiihkoilematta ja suhteellisuuden ja todellisuudentaju säilyttäen. Säiliötoiminnan avulla esimies helpottaa henkilöstönsä oloa, nojautumalla toiminnassaan tosiasioihin eikä omiin mieltymyksiin tai uskomuksiin. Säiliönä toimiminen edellyttää esimieheltä malttia ja henkistä kypsyyttä. (Järvinen 2001, 22-25).

### 3.1.2 Esimies työyhteisön palveluksessa

Työpaikan kaiken toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä. Perustehtävä määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa, ja mitä työpaikalla pitää tehdä ja aikaansaada. Lisäksi työpaikan jokaisella ryhmällä, tiimillä ja projektilla on yksityiskohtaisemmat perustehtävät, jotka kokonaisuutena muodostavat työpaikan perustehtävän. Esimiehen ja johdon tärkeimpiä tehtäviä on jatkuvasti huolehtia siitä, että ryhmät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Perustehtävä on pitkäkantoinen toisaalta se muuttuu, sitä pitää tarkistaa ja selkiyttää jatkuvasti. (Järvinen 2001, 27-28.) Kuviossa 5 Järvinen esittää, kuinka selkeä perustehtävä on toimivan työyhteisön perustana.



Kuvio 5: Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28)

Esimiehen tehtävää voisi vielä kuvata sitenkin, että hän edustaa ryhmän perustehtävää eli ryhmän olemassaolon varsinaista tarkoitusta. Esimiehen tehtävänä on jatkuvasti tuoda esiin ja ikään kuin muistuttaa ryhmäänsä sen perustehtävästä. (Järvinen 2001, 58).

### 3.1.1 Esimies työmotivaation generaattorina

Työmotivaatio syntyy työn merkityksestä. Yksi keskeisimmistä keinoista, joilla esimies voi vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon, on kertoa alaisilleen, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää. Esimiehen tuleekin luoda henkilöstölleen puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selvitä työtehtävistään, työnteon perusedellytysten pitää siten olla kunnossa. Koska työelämän vauhti on yhä kiihtyvämpää vaaditaan esimieheltä aiempaa aktiivisempaa ja valppaampaa otetta toiminnan johtamisessa. (Järvinen 2001, 30-32.)

Esimieheltä odotetaan joustavuutta, laajakatseisuutta sekä kykyä neuvotella ja sovitella erilaisia työn ja organisaation aiheuttamia konfliktitilanteita. Esimiehen tulee myös tiimityössä viime kädessä varmistaa, että yksilöt tietävät henkilökohtaiset vastuu- ja tehtäväalueensa. Tämä on tärkeää sekä töiden järjestyksen kannalta, mutta erityisesti työntekijöiden työmotivaation ja sitoutumisen vuoksi. Tehtävänsä osaava esimies osaa vaatia alaisiltaan ja sitä kautta saa heidät motivoitumaan ja yrittämään parhaansa. Työyhteisöä ei johdeta demokraattisella mallilla, vaan esimiehellä on työnjohto-oikeus ja -velvollisuus ja sitä hänen tulee myös käyttää. Organisaatiot tarvitsevat pelisäännöt siitä, miten toimintaan erilaisissa tilanteissa. Näiden sääntöjen tulisi olla selkeitä ja yksinkertaisia, jotta kaikki tietävät, mikä kulloinkin on ensisijaista, miten työt hoidetaan, miten asioita viedään eteenpäin organisaatiossa, kuinka ja missä ongelmat ratkaistaan, miten työtä arvioidaan ja siitä palkitaan. (Järvinen 2001, 35-37.)

Arvioivan ja keskustelevan työskentelevän rakentaminen on arkijohtamisen peruspilareita. Työyhteisön yhteiset ja säännölliset palaverit ovat työyhteisön toimivuudelle äärimmäisen tärkeitä. Sähköposti auttaa usein, mutta ei korvaa vuorovaikutteista kohtaamista. Työyhteisön oman toiminnan tarkastelu sekä siihen perustuva arviointi ja kehittäminen vaativat sovitun ajan ja paikan. Yhteiset palaverit ja foorumit luovat ja ylläpitävät myös toiminnan kannalta elintärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Niissä ehkä hyvinkin erillään työskentelevät ihmiset voivat kerätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa käsitystään yhteisestä perustehtävästä. (Järvinen 2001, 38-40.)

Eriyksen tärkeä tehtävä työyhteisön palavereilla on myös siksi, että niiden avulla työpaikan jatkuva kehittäminen voidaan saada osaksi normaalia käytäntöä. Palavereissa voidaan säännöllisesti tarkastella ja arvioida arkista toimintaa. Tällaisessa arvioivassa keskustelussa on keskeistä, että jokainen ryhmän jäsen kokee tehtäväkseen tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita sekä niihin liittyviä kehittämisehdotuksia. Esimiehen tärkeä tehtävä on aktivoida henkilöstö osallistumaan. Esimiehen etu on, kun hän kykenee hyödyntämään henkilöstössään olevaa tietoa ja asiantuntemusta sekä erilaisia näkökulmia ja idearikkautta. Tällainen esimiehen asenne heijastuu myönteisesti työyhteisöön. (Järvinen 2001, 40-41.)

Palaverikäytäntöjä kehitettäessä on tärkeä huomioida, että kulloinkin henkilökunta tietää, mihin kyseisellä palaverilla tähdätään ja mikä on palaverin tavoite. Huolehtimalla tilaisuuden tehtävän määrittelystä, asiallisesta kokousrungosta ja hallitsemalla tilaisuuden johtamisesta varmistetaan palaverin lopputulosta jo etukäteen. (Järvinen 2001, 42.)

### 3.1.1 Kehityskeskustelut osana pätevää johtamista

Jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palavereiden lisäksi tarvitaan säännölliset kehityskeskustelut, kun halutaan onnistua työyhteisön johtamisessa. Kehityskeskustelut pitäisi pystyä juurruttamaan osaksi yhteisön normaalia toimintaa. Sillä tavoin kehityskeskustelua voidaan luontevasti hyödyntää keinona, kun strategiaa viedään käytäntöön. (Järvinen 2001, 43-45.)



Järvisen (2001, 44) mukaan kehityskeskustelut ovat oikein tehtynä johtamisen väline. Johtamisen välineenä käytettäessä kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää, ne ovat säännöllisiä, työ- ja tavoitekeskeisiä ja sisällöltään suunnitelmallisia. Kehityskeskustelut tulee dokumentoida, niitä tulee seurata ja niiden käyminen tulee kokea mielekkääksi.

### **Kehityskeskustelujen tavoiteosio**

Looginen järjestys strategian käytäntöön viemisessä on, että ylimmän johdon asettamat tavoitteet puretaan osastokohtaisiksi tavoitteiksi, joista johdetaan ryhmä- ja yksilökohtaiset tavoitteet. Esimies käy yksilökohtaiset tavoitekeskustelut alustensa kanssa osana kehityskeskustelua. Samassa yhteydessä, kun uusia tavoitteita asetetaan, arvioidaan myös edellisen vuoden osalta, miten henkilö onnistui tehtävissään ja saavutti tavoitteensa. Kehityskeskustelun tavoiteosiossa työntekijä arvioi yhdessä esimiehensä kanssa suoriutumistaan työssään. Siinä tarvitaan sekä työntekijän omaa arviointia että esimiehen rakentavaa palautetta. Jos työntekijä ei ole onnistunut saavuttamaan tavoitteitaan on tärkeää selvittää tilanteen syyt ja lisäksi pitää tehdä suunnitelma, jolla työntekijä voi suoriutua tyydyttävämmin tehtävissään. (Järvinen 2001, 45-46.)

Lisäksi tulee keskustella siitä, onko henkilö saanut riittävästi tukea esimieheltään ja organisaatioltaan. On myös tärkeää, että esimies pyytää palautetta siitä, miten työntekijä on kokenut saavansa tukea esimieheltään onnistuakseen tehtävässään. (Järvinen 2001, 45-46.)

### **Kehityskeskustelujen kehitysosio**

Kehityskeskustelujen kehitysosiossa halutaan selvittää henkilöstä itsestään tai organisaatiosta lähteviä ura- ja kehitystarpeita. Kehityskeskusteluissa joudutaan usein tasapainoilemaan alaisen ja organisaation tarpeiden välillä. Tässä tasapainoilussa auttaa työpaikan perustehtävän kautta kehitystarpeen tarkistaminen. Joissain organisaatiossa on eriytetty kehityskeskustelujen kehitysosio omaksi tapahtumakseen, jolloin kehityskeskusteluja käydään kahdesti vuodessa. (Järvinen 2001, 45-47.)

### **Kehityskeskustelujen muoto**

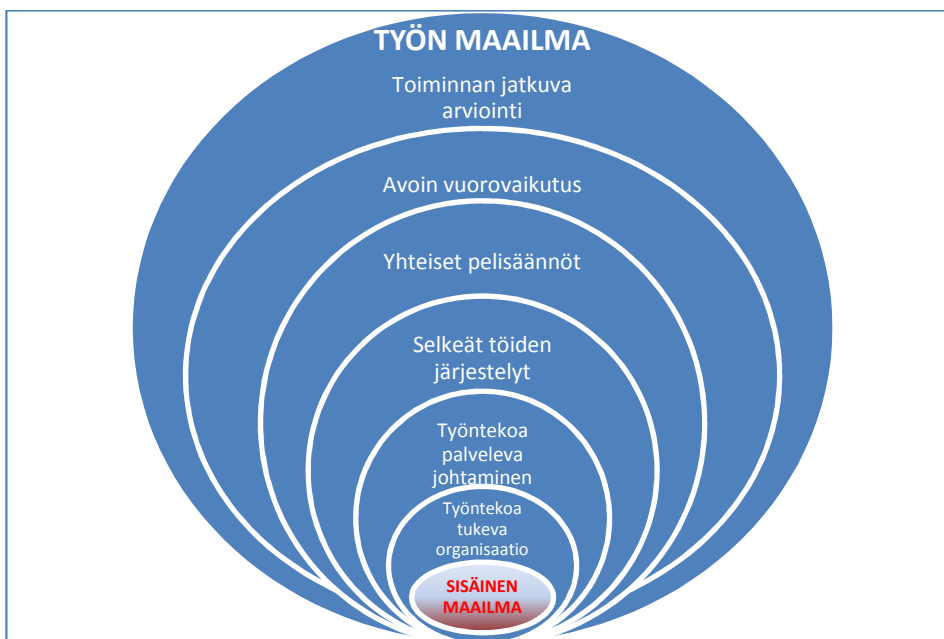
Kehityskeskustelut tulisi käydä alaisen ja esimiehen välillä vähintään kerran vuodessa. Niiden pitäisi olla valmisteltu ja rauhallinen tilaisuus, joka edellyttää etukäteisvalmistelua sekä esimieheltä että alaiselta. Tärkeää on myös huolehtia dokumentoinnin muodollisuudesta. Valmis kaavake takaa sen, että keskustelun kannalta kaikki olennaiset asiat tulee käytyä huolellisesti läpi. Lomake allekirjoitetaan molempien toimesta. Dokumenttien avulla voidaan myöhemmin seurata ja arvioida, miten sovitut asiat ovat toteutuneet. (Järvinen 2001, 49-51).

## Työpaikka tehokkaana oppimisympäristönä

Työpaikkaa on hyvä tarkastella oppimisympäristönä, jossa on monenlaisia mahdollisuuksia jakaa ja syventää tietoa. Yksilön kohdalla puhutaan oppimispolun eli yksilöllisen kehityssuunnitelman rakentamisesta. Siihen voi kuulua esimerkiksi työtehtävien laajentamista, vastuullisempia ja itsenäisempiä tehtäviä, mentorointia eli ohjausta kokeneemmalta työntekijältä. Jotta yksilön kehittyminen olisi mahdollista, koulutuksen ja kehittämisen pitää olla riittävän suunnitelmallista ja olennainen osa henkilön vuosittaisia tavoitteita. (Järvinen 2001, 48.)

## Tehokas ja kehittyvä työyhteisö

Esimies johtaa sekä yksilöitä, että heidän muodostamiaan erilaisia ryhmiä, projekteja ja tiimejä. Esimies-työssä on tärkeää tuntea ryhmän käyttäytymisen lainalaisuudet. Voidaan sanoa, että ryhmässä on kaksi puolta, työn maailma ja sisäinen maailma. Kun ryhmä tekee varsinaista perustehtäväänsä, se työskentelee työnmaailmassa, kun ryhmä tekee jotakin muuta, se on siirtynyt sisäiseen maailmaansa, kuviossa 6 kuvataan asiaa. (Järvinen 2001, 51-52.)



Kuvio 6: Toimivan työyhteisön kaksi puolta (mukaeltu Järvinen 2001, 52)

Työn maailmassa tehdään perustehtävää, perustehtävän toteuttamista tukevat työyhteisön perusrakenteet ja -prosessit, jotka vaativat jatkuvaa kunnossapitoa. Jos ryhmän perustehtävä tai sen toteuttamiseen liittyvät perusrakenteet hämärtyvät ryhmällä on vaara, että sisäinen maailma alkaa kasvaa. Sisäisessä maailmassa toiminta perustuu pääosin tunteisiin, mielikuviin, ennakkoluuloihin, huhuihin ja vastaaviin ilmiöihin, jotka ovat hyvinkin kaukana tosiasioista. Silloin kun sisäinen maailma pysyy riittävän pienenä, työyhteisön jäsenet erottavat selkeästi työmaailman ja sisäisen maailman toisistaan. Jos sisäinen maailma

kasvaa, todellisuudentaju hämärtyy, ja työyhteisö muuttuu tehottomaksi ja huonovointiseksi. (Järvinen 2001, 52-55.)

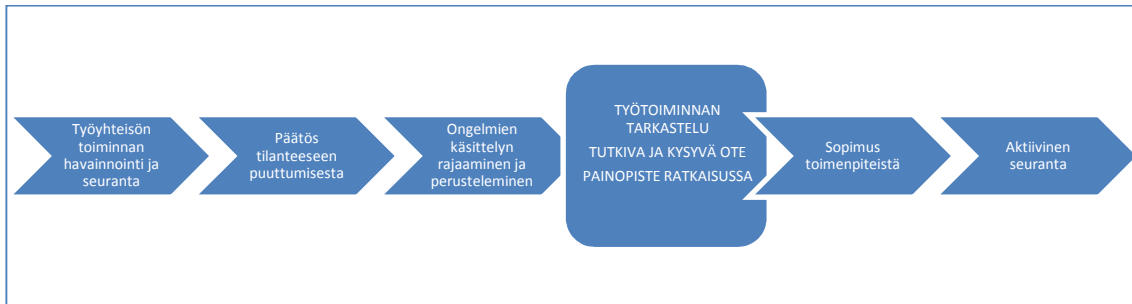
Esimiehen tehtävä ryhmän eri suuntiin vaikuttavassa jännitekentässä kuvataan siten, että esimies edustaa ryhmän perustehtävää, esimiehen tulee muistuttaa ryhmää sen perustehtävästä ja vaikuttaa näin sisäisen maailman pysymiseen hallittuna. Esimiehen tulee myös aina pysyä selkeästi työn maailmassa ja käsitellä ongelmia siitä käsin. Tällä tavoin esimies säilyttää riittävän tunne-etäisyyden, harkintakyvyn ja asiallisuuden ongelmallistenkin tilanteiden käsittelyssä. Esimiehen ohjenuorana pitää olla, että hän ei toimi vain yksilöitä varten, vaan hänen tulee huolehtia siitä, että yritys tai yhteisö on toimintakykyinen ja pärjää jatkossakin. Ratkaisujen tekeminen perustehtävään nojaten on usein hyvä ja kestävä tapa. (Järvinen 2001, 58-62.)

Kun esimies on riittävän 'reunalla' työyhteisössä, hän näkee parhaiten kokonaisuuksia, jotta esimies voi johtaa, hänen ei tule sotkeutua liikaa pikkuasioihin kokonaisuuksien kustannuksella. On tärkeää, että esimies kykenee liikkumaan työn maailman ja sisäisen maailman välillä. Sisäisessä maailmassa hän voi aistia työyhteisönsä tunnelmia ja olla kanssakäymisessä työyhteisönsä kanssa. Toimintaa tulee kuitenkin ohjata ja ratkaisuja tehdä työn maailmasta käsin. Esimiehen tulee toiminnassaan ja päätöksenteossa kuulla ja ottaa huomioon alaistensa erilaiset mielipiteet ja kritiikin, mutta kyetä tarvittaessa poikkeamaan niistä ja sietämään joillekin tuottamaansa pettymystä. Tunnustaessaan omat virheensä esimies inhimillistyy ja aitoudessaan vahvistaa työntekijöidensä arvostusta ja luottamusta. (Järvinen 2001, 62-66.)

### 3.1.1 Työyhteisön ongelmista ratkaisuihin

Työyhteisön erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat jokaisen työpaikan arkipäivää. Esimiehelle on usein haastavaa rajata, mitkä asiat ovat henkilön yksityisasiota ja mitkä työpaikan asioita. Esimiehen tehtävä on aina puuttua ongelmiin työnteon ja työolosuhteiden näkökulmasta. Hyvän johtamisen ja työyhteisön tunnusmerkki on, että erilaiset ongelma- ja ristiriitatilanteet nähdään haasteina ja oppimis-mahdollisuuksina eikä niitä vältellä. (Järvinen 2001, 69-74.)

Ongelman käsittelyn periaatteena tulisikin työpaikalla olla se, että on parempi puuttua epäkohtiin liian varhain kuin liian myöhään. Esimiehen aktiivinen kiinnostus ja puuttuminen pakottaa työyhteisön jäsenet miettimään omaa toimintaansa ja perustehtäväänsä. Kun epäkohtaa selvitetään, kysyvä ja tutkiva ote on hyödyllisin. Tärkeää on, että ongelmien käsittelyssä keskustelun painopiste on ratkaisuissa. Ratkaisukeskustelussa on myös tärkeää, että mietitään, miten jatkossa toimitaan niin, että ongelmat eivät enää toistuisi. Lisäksi on hyödyllistä järjestää seurantatilaisuus, seuranta luo painetta siihen, että jokainen kantaa vastuunsa tilanteen korjaamisesta. Aktiivinen seuranta onkin siten keskeinen osa jämäkkää ja tuloksekasta esimiestyötä. Kuviossa 7 esitetään ongelmakäsittelyn eri vaiheet. (Järvinen 2001, 88-93.)



Kuvio 7: Ongelman käsittely ja ratkaiseminen (mukaeltu Järvinen 2001, 89)

### 3.1.2 Työyhteisön puheella on merkitystä

Toimiva ja kannustava työyhteisö on yksilön tuki ja ammatillisen kehityksen perusta. 'Millaista puhetta, sellainen työyhteisö' sanotaan. Raija Halonen (2010), työterveyspsykologi perusturvakuntayhtymä Karviasta tähdentää puheen merkitystä rakentavana tekijänä työyhteisössä. Puheen sävyyn kannattaa kiinnittää erityistä huomioita. Eteenpäin vievää on mm. ilopuhe, arvostuspuhe, onnistumispuhe, välittämispuhe, ratkaisupuhe sekä tulevaisuuspuhe.

Ilopuheessa nauru, huumori ja yhdessä tekeminen vahvistavat työyhteisöön kiinnittymistä, lisäävät luovuutta ja antavat työn tekemiseen potkua. Arvostuspuhe muistuttaa myönteisen palautteen tärkeydestä. Onnistumispuheessa puhutaan siitä, mikä on työyhteisössä hyvin. Kerrotaan onnistumisista, hyvistä kokemuksista, jaetaan myönteisiä asioita, odotetaan asioille parasta lopputulosta ja sanotaan se ääneen. Välittämispuheeseen kuuluu, että puhutaan hyvää työtovereista silloinkin, kun he eivät itse ole paikalla. Ratkaisupuheessa ideoidaan, se on hedelmällisempää, kuin ongelmien kartoittaminen. Ratkaisupuhe sisältää ehdotuksia, ideoita, avoimia kysymyksiä ja myönteisiä havaintoja. Tulevaisuuspuheessa puhutaan menneen sijasta huomista, tavoitteista, päämääristä, visioista ja unelmista. 'Mihin kiinnitämme huomiomme, se kasvaa ja vahvistuu.' (Halonen 2010.)

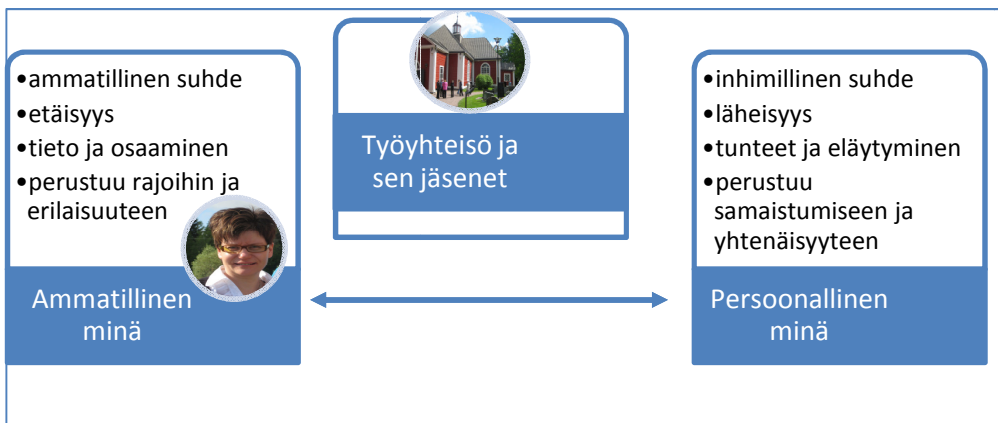
### 3.1.3 Ihmisten johtaminen muutoksessa

Esimiehet ovat muutoksen johtajia, mutta yleensä myös muutoksen kohteina. Muutoksen edistämisen edellytys on, että esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Työn mielekkäisyys ja motivaatio ovat asioita, joiden hyväksi tulee jatkuvasti tehdä töitä. Erityisesti, kun työssä tapahtuu merkittäviä muutoksia, ihmiset haluavat ymmärtää, mistä on oikein kysymys. Tärkeä keino vähentää pelkoja ja varautuneisuutta on säännöllinen viestiminen. Usein yksisuuntainen viestintä ei ole kuitenkaan riittävää, vaan on hyödyllistä käyttää vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia. Esimiesten siis pitää olla perillä uudistuksen syistä ja tavoitteista, jotta voivat viedä muutosta käytäntöön. Lisäksi on tärkeää, että esimies on työstänyt muutosta riittävästi, jotta hän kykenee seisomaan muutoksen takana. (Järvinen 2001, 97-102.)

### 3.1.4 Esimiehenä kehittyminen ja jaksaminen

Järvisen (2001, 139-142) mukaan esimies toimii tehtävässään aina kahden erilaisen minuuden varassa. Toisaalta hän on kuin kaikki muutkin organisaatiossa ja jakaa työyhteisön jäsenten kanssa yhteisiä työhön, yhteisön toimintaan ja elämään liittyviä kokemuksia. Toisaalta esimies toimii ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet muista työyhteisö jäsenistä. Tästä persoonallisen ja ammatillisen minän välisestä tasapainosta riippuu paljolti esimiehen onnistuminen tehtävässään. Ammatillisessa roolissaan esimiehellä on julkisesti määritelty johtamistehtävä organisaatiossa sekä siihen liittyvät vastuut ja velvollisuudet sekä oikeudet. Toisaalta esimiehen tulee käyttää tehtävässään myös omaa persoonallista minuuttaan, jotta hän voi olla elävässä ja läheisessä kontaktissa johtamiinsa ihmisiin.

Esimies on myös keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja ylläpitää innostusta ja työmotivaatiota. Kuviossa 8 kuvataan ammatillisen minän ja persoonallisen minän ominaisuuksia. (Järvinen 2001, 145).



Kuvio 8: Esimiehen minäkuvien käyttö ja tasapaino (mukaeltu Järvinen 2001, 140)

### 3.1.5 Yhteenveto ja tiedon sovellettavuus Karkkilan seurakuntaan

Karkkilan seurakunnan työyhteisö on pieni, noin 20 henkilöä, mutta vaikutuspiiri on laaja, koko noin 9000 kaupunkilaisen ja 7000 seurakuntalaisen joukko. Seurakunnassa työskentelee vahva ammattilaisten joukko.

Koska työntekijöiden oma kompetenssiosaaminen on vahva, arkijohtamisessa korostuu esimiestyö, esimiehen tapa tukea alaistaan on olla aidosti kiinnostunut alaisen työstä. Johtajan tärkein tehtävä on antaa merkitys alaistensa työlle. Arvioiva ja keskusteleva työkulttuuri erityisesti perustoimintaa tukevien toimintojen ja hengellisten toimintojen välillä on tärkeää. Sovittujen johtamiskäytänteiden näkymistä arjessa tulee jatkuvasti korostaa ja vaalia ja tarpeen mukaan uudistaa ja virkistää.

Seurakunnissa lienee myös yleisesti vanhoilla käytänteillä ja traditioilla syvään juurtuneet perinteet. Saatetaan puhua vanhoista tavoista ja menettelyistä, monikerroksinen johtamisrakenne voi vaikuttaa niin,

että puheissa ja tunnelmissa ongelmat saavat liaksi asemaa. Päivittäisjohtamisessa ratkaisukeskusteluilla, virheistä oppimisella, jatkuvalla kehittymisellä ja uusien kokeilujen sallimisella, on eteenpäin vievä voima.

### 3.2 Henkilöstön johtaminen

Johtaminen on työyhteisön perustehtävän toteuttamista yhdessä henkilöstön kanssa. Johtaminen on henkilöstön kannustamista, tukemista ja ohjaamista. Henkilöstöhallinto on merkittävä osa johtamista. Henkilöstöhallinto perustuu seurakunnan henkilöstöpolitiikkaan, joka on johdettu seurakunnan strategian ja henkilöstöstrategian pohjalta. Henkilöstöhallinnon tavoitteena on suunnitella ja koordinoita henkilöstön toimintaa sekä kehittää ja ylläpitää osaamista, hyvää työkykyä ja -motivaatiota sekä sitoutumista seurakuntaan ja sen tavoitteisiin, siten päämäärän on seurakunnallisen työn tavoitteiden korkealaatuinen toteutuminen. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 13-14.)

#### 3.2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian tulee pohjautua seurakunnan kokonaisstrategiaan. Se on kuvaus siitä, kuinka henkilöstövoimavaroja käytetään seurakunnan toiminta-ajatuksen ja kokonaisstrategian toteuttamisessa, ja siinä yhdistyvät organisaation toiminnan johtaminen ja henkilöstöhallinto. Henkilöstöstrategialla edistetään ja tuetaan seurakunnan toimintaa, työyhteisön hyvinvointia, työsuoritusta ja palvelun laadun jatkuvaa kehittämistä. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 21.)

Anetjärvi ja Jakobsson (2009, 21-22) määrittävät hyvän henkilöstöstrategian painopisteiksi johtamisen, osaamisen ja hyvinvoinnin osa-alueet.

Johtaminen toteutuu johtamiskäytäntöjen avulla. Tärkeitä johtamiskäytäntöjä ovat kehityskeskustelut, toimiva ja oikeudenmukainen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä. Henkilöstösuunnittelu on osa johtamista, ja sillä varmistetaan, että osaavaa henkilöstöä on oikeassa suhteessa tehtäviin nähden. Nykytilaa kehitetään suunnitelmallisesti sisäisillä ja ulkoisilla arvioinneilla. Yhteistoimintaa noudattamalla henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaa työtään ja työolosuhteitaan koskevaan päätöksentekoon.

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa hyvää perehdytystä, suunnitelmallista henkilöstökoulutusta, työssä oppimisen tukemista, mentoroinnin tarjoamista, työntekijän ja työyhteisön jatkuvan oppimisprosessin tukemista, joka johtaa työn ja työmenetelmien kehittymiseen.

Hyvinvointiin panostettaessa tavoitellaan toimivaa, turvallista ja työniloa luovaa työympäristöä. Tavoitteena ovat osaavat ja työhönsä sitoutuneet työntekijät. Henkilöstön hyvä fyysinen, henkinen ja sosiaalinen työkyky on kaiken tavoite. Seurakunnan erityinen tavoite on hyvän hengellisen elämän hoito (spirituaali-teetti) eli kirkon sanomaan sitoutunut henkilöstö, jonka työnäky on sopusoinnussa seurakunnan perustehtävän kanssa.

Antti Kylliäinen (2009, 20-21) kiteyttää valtaosan seurakuntien ongelmista johtuvan johtamiseen liittyvistä haasteista ja loput työyhteisötaitojen puutteista. 'Esimiesten ja alaisten välille samoin kuin työtoverien väliseen vuorovaikutukseen täytyisi löytyä enemmän keskinäistä kunnioitusta. Asiakysymykset muuttuvat helposti arvovaltakysymyksiksi ja valta-asetelmat nousevat pinnalle.' Hierarkkisuudella on vahva vaikutus seurakunnissa vielä nykyäänkin. Kylliäisen mukaan seurakuntatyötä leimaa edelleenkin hyvällä tavalla 'hidas tempo'. Kuten ihmisenä olemiseen kuuluu hyväksytyksi tuleminen, välittämisen kokeminen ja anteeksianto, samat asiat kuuluvat myös hyvään työelämään.

### 3.2.2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstö on tärkein resurssi ja arvokkain voimavara seurakunnan perustehtävän toteuttamisessa, siksi työnantajan kannatta panostaa henkilöstöstä huolehtimiseen ja hyvään henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinto on merkittävä osa johtamista. Kun henkilöstöhallinto hoidetaan hyvin siinä toteutuvat johdonmukaisuus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, avoimuus ja aito välittäminen. Työntekijöiden näkökulmasta henkilöstöhallintoa tarvitaan, että henkilöstö voisi keskittyä olennaiseen eli omaan työhönsä. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 5.)

Henkilöstöhallinnon tavoitteena on suunnitella ja koordinoita henkilöstön toimintaa sekä kehittää ja ylläpitää osaamista, hyvää työkykyä ja -motivaatiota sekä sitoutumista seurakuntaan ja sen tavoitteisiin. Henkilöstöhallinnon päämääränä pitääkin siten olla seurakunnallisen työn tavoitteiden korkealaatuinen toteutuminen. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 13.)

Seurakunnan johtamisessa on tiettyjä erityispiirteitä. Osa seurakunnallisen johtamisen toimiallasta on määritelty kirkkojärjestyksessä, osa seurakuntatalouden ohje ja johtosäännöissä ja osa määritellään esimiestehtävissä. Olennaisinta on, että esimiehuhteet ovat selvät. Seurakunnissa on yhä enemmän lähiesimiestehtävissä toimivia henkilöitä, siten on erittäin tärkeää määritellä näiden esimiesten tehtävät ja toimivalta selkeästi. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 15.)

Johtamista voidaan määritellä Anetjärven ja Jakobssonin mukaan kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäiseksi johtajalla ja esimiehellä on valta ja vastuu suunnitella, tehdä päätöksiä, valvoa ja arvioida, eikä hänen pidä missään olosuhteissa vetäytyä vastuustaan. Toisaalta tarvitaan avointa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Johtajan tehtävänä on tehdä linjauksia ja päätöksiä, mahdollistaa yhteistoiminta siten, että henkilöstö saa aidosti vaikuttaa omaan työhönsä, työolosuhteitaan koskevaan päätöksentekoon ja myös koko seurakunnan linjauksiin. Kolmanneksi johtajan tehtävä on palvella seurakuntaansa ja sen henkilöstöä, usein se tarkoittaa itsensä alttiiksi antamista. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 16.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä alueita on varmistaa, että osaavaa ja vastuuntuntoista henkilöstöä on oikeassa suhteessa tehtäviin nähden. Työvoima- ja osaamistarvetta on jatkuvasti kartoitettava. Työyhteisön hyvä organisointi ja selkeiden toimivaltasuhteiden luominen on tarpeellista. Tärkeää on myös kunkin yksilön ja ryhmän jatkuva arviointi ja rakentavan palautteen antaminen. Nopea ja johdonmukainen

puuttuminen epäkohtiin sekä kannustava suhtautuminen aloitteellisuuteen kuuluvat hyvään henkilöstöjohtamiseen. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 16.)

### 3.2.3 Työn ja työyhteisön organisointi

Hyvän työsuorituksen, hyvän palveluna ja henkilöstön hyvinvoinnin edellytys on työn ja työyhteisön selkeä ja asianmukainen organisointi. Toimiva työyhteisö edellyttää johdonmukaista ja tasapuolista johtamista, selkeitä työnkuvia, työnjakoa, kaikkia osapuolia kuuntelevaa ja arvostavaa yhteistoimintaa. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 29.)

Työnantajalla on työnjohto oikeus ja velvollisuus. Toisaalta jokainen työntekijä vastaa omasta työstään ja roolistaan työyhteisön jäsenenä sekä suhtautumisestaan johtamiseen ja esimieheen. Tärkeä sääntö on muistaa, että työyhteisö on ennen kaikkea työtehtävien toteuttamista varten. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 29.)

Työnantajan ja sen edustajina esimiesten tehtävänä on huolehtia työpaikan turvallisuudesta, työterveydestä sekä ylläpitää ja kehittää hyviä ja selkeitä työn järjestelyjä ja työyhteisön toimintatapoja. Molempien osapuolten on tuettava toisiaan. Yhteistoiminta parhaimmillaan on yhteisen hyvän tavoittelua sekä keskinäistä kuuntelemista, huomioon ottamista ja arvostamista. Kirkon piirissä on yhteistoimintajärjestelmä, jonka tarkoitus on varmistaa yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijöiden välillä. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 29;171.)

### 3.2.4 Yhteenveto ja tiedon sovellettavuus Karkkilan seurakuntaan

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää johtamista ja työhyvinvoinnin osa-alueita. Ne ovat tärkeitä henkilöstöstrategian osatekijöitä. Jatkossa myös Karkkilan seurakunnassa on hyödyllistä kehittää toimintaansa tukemaan yhtenäinen henkilöstöstrategia.

Karkkilan seurakunnassa tärkeä henkilöstöhallinnon tavoite on vahva avoimuus ja lojaalisuus johdon ja henkilökunnan välillä. Seurakuntayhteisössä tämä korostuu, koska johtamisfoorumeina toimivat yritysyhteisöistä poiketen seurakuntalaisten edustajina kirkkoneuvosto ja kirkkovaltuusto. Yhteistyötä ja luottamusta näiden ryhmien ja henkilöstön välillä pitää kehittää ja luottamusta rakentaa. Vanhahtavassa johtamiskulttuurissa kirkkoneuvostoa ja kirkkovaltuustoa on pidetty auktoriteetteina ja niiden taakse on operatiivisen johdonkin ollut mahdollista vetäytyä.

Henkilöstökäytäntöjen tarkoitus ei ole niinkään valvoa ja rajoittaa tai edes varmistaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, vaan auttaa henkilöstöä sitoutumaan yhteisöön. Toimivassa työyhteisössä johtaminen on johdonmukaista ja tasapuolista, työnkuvat ovat selkeitä, palautejärjestelmä toimii, työnjako on oikeudenmukainen, työnorganisointi toimii ja yhteistoiminta on todellista.



Jos aiemmin henkilöstöhallinnossa reaktiivisesti toteutettiin ennalta määritettyjä politiikkoja ja menettelytapoja on henkilöstöjohtaminen tänään proaktiivista johtamista. Henkilöstöjohtaminen on työkalu, jolla taataan sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö.

### 3.3 Johtaminen ja työhyvinvointi

Turunen ja Poutiainen määrittävät johtamisen niin, että johtaminen on aina suhteessa yhteisöön. Yhteisö tarvitsee johtamista, ja johtajuus on yhteisön delegeoima tehtävä. Johtajuus on siis yhteisön palvelemista. (Huhta 2003, 14-15).

#### 3.3.1 Johtajuuden yhteys työhyvinvointiin

Professori Marja-Liisa Mankan (2010) mukaan johtajuudella on vahva yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvointia edistäviä asioita ovat johtamisessa valtuuttaminen, innostaminen, tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisessa tukeminen. Myös vastavuoroisuus, työntekijöiden arvokkaaksi ja arvostetuiksi tunnustaminen, tulevaisuuden mahdollisuuksien hakeminen edistävät hyvinvointia.

Pappisasessori Mauri Vihko (2010) tähdentää asioita, jotka vaikuttavat siihen, kuinka työpaikalla jaksamme. Henkilöllä tulee olla selvyys siitä, mitä häneltä odotetaan, mitä hän voi odottaa työtovereiltaan ja miten hänen työnsä liittyy kokonaisuuteen. Lisäksi tulee olla selvyys henkilökunnan keskinäisestä työnjaosta, selvyys työpaikan valtasuhteista, selkeä sisäinen viestintä ja tiedotus sekä luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välinen avoimuuden ja luottamuksellisuuden ilmapiiri. Viuhko summaa, että kaikissa jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa on kysymys johtamisesta.

Kirkko 2020 tulevaisuusselonteossa todetaan, että työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista edistävät laadukas johtaminen ja esimiestyö, hyvät työskentelyolosuhteet ja työjärjestelyt, tarvittava koulutus sekä työyhteisön kannustava työilmapiiri. (Kirkko 2020, 45.)

Johdon sitoutuminen, läsnäolo ja arvostava suhtautuminen työntekijöiden lisäävät työntekijöiden vastuullisuutta ja aktiivisuutta. Rakenteiden muuttaminen, toimintatavat, jotka lisäävät avoimuutta, tiimimäistä toimintaa, jaettava johtajuutta edistävät työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuutta. Johdon tiedostamisen lisääminen on hyväksi, opitaan tilanteista, kyseenalaistetaan, puhutaan ja kehitetään puheeksi ottamisen taitoja. (Manka 2010.)

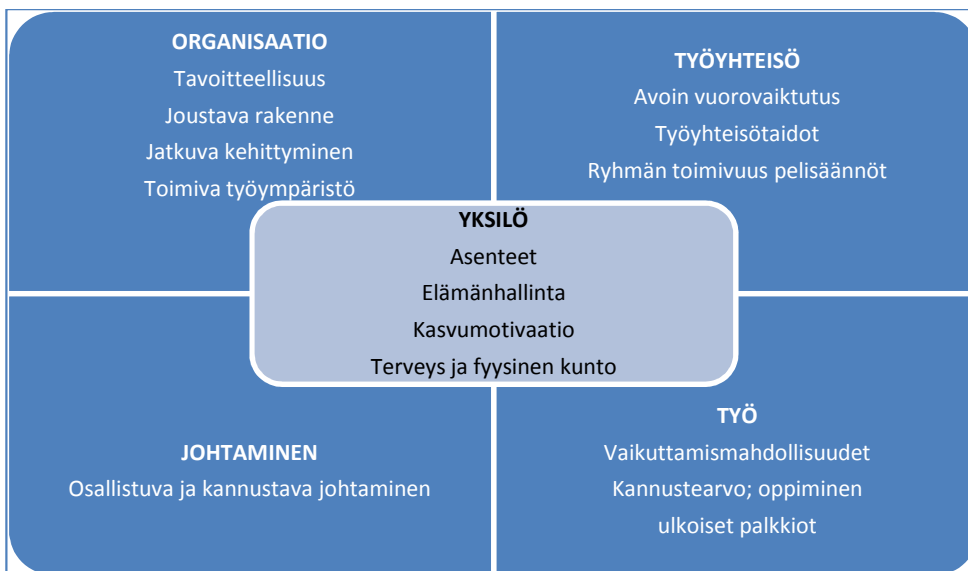
Johtaminen on niin johtajien kuin jokaisen työntekijänkin vastuulla. Työntekijät ovat oikeutettuja saamaan osakseen toimivan johdon ja pätevät esimiespalvelut. Kukin työntekijä vastaa itsensä johtamisesta. Jokaisen vastuulla on kysyä: mikä on minun asenteeni tämän työyhteisön jäsenenä? Olenko rakentava jäsen tässä yhteisössä? Onko panokseni sellainen, että osaltani tuen niitä rakenteita ja sitä johtamista, jota työyhteisöni hyvinvoinniksi pyritään luomaan? (Viuhko 2010.)

Työhön liittyvinä keinoina hyödyllisiä ovat työnsuunnittelu, kehittämistehtäviin osallistuminen, työnkierto, positiivinen palaute, toisilta oppiminen, ja jokaisen tiimin jäsenen mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännön keinoina Manka tarjoaa positiivisen vuorovaikutuksen hetkiä koko työyhteisön kesken, yleisesti työyhteisötaitojen opettelemista, joita ovat avoimuus, reiluus, auttaminen ja aktiivisuus. Myös kognitiiviset lähestymistavat kuten hyvien asioiden yhdessä miettiminen, reflektointi porukalla; mikä on hyvin, missä on kehittämisen varaa, mitä odotamme työltämme. (Manka 2010.)

Työyhteisön jäsenen henkilökohtaisia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat itsetuntemuksen lisääminen, positiivisten tavoitteiden visiointi, terveellinen elämäntapa, riittävä palautuminen ja rentoutuminen ja myös työyhteisötaitojen harjoittelu. (Manka 2010.)

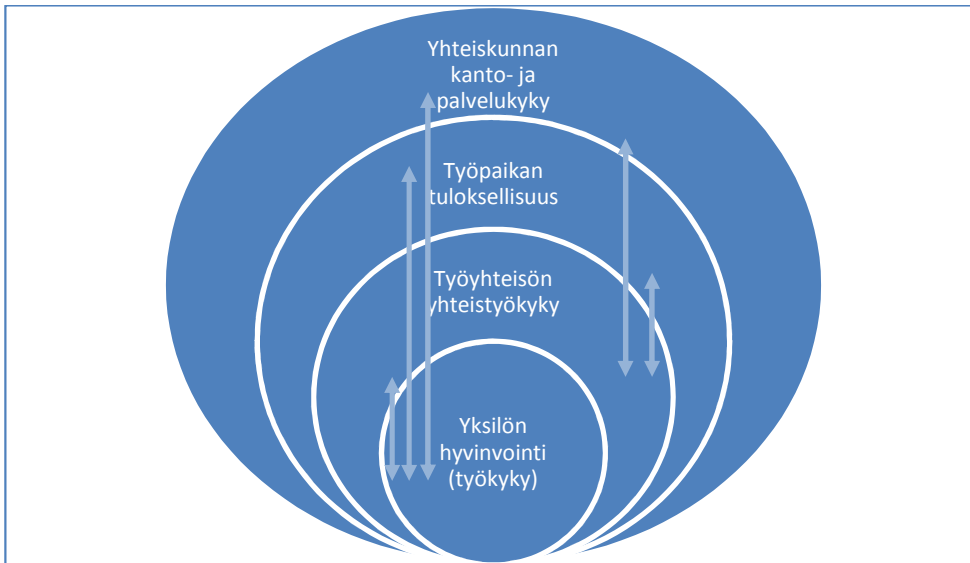
Työyhteisötaitojen merkitys puolestaan korostuu, koska ne vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen. Työyhteisötaitoihin kuuluvat reiluus, kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen ja kiinnostuminen toisen työstä, työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen. Sosiaalisia taitoja edellytetään myös esimiehiltä. Ihmisten ja tehtävien johtamisessa korostuvat koordinoitukyky, päätöksentekotaito, johtamistaito, taito hallita konflikteja ja tunneälytaidot. Nämä vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, sillä hyvinvoiva henkilöstö on avain menestyksekkääseen tulokseen. (Manka 2010, 24.)

Manka (2010) kuvaa työhyvinvoinnin tekijät kuvion 9 mukaisina.



Kuvio 9: Työhyvinvoinnin tekijät(mukaeltu Manka 1999, 2006)

Professori Guy Ahonen (2010) kuvaa työhyvinvoinnin mikro- ja makrotaloutta kuvion 10 mukaisesti. Yksilön hyvinvointi ja työkyky ovat keskiössä ja vaikutus ulottuu sekä työyhteisön yhteistyökykyyn, työpaikan tuloksellisuuteen ja näiden kautta koko yhteiskunnan kanto- ja palvelukykyyn.



Kuvio 10: Työhyvinvoinnin mikro- ja makrotalous (Ahonen 2010)

Strategisten työhyvinvointi investointien (tyhy-investoinnit) arvo Suomessa vuonna 2009 oli 1,9 mrd €. Strategisiksi työhyvinvointi investoinneiksi määritellään koulutus, työterveyshuolto, työkyvyn edistäminen, virkistys ja kulttuuri, liikunta sekä tiedotus. Näillä pyritään vaikuttamaan positiivisesti työkykyyn ja ehkäisemään ennen aikaista eläköitymistä, sairauspoissaoloja ja työtapaturmia. (Ahonen 2010.)

### 3.3.2 Mitä on hyvä johtaminen?

Hyvä johtaminen on menestyvän organisaation perusedellytys ja se on osa organisaation aineetonta pääomaa. Johtamisen perustehtävä on luoda hyvät edellytykset hyvän työn tekemiselle. Johtaminen on itsensä johtamista, oppimista ja vuorovaikutusta. Moderni johtaminen on siis tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyy. (Hyvinvointia työyhteisöön 2007, 14.)

Työyhteisökehittäjä Antti Kokkosen (2010, 44) mukaan johtaminen on palvelutehtävä. Hyvästä johtamisesta syntyy työelämän perusturvallisuus. Hyvinvoiva ihminen tekee työnsä paremmin, joka tuo tuloksellisuutta työyhteisöön. Jos valta on liian keskittynyttä, yksittäisen työntekijän odotukset johtamiselle eivät toteudu. Keskittynyt johtamisrakenne voi vähentää työntekijän tunnetta vaikuttaa omaan työhönsä. Epäselvät työnkuvat, vähäinen esimies tuki voi aiheuttaa turhaumista. Kokkonen kehottaa rohkeasti edistämään lähiesimieskäytäntöjä.

Hyvän johtamisen piirteisiin kuuluu, että johtaminen on oikeudenmukaista, johtaja omaa sisäistyneet moraaliset standardit. Johtaminen on läpinäkyvää, avointa tiedon ja tunteiden jakoa. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu lisäksi itsensä tunteminen, vahuuksien ja heikkouksien tunteminen. Manka (2010) tarjoaa aiemman johtajan piirreluettelon sijaan ja rinnalle uudemman määritelmän. 'Johtajuus on dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessin niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä

on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet'. Jaettua johtajuutta edistää yhteinen tavoite, jossa jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi. Sosiaalisen tuen antamisen myötä tiimin jäsenet kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja, annettu sananvalta ja osallistumisen mahdollisuus edistävät jaetun johtajuuden toteuttamista. Manka (2010) kiteyttää, että aiemmasta valvovasta johtajuudesta ollaan siirtymässä jaettuun johtajuuteen. Tässä muutoksessakin tarvitaan pelisääntöjä, tarvitaan työyhteisötaitoja, joista jokainen on vastuussa.

Organisaatiolla tulee olla kirkas visio siitä, mihin ollaan matkalla, tavoite jota kohti mennään pitää olla kaikilla tiedossa. Yhteinen käsitys 'satamasta', johon yhteisen toiminnan kautta edetään, tämän avulla merkityksellisyyden tunne kasvaa. On tärkeää, että organisaation jäsenet löytävät oman työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden. Hallinnon ja johtamisen tehtävä on olosuhteiden luonti, niin, että toimintaa voidaan käytännössä toteuttaa ja tehdä. (Manka 2010.)

### 3.3.3 Yhteenveto ja tiedon sovellettavuus Karkkilan seurakuntaan

Työhyvinvointi on keskeinen tuloksekkaan työyhteisön taustavaikuttaja. Työhyvinvointiin vaikutetaan vahvasti johtamisella ja esimiestyöllä, organisaation toimivuudella, työyhteisön vuorovaikutuksella sekä työn sisällöllä. Karkkilan seurakunnan vuoden 2011 yksi määritelty teema on 'työhyvinvointi - yhteinen vastuumme'. Tätä teemaa edistetään tehtävillä, jotka olemme määritelleet merkityksellisiksi työyhteisösämme vuonna 2011. Merkittäviä koko työyhteisöä koskevia tehtäviä ovat mm. työn organisoinnin edelleen parantaminen ja strategian päivittäminen.

## 3.4 Seurakunta muuttuvassa ympäristössä

### 3.4.1 Seurakunta yhteisönä

'Seurakunta koostuu jäsenistään' (Pietilä & Ranta 2010, 7) kuvaa hyvin seurakuntaa yhteisönä. Kirkko on hengellinen yhteisö, joka elää yhteydestään Kristukseen, siksi seurakuntalaisuus on erilaista kuin esimerkiksi kuntalaisuus. Seurakuntalaisuus on osallisuutta Jumalan lahjoihin Kristuksessa ja niiden yhteistä jakamista muiden kanssa. (Pietilä & Ranta 2010, 9.)

Seurakuntien nykypäivän haaste on seurakuntalaisten ohut sitoutuminen kirkkoon. Tutkimusten mukaan ihmiset näyttävä luottavan kirkkoon aiempaa enemmän, mutta kirkon jäsenyys ei kuitenkaan ole lisääntynyt. Kirkon tuleekin mukauttaa toimintamallejaan sellaisiksi, että ne ottavat myös löyhästi sitoutuvien hengelliset tarpeet huomioon. (Pietilä & Ranta 2010, 8.) Kirkkohallituksen hyväksymän strategian Meidän kirkko - osallisuuden yhteisö strategian mukaan jäsenyyden vahvistaminen kuuluu kirkon keskeisiin painotuksiin vuoteen 2015 mennessä. (MeidänKirkko - Osallisuuden yhteisö. 2008).

Piispa Matti Revon mukaan pitää muistaa, että kirkon perustehtävä ei kuitenkaan ole tarjota lukuisia erilaisia palveluita eikä nähdä jäseniään pelkästään asiakkaina tai työn kohteina. Vaan hengellistä sidettä

kirkkoon pitää vahvistaa, kirkko onkin ennen kaikkea ihmisyhteisö, joka kokoontuu ja jota yhdistää hengellisyys ja halu elää yhteydessä Kristukseen. Kristus toimii kirkkonsa välityksellä maailmassa. (Pietilä & Ranta 2010, 9-10.)

Meidän kirkko - osallisuuden yhteisö -strategian mukaan kirkko pyrkii vahvistamaan hengellistä elämää, murtamaan työntekijäkeskeisyyttä sekä laittamaan kirkon rakenteet palvelemaan toimintaa. Seurakunnat eivät saa mieltää itseään jäsentensä ulkopuolisiksi palvelurakenteiksi vaan yhteisöiksi, joissa jäsenet tulevat osallisiksi niin Kristuksen elämästä kuin toinen toistensa elämästä. Tällaisessa osallisuuden yhteisössä seurakuntalaiset eivät jakaannu työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja vastuunkantajien aktiiviseen sisäpiiriin ja harvemmin osallistuvien passiiviseen ulkopiiriin, vaan kaikki kastetut ovat yhtäläisiä ja samalla tapaa näköpiirissä, koska heidät on kaikki otettu Kristuksen yhteyteen. (Pietilä & Ranta 2010, 10.)

#### 3.4.2 Seurakunnan tehtävät

Seurakunnalliset tehtävät muodostuvat yhtäältä Jeesuksen lähetyskäskyn kautta toisaalta kirkkolain ja kirkkojärjestyksen määrääminä. Seurakunta huolehtii jumalanpalvelusten pitämisestä, kasteen ja ehtoollisen toimittamisesta sekä muista kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta ja lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä. (Kirkkolaki 1993, 4: 3 §.)

Seurakunnan tulee tukea vanhempia ja huoltajia kristillisessä kasvatus- ja opetustyössä. Lisäksi seurakunnan tulee huolehtia eri-ikäisten seurakunnan jäsentensä kristillisestä kasvatuksesta ja hengellisen elämän hoitamisesta. Seurakunnan tulee myös pitää rippikoulua. (Kirkkojärjestys 1993, 3:1-4 §.)

Hautatoimilain mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnat veloitetaan ylläpitämään yleisiä hautausmaita. (Karkkilan seurakunnan perustoimintokuvaus 2007, 3.)

Lisäksi seurakunnan tehtävä on huolehtia erilaisista hallinnollisista asioista, kuten talous- ja henkilöstöhallinnostaan, jäsenrekisteristään, sekä kiinteistöistään.

#### **Seurakuntatyön suuntauksia ja tavoitteita**

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015 mukaisesti kirkon tehtävä on kutsua ihmisiä armollisen Jumalan yhteyteen ja tuoda elämään kestävä perusta ja rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta. Vuoteen 2015 asti ulottuvassa strategiassa tavoite on, että jäsenet ymmärtävät kirkkonsa arvon. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja kirkosta lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa. Hengellistä elämää tulee edelleen vahvistaa niin jumalanpalveluselämään liittyen kuin kotienkin yhteydessä. Heikoista huolehtiminen ja maailmanlaajuiseen vastuun kantaminen ovat teemoja. Lähetystyö ja kansainvälinen diakonia tukee tätä teemaa. Kirkon jäsenyyttä pitää edelleenkin vahvistaa, kohdennetaan huomio nuoriin, nuoriin aikuisiin ja paikkakunnille muuttaviin. Kirkon

henkilöstörakenteita kehitetään huomioiden toiminnan tarpeet. Strategisiin suuntaviivoihin nimetään myös, että kirkko jatkuvasti kiinnittää huomiota omaan uudistumiseensa. (MeidänKirkko, Osallisuudenyhteisö 2008.)

Seurakuntarakenteissa esiintyy muutospaineita, se johtuu suurelta osalta käynnissä olevasta laajasta kuntarakenteen muutoksesta, mutta on seurakunnissa on itsenäisinäkin toimiessaan tarve tehostaa toimintaa ja etsiä yhteistyömalleja eri toimijoiden kanssa. Seurakunnan rakenneuudistuksen yleisempiä vaihtoehtoja ovat seurakunnan liittyminen toiseen seurakuntaan tai seurakuntayhtymään liittyminen tai seurakuntayhtymän perustaminen. Nämä tulevat yleensä harkittavaksi kuntaliitoksen yhteydessä. (Rakenneuudistajan opas 2008, 1-8.) Vuoden 2009 -2010 aikana on päätetty useiden it-yhteistyöalueiden perustamisesta sekä talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksen perustamisesta seurakuntien tarpeeseen. Nämä ovat ratkaisuja, joilla pyritään tehostamaan ja yhtenäistämään seurakunnan tarvitsemien tukipalveluiden tuottamista.

### **Seurakunta työyhteisönä**

Suomen evankelis-luterilaisen kirkossa oli vuoden 2007 lopussa 517 seurakuntaa. Seurakuntatalouksia oli 390, joista 351 seurakunnalla oli erillinen talous. Seurakuntayhtymiä oli 39 ja niihin kuului 166 seurakuntaa. Seurakuntien määrä vähenee kunta- ja palvelurakenneuudistusten myötä, kuntaliitokset aiheuttavat välittömästi seurakuntayhtymän synnyn. Toisaalta myös seurakuntien määrän vähenemiseen vaikuttaa seurakuntien omat toiminnan ja talouden tehostamisen tarpeet. Keskimäärin seurakunnissa on vähän yli 8000 jäsentä, joka kolmas seurakunta on alle 3000 jäsenen seurakunta. (Kirkon tutkimuskeskus 2008, 327-328.)

### **Työyhteisön tarkoitus**

Työyhteisö on aina olemassa jotakin tehtävää varten. Tehtävänsä toteuttamiseksi työyhteisö järjestäytyy ja organisoituu. Organisoituminen tarkoittaa työnjakoa, työvälineitä, sopimuksia, yhteisiä keskusteluforummeja työn onnistumiseksi. Johtajuudessa onkin kysymys siitä, että yhteisöä johdetaan sovittuun suuntaan, ja ettei kokonaisuus hajoa keskenään kilpaileviksi osiksi. Yhteisö siis tarvitsee johtamista, ja johtajuus on yhteisön delegeoima tehtävä, johtajuus on siten yhteisön palvelemista. (Huhta ym. 2003, 15.)

Seurakunnassa on erityinen rooli johtajuudelle, koska kokonaisuuden johtaminen perustuu seurakuntalaisten sekä palkattujen organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ja vapaaehtoisten henkilöiden yhteistoiminnalle seurakunnassa ja sen hallinnossa. Voidaan sanoa, että Karkkilan seurakunnassa johdamme pientä yhteisöä, jonka vaikutus on laaja, eli koko seurakuntalaisten joukko.

Turunen ja Poutiainen korostavat johtajuutta tehtävänä eikä asemana.' Ei ole tärkeää, minkälaisia johtajia työyhteisöissä on, vaan minkälaista johtamista työyhteisöissä on.' (Huhta ym. 2003, 19).

Seurakunnan työyhteisö on olemassa seurakunnan perustehtävän toteuttamista varten. Seurakunnassa perustehtävä on aina hengellinen. Hengellisen perustehtävän lähtökohtana on Kristuksen antama lähetyskäsky. (Huhta ym. 2003, 22-23).

Anetjärven ja Jakobssonin (2009, 22-23) mukaan kaiken, mitä kirkossa ja seurakunnissa tehdään, pitäisi palvella perustehtävää. Kirkollista ja seurakunnallista toimintaa on tarpeellista jatkuvasti tarkastella kysymällä, onko se perustehtävän mukaista. Toiminta-ajatukset ovat johdoksia perustehtävästä, ne ovat ikään kuin yksilöllisiä sovelluksia perustehtävästä. Toiminta-ajatuksella seurakunta määrittelee sen, mikä on sen toiminnassa kaikkein keskeisintä.

Yhteinen käsitys perustehtävästä selkeyttää seurakunnan johtamista ja toimintaa. Seurakuntatyön johtamisen lähtökohta siis on, että kaikkea seurakunnan toimintaa tulee arvioida perustehtävästä käsin. Lisäksi seurakunnan perustehtävä on luonteeltaan yhteisöllinen. Lähetystehtävä on annettu kaikille seurakunnan jäsenille. Kuten yritysmaailmassa myös seurakunnassa sen toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa. Siksi perustehtävän ilmaiseminen vaatii jatkuvaa uudelleentulkintaa kussakin ajassa ja kussakin tilanteessa. (Huhta ym. 2003, 23-24.)

Anetjärvi ja Jakobsson toetavatkin, että seurakuntalaisten ei pitäisi olla pelkästään seurakuntatyön kohteita ja työntekijöiden vain palveluiden tuottajia. Parhaimmillaan toiminta-ajatus toteutuu työntekijöiden ja seurakuntalaisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä.

Kotimaa lehden toimituspäällikkö Tommi Sarlin toteaa Kirkko&Kaupunki lehdessä, että kirkkoa ei pidä ymmärtää palvelujen tuottajajana, vaan seurakunta on parhaimmillaan ihmisten ja meitä suuremman välistä yhteyttä, jossa kullakin hetkellä vahvemmillä oleva tukee heikompaa. (Sarlin 2010, Kirkko&kaupunki lehti). Samaan viittaa Heikki Sorvari Espoon seurakuntasanomissa todetessaan, että seurakuntatyössä on hyvä muistaa totuus; 'vähemmän touhua, enemmän sisältöä'. (Sorvari 2010, Espoon seurakuntasanomat).

Seurakunnan johtamisessa toteutetaan kokoajan maallisia toimia ja päätöksiä, sen tähden perustehtävän esillä pitäminen osoittaa, mitä varten kyseiset päätökset tehdään. Hengellinen perustehtävä antaa siis hallinnollisille ratkaisuille tarkoituksen ja hallinto puolestaan luo edellytyksiä hengelliselle toiminnalle. Voidaan vielä kiteyttää, että kirkon olemus vastaa näin Kristuksen kahta luontoa: 'Kristus on tosi Jumala ja tosi ihminen'. (Huhta ym. 2003, 25.)

#### 3.4.1 Seurakuntatyön johtamisen erityispiirteitä

Seurakunnan johtamisjärjestelmä on monikerroksinen, ja johtamisen toimivuus edellyttää usean eri tahon sujuvaa yhteistyötä. (Pietilä & Ranta. 2010, 81.)

## Seurakuntalaisten ja luottamushenkilöiden rooli

Seurakunnan kokonaisuuden johtaminen perustuu seurakuntalaisten ja palkattujen työntekijöitten yhteistoiminnalle seurakunnan hallinnossa. Määrällinen enemmistö seurakuntatyön johtamisessa on seurakuntalaisten valitsemilla luottamushenkilöillä. Seurakuntatyön toteutuksessa yleinen johtaminen jakautuu toiminnalliseen johtamiseen ja taloudelliseen johtamiseen. Kirkkoherra vastaa seurakuntatyön johtamisesta ja on esimiehenä julistus-, opetus-, ja palvelutyössä toimiville työntekijöille. Taloudellisesta johtamisesta vastaa talouspäällikkö. (Huhta ym. 2003, 15-16.)

Johtaminen strategisella tasolla painottuu administraatioon ja tätä kautta luottamushenkilöt osallistuvat myös toiminnan johtamiseen. Mitä lähemmäs tullaan työn toteuttamistasoa, sitä enemmän painopiste siirtyy ihmisten johtamiseen, tällöin kyse on motivoinnista, tukemisesta ja konsultoinnista. Samalla strategioista operaatioihin siirryttäessä johtamisen vastuu siirtyy korostetusti luottamushenkilöiltä esimiehille ja viime kädessä työntekijöille itselleen. (Huhta ym. 2003, 17.)

Näiden klassisten johtamisen alueiden lisäksi vain seurakuntatyössä tyypillinen johtamisen ulottuvuus on pastoraalinen eli hengellinen johtajuus. Kukin seurakunnan työntekijä omalla työpaikallaan toteuttaa pastoraalista johtamista suhteessa seurakuntalaisiin. Myös työyhteisössä tarvitaan pastoraalista johtajuutta, se tarkoittaa, että työyhteisö pysyy kiinni perusmissiossaan, arvoissaan ja lähtökohdissaan. (Huhta ym. 2003, 18.)

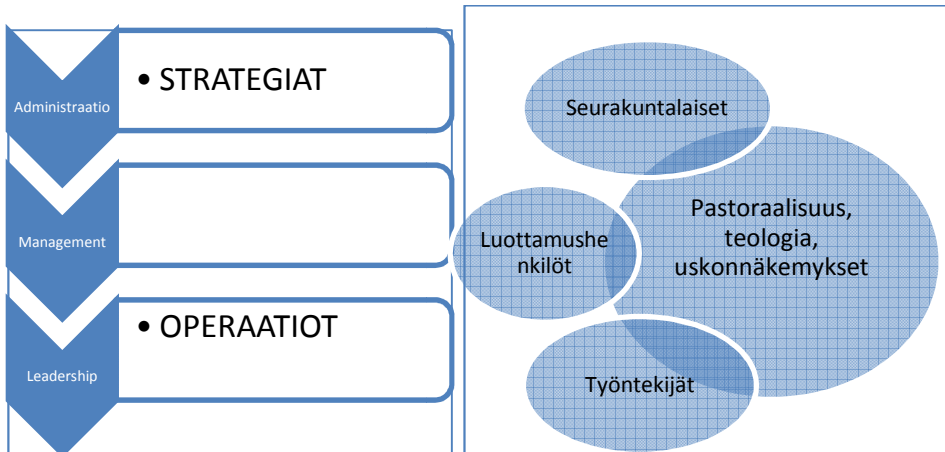
## Johtavien viranhaltijoiden rooli

Kirkkoherra vastaa seurakunnan kokonaisjohtamisesta. Kirkkoherra ja talouspäällikkö edustavan työnantajan. Heidän on valvottava, että työntekijät toimivat vastuullisesti ja tavoitteellisesti. Kirkkoherran ja talouspäällikön tehtävänä on yhdessä muiden johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kanssa luoda edellytykset sille, että muut työntekijät voivat antaa parhaan mahdollisen panoksen omissa tehtävissään. Merkittävä osa johtamisesta tapahtuu sanallisen kommunikaation kautta. Selkeään kommunikaatioon kuuluu myös, että päätöksen perustellaan kunnolla. (Huhta ym. 2003, 53-54.)

Kirkkoherran ja talouspäällikön rooliin kuuluu toimia siltana työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välillä. Heidän aloitteellisuutensa varassa on, että työntekijät ja luottamushenkilöt tapaavat riittävän usein. Tällaisia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi kirkkoneuvostossa oman työalan esittely tai erilaiset suunnittelupalaverit. (Huhta ym. 2003, 56.)

Kuviossa 11 esitetään seurakuntatyön johtamisen peruskuva ja erityispiirteet.





Kuvio 11: Seurakuntatyön johtamisen erityispiirteet (mukaeltu Huhta ym. 2003, 21)

### 3.4.2 Toimiva suunnittelu seurakunnassa

Toimivan suunnittelun perusedellytyksiä on johdon mukanaolo, seurakunnassa se tarkoittaa kirkkoherran ja taluspäällikön riittävää mukanaoloa. Muutosten toteuttaminen edellyttää aina riittävää kannattajajoukkoa. Voidaankin sanoa, että organisaatio on sitä vakaampi, mitä alempana sen painopiste on. Kehittämistoiminnan osalta tämä edellyttää läpinäkyvyyttä ja kaikkien toteuttajien mukanaoloa valmisteluvaiheessa. Henkilöstön on itse saatava olla suunnittelussa mukana. (Huhta ym. 2003, 34.)

Seurakunnassa luottamushenkilöhallinnon asema on vahva. Kirkkovaltuusto päättää vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelmasta. Suunnitteluprosessi tehdään kirkkoneuvoston vastuulla. Luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välinen yhteys on tärkeä. Sopivia teemoja työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhteisille seminaareille voivat olla seurakunnan toiminta-ajatus, seuraavan toiminta- ja taloussuunnitelman painopisteet ja tavoitteet tai edellisen vuoden toiminnan arviointi. Koska vapaaehtoisten vastuunkantajien ja tehtävänhoitajien rooli seurakunnissa on perinteisesti vahva heidänkin mukaan kutsuminen on tärkeää heidän työnsä arvostamisen tähden sekä myös heiltä saatavan kokemuksen vuoksi. Olennaisinta on avoimuus ja osallistumisen mahdollisuus. (Huhta ym. 2003, 35-36.)

### 3.4.3 Seurakunnan johtamisvälineitä

#### Työkokoukset

Työntekijäkokousten perusmuoto on säännöllinen työntekijäkokous, johon osallistuvat kaikki työntekijät, kun kyseessä on pieni seurakunta. Työntekijäkokousten vaikutus heijastuu laajasti koko organisaation työskentelyyn, sen vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen, siksi työntekijäkokousten toimivuuteen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota ainakin seuraavista näkökulmista. Hyvä käytäntö on, että kokoukset ovat säännöllisiä ja ne pidetään tarvittaessa varahenkilön toimesta. Työntekijäkokous on työtehtävä, joten niihin on osallistumisvelvollisuus. Kokoukset tulee olla hyvin valmistellut ja suunnitellut. Seurakunnan luonteen mukaisesti spiritualiteetti on hyvä muistaa. Yhteinen hiljentyminen on luonteva osa jokaista

seurakunnassa käytävää neuvottelua. Näin pidetään esillä seurakunnan perustehtävää, johon käytännön työtehtävät liittyvät. On myös tarpeellista, että työkokouksista laaditaan muistio. Hyvin suunnitellut ja jämäkästi johdetut työntekijäkokoukset antavat ryhtiä ja selkeyttä koko seurakunnan työyhteisön toiminnalle. (Huhta ym. 2003, 57-60.)

### **Lähijohtaminen**

Seurakunnassa hengellisten työntekijöiden esimies on kirkkoherra ja tukitoimintojen työntekijöiden talouspäällikkö. Seurakunnan koosta riippuen johtajuutta hajautetaan edelleen työaloille. Johtavat viranhaltijoiden tuleekin säännöllisesti kokoontua esimiesasemassa olevien 'linjapalaverihin', joissa yhdessä pohditaan ja sovitaan johtamiseen liittyvistä menettelytavoista. Samoin kirkkoherran ja talouspäällikön on oltava koko ajan selvillä eri työalojen kehityksestä. (Huhta ym. 2003, 61.)

Tärkein lähimmän esimiehen tapa tukea alaistaan on olla aidosti kiinnostunut tämän työstä. Esimiehen on ainakin keskustelun tasolla pyrittävä olemaan jatkuvasti selvillä alaisensa työn ajankohtaisista kysymyksistä. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus antaa palautetta alaisensa työstä, ja jokaisella työntekijällä on oikeus esimiehen antamaan palautteeseen. Kokonaisjohtajan ja lähijohtajan tärkein tehtävä on antaa merkitys alaisensa työlle. Esimiehen tulee piirtää alaisensa eteen mielikuvaa siitä kokonaisuudesta, johon alaisen työpanos liittyy. Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa tärkeintä on luottamus työntekijää ja hänen hoitamaansa työtehtävää kohtaan. Lähiesimiehen vastuulla on myös työntekijöiden jaksamisen seuraaminen. Esimiehen tehtävänä on muutenkin kannustaa työntekijöitään kehittävään työtteeseen. Työntekijä on aina itse oman työnsä paras asiantuntija ja tehokkain työnsä sisällön ja työtapojen kehittäjä. (Huhta ym. 2003, 61-62.)

### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat yhä useammassa organisaatioissa osa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelujen tavoitteena on auttaa työntekijää kehittymään työssään. Ne edistävät luottamuksen vahvistumista ja hyvän työilmapiirin kehittymistä koko työyhteisössä. Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehityskeskustelujen tarkoitus ymmärretään koko organisaatiossa. Hyvä mahdollisuus tämän tarkoituksen selventämiseen ovat työyhteisöpalaverit. (Huhta ym. 2003, 63.)

Kehityskeskustelujen tulee olla säännöllisiä, vähintään kerran vuodessa tapahtuvia. Hyvä ajankohta kehityskeskustelujen käymiseen on suunnittelukauden alku. Tavoitteellinen kehityskeskustelu edellyttää myös molemmilta osapuolilta etukäteisvalmistautumista. Apuna valmistautumisessa voidaan haluttaessa käyttää lomaketta. (Huhta ym. 2003, 63-64.)

Keskustelujen aiheet liittyvät aina työntekijän työhön, hänen kehittymiseensä työssään sekä työyhteisöön. Keskustelun ilmapiirissä pyritään avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen. Tämä edesauttaa työnantajan mahdollisuutta antaa palautetta esimiehelleen. Kriittisiäkään kommentteja ei kannata torjua tai selittää pois. Myös kehityskeskustelun ulkoiset puitteet on hyvä huomioida, keskustelulle on varattava neutraali ja

häiriötön tila ja molemmille on varattava levolliset olosuhteet. Normaali kehityskeskustelun kesto on noin puolitoista tai kaksi tuntia. Keskustelun lopuksi kirjataan sopimus. Tämä muistio jää esimiehen ja alaisen käyttöön, se korostaa keskustelun luottamuksellisuutta, sitoutumista ja antaa hyvät lähtökohdat seuraavalle keskustelulle. (Huhta ym. 2003, 64-66.)

### 3.5 Yhteenvedo ja kehittämishankkeen viitekehys

Tässä pääluvussa rakennettiin teoreettinen tietoperusta kohdeilmioistä. Keskeiset käsitteet olivat esimiestyö, johtaminen ja johtamisen linkittyminen työhyvinvointiin. Lisäksi kuvattiin seurakuntaa työyhteisönä ja sen johtamiseen soveltuvia työkaluja, joilla tehokkuutta ja työhyvinvointia voidaan parantaa. Kuvauksia voidaan hyödyntää kehittämishankkeen toteutuksessa.

Teoriatiedon perusteella rakennettiin viitekehys, jossa tavoitellaan tuloksekasta ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Tavoitteen toteuttamiseen käytetään arkijohtamisen työkaluja, joista tärkeimmiksi teema-alueiksi valittiin taulukon 2 mukaiset kohteet.

esimiestyön kehittäminen	luottamushenkilöyhteistyön kehittäminen	viestinnän ja tiedotuksen parantaminen
keskustelukulttuurin edistäminen	suunnittelun kehittäminen	työterveyshuollon parantaminen
	johtamisfoorumien virkistäminen	yhteistoimintaan panostaminen

Taulukko 2: Kehittämishankkeen teema-alueet

Kehittämiskohteina ovat vuorovaikutus, arkijohtaminen, tavoitteiden suunnittelu ja seuranta, yhteisöllisyys, motivoituneisuus, sitoutuneisuus, avoin ilmapiiri ja tiedonkulku. Kohderyhminä seurakunnan työntekijät esimiehineen, myös seurakunnan luottamushenkilöryhmät ja vapaaehtoiset osallistujat.

Kehittämishankkeessa hyödynnetään kuvion 12 mukaista viitekehystä. Kehityshankkeen tavoitteena on tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön toimintamalli, johon voidaan vaikuttaa valituilla työkaluilla.



Kuvio 12: Vaikuttimet tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön taustalla

#### 4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön kehittämishanke. Alaluvussa 4.1 kuvataan kehityshankkeen lähtökoh- ta ja suunnitellaan hanke sekä tarkastellaan tutkimuksellista lähestymistapaa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä selvitetään analysointimenetelmät. Alaluvussa 4.2 kuvataan tutkimuksen toteutus ja tuotokset. Lopuksi arvioidaan tutkimushanketta, selvitetään sen luotettavuutta, käyttökelpoi- suutta ja vaikuttavuutta.

##### 4.1 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus

Tutkimushankkeen lähtökohta oli uuden talouspäällikön tehtävänsä perehtyminen ja seurakunnan työyhteisön johtamiskäytäntöjen kirkastaminen. Johtamiskäytänteet olivat olemassa, mutta niitä kirkas- tamalla ja virkistämällä on toivottavaa, että voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin. Pienessä organisaatiossa tiedon kulkeminen ja tiedon jääminen epäviralliselle tasolle voi olla tavallista.

Pienessä seurakuntatyöyhteisössä kunkin toimijan työkenttä on hyvinkin individuaali, samalla usean heistä tulee toiminnassaan voida johtaa laajempia kokonaisuuksia oman esimiestyönsä kautta. Valta ei saa olla liian keskittynyt talouspäällikölle ja kirkkoherralle, vaan valtaa ja vastuuta tule voida jakaa, osallistaa henkilöitä johtamiseen, tuoda esiin johtamiskäytänteitä ja kirkastaa niitä.

#### 4.1.1 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät

Kehittämishankkeen tehtävät määräytyvät opinnäytetyön tarkoituksesta, tutkimusongelmista ja tavoitteista. Tämä työ on työelämälähtöinen ja sitä kehittävä toiminnallinen kehittämishanke. Hankkeen tehtäviä ja tavoitteita tarkastellaan taustaorganisaation saaman hyödyn näkökulmasta.

Kehittämishankkeen tarkoituksena ja pääongelmana on perehtyä teoreettisesti ja eri käytäntöihin tutustumalla seurakuntatalouden johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen, ja kehittää Karkkilan seurakunnan johtamista ja löytää arkijohtamiseen työkaluja johtamisen tueksi.

Teoreettista tutkimusongelmaa selvitettiin seuraavin tutkimuskysymyksin:

1. Mitkä ovat tuloksekkaan ja hyvinvoivan organisaation tunnusmerkit?
2. Millä arkijohtamisen keskeisillä työkaluilla voidaan lisätä organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia?

Tutkimuksen käytännön tavoitteena on tutkimuksellisesti kehittää tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön toimintamalli ja sen käytön edellyttämät työkalut arkijohtamiseen. Lisäksi tavoitteena on säännöllistää työkalujen käyttö ja tuoda ne lähelle työntekijöiden arkeen. Varmistaa riittävä vuorovaikutus esimiesten ja henkilökunnan välillä, sillä tavoin, että esimiehet ja johto työssään käyttävät säännöllisesti tässä tutkimuksessa osoitettuja työkaluja.

Kehittämishankkeessa määritettiin tavoitteiden pohjalta seuraavat hanketehtävät:

- Kokonaiskirkon, hiippakunta tason ja seurakuntien organisaatio- ja johtamisrakenteeseen tutustuminen sekä työn taustalla olevan tutkimusongelman täsmentäminen.
- Johtamista ja esimiestyötä sekä seurakuntaa työyhteisönä käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimukseen perehtyminen.
- Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön taustaksi
- Työkalujen luonti arkijohtamisen tueksi
- Työn hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi yhdessä Karkkilan seurakunnan johdon ja luottamusorganisaation kanssa.

#### 4.1.2 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishanke aloitettiin tammikuussa 2010 ja päätetään maaliskuussa 2011. Kehittämishanke aloitettiin aiheanalyysin laatimisella. Tutkimussuunnitelma laadittiin helmikuussa 2010, jolloin se myös viestitettiin Karkkilan seurakunnan kirkkoneuvostossa sekä työyhteisössä. Teoreettinen viitekehys laadittiin keväällä 2010, tutkimuksen teoriaa kirjoitettiin kevään ja kesän 2010 aikana. Kehittämissuunnitelma laadittiin keväällä 2010. Haastatteluja ja osallistuvaa havainnointia toteutettiin kevään, kesän ja syksyn 2010 aikana. Tulosten analysointia tehtiin samaan aikaan haastattelujen ja havainnoinnin lomassa. Johtamisen kehittämisen työkaluja käytäntöön luotiin kesän ja syksyn 2010 aikana. Työn viimeistely aloitettiin joulukuussa 2010. Kehittämistyötä tehtiin noin vuoden ajan.

#### 4.1.3 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti käytännönläheisyyden vaatimus. Yksinkertaistetusti toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 58.)

Toikon ja Rantasen (2009, 19) mukaan kehittämistyön ja tutkimuksen suhde voidaan hahmottaa siten, että tutkimuksen tietoa sovelletaan kehittämisessä. Tutkimus tuottaa uusia asioita ja uutta tietoa, joita sovelletaan käytäntöön.

Eskolan ja Suorannan (2008, 127) mukaan toimintatutkimus on tutkimusta, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimuksen määritelmässä yhdistyy tutkimus, interventio, parempaan pyrkiminen ja tutkittavien subjektiluonne. Toimintatutkimuksen ideaalina voidaan nähdä muutos parempaan.

Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on toimintojen tai käytäntöjen muuttaminen, siksi se sopii tutkimusmenetelmänä hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Toikon ja Rantasen (2009, 89-93) mukaan kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistavassa kehittämistoiminnassa pyritään laajenevaan dialogiin jolloin toisilta pyritään oppimaan ja heistä ollaan kiinnostuneita. Aktiivinen osallistuminen on mahdollista avoimessa vuorovaikutustilanteessa.

Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena olevaa käytäntöä edistetään suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti, prosessia voidaan siis kuvata spiraalina. Ensin määritellään kehittämisongelma ja asetetaan työn tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään lähdeaineistosta, onko samantyyppisiä aiheita jo tutkittu. Aineistoon tutustumisen jälkeen voidaan tarvittaessa tämentää kehittämistehtäviä ja tavoitteita ja vahvistaa projektisuunnitelma. Varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla. Tämän jälkeen

analysoidaan aineisto, arvioidaan tehtyjä asioita, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan niitä. (Ojasalo ym. 2009, 60.)

#### 4.1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Karkkilan seurakunnan työyhteisössä, jossa työskentelee noin 20 henkilöä. Tutkimukseen löyhemmin osallistuivat luottamushenkilöt sekä Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin henkilöstöä ja Karviaisen työterveyshuollon henkilökuntaa. Tutkimuksen perusaineisto koostui haastatteluista ja havainnoinnista. Tutkimateriaalina käytettiin olemassa olevia aineistoja esim. sopimuksia ja dokumentteja. Haastattelua toteutettiin erilaisissa työyhteisön palaverissa ja keskustelu tilanteissa, havainnointia tehtiin arkisen työn yhteydessä.

#### Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä kehittämistyössä. Haastattelu on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattalemaansa. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan haastattelu kannattaa usein yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin. Haastattelujen tehtävänä on asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelut suositellaan nauhoittamaan. Haastattelu tulee auki kirjoittaa eli litteroida haastattelun jälkeen, jotta ne ovat analysoitavissa. (Ojasalo ym. 2009, 96).

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu enakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskusteleleva yleisesti haastatteluaiheesta. Keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti ja tasavertaisesti. Keskustelu voi olla myös epämuodollinen. Syvähaastattelussa haastateltavan kanssa keskustellaan luottamuksellisesti kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. Keskustelussa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan mahdollisimman avoimesti kaikki aiheeseen liittyvät asiat syvällisen ymmärryksen saamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 98.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin avointa haastattelua ja jonkin verran syvähaastattelua. Haastatteluissa käytettiin yksilö ja ryhmähaastattelua. Haastattelutilanteista tehtiin muistiinpanot ja ne litteroitiin välittömästi.

#### Havainnointi

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineiston keruutapaa, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaa. Osallistuva havainnointi on luonnollisestikin subjektiivista toimintaa. Havainnoitsija vaikuttaa itse havainnoitavaan ilmiöön ja sen toimintaan havainnoinnin aikana. (Eskola & Suoranta 2008, 98-102.)

Kohdistettu havainnointi tarkoittaa, että havainnoija osallistuu tutkimuskohteen arkielämään, mutta havainnointia tehdään vain rajattuihin kohteisiin. Kun kohdistettua havainnointia käytetään usein on niin, että tutkijan mielenkiinto kiinnittyy johonkin tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai toimintaan. Tällöin tutkimusongelma usein täsmentyy vasta havainnoinnin aikana tutkimuskohteessa. Tutkimuskohde tavallaan johdattelee tutkijan tutkimusongelman äärelle. Osallistuvaa ja tarkkailevaa havainnointia kannattaa aina myös suunnata tutkimusongelman kannalta mielekkäisiin asiasisältöihin. (Vilka 2006, 44.)

Ojasalon ym. (2009, 103) mukaan havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jolla saadaan tietoa siitä miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi sopii heidän mukaansa hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnoinnin avulla voidaan myös täydentää haastatteluja.

Tässä tutkimuksessa käytettiin aktiivista osallistuvaa havainnointia, jota kohdistettiin tutkimusongelman kannalta mielekkäisiin asiasisältöihin. Tutkimusaikana havaintoja kirjattiin havainnointipäiväkirjaan, ne liitettiin tutkittaviin kehitysteemoihin ja niitä peilattiin teoriaan.

#### 4.1.5 Aineiston analysointimenetelmät

##### **Haastattelujen analysointi**

Haastattelujen analysoinnissa litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueittain. Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Aineiston säännönmukaisuuksien tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, joka takaa syvemmän analyysin. Tyypittelyssä ilmiöiden analyysillä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. Haastattelujen määrä ja analysointitapa riippuvat tehtävän luonteesta ja sen tavoitteista. Haastattelujen kylläntyminen eli saturaatiopiste on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta mitään oleellista uutta tietoa. Haastattelun aineisto on hyvä analysoida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. (Ojasalo ym. 2009, 99-100.)

##### **Havainnointien analysointi**

Havainnoinnissa tulkintaan liittyy aina ymmärtämien. Havainnoinnilla kerätty aineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoijan on pystyttävä rakentamaan siitä looginen kokonaisuus. Analysoituun tietoon tarvitaan kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy yleensä kahdessa toisiinsa nivoutuvassa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on pelkistämistä, jolloin havainnot yhdistetään. Toista vaihetta voidaan kutsua tulosten tulkinaksi. Havainnoinnissa kerätty aineisto on aina materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu, ei valmis ratkaisu. Havainnoinnin kuvaus on vasta aineiston dokumentointia ja vasta aineiston analysointi johtaa tulkintaan. Tarkoitus on yhdistää yksittäisiä havaintoja laajempiin luokkiin tai ryhmiin, täten laaja tutkimusaineisto tiivistyy käsiteltävään ja hallittavaan muotoon. (Ojasalo ym. 2009, 106-107.)



## Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analyysiä tehtiin eri kehittämiskohteiden välissä. Luettiin litteroituja aineistoja läpi ja tarkasteltiin havainnoista kirjattuja päiväkirja merkintöjä. Aineistosta siirrettiin pois kaikki epäolennainen.

Aineistoa teemoiteltiin tutkimuksen kehittämiskohteiden mukaisesti, jotka olivat esimiestyö, viestintä, luottamushenkilö yhteistyö, suunnittelun kehittäminen, työterveyshuollon kumppanuus, yhteistoiminta, keskustelukulttuuri sekä johtamisfoorumit. Lopuksi aineisto ryhmiteltiin raportointia varten tutkimuskysymysten mukaisesti. Suorat lainaukset on sisennetty, ja ne on erotettu toisistaan koodeilla, jotta lukijan on helpompi seurata haastattelujen tai havainnointien avainviestejä.

### 4.2 Tutkimuksen kulku ja kehittämishanke

Kehittämishanke jäsennettiin kolmeen merkittävään osa-alueeseen esimiestyöhön, johtamiseen ja työhyvinvointiin. Kullekin osa-alueelle määriteltiin sopivia käytettäviä arkijohtamisen työkaluja, jotka olivat hyvä esimiestyö, keskustelukulttuuri, luottamushenkilöyhteistyö, suunnittelun kehittäminen, johtamisfoorumien hyödyntäminen, viestintä, työterveyshuollon kumppanuus, yhteistoiminta. Kehittämishankkeen osa-alueet on kuvattu taulukossa kolme.

Esimiestyö	Johtaminen	Työhyvinvointi
4.2.1 esimiestyö	4.2.3 luottamushenkilöyhteistyö	4.2.6 viestintä ja tiedotus
4.2.2 keskustelukulttuuri	4.2.4 suunnittelun kehittäminen	4.2.7 työterveyshuolto
	4.2.5 johtamisfoorumit	4.2.8. yhteistoiminta

Taulukko 3: Kehittämishankkeen osa-alueet

#### 4.2.1 Esimiestyö

##### Aikataulutettujen työkeskustelutuokioiden käyttöönotto

Taluspäällikön ohjauksessa olevat tiimi ovat kirkkopalvelut, kiinteistö- ja hautausmaatoimi ja taloustoimisto. Oleellista työn johtamisen kannalta on, että kullakin toimialueella vaikuttavat kompetenssialueen vahvasti tuntevat ammattilaiset ja taluspäällikön roolina on tukea kompetenssinsa osaavia henkilöitä.

Esimiestehtävässä merkityksellistä on osallistuminen, vuorovaikutus, tuki ja tiedon vaihtaminen, esimiehen tulee olla kohdattavissa ja läsnä arkisissa tilanteissa.

Näiden tiimin vetäjien tai koko tiimin kesken on otettu käyttöön säännölliset ja etukäteen sovitut keskustelutuokioidet. Keskustelutuokioita pyritään pitämään noin kolmen viikon välein, seuraava keskusteluhetki sovitaan aina edellisen keskustelun päätteeksi. Keskustelutilanteissa käydään läpi arjen asioita, selvite-

tään töiden tilanteita, aikatalutuksia, resursointeja, suunnitellaan, seurataan sekä yleisesti vaihdetaan tietoa ja jaetaan tehtäviä tarpeen mukaan.

On hyvä, että tiedonvaihdolle on varattu aika, asiat voi laittaa ylös ja sitten yhdellä kertaa käydä läpi. (K8)

Kirkkopalvelutiimin kanssa aikataulutetut keskustelutuokiot ovat sujuneet kaikkein säännöllisimmin, talous ja kirkkoherranviraston henkilökunnan kanssa keskustelujen säännöllistämässä on lisätarvetta. Yleisesti pienessä seurakunnassa on totuttu 'tietoa vaihtamaan käytävällä' ja täsmällinen sovittu kohtaaminen on uutta. Suunniteltujen ja sovittujen ajantasaispalaverien pitämisestä riittävällä taajuudella on jatkossakin huolehdittava.

### **Kausihenkilökunnan kuukausipalaveri käytäntö**

Seurakuntien puistotyössä työskentelee tavallisesti ns. kausihenkilökuntaa kesäkaudella, usein määräaikaisuus on kuusi kuukautta. Kesällä 2010 vakiinnutimme käytäntöä, että puistotiimissä työskentelevät kohdataan virallisessa heille tarkoitettussa palaverissa noin kerran kuukaudessa. Kuukausipalaveri käytäntö integroi heitä enemmän työyhteisöön, antaa mahdollisuuden molemminpuoliseen palautteeseen, suunnitteluun, ideointiin sekä varmentaa kauden suunnitelmien toteuttamista.

Päivittäisjohtaminen tapahtuu luonnollisesti työnjohtajan toimesta, mutta kuukausipalaveri käytännöllä olemme vahvistaneet vuorovaikutusta ja lisänneet kausihenkilökunnan kiinnittymistä työyhteisöön ja yhteisiin tavoitteisiin ja hankkeisiin.

### **Tehtävänkuva keskustelujen aito käyttöönotto**

Kirkon käytänteissä on vuonna 2007 otettu käyttöön palkkausjärjestelmän muutos. Vuonna 2007 käyttöön otetussa uudistuksessa tehtävien vaatavuudet määriteltiin ja ne vaikuttavat suoraan palkkaukseen. Käyttöön otettaessa järjestelmä aiheutti suurta haastetta sekä työnantaja ja työntekijäpuolella. Vuoden 2010 keväällä rakennettiin yhteistyössä menettelyä, jossa toteutuu tehtävänkuvien tarkistuksessa järjestelmän mukainen aito vuorovaikutteisuus ja tehtävän neutraali arviointi. Keväällä myös käyttöön otettiin järjestely, jossa suora esimies kävi alaisensa kanssa tehtävänkuvat läpi, aiemmassa menettelyssä keskustelukumppani oli ollut vain taluspäällikkö tai kirkkoherra.

Tehtävänkuvien perusteellinen läpikäynti oli perehtymisvaiheessa olevalle taluspäällikölle oiva mahdollisuus ymmärtää ja saada käsitys alaisensa tehtävistä. Toteutus onnistui reilussa yhteishengessä ja järjestelmän käyttöönottovaiheen vanhoja jännitteitä onnistuttiin purkamaan. Odotettavaa on, että seuraavat vuosittaiset tehtävänkuvatarkastelut ovat kevyemmät ja tarkastuksenomaiset.

Tehtävänkuvauskeskusteluissa käytetään kirkkohallituksen suosituksen mukaista lomakkeistoa ja ohjeistusta.

## **Esimiesvastuiden täsmentäminen**

Pienehköissä ja keskisuurissa seurakunnissa on riski, että johtamisvastuu ja -valta keskittyy liiaksi kirkkoherralle ja talouspäällikölle. Tämä voi näkyä erityisesti esimiestehtävien kiertymisestä oman esimiehen kirkkoherralle tai talouspäällikölle. On ollut käsityksiä, että toiminnon sisällöllinen ohjaaminen kuuluu työryhmästä tai tiimistä vastaavalle pastorille, mutta muut henkilöstöasiat eivät kuulu. Näin esimiesvastuu jää puolitiehen. Henkilö ei tiedä missä asiassa kääntyä esimiehensä puoleen ja missä saattaa ohittaa esimiehen. Myös kirkkoherra tai talouspäällikkö ovat hoitaneet asioita 'ohitse organisaation'. Siten tilanne ei ole ollut selkeä kaikkiaan kolmesta suunnasta.

Sitten nämä keskustelutkin käydään niin, että asianosaiset ei tiedä mitä sovitaan. (K9)

Seurakunnassa on nyt tietoisesti pyritty vahvistamaan aitoa esimieskäytäntöä. Keväällä 2010 kirkkoherra antoi virkamääräyksen, että toiminnoista vastaavat pastorit ovat myös tiiminsä esimiehiä. Näin tavoitellaan käytäntöä, että kaikki tiimin asiat käsitellään ensin työryhmän sisällä oman esimiehen johdolla, ja vasta seuraavassa vaiheessa asiat edistetään kirkkoherralle tai talouspäällikölle, esimerkkinä loma-asioista ja tiimin työjärjestelyistä sopiminen, tai tehtävänkuvausten käsittely. Puhekielessä käytämme sanaa 'työalavastuu', mutta on hyödyllistä myös laajentaa käsitettä termiin 'esimiesvastuu'.

Siirtyminen aidompaan esimiestyöhön on edennyt, virallisesti vastuut on määritelty ja monet asiat käsitellään tiimistä vastaavan johdolla, mutta jaettua johtamista on vielä edistettävä ja tähdennettävä, tästä on vastuu johtavilla viranhaltijoilla, jotta vanhat tavat saadaan heikennettyä ja uusia vahvistettua. Talouspäällikkö ja kirkkoherra ovat aina myös kaikkien tiimien käytettävissä ja tukena tarvittaessa, tarkoitus kuitenkin on, että tiimin esimiestä ei ohiteta. Tästä vastuu on myös tiimin jäsenillä.

## **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelu käytäntö on Karkkilan seurakunnassa ollut hajanainen. Hengellisten työntekijöiden kanssa on käyty vuosittain kehityskeskustelut, mutta keskustelurunko ja keskustelujen dokumentointi ei ole ollut yhtenäinen ja täsmällinen. Tukitoimintojen puolella kehityskeskustelu on käyty edellisen kerran vuonna 2007.

Kehittämishankkeessa luotiin kehityskeskustelulomake, joka on liitteenä 2. Oleellista on, että kehityskeskustelut ovat säännölliset, määrämuotoiset ja dokumentoidut ja niihin sitoudutaan sekä esimiehen ja työntekijän puolelta. Kehityskeskustelun oleelliset vaiheet ovat työtehtävään ja työyhteisöön liittyvien kysymysten läpikäynti, tiimin ja yksikön tavoitteista ja avainalueista sopiminen, kehittämistarpeiden määrittäminen ja palaute esimiehelle. Tavoitteena on, että kehityskeskustelut otetaan säännölliseen käyttöön kevään 2011 aikana. Kehityskeskustelu on luontevaa käydä samassa yhteydessä, kun tehtävänkuvaukset tarkistetaan ja päivitetään.

#### 4.2.2 Keskustelukulttuuri

##### **Kuukausipalaveri käytäntö arjen tarpeisiin**

Työyhteisön työryhmissä aina silloin tällöin esiin tulevien haasteiden edessä mietittiin, mikä olisi hyvä käytäntö, jossa vuorovaikutus esimiehen ja tiimin kanssa toteutuu kevyellä ja luonnollisella tavalla.

Tunnen riittämättömyyttä esimiehenä toimimisessa. (K1)

Ei tarvi välttämättä olla agenda, olisi käytettävissä, jos on asiaa. (K4)

Menin aluksi palaveriin varautuneena, mutta niin hyvin asiat lähti purkautumaan.(K2)

Vuorovaikutukselle pitää voida varata aika, paikka, tila ja säännöllisyys. Pohdinnan tuloksena pilotoitiin 'aamu-cafe' hetkeä, joka sitten muotoutui vuoden kuluessa säännölliseksi 'purinapalaveriksi'. Purinapalaveria pyritään pitämään kuukausittain. Palaverissa on agenda, mutta keskustelu on vapaata ja kaikki tuovat palaveriin ajankohtaisia työasioitaan, joita on tarve yhdessä käsitellä.

Taluspäällikön näkökulmasta kuukausipalaverimenettely on vienyt yhteisöllisyyttä eteenpäin. Säännöllisten kohtaamisten toteutumista arjessa on vaalittava. On tärkeää, että spontaania vapaamuotoista kohtaamista työyhteisön jäsenten välillä on arjessa, mutta säännöllinen, suunniteltu ja sovittu tapaaminen velvoittaa kaikkia osapuolia.

##### **Piispantarkastus Karkkilan seurakunnassa syksyllä 2010**

Espoon Hiippakunnan piispa Mikko Heikka työryhmineen suoritti piispantarkastuksen seurakunnassamme syksyllä 2010. Henkilökunnan ja piispan väliset yhteisien keskustelujen teemana oli työhyvinvointi ja työssäjaksaminen erityisesti pienessä seurakunnassa.

Hiippakuntadekaani Kai Peltonen tähdensi termejä 'olemisen kirkko' ja 'palvelemisen kirkko'. Kokonaisuutena johtopäätös oli, että Karkkilan seurakunta on viihtyisä ja turvallinen työyhteisö, jossa on hyvä tehdä töitä. Saatettiin siis todeta, että työyhteisössämme 'oleminen' on hyvällä tasolla, mutta 'tekemiseen' on kiinnitettävä huomioita. Tekemisen lähteet ovat resurssit, tavoitteet ja laatukriteerit. Ovatko resurssit ja tavoitteet tasapainossa?

Työtä on säännöllisesti liikaa ja päivät ovat uuvuttavan pitkiä. Ongelmat kärjistyvät kun on kiire.(K14)

Työtehtäviä tulee kalenteriin liian pienellä varoitusajalla ja se rasittaa, nopeat muutokset aikaansaavat dominopalikka ilmiön.(K14)

Haasteeksemme kiteytyikin 'olemisen' siis viihtyvyyden ja tehokkuuden yhdistäminen. Olemmeko määritelleet tekemisemme laadun? Onko työn jakaminen kohdallaan? Tehokkuus tarkoittaa suunnittelua,

puitettyötä, sovittua laatutasoa työssä. Laatutasoksi voidaan Vihkon mukaan määrittää tietty taso, joka pyritään aina tekemään, eli 'sopimus siitä, mikä riittää'.

Riittävä tekemisen väljyys on tärkeää, 'oleminen ja palveleminen' kuvaavat työtämme hyvin.(K14)

Miellyttävä työilmapiiri tuo myös tehokkuutta.(K14)

Perustehtävän epäselvyydet aiheuttaa hässäkkää.(K14)

Piispan ja henkilökunnan tapaamisen aihepiiri työssä jaksaminen ja työhyvinvointi nousi henkilökunnan keskuudesta. Aihepiiri oli erittäin ajankohtainen, tarpeellinen, ja kantaa jatkotyöskentelyyn ja toiminnan suunnitteluun aihioita. Karkkilan seurakunnan toinen valittu teema vuoden 2011 ohjelmassa onkin 'työhyvinvointi - yhteinen vastuumme'. Yhtenä merkityksellisenä työyhteisön tehtävänä vuodelle 2011 on 'työn organisoinnin edelleen kehittäminen'. Nämä ovat aihioita, joiden merkityksellisyys edelleen korostui piispan tarkastuksen keskustelujen yhteydessä. Lopputunnelmaa piispan ja henkilökunnan yhteisestä päivästä kuvaa henkilökunnan joukosta nousut kommentit:

Ilmapiirimme on turvallinen ja luotettava, koska voidaan keskustella näistä vaikeistakin asioista.(K14)

Toisaalta pelkät yhteiset keskustelut eivät riitä, vaan muutosten pitää näkyä arjessa.

Tiedetään kyllä kipupisteet, mutta mikään ei muutu.(K15)

Johtamisen haasteena onkin luotujen järjestelmien systemaattinen läpivienti sekä hallinnollinen tehokkuus. Näin varmistetaan henkilöstöressurssien optimaalinen suuntautuminen seurakunnan perustehtävän tuottamiseen. Henkilökunnan jaksamisen kannalta huomiota on kiinnitettävä siihen, että toiminnan tavoitteet mitoitetaan oikein suhteessa käytössä oleviin resursseihin. (Vihko 2010.)

#### 4.2.3 Luottamushenkilöyhteistyö

##### **Kirkkoneuvoston, kirkkovaltuuston ja henkilökunnan yhteistyö**

Kirkkoneuvoston henkilöt ovat tuntuneet kaukaisilta henkilökunnan näkökulmasta käsin.

Neuvostosta on luotu auktoriteetti, jossa hallinnon ja työntekijöiden suhde ei ole luonnollinen. Yhteistyötä pitää lisätä. (K3)

Seurakunnassa on virkistetty käytäntö, jossa aika-ajoin kustakin työalasta vastaava henkilö kutsutaan kirkkoneuvoston kokoukseen kertomaan toimialansa kuulumisia, toimintaa ja suunniteltuja hankkeita. Yhtälailla olemme pyrkineet velvoittamaan neuvostoa välittömään palautteeseen työalan vetäjälle.

Johdon arvion mukaan työalan esittelyt neuvostossa ovat olleet kirkkoneuvostolle arvokkaita tiedon-  
tasaushetkiä ja toisaalta työalavastaava on kokenut yhteyden kirkkoneuvostoon suuremmin ja arvostanut  
saamaansa palautetta. Työala esittelyitä luottamusmiesfoorumeihin on edelleen jatkettava niin, että  
jokainen työala on osallisena vähintään vuosittain.

On myös edistetty käytäntöä, että kirkkovaltuuston kohtaamisissa painotetaan enemmän toiminnan  
sisältöä, ja vuorovaikuttamista toiminnan lähtökohdista käsin. Talousviestintä on tärkeässä roolissa, mutta  
taustalla. Kirkkovaltuustoa myös pidetään ajan tasalla seurakunnallisista asioista tarpeen mukaan kirjeit-  
se. Virallisia kirkkovaltuuston kokouksia on vuodessa neljä, ja tarpeen vaatiessa ajantasaisinformaatio  
kirjeen muodossa on paikallaan.

Vuoden 2010 alussa tehostettiin kirkkoneuvoston kokousten määrää huomioiden nykyiset viestintä meto-  
dit. Koska tiedonvaihto sujuu sähköisillä välineillä tehokkaasti kokousten välilläkin, nähtiin tehokkaimmiksi  
kokoukset noin kolmen viikon välein, kesällä on kokouksissa tauko. Näin voitiin vähentää kirkkoneuvoston  
kokousten määrää noin kahdestakymmenestä viiteentoista.

#### 4.2.4 Suunnittelun kehittäminen

##### **Toiminnansuunnittelun prosessinomaisuuden kehittäminen**

Kirkon käytänteissä talouden- ja toiminnansuunnittelulle luodaan raami ennen kesää ja suunnittelu  
käynnistyy kesälomakauden päätyttyä. Vuoden 2010 suunnittelussa luotiin käytäntöä, jossa suunnittelutyö  
välivaiheineen etenee prosessinomaisesti työalavastaavien ja kirkkoneuvoston kanssa vaihe vaiheelta  
edeten ja välietappeja saavuttaen. Toiminnan- ja taloudensuunnitelman tueksi tehtiin aikataulu. Tavoit-  
teena on suunnittelutyön läpinäkyvyys ja avoimuus henkilöstölle sekä luottamushenkilöille. Myös  
koulutussuunnitelmaa on kehitetty näkyväksi ja integroitu toiminnan suunnitteluun vahvemmin.

Suunnitteluprosessia pitää saada vieläkin tehokkaammaksi, jotta toimintojen aikaa suunnittelutyöhön  
sitoutuu kohtuullisesti.

Meillä ei ole aikaa näin monimutkaiseen ja pitkäaikaiseen suunnitteluun, se on pois toimin-  
nasta. (K11)

Syksyllä 2010 pilotoitiin menettelyä, jossa kohdataan koko organisaation voimin kahdesti vuodessa, jolloin  
ajantasaistetaan eri työalaryhmiä, vuorovaikutetaan, innovoidaan ja ideoidaan. Tarkoituksena on työalat  
ylittävä keskustelu, jossa on edustettuna kaikki, tukitoiminnot tulevat tietoiseksi toiminnan suuntaviivois-  
ta.

Toimintaperusteinen suunnittelupäivä olisi hyväksi, rajojen ylitystä. (K6)

Tukitoimintojen puolelta käytäntö on jo todettu erittäin hyväksi, koko yhteisöä yhdistäväksi. Toiminnan puolella tämä yhteinen tiedon jakaminen koetaan vielä hieman vieraaksi, käytäntöä perustellaan sekä edistetään edelleen.

Vuoden 2011 kalentereihin on sisällytetty yhteiset, sovitut suunnittelupäivät. Suunnitteluolettamuksiin, suunnittelun raameihin on jatkossa kiinnitettävä vielä vahvemmin huomiota, erityisesti kirkon kiristyvää taloudellista tilannetta vaikuttaa tähän tarpeeseen.

### **Kauden suunnittelulomakkeen käyttöönotto**

Valittuja painopisteitä kirkastamaan ja tehtäviä kehittämishankkeita ohjaamaan on pilotoitu kauden suunnittelulomaketta. Kauden suunnittelulomakkeeseen kirjataan tärkeimmät hankkeet, jotta ne tulevat yhteisesti sovituksi ja niiden etenemistä seurataan. Suunnittelulomakkeen tarkoitus on korostaa tärkeimmät kohteet toimintasuunnitelman sisältä selkeäksi arjen työn ohjaajaksi. Suunnittelun ja toteutuksen tueksi kehitetty kauden suunnittelulomake on liitteenä 1.

Yhteiset teemat koskee ihan kaikkia, niistä puhutaan ja niihin sitoudutaan. (K12)

Suunnittelulomakkeessa korkeimmalla on nähtävissä seurakunnan valitsemat kauden painopistealueet, sen lisäksi yhteisössä toimikaudella vaikuttavat teemat, ja koko yhteisöön liittyvät tärkeät tehtävät. Näitä koko yhteisön päätavoitteita ja teemoja täydentävät tiimin yksittäiset yhdessä määritellyt kehittämishankkeet. Suunnittelulomakkeen sisältö muotoutuu yhdessä työyhteisön ja edelleen tiimien kanssa suunnitteluprosessin kuluessa, se on kiteytys toimintasuunnitelmasta.

Kauden painopisteet on nyt konkreettiset ja selkeästi määritellyt. (K13)

Tukitoiminnoissa käytämme lomaketta arjessa, tavoitteena on, että saamme sen hyväksytyksi ja käytetyksi myös hengellisen toiminnan puolella vuoden 2011 kuluessa.

### **Perustoimintokuvauksen päivittäminen**

Seurakuntamme on edistyksestä kuvannut perustoimintansa perustoimintokuvauksessa. Perustoimintokuvauksen tarkoituksena on selkeyttää seurakunnan perustoimintaa ja samalla helpottaa sekä työntekijöiden että luottamushenkilöiden tehtävää. Perustoimintokuvauksen on tarkoitus kestää aikaa, mutta sitä on kuitenkin tarve päivittää aika ajoin.

Seurakuntamme perustoimintokuvaus päivitettiin kesällä 2010. Kuvausta tiivistettiin ja kiteytettiin ja siihen lisättiin kuvaus johtamisjärjestelmästä. Työhön osallistettiin koko organisaatio, kukin oman vastuualueensa osalta, lisäksi luottamushenkilöiden kanssa teemaa käsiteltiin yhteisessä seminaarissa. Näin varmistettiin yhteinen sitoutuminen valmistuneeseen asiakirjaan. Päivitetty kuvaus ohjaa perustoimintaamme, ja sitä täydentää toiminnasuunnittelu ja tehtäväkuvat. Perustoimintokuvausta noudattamalla

toteutetaan strategiaa. Perustoimintokuvaukseen liitettiin kesän 2010 päivityksen yhteydessä kuvaus johtamisjärjestelmästä, joka on liitteenä 3.

### **Virkavapauksien järjestely**

Julkisilla aloilla virkavapauskäytännöt ovat yleisiä menettelyitä. Käytännössä olemme huomanneet, että niiden myöntämiseen ja sijaisten hankintaan on tarkoin perehdyttävä ja kiinnitettävä erityinen huomio niihin hetkiin, jolloin viranhaltija vaihtuu.

On vaativaa, kun henkilöt muuttuvat kokoajan, miksi virkavapaus aina alkaa tai loppuu niin, että väliaikana tulee katkoja, ja ketään ei ole paikalla. (K9)

Ei ole reilua, että meillä on 60% virka, ja sitä tehdään vain 40%:sti. (K7)

Haasteellisinta on, kun koko ajan joku resurssi puuttuu, koskaan ei ole vakiotilanne, että kaikki on paikalla. Sitten tehdään päivän akuutit työt ja suunnittelu kärsii. (K10)

Oikealla suunnittelulla ja rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, että on riittävä päällekkäisyys, kun virkavapaus alkaa tai päättyy, jotta toiminnan pyörittämisestä ei tule vaativaa ja arjesta tulipalon sammuttamista. On huomioitava, että virkavapaus ei ala tai pääty kesken esim. kesäkauden, sekä varmistettava, että väliin ei jää aikaa, jolloin kukaan ei hoida tehtävää. Kustannussäästö on osaoptimointia, kokonaisoptimi saavutetaan suunnittelemalla vaihdot etukäteen ja huolella. On tärkeää, että virkavapaudet ovat molemminpuolinen yhdessä suunniteltu toteutus, eikä se saa liiaksi lähteä yksilön eduista, vaan koko työyhteisö on huomioitava.

#### **4.2.5 Johtamisfoorumit**

##### **Työkokoukset ja työntekijäkokoukset**

Seurakunnassamme olemassa olevia hyviä johtamiskäytänteitä ja välineitä ovat mm. kerran kuussa pidettävät työntekijäkokoukset ja työkokoukset. Työntekijäkokouksissa läsnä ovat kaikki työntekijät ja työkokouksissa hengelliset työntekijät.

Työntekijäkokouksia on jonkin verran muotoiltu. Vuoden 2010 aikana on jokaiseen työntekijäkokoukseen otettu mukaan hetkipalvelus. Jokainen työntekijäkokous alkaa yhteisellä hetkipalveluksella, tämän käytännön ovat luoneet pastorimme sekä kanttori. Yhteisellä hartaudella seurakunnan työntekijät hiljentyvät yhteisen perussanomaa ääreen, varsinaiset palaveriasiat käsitellään hetkipalveluksen jälkeen. Työntekijäkokouksen agenda on myös napakoitettu ja pyrkimys on, että henkilökunnan asioille on aina oma riittävä aikansa. Jokaiselle palaverille pitää myös olla asetettu tavoite tai tavoitteet, joka jäntevoittää palaverin kulkua ja varmistaa lopputulosta.



Vuoden 2011 aikataulua tehtäessä huomioimme erityiset työntekijäkokoukset, jotka toteutetaan suunniteltuamapäivinä, jolloin erityisesti yhdessä sovitaan pääpiirteet tärkeiden juhlien sisällöistä, mm. pääsiäinen ja joulukuun sekä kesäajan toiminnasta.

Käytännössä vieläkin tunnin työntekijäkokous tuntuu liian kiireiseltä ja teemoja on yhä tiivistettävä tai valittava. Erityiset työntekijäkokoukset, joissa suunnitellaan tulevia toimintoja ovat tärkeitä tiedonjakamishetkiä tukitoiminnoissa toimiville.

Edistää aitoa yhteistoimintaa ja rajojen yli katsomista. (K5)

Tukitoiminnon rooli on tukea perustoimintaa ja tällöin on tärkeä tietää riittävästi toiminnan sisällöistä, jotta käytännön tuki onnistuisi hyvin. Tärkeitä tukitoimintoja ovat kirkkopalvelut, kiinteistötoiminta sekä hallintopalvelut.

#### 4.2.6 Viestintä ja tiedottaminen

##### **Työyhteisön tiedotuskulttuurin parantaminen**

Seurakunnan tiedon kulussa ja viestinnässä on ollut parannettavaa. Erityisesti tiedonkulun kuilu tuntui olevan luottamuselämien ja työntekijöiden välillä. Kirkkoneuvoston ja -valtuuston päätösisällöt olivat tuntemattomia henkilökunnalle ja heikensi henkilökunnan luottamuksen tunnetta.

Harvoin tuodaan hyvistä asioista viestiä neuvostosta. Ei yhtään tule mieleen, että oltaisi samalla puolella, työntekijät ja neuvoston jäsenet. (K3)

Seurakunnassa otettiin käyttöön toimintatapa, jossa jokaisen kirkkoneuvoston ja kirkkovaltuuston kokouksen jälkeen viestitään avainpäätökset ja teemat sähköpostitse koko henkilökunnalle. Sähköposti viestintävälineenä on hyvä, koska henkilökunta on harvoin samaan aikaan paikalla erilaisten työaikojen vuoksi, lisäksi osa henkilökunnasta kuuluu löyhästi työyhteisöön ja sähköpostilla tavoitetaan kaikki.

Tiedottaminen on parantunut viimeisen vuoden aikana. (K3)

Samoin viestitään viikoittain ajankohtaisista asioista henkilökunnalle. Esimerkiksi kuukausittainen verotuloseuranta viestitään jatkuvasti ja ajantasaisesti koko henkilökunnan tiedoksi.

#### 4.2.7 Työterveyshuollon kumppanuus

##### **Työterveydenhuoltosopimuksen uudistaminen**

Seurakuntamme lakisääteinen sopimus työterveyshuollosta oli päättymässä vuoden 2010 loppuun, sopimukset ovat yleensä viiden vuoden mittaisia. Koska työterveydenhuolto usein puhutti organisaatiossa eikä sitä tunnettu kovin hyvin, katsottiin, että sopimus on hyvä päivittää jo vuoden 2010 kuluessa.

Ei meillä ole työterveyshuoltoa.

Papit eivät käy työterveyshuollossa.

Keväällä 2010 päivitettiin työterveydenhoito sopimus Karviaisen kanssa samalla laajennettiin sopimus kattamaan myös suppean tason sairaudenhoidon. Uuden sopimuksen sisällöstä tiedotettiin erityisessä palaverissa koko henkilökunta. Laajentamalla sopimusta kattamaan myös sairaudenhoidon, kontaktipinta työterveyshuoltoon laajenee ja kumppanuus syvenee. Tällä voidaan vaikuttaa proaktiivisesti työkykyyn ylläpitoon.

Kaikkiaan tarkoituksena on syventää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa niin, että henkilöstö tuntee kontaktit ja mahdollisuudet ja yhteistyö on luontevaa, näkyvää ja turvallista. Tässä on selkeästi päästy aiempaa parempaan tilaan ja vanhat käsitykset ovat laimentuneet.

##### **Työpaikkaselvitykset**

Seurakunnassa on myös vuoden 2010 panostettu työpaikkaselvityksiin, niin että noin 70% työolosuhteista on selvitetty ja loppujen osalta jatketaan vuonna 2011. Työpaikkaselvityksessä työterveyshuolto yhdessä työsuojeluvaltuutettujen kanssa tutustuu käytännössä eri työalojen töihin ja työolosuhteisiin. Työpaikkaselvityksestä saadaan raportti, jossa kehittämiskohteet on osoitettu ja parantamishdotuksia on tarjottu. Näistä poimittiin yhteistyötoimikunnan tehtäväliselle sellaiset kehittämishuomiot, jotka laite-taan kuntoon. Raportit työpaikkaselvityksistä jaettiin kaikille asianosaisille, täten jokaisen oma vastuu työympäristön parantamisessa on myös oleellinen.

##### **Työkyvyn tukemisen malli**

Seurakunta osallistuu yhdessä työterveyshuollon kanssa Pientyöpaikkojen uudistamishankkeeseen eli 'punk'-pilottihankkeeseen. Hankkeessa pyritään pientyöpaikkojen uudistamiseen, tarkoituksena on yhdessä työterveyden huollon kanssa luoda työhyvinvoinnin edistämiseen ns. varhaisen tukemisen malli.

Hankkeessa seurakunta ja työterveyshuolto rakentavat mallin työkyvyn tukemisen periaatteista Karkkilan seurakunnassa. Luodaan yhteinen malli koko työyhteisölle, kuinka sairauspoissaoloista raportoidaan ja kuinka niitä seurataan. Varhaiseen tukemiseen kiinnitetään huomiota, mallissa luodaan menettelytavat ja reagointirajat esimiehen ja työntekijän välille. Mallissa on myös menettelyt, kuinka toimitaan, kun henkilö

palaa pitkältä sairauslomalta takaisin työpaikalle. Malli ohjaa työnantajaa, esimiehiä sekä työntekijöitä ja on oleellinen työkalu työpaikan ja työterveyshuollon kumppanuuden edelleen rakentamisessa. Ennakoiva ja varhainen reagoiminen ja puheeksi ottaminen takaavat työntekijöille riittävän ja oikea-aikaisen tuen työssä selviytymisessä.

Mallin rakentaminen aloitettiin joulukuussa 2010 ja se saadaan käyttöön maaliskuussa 2011. Työkyvyn tuki-toimintamallin tarkoituksena on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja esimiestyön helpottaminen käsiteltäessä työkykykysymyksiä.

### **Muu työhyvinvointi -toiminta**

Seurakunnassa työyhteisön yhteiset työhyvinvointipäivät ovat aiemminkin olleet hyvällä tasolla, näihin panostetaan jatkossakin kohtuullisesti. Tavoitteena on, että keväisin pidetään yksi yhteinen tyhy-päivä ja syksyllä toinen. Tyhy-päivään syksyllä 2010 sisällytettiin myös teoretietoa oman fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitämisestä.

Vuoden 2010 aikana käyttöön otettiin virkistyssetelit, tavoitteena on liikunnan ja kulttuurin harrastamisen lisääminen työhyvinvoinnin edistäjänä.

Kirkon alan koulutus on erittäin monimuotoista, pitkälle vietyä, kattavaa ja edullista. Tässä kehittämissä työssä koulutus ei ole ollut erityinen teema, koska koulutus on Karkkilan seurakunnassa ollut tutkijan kokemuksen mukaan hyvällä tasolla aiemminkin ja kouluttautumiseen on ollut hyvät mahdollisuudet. Toiminnansuunnittelun yhteydessä tehtävän koulutussuunnitelman raportointiin, viestittävyteen ja kertovuuteen koko henkilökunnan suuntaan sekä luottamusmiehille on kiinnitetty huomiota. Koulutussuunnitelma on liitetty toiminta- ja taloussuunnitelma dokumentaatioon, jolloin se on nopeasti nähtävissä ja seurattavissa yhdestä asiakirjasta koko vuoden ajan. Tämä lisää avoimutta ja auttaa seurannassa.

Työhyvinvointi on nostettu aiempaa tavoitellumaksi teemaksi työyhteisössämme. Monien yhteistyötoimikunnan toteutettujen ja toteutettavien hankkeiden taustavaikuttimina on työhyvinvointi. Työhyvinvointi on myös määritelty Karkkilan seurakunnan toiseksi pääteemaksi vuodelle 2011.

#### **4.2.8 Yhteistoiminta**

##### **Yhteistyötoimikunta ja työsuojelu**

Kirkon työ- ja virkaehtosopimuksessa on sovittu yhteistyömenettelystä työnantajan ja henkilöstön välillä. Vuoden 2009 lopulla valittiin uudet jäsenet seurakuntamme yhteistyötoimikuntaan seuraavaksi neljävuotiskaudeksi. Vuoden alussa määrittelimme toimintasuunnitelman vuodelle 2010 sekä sovimme toteutettavat hankkeet. Yhteistyötoimikunta on hedelmällinen foorumi työhyvinvoinnin tehtävien kehittämiseen, lisäksi toimikunnan jäsenet ovat kaikki uusia.

Täsmällinen toimintasuunnitelma vuodelle 2011 on myös valmisteltu, lisäksi on tarve määritellä koko nelivuotiskauden päälinjat yhteistyötoimikunnalle. Yhteistoimintaan kouluttautuminen on tärkeää, olemme sitoutuneet siihen, että vuosittain yksi toimikunnan jäsen perehtyy koulutuksen avulla myös työsuojelun ja yhteistoiminnan teoriaosaamiseen.

#### 4.3 Kehittämishankkeen arviointi

Seuraavissa alaluvuissa arvioidaan kehittämishanketta, hankkeen luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä.

##### 4.3.1 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu kaikkeen tutkimustoimintaan. Toikon ja Rantasen (2009, 121) mukaan luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tuosta pitää reliabelina, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulos todeta reliabeliksi. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2008, 226.)

Eskola ja Suoranta (2008, 213) määrittävät, että aineiston tulkinta on reliabeli, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia, tähän voidaan käyttää indikaattoreiden vaihtoa, eli ilmiön yhdenmukaisuuden osoittamista monin eri tavoin, useaa havainnointi kertaa tai usempaa havainnoitsijaa.

Tässä tutkimuksessa reliabeliutta varmistettiin siten että erilaisissa haastattelu tilanteissa ja havainnointi tilanteissa tutkittiin samaa teemaa ja todettiin vastauksissa yhtäläisyys. Samoin koko työyhteisöä koskevissa teemoissa tutkittiin samaa teemaa eri henkilöiltä ja todettiin samansuuntaisia tarpeita ja puutteita.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Ydinasioita laadullisen tutkimuksen pätevyudessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus, tutkimusselosteita voidaan esimerkiksi rikastaa suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 226-228.)

Eskola ja Suoranta jakavat tutkimuksen validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalan hallinnan voimakkuutta. Ulkoinen validiteetti

tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (Eskola ja Suoranta 2008, 213.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan lisäksi tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2008, 2008.)

Käytännön tutkimustyössä sisäistä validiteettia vahvasti jatkuva tutkittavan kohteen havainnointi. Työroolissani Karkkilan seurakunnan talouspäällikkönä olin jatkuvasti läsnä työyhteisössä, johon kehittämishanketta tehtiin. Tällöin oli mahdollista tehdä tutkimusta kokoaikaisesti arjen johtamistyössä, työyhteisön palavereissa, työyhteisön vapaa muotoisissa tilaisuuksissa. Täten tutkijan oli mahdollista seurata työyhteisön toimintaa ja muutosta kehittämishankkeen edetessä. Ulkoista validiteettia lisättiin täsmällisillä muistiinpanoilla ja ilmiön kuvaamisella. Tutkimusraporttia on pyritty kirjoittamaan niin, että ilmiöt näkyisivät lukijalle mahdollisimman tarkasti, ja että se tarjoaisi uutta pohdittavaa ja kehitettävää tutkimuksen aihepiiristä.

Laadullisen tutkimuksen neutraalisuuden osoittamiseksi on tästä tutkimuksessa pyydetty kommentteja seurakunnan kirkkoherralta, ja kirkkoneuvoston jäseneltä. Työn kuluessa tutkimusta on esitetty Espoon hiippakunnan edustajille sekä hyödynnetty opinnäytetyön ohjausta ja saatu ohjauksen ja tarkastuksen aikana tukea tehdyille päätelmille.

Toiminnallisen opinnäytetyön tärkein arviokriteeri on tavoitteiden saavuttamisessa onnistuminen. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan arvion suorittavat ne henkilöt, jotka olivat tutkimuksessa mukana. Usein onkin mielekästä kerätä palautetta tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi siltä ryhmältä, jota tutkimus koski, jotta arvio ei jäisi subjektiiviseksi. (Vilka 2003, 155-157.)

#### 4.3.2 Käyttökelpoisuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus

Kehittämistoiminnan luotettavuus Toikon ja Rantasen (2009, 121) mukaan tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista, mutta sen tulee olla myös hyödyllistä.

Kehittämistyön arvioimisessa kiinnitetään huomio panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Arviota tehdään eri tasoilla, voidaan arvioida yksilön, ryhmän tai koko organisaation toimintaa. Työtä voidaan arvioida sen vaikuttavuuden, käyttö-kelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Tämän toiminnallisen kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta, vaikuttavuutta ja hyödyllisyyttä on arvioitu seurakunnan kirkkoherran, Espoon hiippakunnan edustajien ja kirkkoneuvoston jäsenen sekä tekijän toimesta. Kehittämishankkeen aihe, johtamisen työkalujen kehittäminen Karkkilan seurakunnassa oli talouspäällikkönä toimivan tekijän ehdotus, ja se hyväksyttiin kirkkoneuvostossa sopivaksi kehittämishank-

keeksi. Kehittämishanke on sisältänyt monia erilaisia johtamiseen liittyvien työkalujen kehittämistä ja työhyvinvointia edistävien hankkeiden toteuttamista käytäntöön yhdessä eri henkilöryhmien kanssa. Kehittämishankkeen tuotokset ovat nyt osana arkista johtamista, joitain hankkeita kuten kehittämiskeskustelujen käyttöönotto suunniteltujen periaatteiden mukaan otetaan vielä arkikäyttöön keväällä 2011.

Karkkilan seurakunnan kirkkoherran Juhani Kortteen (2010) mukaan kehityshankkeen teoreettiseen tietoperustaan oli osuvasti haettu hyvin käytännönläheinen ja raikas, sekä tälle hankkeelle sopivat teoreettiset perustiedot. Kirkkoherran kokemus oli, että jatkossakin on työyhteisössä kiinnitettävä erityistä huomiota jatkuvaan ja säännönmukaiseen tiedotukseen ja tiedonkulkuun. Tämä kokemus nousi, koska hän on ollut mukana seurakunnan työyhteisössä pitkän aikaa, ja osa kehittämishankkeen esiinnostamista asioista ovat sinänsä olleet olemassa, mutta passiivisessa tilassa työntekijöiden näkökulmasta, tästä esimerkkinä työterveyshuolto. Kehittämishankkeen tekijän näkökulmasta tämä onkin ollut dilemma, joka on hyvä purkaa. Menettelyt, toimintamallit, pelisäännöt eivät työntekijän näkökulmasta ole olemassa, jos vain muoto on täytetty. Ne ovat olemassa ja tukevat toimintaa, silloin kun ne tehdään aidosti näkyväksi, kaikkien tietoon, niihin sitoudutaan johdon ja esimiesten puolesta ja niitä noudatetaan arjen työssä huolella ja aitoudella.

Kirkkoherra myös arvioi, että kehittämishankkeen yhteydessä luodut kauden suunnittelua ja kehityskeskustelua tukeva lomakkeisto on hyödyllinen ja tukee käytännön työssä ja luo systemaattisuutta kauden suunnittelulle sekä kehityskeskustelujen käymiselle.

Kirkkoherra totesi myös, että kun kehittämishankkeen tekijä on nyt mukana kirkon johtamiskoulutus kirjo 2B:ssä, on se hyvä foorumi jatkaa ja edistää kehittämiskohteita, jotka ovat tässä työssä nousseet esiin. (Korte 2010.)

Kirkkoneuvoston jäsen Minna Söderström (2010) antoi arvion kehityshankkeesta, jossa hän totesi että hankkeen tuotoksina on arkipäivän johtamiseen tuotu uusia käytäntöjä. Ehdotetut ja käyttöönotetut uudet tavat ovat kaikki hyvin käytännönläheisiä ja erittäin käyttökelpoisia sovellettaviksi seurakunnan organisaatiossa. Hanke on osoittanut myös hyödyllisyytensä siten, että ilman sitä ei näitä kaikkia uudistuksia ja parannuksia olisi toteutettu. Hanke antoi järjestelmällisen pohjan tuoda uudet käytännöt ja tavat osaksi jokapäiväistä työtä.

Hankkeen vaikuttavuutta arvioitaessa näyttäisi siltä, että jo nyt toteutetuilla parannuksilla on ollut positiivisia vaikutuksia, mm. viestintä ja tiedonkulku on parantunut selkeästi. Monet verrattain pieniltä tuntuvat parannukset mm. palaverikäytännöissä ovat hyvin merkityksellisiä ja hyödyllisiä yksittäisen työntekijän arjessa. Tärkeää on, että vielä suunnittelun asteella olevia kehityskohteita viedään myös eteenpäin. Näistä esim. kehityskeskustelujen järjestelmällinen toteuttaminen osana normaalia johtamista on erittäin tärkeää tuoda seurakunnan arkisiin käytäntöihin. (Söderström 2010.)

Karkkilan seurakunnassa tehtiin piispantarkastus lokakuussa 2010. Lokakuussa 2010 kehittämishanke oli jo hyvässä vaiheessa ja tekijällä oli mahdollisuus esitellä ja käydä läpi tiettyjä asiakokonaisuuksia piispantarkastuksen yhteydessä. Espoon hiippakunnan piispantarkastuksen hallinnon loppuraportissa todettiin, että seurakunnan talouspäällikkö on halukas ja kyvykäs johtamisen ja johtamisjärjestelmien kehittämisestä yhdessä kirkkoheran ja luottamuselinten kanssa. (Vihko, 2010).

## 5 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämä kappale sisältää yhteenvedon tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta. Ensimmäisenä tarkastellaan tutkimusongelman ratkaisua ja esitellään kehittämishankkeessa tärkeimmät tulokset. Sen jälkeen suoritetaan teoreettinen keskustelu ja pohditaan rakennetun teoreettisen tietoperustan selityskykyä ja uuden teorian muodostamismahdollisuuksia. Viimeisenä esitetään esille nousseet jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehitysehdotukset.

### 5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimintatutkimuksen avulla Karkkilan seurakunnan johtamista ja kehittää arkijohtamisen työkaluja johtamisen tueksi. Ongelman ratkaisua varten esitettiin kaksi tutkimuskysymystä.

1. Mitkä ovat tuloksekkaan ja hyvinvoivan organisaation tunnusmerkit?
2. Millä arkijohtamisen keskeisillä työkaluilla voidaan lisätä organisaation tuloksellisuutta ja hyvinvointia?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia esimiestyön, johtamisen ja työhyvinvoinnin teorioista. Lisäksi tarkasteltiin edellisiä teemoja erityisesti seurakuntatyön näkökulmasta.

Toiseen tutkimuskysymyksen ratkaisua varten hyödynnettiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen teoreettisia vastauksia ja kehitettiin toiminnallisia arkijohtamisen työkaluja ja menetelmiä, jotka säännöllisesti käytettynä tehostavat johtamista ja vaikuttavat työhyvinvointiin edistävästi. Kehittämishankkeessa yhdessä työyhteisön kanssa luodut tai käyttöön virkistetyt oleellimmat työkalut on lueteltu taulukossa neljä.

Esimiestyö	Johtaminen	Työhyvinvointi
Aikataulutetut työkeskustelu- tuokiot	Vuorovaikutteisten keskuste- lufoorumien mahdollistaminen	Työyhteisön tiedotuskulttuurin parantaminen
Kausihenkilökunnan kuukausipa- laverikäytännöt	Luottamushenkilöyhteistyön lähentäminen	Työterveyshuolto sopimuksen uudistaminen
Aidot tehtäväkuvakeskustelut	Suunnitteluprosessin kehittä- minen	Työpaikkaselvitykset
Esimiesvastuiden täsmentäminen	Kauden suunnittelulomakkeen rakentaminen	Työkyvyn tukemisen malli
Kehityskeskustelu mallin raken- taminen	Johtamisfoorumien hyödyn- täminen	Yhteistoiminta ja työsuojelu
	Perustoimintakuvauksen päivitys	

Taulukko 4: Kehittämishankkeessa kehitetyt tai päivitettyt oleellimmat työkalut

Luvussa yksi tuotiin esiin kehityshankkeen tarpeellisuus kohdeyhteisölle. Luvussa kaksi esitettiin kohdeyhteisön Karkkilan seurakunnan organisaatio, seurakuntaympäristö yleisellä tasolla sekä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon rakenne.

Luvussa kolme kohdeilmiölle ja käsitteille haettiin teoreettista selitystä rakentamalla hankkeelle teoreettinen tietoperusta kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista. Teoreettisessa tietoperustassa selvitettiin esimiestyötä, henkilöstön johtamista, johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä sekä selvitettiin erityisesti johtamistyötä seurakuntayhteisössä. Luvussa neljä raportoitiin kehittämishanke kokonaisuudessaan. Kuvattiin kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät, perusteltiin hankkeen metodologiset valinnat ja kuvattiin hankkeen toteutus ja tuotokset. Luvun lopussa arvioitiin hankkeen tavoitteiden saavuttaminen, hyödynnettävyys ja luotettavuus.

## 5.2 Teoreettinen keskustelu

Luvussa 5.2 arvioidaan teoratiedon käytettävyys ja ohjaavuus käytännön kehittämishankkeen toteuttamisessa. Arviointi tehdään tutkimuksen keskeisten osa-alueiden esimiestyön, johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

### 5.2.1 Esimiestyön edistäminen

Kehittämistyön alkuvaiheessa nousi esiin, että esimiestyön hallinta on yksi tärkeimmistä asioista, joilla uusi talouspäällikkö voi vaikuttaa oman vastuualansa henkilöiden työtyytyväisyyteen. Yleisiä esimiestyön välineitä kehittämällä oli myös mahdollista vaikuttaa koko työyhteisön esimieskulttuurin kehittämiseen pidemmällä aikavälillä.



Käytännön sovellutusten tärkeimpinä vaikuttimina oli tietous siitä, että esimiehen tulee olla yhtä aikaa delegoija, valtuuttaja sekä aktiivinen ja määrätietoinen johtaja. (Järvinen 2001, 13-21.) Tietous siitä, että työmotivaatio syntyy työn merkityksestä (Järvinen 2001, 35-37), sekä käsitys siitä, että arvioivan ja keskusteleavan työkuulttuurin rakentaminen on arkijohtamisen peruspilareita (Järvinen 2001, 38-40.)

Näistä teoreettiset lähtökohdat olivat vaikuttimena esimiestyön menetelmien kehittämisessä, kun alettiin käyttää erilaisia säännöllisiä keskustelutuokioita, joita on esitetty kohdassa 4.2.1. Keskustelukulttuurin rakentaminen, jossa voidaan avoimesti nostaa ja tuoda esille asioita, joihin tarvitaan parannusta, on ollut eräs tämän hankkeen hyödyistä. Avoimelle keskustelukulttuurille on pyritty luomaan tilaa, jossa avointa vuorovaikutusta voidaan tehdä rakentavalla tavalla, näitä tapoja on esitetty kohdassa 4.2.2.

Kehityskeskustelusta kirjoitetun teorian mukaan hyvään kehityskeskustelu menettelyyn kuuluu tietty kehityskeskustelun runko, joka sisältää molemmin puolisen palautteen annon, tavoiteosion, kehitysosion ja säännönmukaisen dokumentoinnin. Tätä teoriaa vasten on valmisteltu kehityskeskustelulomake, jonka käytäntöön implementointi on aikataulutettu kevääseen 2011. Kehitettyssä lomakkeessa on lisäksi huomioitu sellaisia vivahteita, joita tutkija on hyväksi havainnut aiemmassa työkuulttuurissa, jossa kehityskeskustelut ovat olleet käytössä.

Teoriaosassa selvitetty toimivan työyhteisön kaksi puolta; työn maailma ja sisäinen maailma (Järvinen 2001, 52) on ollut erinomainen ohjenuora, kun kehittämishanketta kokonaisuudessaan on viety eteenpäin. Koska esimiestilanteet arjessa toisinaan voivat olla ongelmallisia, vaativiakin kohdata, tai taustalla vaikuttavat aiemmat historialliset tavat ja käytänteet tai niiden puutteet, on tutkijalle ollut helpottavaa edetä ratkaisuihin vahvasti työnmaailman lähtökohdista käsin, ja pyrkiä tämän teorian tietämyksen kautta vähentämään sisäisen maailman vaikutusta. Epäkohtien selvittelyssä on todettu kysyvän ja tutkivan otteen olevan hyödyllisin kuten myös keskustelun suuntaamisen ratkaisukeskeisyyteen. (Järvinen 2001, 89.)

### 5.2.2 Henkilöstön johtaminen

Johtaminen on kiteytetysti henkilöstön kannustamista, tukemista ja ohjaamista eli työyhteisön perustehdävän toteuttamista yhdessä henkilöstön kanssa (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 12-13.) Tietous kannustuksen ja arvostamisen voimasta ja osallistamisen arvosta on ohjannut kehittämishankkeessa johtamisalueen kehittämiskohteita. Kohdan 4.2.3 luottamushenkilöyhteistyön kehittämisellä, on pyritty edistämään luonnollista yhteistyötä henkilökunnan ja päättäjien välillä, pyritty lisäämään keskinäistä tuntemusta, luottamusta ja avoimuutta. Toisaalta on myös tehostettu kokousmenettelyitä siten, että on voitu vähentää luottamuselinten kokousten määrää.

Henkilöstön toiminnan suunnittelu ja koordinointi, osaamisen ylläpitäminen, hyvä työkyky ja työmotivaatio ovat työn sujumisen kannalta arvokkaita asioita. Lisäksi korostettavaa on vielä yhteinen sitoutuminen seurakuntaan ja sen tavoitteisiin. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 13-14.) Kohdassa 4.2.4 on erityisesti kiinnitetty huomiota suunnittelun kehittämiseen. On kehitetty keinoja ja menetelmiä, miten kirkastaa

kauden painopisteet konkreettisen näkyviksi, miten tukea henkilöstöä sovittujen painopisteiden toteuttamisessa.

Seurakunnan erityinen tavoite on kirkon sanomaan sitoutunut henkilöstö, jonka työnäky on sopusoinnussa seurakunnan perustehtävän kanssa. (Anetjärvi & Jakobsson 2009, 21-22.) Kohdassa 4.2.4 ja 4.2.5 on toteutettu asioita, joilla on edistetty koko työyhteisön kesken jaettavan tiedon arvoa ja merkityksellisyyttä erityisesti yhteisöllisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista lisäävänä voimana. Myös perustoimintokuvauksen päivittäminen sovitettiin erääksi kehittämiskohteeksi, tässä hankkeessa työyhteisön jokainen jäsen oli mukana ja osallisena.

### 5.2.3 Työhyvinvointi

Tuloksekkaan työyhteisön keskeinen taustavaikuttaja on työhyvinvointi. Työhyvinvointiin vaikutetaan johtamisella, esimiestyöllä, organisaation toimivuudella, työyhteisön vuorovaikutuksella ja työn sisällöllä. (Manka 2010.)

Työhyvinvointia edistäviä asioita ovat johtamisessa valtuuttaminen, innostaminen, tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisessa tukeminen, arvostamisen tunne, vaikuttamismahdollisuudet, selvyys työnjaosta, selvyys valtasuhteista, kiteytetysti, kaikissa jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvissä teemoissa on kysymys johtamisesta. (Vihko 2010.)

Guy Ahonen (2010) määrittää strategisiksi työhyvinvointi investoinneiksi koulutuksen, työterveyshuollon, työkyvyn edistämisen, virkistyksen ja kulttuurin, liikunnan sekä tiedotuksen.

Keskeiseksi kehittämishankkeen tavoitteeksi nousikin pyrkimys, että toteutettavaksi valituilla kehittämis-kohteilla voitaisi yleisesti vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Kehittämiskohteiksi valittiin sellaisia asioita, jotka ovat eniten hiertäneet organisaatiossa, tai joista on ollut selkeä puute tai joilla on arvioitu voitavan lisätä työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Erityisesti työhyvinvointi näkökulmasta kehityskohteiksi valittiin kohdissa 4.2.6 - 4.2.8 esitetyt viestinnän ja tiedottamisen parantaminen, työterveyshuollon kumppanuus sekä yhteistoimintaan keskittyminen.

Guy Ahosen kiteyttämät strategiset työhyvinvointi investoinnit ovat kaikki olleet tässä kehittämishankkeessa huomioituna. Erityisesti työhyvinvointi on teema, jossa on eri tasoja, ja joka on koko ajan oltava työyhteisössä teemana ja työn alla. Tässä kehittämishankkeessa on voitu avata työhyvinvoinnin kokonaisuus ja aloittaa työskentely joidenkin kehittämiskohteiden osalta.

### 5.2.4 Teoreettisen keskustelun yhteenveto

Opinnäytetyön alkuvaiheessa kehitetty teoreettinen viitekehys, jossa etsitään välineitä tukemaan tuloksesta ja hyvinvoivaa työyhteisöä oli varsin toimiva ja kestävä. Alussa valitut pääteemat esimiestyö, johtaminen ja työhyvinvointi olivat osa-alueita, joiden teorian tietoa soveltamalla saatettiin tuottaa arjen

johtamiskäytäntöihin menettelyitä, joilla arvioidaan olleen positiivista vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Arvioidaan myös, että ainakin tukitoimintojen työalojen tuloksellisuus on voinut lisääntyä yhteisen tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen lisäämisen kautta.

Kokonaisnäkemys kehittämishankkeen tuloksista on, että esimiestyöllä ja johtamisella on selkeä käytännön yhteys työpaikan ja henkilöstön työhyvinvointiin. Käytännön esimiestyötä on tehtävä riittävästi, se on oltava selkeästi osa työtehtävää ja sille on löydettävä aika. Johtamisen tulee näkyä arjessa, sekä asiajohtamiselle että ihmisten johtamisella on työyhteisössä paikkansa, osallistavan johtamisen salliminen seurakuntayhteisön kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa on varsin suositeltavaa.

#### 5.2.5 Kehitysehdotukset ja esille nousseet jatkokehityshankkeet

Kehittämishankkeen aikana parannettiin toiminnan suunnittelun prosessia, tämän kehittämishankkeen työstämisen yhteydessä vuoden 2011 kantaviksi teemoiksi johtamisen ja työyhteisön toimivuuden alueella Karkkilan seurakunnassa valittiin työhyvinvointi - yhteinen vastuumme. Vuoden 2011 työyhteisön merkittäviksi tehtäviksi valittiin työn organisoinnin edelleen parantaminen, uusien luottamushenkilöiden perehdyttäminen ja yhteistyö seurakunnan työyhteisön kanssa, strategian päivittämiseen valmistautuminen sekä harkinnanvaraisen palkkio-osuuden suunnittelun aloittamisen tarpeellisuus.

Näistä seurakuntamme toimintasuunnitelmaankin kirjatuiista tehtävistä muodostui luontaisesti kehitystarpeita ja kehitysehdotuksia tätä kehittämishanketta seuraavalle ajalle.

#### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka tulisi olla mukana ja läsnä kaikessa työyhteisön toiminnassa, koska hyvinvoiva työyhteisö työskentelee osaavasti ja tuottavasti ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämän hallintaa tukevaksi.

Jatkossa onkin tärkeää, että työhyvinvointi on kokonaisteema, joka määrittää valittuja kehittämiskohteita, niin, että työhyvinvointi on kokonaisuutena läsnä ja merkitykselliseksi arvoitettu, työnantajan, johdon, luottamuselinten näkökulmasta. Onkin perusteltavaa, että työhyvinvoinnin tulisi olla mukana yhtenä tekijänä Karkkilan seurakunnan strategiassa.

#### **Työn organisoinnin edelleen parantaminen**

Kehittämishankkeen kuluessa tuli esille, että seurakunnan asiajohtamisessa on parannettavaa. Piispanarkastuksen yhteydessä todettiin, että työyhteisössä 'oleminen' on hyvällä tasolla, mutta 'tekemiseen' on kiinnitettävä huomioita. Tekemisen lähteet ovat resurssit, tavoitteet ja laatukriteerit. Ovatko resurssit ja tavoitteet tasapainossa? (Peltonen 2010.) Tämä onkin selkeä kehityshaaste jatkoon.

Vuoden 2011 alkuneljänneksellä kehitämme työn organisointia siten, että otamme käyttöön seurakunnan sähköisen toiminnanohjaus järjestelmän vanhan manuaalisen ajanvarauskirjan sijaan. Tämä on oleellinen parannus aiempaan järjestelmään, jolloin saadaan keskeinen järjestelmä, jossa kaikki työyhteisön toimin-

ta on ajastettu, resurssit hallittu ja kokonaisuus näkyvä ja avoin. Sähköisen toiminnanohjaus järjestelmän projekti on käynnissä tätä kirjoitettaessa ja käyttöön otetaan huhtikuun 2011 alusta.

### **Toiminnan ja talouden tasapainon määrittäminen**

Seurakuntien taloudellisten resurssien rajallisuus, henkilökunnan luontainen elävyys haastaa meitä yhä kiivaammin pohtimaan ja suunnittelemaan sitä, kuinka nykyisillä resursseilla tehokkaasti ja työhyvinvointi taaten saavutetaan toiminnallemme määritetyt tavoitteet ja haastaa meitä luomaan laatukriteeristöt siitä, mikä on riittävä ja laadukas toiminnan taso.

Yleisestikin työpaikoilta tänään vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja uusien mahdollisuuksien löytämisen kykyä, uudistumista, innovatiivisuutta, työtä on osattava tehdä uudella tavalla ja selviytyminen vaatii uudistavaa oppimista. Yleensä tämä tarkoittaa työn tekemisen näkemistä uudessa valossa ja irrottautumista menneisyyden kahleista. (Manka & Mäenpää 2010, 5.)

Kevään 2011 aikana seurakunnassamme etsitään ja työstetään kirkkovaltuuston ohjeistamana keinoja, joilla löytää toiminnan ja talouden tasapaino tiukkenevassa taloustilanteessa. Ratkaisuja etsittäessä ja keinoja määritettäessä on äärimmäisen tärkeää huomioida seurakunnan perusolemuksen erityisyys, jossa missiona ovat kaste- ja lähetyskäsky, Jumalan ja lähimmäisen rakkaus ja vastuu luomakunnasta. Projektin edetessä ja keinoja etsittäessä tärkeää on myös ratkaisujen toimivuus seurakuntalaisen näkökulmasta sekä ratkaisujen toimivuus työyhteisön ja erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toiminnan ja talouden tasapainottamista lähestytään projektinomaisena hankkeena tutkijan ehdotuksesta, hanke on käynnissä tätä kirjoitettaessa ja keinot ja johtopäätökset on tavoitteena saada valmiiksi toukokuussa 2011.

### **Strategian päivittämiseen valmistautuminen**

Karkkilan seurakunnalla on voimassa oleva strategia, joka ulottuu vuodelle 2015. Luottamushenkilöseminaarissa helmikuussa 2011 arvioitiin strategian kestävyyttä, erityisesti arvojen kestävyyttä ja valittujen keinojen pätevyyttä. Tämä oli alustava pohdinta vuonna 2008 luodun strategian päivittämistarpeesta. Foorumissa todettiin arvojen olevan yhä päteviä (Kirkkovaltuuston seminaari 2010). Tämä oli helpottavaa, koska voidaan sanoa, että arvot toimivat organisaatiossa kompassina, jotka kertovat, mitä yhteisössä sallitaan ja mitä ei sallita, arvot määrittävät toiminnan rajoja ja ohjaavat valintojen tekemisessä. (Manka & Mäenpää 2010, 18.)

Vuoden 2011 aikana on Karkkilan seurakunnan strategia tarkasteltava ja päivitettävä. Strategia, sen missio ja visio eivät tällä hetkellä ole kirkkaasti henkilökunnan mielessä ja ajatuksissa. Karkkilan seurakunnan strategian vision kirkastaminen on tarpeen. Visiolla on merkitystä silloin, kun koko organisaatiossa ymmärretään haluttu tahtotila. Strategian päivitykseen myös ajaa muutokset ulkopuolisessa ympäristössä, Karkkilan kaupungin väestörakenne, muuttoliike, paineet taloudellisissa resursseissa, muutokset julkisen sektorin rahoitusmahdollisuuksissa.

Mankan ja Mäenpään (2010, 9) mukaan megatrendit eli muutoksen suuret aallot, niiden tunnistaminen on yksi keskeinen tekijä organisaation menestyksen kannalta. Megatrendeihin ei juuri voi vaikuttaa, mutta

niiden kuvaamissa muutosvoimissa voi suunnistaa, jos niistä on tietoinen ja kykenee luomaan menettelytavat megatrendien tunnistamiseksi. Tärkeää on arvioida systemaattisesti ja jatkuvasti megatrendien vaikutusta organisaation toimintaan. Tällä hetkellä tärkeimpiä megatrendejä ovat globalisaatio, teknologisoituminen, verkostoituminen, yksilöllistyminen ja kestävä kehitys.

Manka ja Mäenpää (2010, 9-11) kohdistavat viestinsä megatrendien seuraamisen tarpeesta lähinnä liiketalouden tarpeisiin, mutta ne ovat päteviä myös seurakunta yhteisöön. Erityisesti verkostoituminen, yksilöllistyminen ja kestävä kehitys kohdistuvat seurakuntiin. Verkostoitumisessa yksittäisten organisaatioiden rajat hämärtyvät, kumppaneita tulee organisaation ulkopuolta, päätöksentekoa on täten hajautettava ja annettava vaikutusmahdollisuuksia sinne, missä työtä tehdään. Yksilöllistyminen tarkoittaa, että maailma muuttuu yhä monimuotoisemmaksi, muuttoliike, globalisaatio ylläpitävät monimuotoisuutta, työelämässäkin on siten osattava johtaa moninaisuutta. Kun arvot muuttuvat kohti kestävä kehitystä tarkoittaa tämä sitä, että kulutusta ja haaskaamista vastustavia ratkaisuja kaivataan, tarvitaan uudenlaisia niukkuuteen ja säästäväisyyteen pohjautuvia innovaatioita, on siis oletettavaa, että elämysten ja kokemusten osuus kulutuksesta kasvaa tulevaisuudessa. (Manka & Mäenpää 2010, 11-12). Edellä esitetyt megatrendit on hyvä huomioda, kun strategiaa päivitetään, erityisesti kestävä kehityksen trendi voi olla hyvä kasvualusta seurakunnan ideologialle, kun osaamme sitä oikein hyödyntää.

### **Uusien luottamushenkilöiden perehdyttäminen ja yhteistyö seurakunnan työyhteisön kanssa**

Vuoden 2011 alusta ovat työnsä seurakunnissa aloittaneet uudet luottamushenkilöt. Yleisesti Suomen seurakunnissa puolet luottamushenkilöistä on vaihtunut ja keski-ikäkin on laskenut. Yhteensä Suomen 449 seurakunnassa on 8458 luottamushenkilöä. (Kotimaalehti 2010.)

Uusille luottamushenkilöille seurakunnan toiminnassa on paljon uutta opittavaa toisaalta tarjolla on valtava määrä sitoutumista ja asiantuntemusta. Karkkilan seurakunnassa kirkkoherra Juhani Korte on oman työnsä johtamiskoulutuksen yhteydessä luonut vuoden 2011 kestävä koulutusohjelman uusille luottamushenkilöille. Koulutusohjelma sisältää perustietoa seurakunnan hallinnosta, seurakunnan toiminnasta, kaiken kaikkiaan helpottaa uusien luottamushenkilöiden perehtymistä uuteen tehtäväänsä. Kevään 2011 ensimmäinen luottamushenkilöseminaari toiminnan ja talouden tasapainottamistyöryhmän työn ohjaamiseksi on pidetty alkuvuodesta.

Keväällä 2011 seminaarityötä tulee jatkaa, niin että kontaktipintaa uusien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välille saadaan luotua. Innovatiivista ja uutta on kirkkoherran koulutusohjelmaan sisältyvä luottamushenkilöiden kouluttaminen ja osallistaminen vapaaehtoistyöhön, mm. erilaisiin messuavustaja tehtäviin. Vapaaehtoistyöntekijöiden uudenlainen koordinointi on lähtenyt kehittymään virkeästi seurakunnassamme talven 2011 aikana, tätä koordinointityötä on tuettava ja vaalittava myös tukitoimintojen puolelta. Tulee luoda menettelytapoja ja rekisterihallinnan keinoja, joilla vapaaehtoisia toimijoita voidaan helposti tavoittaa ja pitää kiinteästi toiminnan saavutettavissa.

### **Palkkausjärjestelmän harkinnanvaraisen osan käyttöönotto**

Kirkon virka- ja työehtosopimuksen mukaan harkinnanvaraisen palkanosan sisällyttäminen kokonaispalkkaukseen on ajankohtaista. Harkinnanvarainen palkanosa tavoitteena on tasa-arvoisuus, palkkauksen kilpailukykyisyys ja oikeudenmukaisuus. Kilpailukykyinen palkkaus turvaa osaavan ja pystyvän henkilöstön, oikeudenmukaisuus toteutuu kun koko henkilöstön harkinnanvaraisen palkanosan taustalla on yhtenäinen ja yhdessä sovittu kriteeristö. Harkinnanvarainen palkanosa antaa mahdollisuuden tavoitteilla johtamiseen. Tämä edellyttää seurakunnalta toimivaa suunnittelujärjestelmää ja toimivaa tavoitteen asetantajärjestelmää seurantoineen.

Hava pitää olla yhteisen prosessionin kautta tuotettu ja vaihe vaiheelta yhdessä kehitetty ja osallistettu, se ei saa tulla annettuna puun takaa. (K5)

Hava:ssa realismi on tärkeää. Tavoitteet, resurssit ja laatu mahdollista sisällyttää harkinnanvaraisen palkanosan kriteereihin. (K16)

Ensimmäiset seurakunnat Suomessa pilotoivat tällä hetkellä harkinnanvaraisen palkanosan käyttöä. Karkkilan seurakunnassa tulee seurata pilotti seurakuntien edistymistä asiassa, ja luoda suunnitelma kuinka edetä harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotossa. Karkean suunnitelman luonti on ajankohtaista vuoden 2011 kuluessa ja harkinnanvaraisen palkanosan käyttöönotto on toteutettava vuoden tai kahden sisällä. Tässä kehittämishankkeessa virkistetyt kausisuunnittelun ja kehityskeskustelujen mallit ovat peruspohjia, joita voidaan hyödyntää, kun harkinnanvaraiseen palkitsemiseen siirrytään.

### **Kirkon henkilöstön kehittämissopimuksen noudattaminen**

Joulukuussa 2010 kirkon pääsopijapuolet hyväksyivät Kirkon henkilöstön kehittämissopimuksen (2010). Kehittämissopimus sisältää määräyksiä ja säännöksiä henkilöstökoulutuksesta ja aiempaa laajemmin suosituksia perehdyttämisestä, työnohjauksesta, mentoroinnista sekä työkykyä ylläpitävästä varhaiskuntoutuksesta. Kirkon henkilöstön kehittämissopimuksen sisällön selvittäminen, sen hyväksyttäminen kirkkovaltuustossa ja sen hengen mukaisen toiminnan soveltamisesta Karkkilan seurakunnassa on huolehdittava. Tämän oheistuksen haltuun ottaminen ja noudattaminen on ajankohtaista Karkkilan seurakunnassa vuoden 2011 kuluessa.

### **Tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaaminen**

Jatkuva osaamisvaatimusten muuttuminen aiheuttaa sen, että osaamista on kehitettävä koko ajan. Osaamista on yksilötason osaaminen sekä yhteisöllinen osaaminen. Kehittämissankkeessa luotiin kehityskeskustelu prosessia tukemaan lomake kehityskeskustelun käymiseen ja sen dokumentointiin. Kehityskeskustelut tulee saada systemaattiseen käyttöön kevään 2011 aikana.

Kehityskeskustelut voisivatkin jatkossa olla hyvä apuväline tulevien osaamistarpeiden löytämiseen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä pelkkien osaamisaukkojen täyttäminen ei enää riitä, vaan osaamisen kehittäminen on kytkeydyttävä tulevaisuuteen, jotta se olisi tuloksellista.

Kun kehityskeskusteluissa käydään esimiehen kanssa läpi tulevan toiminnan tavoitteita ja henkilön oman suorituksen eri tavoitealueita. Tällöin voidaan pohtia mitkä osaamisalueet tukevat tavoitteiden toteuttamista ja mitkä ovat kehittämiskohdat ja onko olemassa käyttämättömiä resursseja, jotka voitaisiin ottaa organisaation käyttöön. Analyysin ja keskustelun perusteella voidaan määritellä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Manka 2010, 28.)

### **Muita jatkokehityshankkeita**

Tiedottamisen ja tiedonjakamisen tarvetta ei voi korostaa liikaa. Tässä kehittämishankkeessa on etsitty ja löydetty keinoja, joilla parantaa viestintää. Tiedottamisen systematisoinnille on vielä tarvetta, tähän on etsittävä pieneen yhteisöön sopivaa kanavaa, mahdollisesti kevyttä mutta toimivaa intra-järjestelmää ja seurakunnan tiloissa näkyvää info-taulua, jossa julkinen tieto näkyisi reaaliajassa. NykYTEknologia mahdollistaa tämän kaltaiset hankkeet jo kohtuullisin kustannuksin.

Karkkilan seurakunnassa perehdyttäminen on juuri niin hyvällä tasolla, kuin kukin esimies sen vuorollaan tekee. Perehdyttämismenetelmät tulee yhtenäistää ja systematisoida. Tällä hetkellä perehdyttämistiedot ovat hajallaan ja eri paikkoihin arkistoituna. Yhteistyötoimikunnan ohjelmassa on vuodella 2011 määritelty henkilöstöoppaan luominen. Yhteistyötoimikunta aloittaa työn siitä, että kerätään yhteen paikkaan kaikki henkilöstöä koskeva informaatio. Sen tulee olla henkilöstön helposti saatavissa ja tutkittavissa. Tätä aineistoa voidaan myös käyttää apuna uuden henkilön perehdyttämisessä.

Hallinnollisen johtamisen alueella on tarpeen päivittää seurakunnan toimintaa ohjaavat ns. johtosäännöt. Tähän on keskusteltu ns. hallintosääntömallia, jonka sisällä olisi mm. talousosio, jossa olisi sisällä ne teemat, joista vielä kirkkolain, kirkollisasetuksen, kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen lisäksi olisi jotakin erityistä sanottavaa. Nykyinen Karkkilan seurakunnan johtosääntö mallisto on vanha, mutta myös osittain monimutkainen, jossa on toistoa jo toisaalla määritellyistä asioista. Hallinnollisen johtamisen alueella on myös kehitettävää sisäisen valvonnan ohjeistuksessa.

Tässä kehittämishankkeessa syntyneiden jatkokehitystarpeiden edistämässä on hyödyksi Kirkon henkilöstökoulutuksen tarjoama talousjohton koulutus Kirjo 2B. Taluspäällikkö on aloittanut tammikuussa 2011 Kirjo 2B koulutusohjelman. Koulutusryhmässä on mukana noin 20 seurakunnan taluspäällikköä eri puolilta Suomea. Koulutus sisältää kahden vuoden aikana viisi koulutusmoduulia, jossa keskitytään erityisesti seurakunnan talousjohtamiseen. Koulutuksessa etsitään kehittämiskohteita, työestetään niitä, vuorovaikutetaan, vaihdetaan kokemuksia ja jaetaan vertaistietoa. Kirjo 2B koulutus on hyvä jatkumo nyt tehdylle kehittämishankkeelle, koska sen puitteissa ja ohjauksessa on mahdollista edistää monia tässä tutkimuksessa esiin nousseita kehittämiskohteita.

Kiteytyksenä tämän esimiestyötä, johtamista ja työhyvinvointia käsittelevän kehittämishankkeen loppuun ohjenuoraksi tuleviin kehittämishankkeisiin lainaan Mankan (2010, 8) julkaisusta Antoine de Saint-Ecupéryn mietelausetta

Jos haluat rakentaa laivan, älä rummuta ihmisiä kokoon puutavaraa keräämään äläkä jaa heille tehtäviä ja töitä, vaan opeta heidät mieluummin ikävöimään merelle. Antoine de Saint-Ecupéry.

## 6 Päätäntö

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa suoritetaan opinnäytetyön itsearviointi ja selvitetään opinnäytetyöntekijän kehittämishankkeen aikana tapahtunut ammatillinen kehittyminen. Apuna käytetään Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön arviointikriteerejä (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008).

Opinnäytetyön tuottamisessa edettiin Laurean opinnäytetyö prosessin mukaisesti. Prosessin vaiheet olivat aiheanalyysin tekeminen, tutkimussuunnitelman tuottaminen, toteutusvaihe, arviointi ja työn julkistaminen.

### 6.1 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyön arviointikriteereinä on käytetty Laurean opinnäytetöiden arviointikriteerejä, joita ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2008).

#### **Autenttisuus**

Opinnäytetyön autenttisuus toteutui, sillä opinnäytetyön tarkoitus oli selkeä ja aidosti työelämää kehittävä. Kehittämistyön dokumentaatio toi jäsentyneesti näkyviin kehittämistyön prosessin aikaiset työelämän kehittämishaasteet ja oppimisprosessit. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Karkkilan seurakunnan arkijohtamisen ja esimiestyön tueksi käyttökelpoisia menetelmiä ja työkaluja.

#### **Tutkimuksellisuus**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu esimiestyön, johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmiin. Kehittämishankkeen viitekehys rakennettiin teoriaan perustuen ja keskeinen tavoite oli etsiä työkaluja, joilla voidaan tukea tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön toimintaa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on perusteltu ja lähteinä on käytetty kattavasti ajankohtaista suomenkielistä kirjallisuutta ja erityisesti työhyvinvointi osuudessa ajankohtaista asiantuntijatietaa. Menetelmälliset ratkaisut ovat perusteltuja ja yhteensopivia tutkimuksen tarkoituksen kanssa. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu



metodologiakirjallisuuteen perustuen ja perusteltu useasta näkökulmasta. Kehittämistoiminta ja siihen liittyvät tutkimukselliset prosessit ovat systemaattisia ja ne on esitetty loogisesti.

### **Uuden luominen**

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Karkkilan seurakunnan arkijohtamisen ja esimiestyön tueksi käyttökelpoisia menetelmiä ja työkaluja. Opinnäytetyön yhteydessä käyttöönotetut menetelmät ja työkalut perustuvat kehittämishankkeessa syntyneeseen kokemustietoon ja arviointiaineistoon. Tämän hankkeen tuloksena kohdeyhteisölle syntyi uutta tietoa ja uudenlaisia toimintamalleja tukemaan arkijohtamista. Kokonaisuutena sovellettiin johtamisen välinteitä ja tuotiin ne uutena käytettäväksi Karkkilan seurakunnan paikallisjohtamisen tukena.

### **Käyttökelpoisuus**

Kehittämishankkeen yhteydessä toteutettiin lukuisia esimiestyötä ja johtamista tukevaa menettelytapa uudistusta, lisäksi toteutettiin asioita, joilla edistetään työhyvinvointia. Kehittämistehtävän sovellettavuus ja siirrettävyys näytettiin siten toteen ja raportoitiin. Kehittämishankkeen kuluessa selvisi selkeitä, tarpeellisia ja toteutettavissa olevia jatkokehittämiskohteita, jotka on esitetty työssä.

## **6.2 Ammatillisen osaamisen kehittyminen**

Opinnäytetyöprosessi on ollut noin vuoden mittainen oppimis- ja kehitymisprosessi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on ollut ohjaavana mallina kehitystyössä koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tekeminen esimiestyön, johtamisen ja työhyvinvoinnin teema-alueelle ja samanaikaisesti perehtyessäni tehtäväkenttääni Karkkilan seurakunnan talouspäällikkönä on ollut antoisaa, perehtymistäni edistävää ja voimaa ja energiaa antavaa. Teoriatieto käytännön ratkaisujen perustana ja taustavaikuttajana on tuonut tehtyihin ratkaisuihin vankkuutta ja varmuutta ja luonut hyvät edellytykset jatkokehityshankkeiden toteuttamiselle.

Kun ylemmän ammattikorkeakoulun työn tavoitteena on opiskelijan kehittyminen työelämän käytäntöjen muuttajaksi, kehittäjäksi ja vaikuttajaksi koen, että tällä työllä olen asettanut tavoitteet voinut saavuttaa. Opinnäytetyö on ollut haasteellinen mutta palkitseva prosessi.

## **6.3 Päätössanat**

Kiitän ohjaajaani Irma Vahvaselkää, hänen tukensa prosessissa on ollut arvokas. Haluan kiittää myös Karkkilan seurakunnan työntekijöitä, he ovat avoimuudellaan ja vastaanottavaisuudellaan sekä vahvoilla näkemyksillään, kokemuksellaan sekä vastavuoroisuudellaan mahdollistaneet tämän työn tekemisen. Kiitän myös perhettäni ja ystäviäni saamastani tuesta työn kuluessa.



## Lähteet

### Kirjat ja artikkelit:

- Anetjärvi, S., Jakobsson, M. 2009. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Pro Talent Oy.
- Hannus, J., Lindroos, J. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: HM&V.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P., 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Huhta, E., Poutiainen, M., Tatro, T., Turunen, R. 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Huhtinen, P. 2002. Seurakunta työyhteisönä. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 8. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kirkko 2020. 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kirkon tutkimuskeskus 2008. Monikasvoinen kirkko, Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004-2007. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kylliäinen, A. 2009. Hyvässä työympäristössä hyväksytään ja tullaan hyväksytyksi. Kirkon töissä, kirkon alojen ammattijärjestö SVTL Ry:n jäsenlehti 3/2009, 20.
- Kokkonen, A. 2010. Herrasta palvelijaksi. Telma, työelämän kehittämisen erikoislehti 3/2010, 44.
- Kääriäinen, K., Marjanen, J., Mylly, M., Niemelä, K., Nieminen, R., Turunen, R. 2006. Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 2007. Yhdessä enemmän. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Manka, M.-L., Mäenpää, M. Tulevaisuuden osaajaksi, tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere, Tammerprint Oy.
- Mattila, Pekka. 2007. Johdettu muutos.
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisa osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Pietilä, M., Ranta, P. 2010. Seurakunnan luottamushenkilön kirja 2011-2014. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Raitis, H. 2006. Luottamushenkilön selviytymisopas. Välineitä seurakunnalliseen päätöksentekoon. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ristikangas, M.-R., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sarlin, T. 2010. Pääkirjoitus; hyvä yhteys. Kirkko & Kaupunki lehti 4.8.2010, 2.
- Sorvari, H. 2010. Ylijäämää tiukassa taloudessa. Espoon seurakuntasanomat 5.8.2010, 2.

Suutarinen, M., Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs Organisaatio. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

#### Internet lähteet:

Diakoniatyöntekijöiden parempaan jaksamiseen. Suomen ev.lut.kirkon keskushallinto. Sarja C 2009:1. Viitattu

13.9.2010. [http://apostoli2.evl.fi/julkaisut.nsf/0/D3B30363E1B1286CC2257574003CC582/\\$file/parempaan\\_jaksamiseen.pdf](http://apostoli2.evl.fi/julkaisut.nsf/0/D3B30363E1B1286CC2257574003CC582/$file/parempaan_jaksamiseen.pdf)

Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. 2007. Viitattu 15.12.2010.

<http://www.uta.fi/synergos/projektit/tyhy/tyhyopas.pdf>

Irma Askolan virkaanastujaissaarna 12.9.2010. Viitattu 15.9.2010

<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Piispa+Askolan+saarna+lhmiset+tarvitsevat+arinoa+luottamusta+ja+kohtuutta/1135260086225>

Kirkon henkilöstön kehittämissopimus 26.11.2010. Viitattu 8.3.2011.

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/21B5682204135363C225770A00417FCD/\\$FILE/Kehittamissopimus.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/21B5682204135363C225770A00417FCD/$FILE/Kehittamissopimus.pdf)

Kirkkojärjestys 8.11.1993/1055 v.1993. Viitattu 9.7.2010.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>

Kirkkolaki 26.11.1993/1054. Viitattu 9.7.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054>

Kirkon alan työolobarometri 2009. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. TTK. Viitattu 31.5.2010.

[http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8FE3E9E92E842552C22576C6005025C5/\\$FILE/kirkon\\_tyoolobarometri\\_2009.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/8FE3E9E92E842552C22576C6005025C5/$FILE/kirkon_tyoolobarometri_2009.pdf)

Kohti dialogista johtamista. Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämishanke Tampereen hiippakunnassa. 7.5.2010. Viitattu 13.12.2010.

[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=21024&name=DLFE-1805.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=21024&name=DLFE-1805.pdf)

Läsnäolon yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:1. Viitattu 28.6.2010.

<http://www.evl.fi/seurakuntarakenne/LasnaolonYhteiso.pdf>

MeidänKirkko Osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015. Viitattu

29.6.2010. [http://www.evl.fi/seurakuntarakenne/Meidan\\_kirkko\\_strategia2015\\_t.pdf](http://www.evl.fi/seurakuntarakenne/Meidan_kirkko_strategia2015_t.pdf)

[http://www.evl.fi/seurakuntarakenne/Meidan\\_kirkko\\_strategia2015.pdf](http://www.evl.fi/seurakuntarakenne/Meidan_kirkko_strategia2015.pdf)

Pedagoginen strategia. Laurea ammattikorkeakoulu 2007. Viitattu 13.12.2010.

[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/03\\_Strategiat/peda\\_str\\_250607.pdf](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/peda_str_250607.pdf)

Piispantarkastus. evl.fi-palvelu. Viitattu 15.12.2010.

<http://www.evl2.fi/sanasto/index.php/Piispantarkastus>

Rakennuudistajan opas seurakunnan työntekijälle ja luottamushenkilölle, huhtikuu 2008. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2008:1. Viitattu 6.7.2010.

[http://kappeli.evl.fi/hyvatkaytannot.nsf/0/1DEDEBE2E1A34EF8C2257642002DC637/\\$FILE/rakennuudistajan\\_opas.pdf](http://kappeli.evl.fi/hyvatkaytannot.nsf/0/1DEDEBE2E1A34EF8C2257642002DC637/$FILE/rakennuudistajan_opas.pdf)

Seurakuntavaalit 2010. Viitattu 15.12.2010.

<http://seurakuntavaalit.fi/vaalit2010.nsf/sp?open&cid=Etusivu>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 3.1.2011. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 18.12.2008. Viitattu 8.3.2011.  
[http://markkinointi.laurea.fi/laatu/ontohje\\_yamk.pdf](http://markkinointi.laurea.fi/laatu/ontohje_yamk.pdf)

**Muut lähteet:**

Ahonen, G. Seminaari 8.12.2010, Työhyvinvointi - kustannus vai sijoitus.

Hallinnon ja talouden tarkastuskertomus 4.10.2010.

Halonen, R. Työyhteisöhyvinvointi päivä Karkkilan Seurakunnassa 29.10.2010, Millaista puhetta sellainen työyhteisö.

Hyvien johtamis- ja hallintotapojen sekä sisäisen valvonnan kehittäminen seurakunnassa. Kirkkohallituksen täysistunto 26.10.2004.

Karkkilan Kirkkovaltuuston seminaari 5.2.2011

Karkkilan Seurakunnan perustoimintokuvaus 2010.

Karkkilan Seurakunnan strategia vuoteen 2015.

Karkkilan Seurakunnan toiminta- ja taloussuunnitelma vuodelle 2010.

Karkkilan Seurakunnan tasekirja 2009, sisältäen toimintakertomuksen, henkilöstötilinpäätöksen ja tilinpäätöksen.

Kotimaa lehti, pääkirjoitus 27.1.2011.

Korte, J. Haastattelu, kehittämishankkeen arviointi, vaikuttavuus ja hyödyllisyys 18.2.2011.

Heikka, M. Piispantarkastus Karkkilan Seurakunnassa, Kertomus Karkkilan seurakunnan piispantarkastuksesta 4.-10.10.2010.

Manka, M.-L. Seminaari 22.4.2010, Esimies työhyvinvoinnin mahdollistajana.

Peltonen, K. Piispantarkastus Karkkilan Seurakunnassa, neuvottelu työntekijöiden kanssa 6.10.2010.

Söderström, M. Sähköposti, kehittämishankkeen arviointi, vaikuttavuus ja hyödyllisyys 17.2.2011.

Vihko, M. Piispantarkastus Karkkilan Seurakunnassa, neuvottelu työntekijöiden kanssa 6.10.2010.

Vihko, M. Piispantarkastus Karkkilan Seurakunnassa, Hallinnon ja talouden tarkastuskertomus 10.10.2010.

**Palaverit ja keskustelut**

K1. Keskustelu 11.3.2010

K2. Keskustelu 16.3.2010

K3. Palaveri 30.3.2010

K4. Keskustelu 31.3.2010

K5. Työntekijäkokous 7.4.2010

K6. Keskustelu 23.4.2010

K7. Keskustelu 18.6.2010

K8. Työpalaveri 18.6.2010

K9. Keskustelut 18.8 ja 19.8.2010

K10. Keskustelu 3.9.2010

K11. Keskustelu 1.10.2010

K12. Keskustelu 3.12.2010

K13. Kirkkoneuvoston kokous 29.9.2010

K14. Piispantarkastuksen palaveri 6.10.2010

K15. Keskustelu 11.10.2010  
 K16. Työpalaveri 15.10.2010

#### Kuviot

Kuvio 1: Karkkilan seurakunnan toiminta-alat.....	15
Kuvio 2: Karkkilan seurakunnan organisaatio .....	16
Kuvio 3: Kirkon hallintoelimet (mukaeltu Raitis 2006, 40) .....	17
Kuvio 4: Esimiehen säiliötoiminta (mukaeltu Järvinen 2001, 22) .....	22
Kuvio 5: Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28) .....	23
Kuvio 6: Toimivan työyhteisön kaksi puolta (mukaeltu Järvinen 2001, 52) .....	26
Kuvio 7: Ongelman käsittely ja ratkaiseminen (mukaeltu Järvinen 2001, 89) .....	28
Kuvio 8: Esimiehen minäkuvien käyttö ja tasapaino (mukaeltu (Järvinen 2001, 140)29	
Kuvio 9: Työhyvinvoinnin tekijät(mukaeltu Manka 1999, 2006) .....	34
Kuvio 10: Työhyvinvoinnin mikro- ja makrotalous (Ahonen 2010) .....	35
Kuvio 11: Seurakuntatyön johtamisen erityispiirteet (mukaeltu Huhta ym. 2003, 21)41	
Kuvio 12: Vaikuttimet tuloksekkaan ja hyvinvoivan työyhteisön taustalla .....	44

#### Taulukot

Taulukko 1: Tutkimuksia seurakuntatyön johtamisesta.....	9
Taulukko 2: Kehittämishankkeen teema-alueet.....	43
Taulukko 3: Kehittämishankkeen osa-alueet.....	49
Taulukko 4: Kehittämishankkeessa kehitetyt tai päivitettyt oleellisimmat työkalut ..	64

#### Liitteet

Liite 1: Kauden suunnittelulomake .....	79
Liite 2: Kehityskeskustelulomake .....	80
Liite 3: Johtamisjärjestelmän kuvaus .....	81

## KARKKILAN SEURAKUNTA

## KAUDEN SUUNNITTELU LOMAKE

Täytä lomake tiimin tavoitteiden suunnittelun yhteydessä

Esimies: _____	Päiväys: _____
Tiimi: _____	
<b>Seurakunnan painopistealueet vuodelle 2011</b>	
<b>Jumalanpalvelus</b> Haetaan tavoitettavuutta jumalanpalveluksen monimuotoisuuden ja vaihtoehtojen kautta	
<b>Hartauselementin näkyminen</b> Hartaus on mukana ja näkyy kaikessa toiminnassamme	
<b>Toimikaudella vaikuttavat yhteiset teemat</b>	
Työhyvinvointi - yhteinen vastuumme 'Pyhän kokemisen luontevuus'	

Tiimin Painopistealueet	Ajankohta	Tilanne / vastuu

<b>Toimikaudella vaikuttavat merkittävät tehtävät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn organisoinnin edelleen parantaminen</li> <li>• Uusien luottamushenkilöiden perehdyttäminen ja yhteistyö srk-organisaation kanssa</li> <li>• Strategian päivittämiseen valmistautuminen</li> <li>• HAVA:an suunnittelun aloittamisen tarpeellisuus</li> </ul>

Kauden suunnittelu käyty yhdessä läpi \_\_\_\_\_ XXX & XXX tiimi

## KARKKILAN SEURAKUNTA

## KEHITYSKESKUSTELU LOMAKE

Henkilö: _____		Tehtävä: _____	
Esimies: _____		Päiväys: _____	
<b>Työtehtävät ja työyhteisö</b>			
1) Tehtävänkuvauksen tarkistaminen ja päivittäminen keskustelun yhteydessä			
2) Mistä pidät eniten työssäsi, mikä on mielekkäintä ja palkitsevaa ?			
3) Mistä pidät vähiten työssäsi, mikä on hankalaa, mitä haluaisit muuttaa ?			
4) Miten koet työyhteisön tänään ?			
Menneen kauden tavoitteet ja niiden arviointi (katso ed. kauden toimintasuunnitelma/kauden suunnittelulomake / kehityskeskustelulomake): ++ + -- -			
<b>Tiimin painopistealueet ja tavoitteet seuraavalle kaudelle (kauden suunnittelu lomakkeesta)</b>			
Painopistealue		Tavoite	Ajankohta
<b>Henkilön painopistealueet ja tavoitteet seuraavalle kaudelle</b>			
Painopistealue		Tavoite	Ajankohta
<b>Henkilön kehitettävät osaamisalueet ym. saavuttamiseksi ja tarvittavat kehittämistoimet</b>			
Osaamisalue		Tavoite ja toimenpiteet	Ajankohta
<b>Palaute esimiehen toiminnasta</b>			
		Tavoite	
1) Jatka			
2) Aloita/tee enemmän			
3) Vähennä			

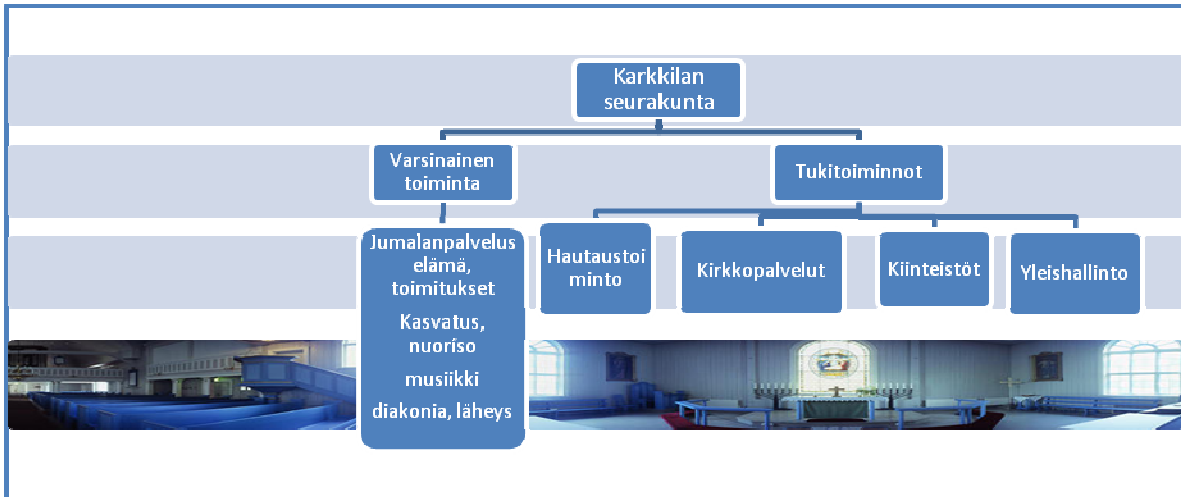
Muuta esille tullutta \_\_\_\_\_

Allekirjoitukset ja päivämäärä : \_\_\_\_\_



# 1 KARKKILAN SEURAKUNNAN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

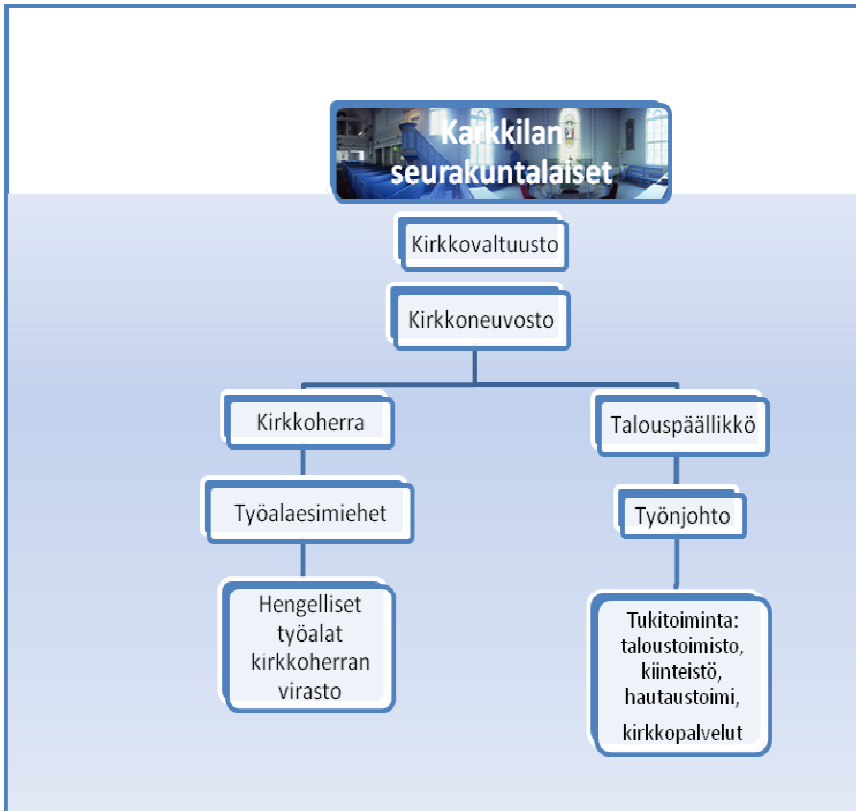
## 1.1 Karkkilan seurakunnan perustoiminta-alat ja organisaatio



Kuvio 1: Karkkilan seurakunnan perustoiminta-alat

Seurakunta on jäsentensä muodostama hengellinen yhteisö. Jumalan sana ja sakramentit rakentavat tätä hengellistä yhteisöä. Toisaalta seurakunta on hallinnollinen yksikkö, jonka organisaatiossa toteutuu työntekijöiden ja luottamushenkilöiden yhdessä johtama toiminta. (Seurakuntatyöryhmän raportti, 2007.)

Seurakunnassa ylintä valtaa käyttää seurakuntalaisten valitsema kirkkovaltuusto. Käytännön asioita johtaa kirkkovaltuuston valitsema kirkkoneuvosto. Kirkkoherra vastaa seurakunnallisesta toiminnasta ja talouspäällikkö vastaa tukitoiminnoista. Lapsi-, nuoriso-, ja diakonia työalasta vastaavat papit toimivat oman ryhmänsä esimiehinä. Työnjohtaja toimii kiinteistö- ja hautausuimessa työskentelevän ryhmän esimiehenä. Kuviossa kaksi on kuvattu Karkkilan seurakunnan organisaatio.



Kuvio 2: Karkkilan seurakunnan organisaatio

## 1.2 Johtamisroolit ja tehtävät

Kirkkovaltuusto käyttää seurakunnan ylintä päätäntävaltaa, kirkkovaltuuston tehtävät on esitetty kohdassa 3.1.

Kirkkoneuvosto johtaa yleisesti seurakunnan toimintaa, kirkkoneuvoston tehtävät on esitetty kohdassa 3.2.

Perustoimintokuvauksen tarkoituksena on kirkaasti osoittaa seurakunnan perustoiminnat. Perustoimintakuvaus kestää aikaa, on yleiskuvaus seurakunnan toiminnasta.

Seurakuntien työtä ohjaavat lisäksi ohje- ja johtosäännöt. Ohjesäännöt ovat sisäisiä normeja, joiden hyväksyminen alistetaan tuomiokapitulin vahvistettavaksi, mm. kirkkoneuvoston ohjesääntö. Seurakunnallisilla viroilla on omat johtosäännöt, joissa säädetään viran tehtävistä.

Seurakunnan toimintaa määrittää organisaatio. Karkkilan seurakunnan organisaatio on kuvattu kohdassa 2.1.

Tehtävänkuvaukset määrittävät työtehtävien tarkoituksen ja pääsisällöt. Tehtävänkuvauksissa kerrotaan tehtävän yleiskuvaus, arvioidaan tehtävän vaatima osaaminen ja tehtävän vaativuus.

Seurakunnan sisäisten johtamisroolien ja tehtävien lisäksi seurakunnan toimintaa ohjaa Kirkkohallitus ja Kirkon työmarkkinalaitos ja hiippakunnan Tuomiokapituli.

## 1.3 Johtamisfoorumit

Valtuustoseminaarit ovat johtamisfoorumeita, joilla pyritään edistämään työntekijöiden ja luottamushenkilöiden vuorovaikutusta ja kanssakäymistä. Valtuustoseminareja pyritään järjestämään yksi vuodessa ja niiden teemat ovat ajankohtaisista aiheista.

Kirkkovaltuuston kokouksia seurakunnassamme on noin neljä vuoden aikana. Kirkkoneuvoston kokouksia on noin viisitoista vuodessa. Yhteen kirkkovaltuuston kokouksen sisältyy iltamessu. Kaikki kokoukset alkavat lyhyellä hartaudella ja päättyvät rukoukseen.

Kauden suunnittelukokouksia pyritään järjestämään kahdesti vuodessa. Tämä on kaikkien työntekijöiden yhteinen tilaisuus, jolloin jaetaan koko työyhteisön kesken kunkin työalan tilanne, tärkeimmät tapahtumat tulevana kuukausina.

Työntekijäkokouksia pidetään noin kymmenen vuodessa. Työntekijäkokouksissa käsitellään ajankohtaisia työyhteisön asioita, jaetaan tietoa ja vuorovaikutetaan. Kaikkiin työntekijäkokouksiin kuuluu hetkipalvelus.

Työkokoukset ovat hengellisten työalojen kokouksia, joissa käydään läpi tulevien viikkojen seurakunnallisen toiminnan asioita, aikataulutetaan tapahtumia, sovitaan resursseista ja vuorovaikutetaan.

Arkijohtamisen foorumeita ovat tiimi ja kuukausipalaverit. Näistä on erilaisia käytäntöjä esimiehistä riippuen, tavoitteiden saavuttamisessa, käytännön asioiden läpikäymisessä ja esimiestyön välineinä ne ovat tarpeellisia palaveriteita, joiden säännölliseen toteuttamiseen on kiinnitettävä huomiota.

## 1.4 Suunnittelujärjestelmät

### 1.4.1 Strateginen suunnittelu

Karkkilan seurakunnalla on voimassa oleva strategia, jossa määritellään seurakunnan missio ja visio siitä, millainen seurakunnan tulisi olla. Strategiassa määritellään seurakunnan arvot ja esitetään keinoja, joilla visioon päästään.

### 1.4.2 Toiminta- ja taloussuunnittelu

Toiminta- ja taloussuunnittelu tehdään vuosittain. Suunnitelmakaudelle tehdään toiminnan suunnitelma. Tähän suunnitelmaan sisällytetään tulevan vuoden hankkeet, kuvataan tapahtumia, toimintaa ja suunnitellaan toteuttavat resurssit. Toiminnan suunnitelman rinnalle tehdään taloussuunnitelma, jossa selviää toiminnan kustannusrakenteet. Taloussuunnitelma tehdään sitovaksi ensimmäiselle suunnitelmavuodelle ja kahdelle seuraavalle vuodelle tehtävä taloudellinen suunnitelma on ohjeellinen.

### 1.4.3 Kausisuunnittelu

Toiminnan suunnittelua täydentämään on luotu kausisuunnittelun malleja. Tukitoiminnoissa on työstetty mallia, jossa yksityiskohtaisesti nimetään kaudelle suunnitellut kehityshankkeet tiimikohtaisesti aikatauluineen ja vastuineen. Hankkeiden toteutumista edistetään ja seurataan esimiehen johdolla.

Kausisuunnittelun alle kuuluvat myös työyhteisön suunnittelupalaverit, joita pyritään pitämään kahdesti vuodessa. Tuolloin jaetaan koko työyhteisön kesken kunkin työalan tilanne, tärkeimmät tapahtumat tulevana kuukausina. Pohditaan seurakunnan kulloisiakin painopisteitä ja päätetään niistä. Työyhteisön suunnittelupalaverit pidetään syksyisin ja alkukevästä.

### 1.4.4 Toimintakertomus ja tasekirja

Toimintakertomuksessa arvioidaan kauden toimintaa tehtyyn toimintasuunnitelmaan nähden. Toimintakertomuksen talousosiossa arvioidaan toiminnan kustannusrakennetta ja verotulokertymään suunniteltuun nähden. Henkilöstötilinpäätös sisältyy tasekirjaan.

### 1.4.5 Tehtävänkuvausten tarkistuspalaverit

Tehtävänkuvausten tarkistuspalaverit pidetään kaikkien henkilöiden kanssa vuosittain. Tuolloin käydään työtehtävä ja siitä kirjoitettu tehtävänkuvaus läpi. Tämä läpikäynti antaa mahdollisuuden työntekijälle kommentointiin, ehdotuksiin, muutostarpeiden esiintuontiin. Tehtävänkuvien läpikäynti myös pitää esimiehen valppaana johtamiensa tehtävien sisällöstä ja kehittämisen tarpeesta. Tehtävänkuvausten läpikäynnistä kirjoitetaan päivitetty tehtävänkuvaus.

### 1.4.6 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä systemaattinen ja vuosittainen keskustelu, jonka tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia. Kehityskeskustelujen tavoitteena on auttaa työntekijää kehittymään työssään. Ne edistävät luottamuksen vahvistumista ja hyvän työilmapiirin kehittymistä koko työyhteisössä.