

#JOPE2024

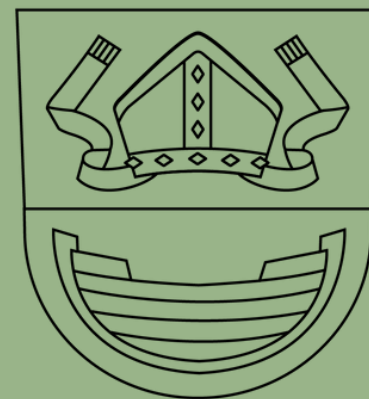


# Johtamisen perusteet

Intensiivijakso 2 / 2024



ESPOON  
HIIPPAKUNTA



HELSINGIN  
HIIPPAKUNTA



## **ASIOIDEN JOHTAMINEN**

# PÄIVÄN OHJELMA 2.5.2024

Klo 9 Aamukahvi ja majoittautuminen

Klo 9.30 Hartaus ja aloitus

Klo 9.45 Seurakunnan hallinnon ja talouden peruspiirteet

Klo 10.45 Tauko

Klo 10.15 Ryhmätehtävä: Seurakuntien/työyhteisöjen strategiat

Klo 12 Lounas

Klo 13 Strateginen johtaminen

Klo 14.30 Kahvi

Klo 15.00 Vapaaehtoisten johtaminen ja toimintaympäristö Edinburghin hiippakunnassa

klo 16.00 Johtamisfilosofiat

Klo 16.30 Ryhmätehtävä: Esihenkilön johtamisfilosofian suhde asioiden johtamiseen

Klo 17 Päivällinen

Klo 18 Erätauco-ryhmäkeskustelu johtamisen haasteista

Klo 19 Hartaus

Saunat ja iltapala



**SEURAKUNNAN  
HALLINNON  
JA  
TALOUDEN  
PERUSPIIRTEET**

# SUOMEN EV.LUT. KIRKON HALLINTO

KIRKOLLISKOKOUS

PIISPAINKOKOUS

KIRKKOHALLITUS

KIRKON TML

HIIPPAKUNTA

TUOMIOKAPITULI

PIISPA

HPKVALTUUSTO

# SEURAKUNTAHALLINTO

SEURAKUNTAYHTYMÄT

YHTEINEN  
KKOVALTUUSTO

YHTEINEN  
KKONEUVOSTO

SRKNEUVOSTO

KIRKKOHERRA

LÄHIJOHTAJAT

JOHTOTIIMI

TAVOITEALUEET

# SEURAKUNTAHALLINTO

SEURAKUNTA

KKOVALTUUSTO

KKO/SRK  
NEUVOSTO

KIRKKOHERRA

LÄHIJOHTAJAT

JOHTOTIIMI

TAVOITEALUEET

# SEURAKUNTAHALLINNON PERUSTEET

## KIRKKOLAKI

Kirkkolaissa säädetään kirkon ja valtion suhteesta, kirkon järjestysmuodosta ja kirkon hallinnosta.

Eduskunta hyväksyy Kirkkolain muutokset kirkolliskokouksen ehdotuksesta.

## KIRKKOJÄRJESTYS

Kirkkojärjestys sisältää säännökset kirkon toiminnasta, hallinnon yksityiskohdista.

Kirkkojärjestyksen antaa kirkolliskokous.

## MALLISÄÄNNÖT

Seurakunnan toimielimien hallinnosta, menettelystä ja tehtävänjaosta määrätään erilaisissa hallinnollisissa säännöissä, kuten hallinto-säännössä, työjärjestyksissä, ohje- ja johtosäännöissä.

Kirkkohallituksessa on laadittu mallit hallinnollisista säännöistä seurakuntien käyttöön.



Tasavallan presidentti on vahvistanut 14.4.2023 eduskunnan 2.3.2023 hyväksymän uuden kirkkolain ja erillislait. Kirkolliskokous hyväksyi kirkkojärjestyksen 11.11.2021 ja uusi kirkkolainsäädäntö tuli voimaan 1.7.2023.

Uudessa kirkkolaissa on 13 lukua nykyisen 26 luvun sijaan, ja uudessa kirkkojärjestyksessä on 12 lukua nykyisen 23 luvun sijaan. Muutokset ovat luonteeltaan pitkälti teknisiä, mutta uudistus sisältää myös merkittäviä sisällöllisiä muutoksia:

- Alistusmenettelyt poistuvat kirkon hallinnosta yleisen hallinnollisen kehityksen mukaisesti.
- Seurakuntarakenteiden muutoksia ja seurakuntayhtymän perustamista koskeva sääntely selkeytyy ja prosessi yhtenäistyy.
- Seurakunnan jäsenten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet paranevat.
- Henkilötietojen suojaa koskeva sääntely tarkentuu.

Uusia sovellettavia lakeja ovat arkistolaki ja laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. Kirkkolaissa on myös uudet säännökset sähköisestä päätöksentekomenettelystä.





# KIRVESTES

Kirkon virka- ja  
työehtosopimus

Seurakunnan  
esihenkilön Raamattu:

NYKYINEN KIRVESTES 2023-25

# KIRKON JA SEURAKUNNAN TALOUS



## KIRKOLLISVERO

Vuonna 2023 ev.lut. kirkon jäseniä noin 3,6 miljoonaa.

Kirkollisverotulo vuonna 2023 oli yhteensä n. 1 033 788 euroa (v. 2017 885 m., v. 2022 930 m.)

## SEURAKUNTA- YHTYMÄN RAHOITUS

Seurakuntayhtymät jakavat seurakunnille toimintamäärärahoja hallintosäännössä määriteltujen periaatteiden mukaisesti.

## LAKISÄÄTEINEN VALTIONRAHOITUS

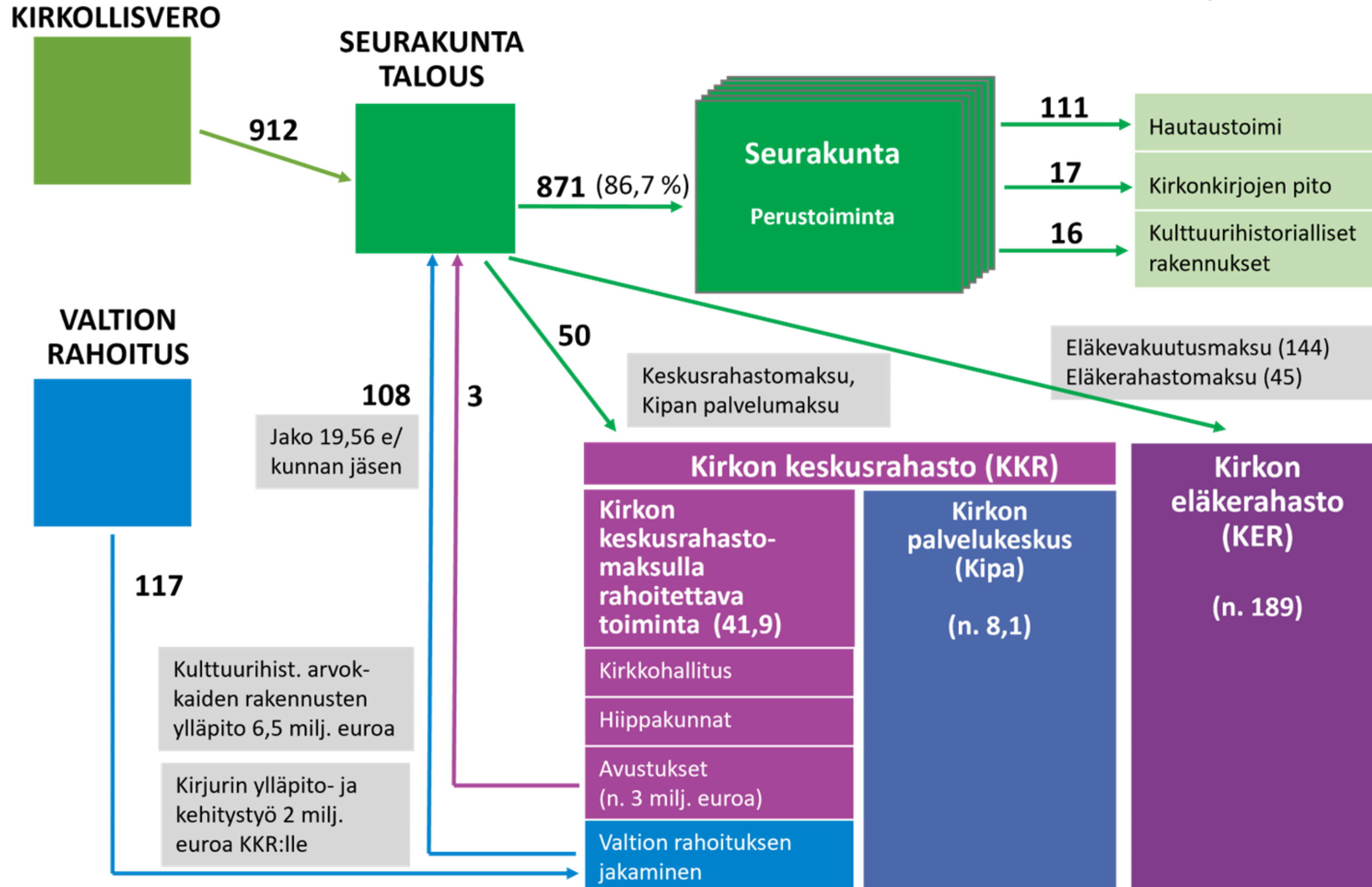
Vuoden 2016 alusta alkaen kirkolle valtion lakisääteinen valtion-rahoitus, n. 120 milj. euroa, jonka avulla srk:t hoitavat kirkolle määrättyjä yhteiskunnallisia tehtäviä.

## SEURAKUNNAN OMA RAHOITUS

Seurakunnat voiva rahoittaa omaa toimintaansa mahdollisilla sijoitus-, metsä- tai vuokratuotoilla sekä lahjoitus- ja testamenttivaroilla.

# Suomen ev.lut. kirkon suljettu talous vuonna 2021

(luvut milj. euroa)



# TTS JA TOIMINTAKERTOMUS

Jokainen seurakunta laatii vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelman sekä toimintakertomuksen, johon sisältyy tilinpäätös. Seurakuntayhtymä-mallissa tilinpäätös tehdään yhtymätasolla.

Seurakunnan taloudesta vastaa viime kädessä kirkkoherra, joka voi delegoida talousvastuuta sovitusti työntekijöille.

TTS:n ja toimintakertomuksen hyväksyy seurakuntaneuvosto tai kirkkovaltuusto, joka myös valmistelee budjetin yhdessä kirkkoherran kanssa.



# Työnantajan velvollisuudet

"Kirkon työnantajilla on samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muillakin työnantajilla. Niiden on noudatettava henkilöstöä koskevassa päätöksenteossaan ja toiminnassaan kirkkolain ja -järjestyksen lisäksi esimerkiksi työsopimuslakia, työturvallisuuslakia, yhdenvertaisuuslakia sekä lakia naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

Kirkon työnantajien etuja työmarkkina-asioissa ajaa Kirkon työmarkkinalaitos. Työnantajatoimivaltaa on lisäksi kunkin hiippakunnan piispalla ja tuomiokapitulilla oman alueensa pappeihin nähden."

[www.evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos](http://www.evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos)

Strateginen ja taloudellinen johto

Operatiivinen johto ja operatiivinen työ

# HENKILÖSTÖ- HALLINNON DOKUMENTIT

## TYÖNSUOJELUN TOIMINTAOHJELMA

Säädetään  
työturvallisuuslaissa.

## TYÖTERVEYS- HUOLLON TOIMINTA- SUUNNITELMA

Säädetään  
työterveyshuoltolaissa.

## KOULUTUS- JA HENKILÖSTÖ- SUUNNITELMAT

Mikäli henkilöstön  
lukumäärä on säännöllisesti  
vähintään 20.

## TASA-ARVO- JA YHDENVERTAISUUS- SUUNNITELMAT

Mikäli henkilöstön  
lukumäärä on säännöllisesti  
vähintään 30.

## VALMIUSSUUNNITELMA

HYVÄÄ KÄYTÖSTÄ  
KOSKEVA SITOUMUS

TOIMINTAOHJEET  
TYÖPAIKAN  
RISTIRIITATILANTEITA  
VARTEN

AKTIIVISEN TUEN MALLI

**Take a Break!**






# RYHMÄTEHTÄVÄ

SEURAKUNTIEN JA TYÖYHTEISÖJEN  
STRATEGIAT







**STRATEGINEN  
JOHTAMINEN**

# Elinvoimainen organisaatio tarvitsee...

- Resursseja: riittävästi rahaa, tarvittavat tilat, tarpeeksi työntekijöitä
- Sosiaalista pääomaa: hyvää johtamista, ihmisten välisiä suhteita, vuorovaikutusta ja viestintää
- Tulevaisuuskuuvan: suunnitelman siitä minne ollaan menossa – strategian!

# STRATEGIA

- Strategia eli miten tämä sota voitetaan?
- Taktiikka eli miten yksittäinen taistelu voitetaan?
- Strategia on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä
- Kertoo minne organisaatio on menossa, miksi sinne pitäisi päästä ja miten tavoitetta kohti edetään



**MIHIN KIRKKO TAI  
SEURAKUNTA  
TARVITSEE  
STRATEGIAA?**

# MISSIO:

mikä on toimintamme ydin ja perussyy ja sydän?

- Miksi olemme olemassa?
- Mikä meissä elää ja sykkii?
- Tiivistyy usein sloganiksi tai motoksi tai toiminta-ajatuksiksi



# VISIO:

mitä haluamme olla tulevaisuudessa,  
mikä on se tähti mitä tavoittelemme?

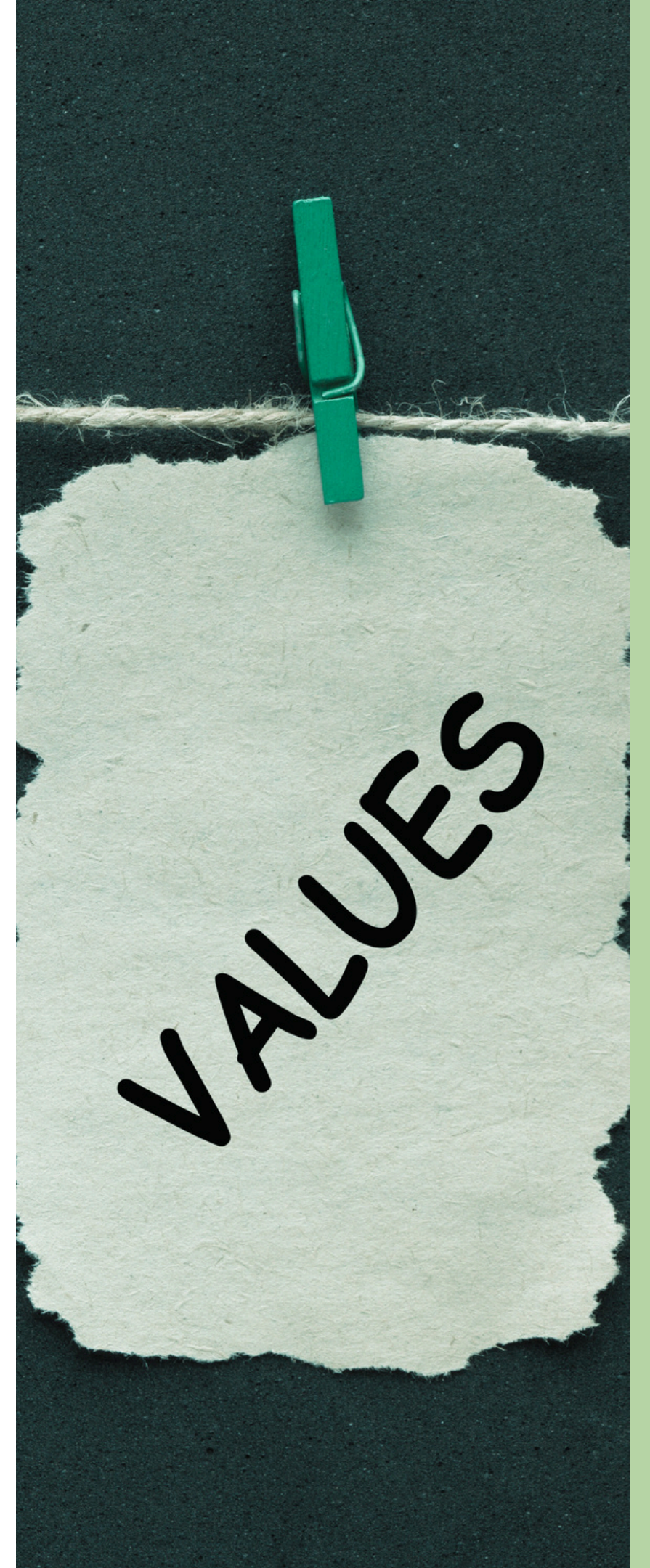
- Tavoitetila, mitä olemme strategiakauden päättyessä tai vaikka 5 vuoden kuluttua?
- Mitä tavoittelemme, mihin pyrimme, minne ollaan menossa?
- Mitä ennakoimme, mitä on tulossa ja miten siihen vastaamme?

A piece of torn, light-colored paper is hanging from a string with a wooden clothespin. The word "VISION" is written on the paper in a bold, black, sans-serif font, oriented vertically from bottom-left to top-right. The background is dark and textured.

# ARVOT:

mikä meille on luovuttamatonta,  
missä meille tärkeät asiat kiteytyvät?

- Mikä on meille tärkeintä?
- Millainen arvopohja ohjaa toimintaamme?
- Miten päätöksemme ja toimintamme vastaa arvopohjaamme?





# TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI:

millaisessa maastossa elämme ja toimimme, kartta!



- Mitä ympärillämme tapahtuu? Missä oikein elämme ja toimimme?
- Tilastot, analyysit, omat ja muiden tuottamat
- Hiljaiset signaalit ja muutoksen merkit, mitä ilmiöitä tunnistamme
- Keiden kanssa toimimme, keiden kanssa pitäisi tai voisi toimia?
- Paikalliset muutokset? Globaalit muutokset?

# Painopisteet, strategiset valinnat, polut...



- Eli mitä aiomme tehdä, että visio toteutuu?
- Missä pitää onnistua – mitkä ovat keskeiset tavoitteemme?
- Hyvä tavoite:
  - Specific – täsmällinen
  - Measurable – mitattava
  - Achievable – saavutettavissa oleva
  - Realistic – realistinen
  - Time-Bound – aikataulutettu

Miten koko seurakunnan tavoitteet linkittyvät työalojen/  
vastuualueiden tavoitteisiin ja sitä kautta mahdollisesti myös  
henkilökohtaisiin tavoitteisiin?

# MITTARIT

- Mistä tiedetään, että tavoite on toteutunut?
  - Mistä tiedetään, että ollaan onnistuttu?
  - Tunnusluvut ja niille asetetut tavoitteet?
  - Strategisiin painopisteisiin liittyvät mittarit?
- 
- Määrälliset mittarit
  - Laadulliset mittarit
- Palaute
- Vaikutus?



# Tuumasta toimeen ja suunnitelmasta toteutukseen

- Strategian sitominen toimintasuunnitelmaan ja toimintakertomukseen
- Mittareiden seuranta ja toimenpiteet niiden perusteella
- Toimintaympäristön jatkuva tarkkailu
- Yhteinen sitoutuminen strategiaan – myös sen valmisteluun!

# Luottamushenkilöt ja strategia

- STRATEGIASTA PÄÄTTÄMINEN ON LUOTTAMUSHENKILÖIDEN KESKEINEN TEHTÄVÄ – OLTAVA SOVITTU SUUNTA SIITÄ, MINNE OLLAAN MENOSSA
- STRATEGINEN JOHTAMINEN ON LUOTTAMUSHENKILÖIDEN TEHTÄVÄ – VARMISTUTTAVA, ETTÄ PÄÄTÖKSET JA TOIMINTA TOTEUTTAVAT STRATEGIAA
- STRATEGIA TAUSTATUKENA PÄÄTÖKSENTEOSSA
- KUKA LAATII STRATEGIAN?  
JOHTO YKSIN – MITÄ SIITÄ SEURAA?  
YHTEISÖ YHDESSÄ – MITÄ SIITÄ SEURAA?



STRATEGY



## ERI TASOISET STRATEGIAT/ SUUNNITELMAT

- Toimintastrategia
- Kiinteistösuunnitelma
- Henkilöstösuunnitelma
- Ympäristöohjelma
- Koulutussuunnitelma

A man in a white shirt and tie is falling backwards on a staircase. He has a surprised expression on his face. The background is a light-colored wall with a staircase on the right side. The text is overlaid on the image.

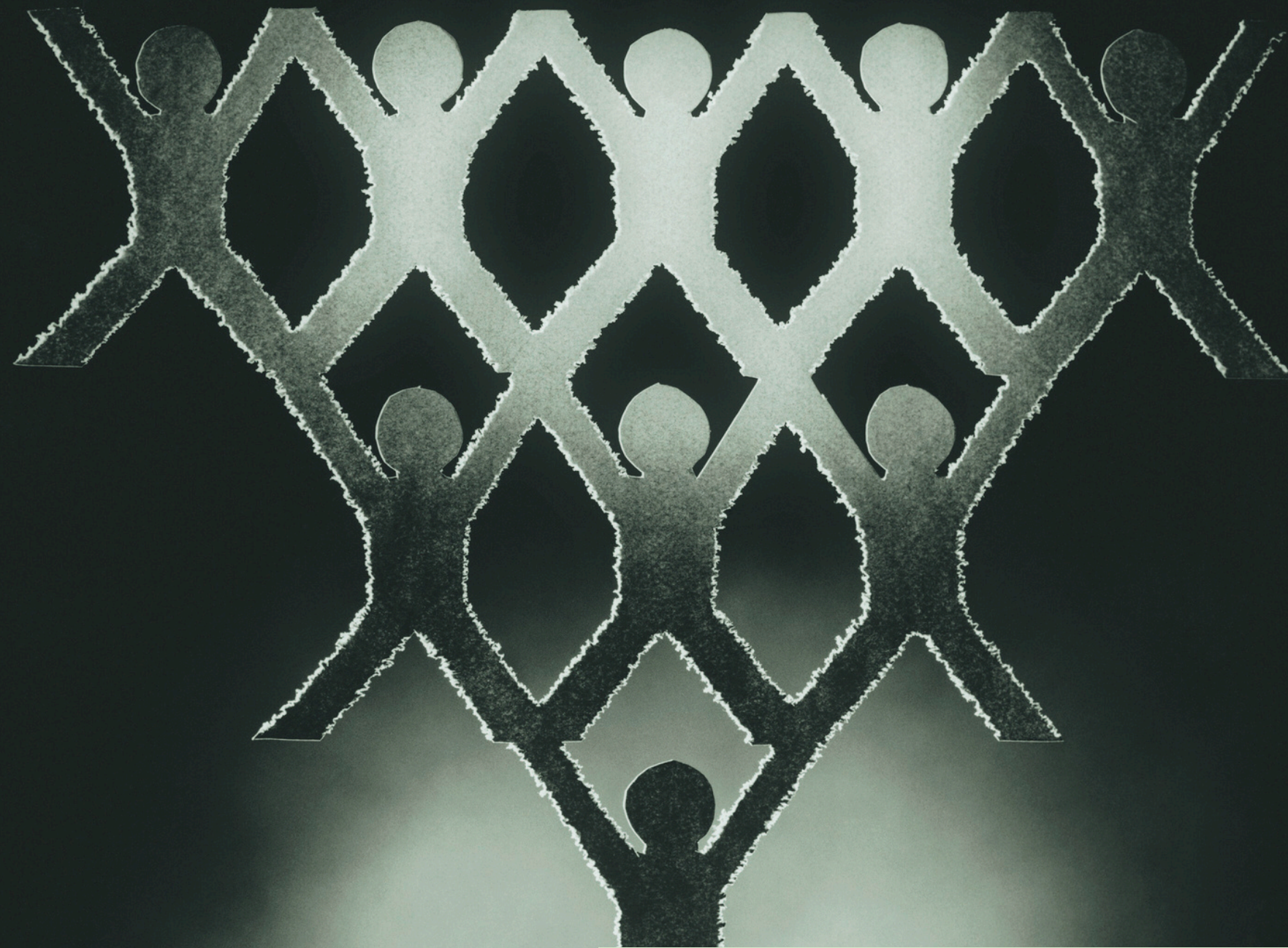
**MIKSI STRATEGIAN  
KANSSA USEIN  
KOMPUROIDAAN?**

A person in a dark shirt and cap is balancing on a barbell with three weights of increasing size. The background is a soft, light blue sky. The text is overlaid on a semi-transparent white rectangle.

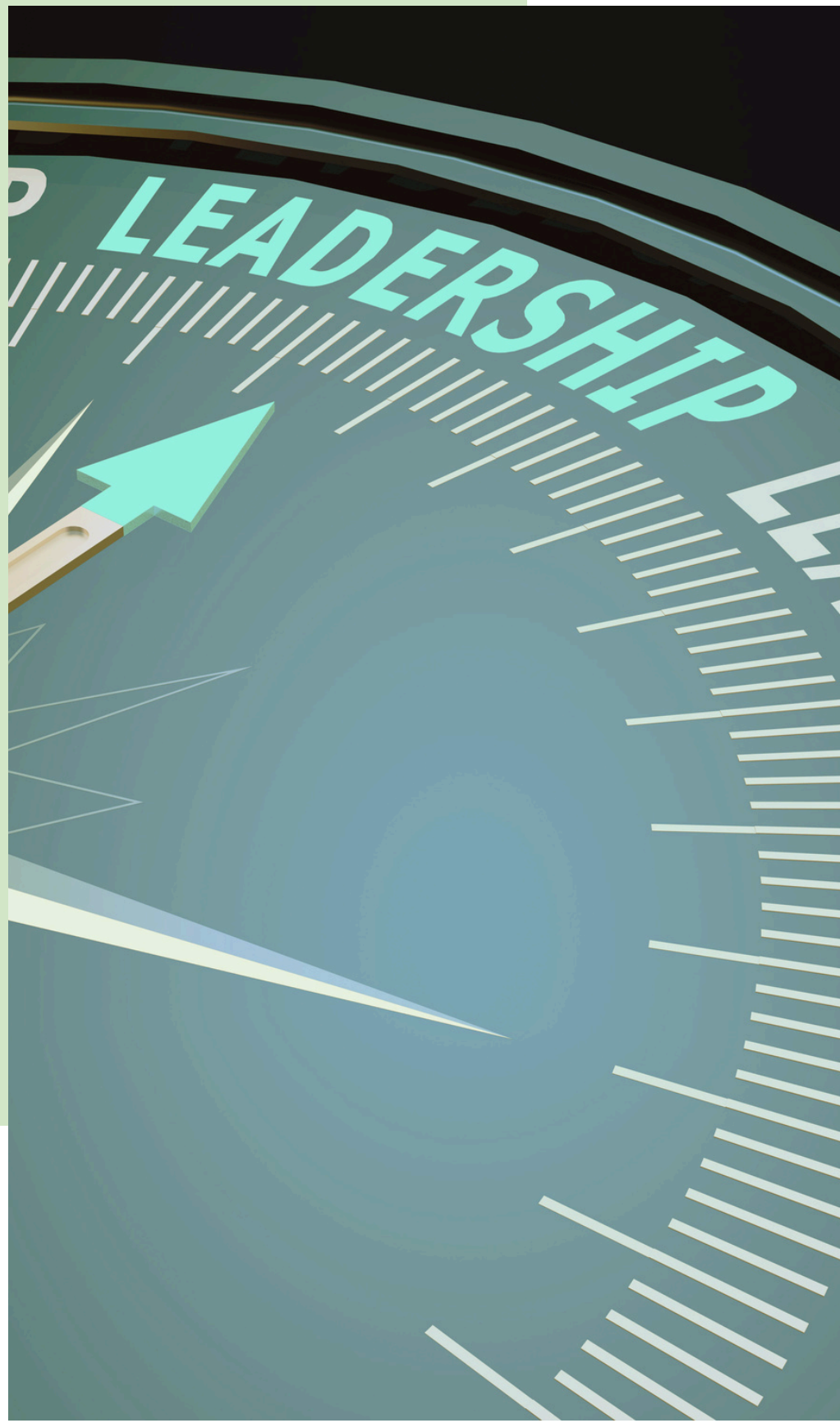
**MILLAINEN ON  
TOIMIVA  
STRATEGIA?**







# JOHTAMISFILOSOFIAT



Aito johtajuus on jotain  
muuta kuin muualta  
hankittu kopio.  
Tärkeintä on itse sisäistetty  
johtamisen idea.

Tapio Aaltonen, Paula Kirjavainen,  
Eeva Pitkänen

# JOHTAMIS- FILOSOFIA



Sisältää ne periaatteet, joista ei aio luopua missään tilanteessa.



Oman itsensä tunteminen ja arvojen tunnistaminen.



Pyrkimys toimia näiden arvojen mukaisesti.

Johtamisteorioita ja malleja on runsaasti

Olisi kätevää ja säästäisi aikaa, jos niistä voisi  
suoraan valita sen parhaan

Ei ole yksiselitteistä vastausta siitä mikä on paras  
johtamisfilosofia

Ei ole olemassa universaalia kaikille sopivaa mallia

# MIKSI ON TÄRKEÄÄ TIEDOSTAA OMA JOHTAMISFILOSOFIANSA?

- Jotta asiat pysyvät hanskassa alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Moisalo 2010)
- Johtamiseen kohdistuu paljon odotuksia ja paineita. Vaarana hukata oma itsensä.
- Ristiriitatilanteissa voi toimia johtamisfilosofian mukaisesti. Muuten tulee helposti toimittua tapauskohtaisesti, pyrkien miellyttämään kaikkia.



## MILLAINEN ON SINUN JOHTAMISFILOSOFIASI?

- Millaiselta pohjalta teet arkisia päätöksiä?
- Miten visioit tulevaisuutta?
- Miten tahdot johtaa itseäsi?
- Entä miten tahdot johtaa muita?
- Mitä ajattelet ihmisistä (johdettavistasi)?



# RYHMÄTEHTÄVÄ

OMAN ESIHENKILÖN  
JOHTAMISFILOSOFIAN  
SUHDE  
ASIOIDEN JOHTAMISEEN





The image shows four black metal chairs with curved backs and armrests, arranged in a circle on a cobblestone pavement. The chairs are positioned around a central area, and their shadows are cast on the ground. A semi-transparent green rectangular box is overlaid in the center of the image, containing the text 'ERÄTAUKOKESKUSTELU' in a dark, serif font.

# ERÄTAUKOKESKUSTELU