



Espoon hiippakunta

# Henkilöstöressurssien vähentäminen

Sari Anetjärvi  
lakimiesasessori



# Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan tulevaisuuteen katsovaa

- ❖ työvoiman oikean määrän ja laadun arvioimista,
  - ❖ Henkilöstön laadulla tarkoitetaan henkilöstön koulutus-, ikä-, henkilöstöryhmä-, palvelussuhde- ym. rakenteita sekä tietoja, taitoja ja soveltuvuutta tehtäviinsä
- ❖ riittävän osaamisen turvaamista työn tavoitteiden saavuttamiseksi
- ❖ osaamisen kehittämistarpeen ennakointia
- ❖ henkilöstökustannusten ennakointia.



# Henkilöstösuunnittelun tavoite

Henkilöstösuunnittelu tähtää siihen, että organisaatiossa työskentelee

- ❖ oikea määrä
- ❖ oikeita henkilöitä
- ❖ oikeissa tehtävissä
- ❖ oikeaan aikaan.



# Henkilöstösuunnittelun lähtökohdat

- ❖ Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat seurakunnan työn visio ja tavoitteet. Laajasti katsottuna se käsittää henkilöstöstrategian / henkilöstöohjelman laatimisen, työn sisältöjen ja tehtävänjakojen järjestämisen sekä henkilöstön työnteon edellytyksistä, osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisen.
- ❖ Seurakunnan henkilöstösuunnittelu kytkeytyy toiminta- ja talousarvioon, ja siten taloudellisiin resursseihin ja useamman vuoden suunnittelujärjestelmään.
- ❖ Vuosittaisessa henkilöstökertomuksessa tai –tilinpäätöksessä voidaan kuvata henkilöstön kulloinenkin tila, ja se antaa tärkeää pohjatietoa henkilöstösuunnittelua varten.



# Nykyiset ja uudet tarpeet ja tehtävät

- ❖ Olennaista on kartoittaa ja ennakoida tulevaisuuden taloudelliset resurssit, seurakuntalaisten määrän arvioitu kehitys, ikärakenne ja yhteiskunnan ja seurakuntarakenteen muutokset.
- ❖ Harkittaessa uusien tehtävien perustamista, nykyisten säilyttämistä tai vähentämistä on syytä pohtia, ovatko nykyiset toimintatavat tarkoituksenmukaisia ja ovatko nykyiset henkilöstöresurssit parhaassa mahdollisessa käytössä.
- ❖ Töiden uudelleen järjestely tai ulkoistaminen saattavat olla hyviä vaihtoehtoja.



# Hyviä kysymyksiä

Ovatko kaikki nykyiset toiminnot ja tehtävät tarpeellisia? Mikä on niiden prioriteettijärjestys? Mitä voitaisiin vähentää?

Voidaanko organisaatiota muuttamalla, työnjakoa kehittämällä tai yhteistyötä tehostamalla saavuttaa tavoitteita nykyistä paremmin tai ainakin yhtä hyvin?

Voidaanko tehtäviä hoitaa yhteistyössä seurakuntatalouksien välillä?

Voidaanko työskentelyolosuhteita parantamalla ja koulutuksella edistää työntekijöiden työpanosta siten, että tehtävät tulevat hoidetuiksi?

Olisiko jokin tehtävä tai jotkin tehtävät tarkoituksenmukaisempaa ja taloudellisempaa antaa ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi?

Tulisivatko ne ostopalveluna yhtä hyvin tai jopa paremmin hoidetuksi kuin omaa henkilöstöä käyttäen?



# Valmius arvioida ja uudistua

- ❖ Ihmisten taipumus tottua ja sopeutua olevaan on merkittävä huomioon otettava asia.
- ❖ Yksittäinen työntekijä muokkaa työkokonaisuuttaan ja sopeutuu nopeasti tilaansa ja tehtäviinsä.
- ❖ Organisaatio muokkautuu ja sopeutuu olevaan tilaansa.
- ❖ Jatkuva arviointi on olennaista. Mikä on hyvää ja säilyttämisen arvoista, mikä taas kaipaisi kehittämistä ja uudistamista.



# Muutosten ajoitus

- Johdon tehtävä on viedä tarpeellisia uudistuksia ja muutoksia eteenpäin. Se ei yleensä ole yksinkertaista tai helppoa. Se vaatii rohkeutta.
- On arvioitava, mikä olisi otollinen hetki muuttaa tehtäviä tai tehtäväjakoja taikka vähentää henkilöstöresursseja.
- Luonnollinen poistuma ei välttämättä kohdistu oikeaan kohtaan. Pelkästään sen varaan ei voi laskea.
- Jos palvelussuhteita vähennetään, myös organisaation hoidettavia tehtäviä on vähennettävä tai ainakin työn organisointia on muotoiltava uudelleen.





# Muutoksen kohtaaminen

- ❖ Henkilöstön vähentäminen tai tehtävien ja tehtäväjakojen muuttaminen synnyttää henkilöstön keskuudessa vahvoja näkemyksiä ja tunteita.
- ❖ Siihen on varauduttava etukäteen. On pohdittava keinot käsitellä muutosvastarintaa.
- ❖ Miten kohdata esimieheissä / johtajassa itsessään syntyvät tunteet, esim. myötätunto työntekijöitä kohtaan? Miten suhteuttaa johdonmukainen ja realiteetteihin perustuva toiminta tähän?



# Yhteistoiminnassa

- ❖ Henkilöstösuunnittelu on syytä ja kannattaa toteuttaa yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.
- ❖ Yhteistoiminta tarkoittaa, että henkilöstön näkemyksiä ja asiantuntemusta kuunnellaan ja otetaan harkinnan mukaan huomioon.
- ❖ Vaikka työnantajalla on päätösvalta henkilöstöä ja sen työtä koskevissa asioissa, viisas päätöksenteko edellyttää eri näkökulmien kuulemista ja huomioon ottamista.



# Kirkon yhteistoimintasopimus

- ❖ Kirkon yhteistoimintasopimuksessa määritellään yhteistoiminnan kohteena olevat asiat ja menettelytavat.
- ❖ Ennen kuin työnantaja ratkaisee yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvan asian, sen on käsiteltävä yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi valmisteilla olevan toimenpiteen perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja asianomaisten työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.
- ❖ Henkilöstön edustajia yhteistoimintamenettelyssä ovat työsuojeluvaltuutetut, työsuojeluvaravaltuutetut sekä ammattijärjestöjen luottamusmiehet.



# Jatkuva yhteistoiminta

Kirkon yhteistoimintasopimuksen mukaan jatkuvassa yhteistoiminnassa on käsiteltävä mm.:

- ❖ työn järjestelyyn ja mitoitukseen sekä niiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn
- ❖ henkilöstön asemaan olennaisesti vaikuttavat kehittämishankkeet, muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä ja tehtävien tai työtilojen järjestelyssä
- ❖ organisaation ja toiminnan uudelleen järjestäminen ja niiden periaatteet, jos asialla voi olla olennaisia henkilöstövaikutuksia
  - ❖ Näitä ovat mm. ulkopuolisen työvoiman käyttö, vuokratyövoiman käyttö tai seurakuntaliitokset ja liikkeen luovutus.



# Jatkuva yhteistoiminta

Kirkon yhteistoimintasopimuksen mukaan jatkuvassa yhteistoiminnassa on käsiteltävä mm.:

- 1) toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrä sekä arvio näiden kehittymisestä;
- 2) periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;
- 3) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta
- 4) 1–3 kohdan suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.



# Tuta-menettely

- ❖ Tuta-menettely tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintamenettelyä työvoiman käytön vähentämiseen liittyvissä tilanteissa.
- ❖ Tuta-menettelyssä käsitellään asia, joka koskee tuotannollisista tai taloudellisista syistä toimeenpantavaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomista, lomauttamista tai osa-aikaistamista.
- ❖ Työnantajan on kirjallisesti ilmoitettava tuta-menettelyn käynnistämisestä viimeistään viisi päivää ennen neuvottelujen aloittamista. Päätöksen voi tehdä vasta, kun tuta-menettelyn aloittamisesta on kulunut vähintään 14 päivää.
- ❖ Neuvotteluesitys tai siitä ilmenevät tiedot on toimitettava kirjallisesti myös työvoimatoimistolle viimeistään tuta-menettelyn alkaessa, jollei näitä tietoja ole toimitettu sille aikaisemmin muussa yhteydessä.



# Tuta-menettely

- ❖ Jos asia koskee seurakunnan tai sen toimintayksikön työntekijöitä yleisesti, se käsitellään laadustaan sekä henkilöstön määrästä ja seurakunnan olosuhteista riippuen yhteistyötoimikunnassa tai yhteistoimintakokouksessa.
- ❖ Yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään ensisijaisesti työntekijän ja hänen esimiehensä välillä. Työntekijä voi halutessaan käyttää avustajaa yhteistoimintamenettelyssä.
- ❖ Asioita on käsiteltävä niiden valmistelu- ja toteuttamisaikataulu huomioon ottaen yhteistoiminnan tavoitteiden kannalta riittävän ajoissa.



# Osa-aikaistaminen

- ❖ Työnantaja voi, varattuaan työntekijälle tai viranhaltijalle tilaisuuden tulla kuulluksi, muuttaa palvelussuhteen osa-aikaiseksi tai vähentää jo osa-aikaisen työaikaan irtisanomisperusteella irtisanomisaikaa noudattaen.
- ❖ Kyse on kollektiiviperusteista eli taloudellisesta ja tuotannollisesta perusteesta tai tuotannon uudelleen järjestelystä.
- ❖ Kun käytetään kollektiiviperusteista irtisanomisperustetta, sen on oltava todellinen. Ei saa olla tosiasiallisesti kysymys henkilöön liittyvistä syistä eli individuaaliperusteesta.
- ❖ Osa-aikaistaminen voi myös perustua työntekijän tai viranhaltijan pyyntöön tai suostumukseen.





# Osa-aikaistaminen

- ❖ Osa-aikaistaminen merkitsee säännöllisen työajan lyhentämistä – myös osa-aikatyön edelleen vähentämistä.
- ❖ Yleis- tai toimistotyöajassa olevan viranhaltijan päivittäinen säännöllinen työaika muutetaan osa-aikaisuutta vastaavassa suhteessa (prosentuaalisesti) kokoaikaiseen työaikaan. Työ voidaan järjestää myös siten, että osa-aikatyö sijoittuu yhden viikon tietyille päiville. (KirVESTES 2018-2020 169 §)
- ❖ Hengellisen työn (työajaton) viranhaltijan osa-aikatyössä kokonaistyömäärää vähennetään osa-aikaisuuden määräämässä suhteessa ja kokonaisina päivinä (KirVESTES 2018-2020 143,3 §).



# Osa-aikaistamisen säännöksiä

- ❖ Seurakunnan kappalaisen, seurakuntapastorin ja lehtorin virkasuhteen osa-aikaistamisesta päättää tuomiokapituli saatuaan asiasta seurakunnan lausunnon. Seurakuntayhtymän papin virkasuhteen osa-aikaistamisesta päättää seurakuntayhtymä. Se ei edellytä tuomiokapitulilta uutta viranhoitomääräystä seurakuntayhtymän papille.
- ❖ Kirkkoherran virkasuhde voidaan muuttaa osa-aikaiseksi vain kirkkoherran hakemuksesta. Tämä on poikkeuksellista ja edellyttää, että kirkkoherran tehtävien hoito voidaan järjestää asianmukaisella tavalla ottaen huomioon, että seurakunnassa on aina oltava virkavastuulla toimiva kirkkoherra. Kirkkoherralla ei ole subjektiivista oikeutta virkasuhteen osa-aikaisuuteen.



# Osa-aikaistamisen säännöksiä

- ❖ Kanttorin ja diakonian virka voidaan tuomiokapitulin suostumuksella perustaa tai muuttaa osa-aikaiseksi taikka tuomiokapitulin päättämäksi määräajaksi jättää täyttämättä tai täyttää määräajaksi osa-aikaisena



# Taloudellinen irtisanomisperuste

## taloudellinen irtisanomisperuste

- ❖ perustuu työnantajaorganisaation taloudessa tapahtuneisiin tai ennakoitavissa oleviin pysyväisluonteisiin muutoksiin, jotka vähentävät henkilöstön palkkaamiseen käytettäviä voimavaroja
- ❖ edellyttää, että työvoimaresurssin vähentämisellä saadaan aikaan todellista säästöä ja organisaation taloudellisen tilan korjaantumista



# Tuotannollinen irtisanomisperuste

## tuotannollinen irtisanomisperuste

- ❖ liittyy muutokseen työnantajan toiminnassa tai organisaatiossa, organisaatio pyrkii toimintaedellytystensä tai kilpailuasemansa turvaamiseen etsimällä muun ohessa tuottavimmat työnkulut, liiketoimet ja markkinoinnin.
- ❖ Työn vähentyminen perustuu työtehtävien yhdistämiseen tai niiden lakkauttamiseen.



# Toiminnan uudelleenjärjestely

## toiminnan uudelleenjärjestely

- ❖ Peruste, joka vaikuttaa yrityksen edellytyksiin tai tapaan toimia (esim. teknologinen, hallinnollinen tai rakenteellinen, mm. ulkoistaminen)
- ❖ Toimintaedellytyksissä tapahtunut todellinen muutos oikeuttaa korvaamaan kyseistä työtä tehneen työntekijän.



# Työn tarjoamisvelvollisuus osa-aikaiselle

- ❖ Työsopimuslain mukaan työnantajan, joka tarvitsee uusia työntekijöitä heille sopivaan kokoaikaiseen tehtävään, on ensisijaisesti tarjottava toistaiseksi voimassaolevaan palvelussuhteeseen otetulle osa-aikatyötä tekeväälle mahdollisuus siirtyä tällaiseen tehtävään.
- ❖ Kirkkolain mukaan viranhaltijan osalta edellytyksenä kokoaikaisen virkasuhteen tarjoamiselle on, että viranhaltija on etukäteen kirjallisesti ilmoittanut haluavansa kokoaikaiseen virkasuhteeseen, hän täyttää tämän virkasuhteen kelpoisuusvaatimukset ja tehtävä on hänelle sopiva.
- ❖ Olennaista on tulkinta siitä, millaiset tehtäväkokonaisuudet ovat riittävän samankaltaisia, jotta pykälä tulee sovellettavaksi. Työtä voidaan yleensä pitää samankaltaisena, jos se muistuttaa viranhaltijan työtehtäviä. Viranhaltijan on sovellettava virkaan ammattitaitonsa, koulutuksensa ja aikaisemman työkokemuksensa puolesta. Tehtävänimikkeillä ei ole ratkaisevaa merkitystä.



# Työjärjestelyt ja tehtävien muuttaminen

- ❖ Lähtökohtana sekä viranhaltijoiden että työntekijöiden työtehtävien muutokseen on hyvä aina olla keskustelu ja pyrkimys yhteisymmärrykseen ja sopimiseen.
- ❖ Työnantaja voi työnjohto- ja valvontaoikeutensa eli direktio-oikeutensa nojalla muuttaa sekä viranhaltijan että työsuhteisen työntekijän työtehtäviä.
- ❖ Viranhaltijan tehtäviä voi muuttaa hänen olemassa olevan virkansa toimialan puitteissa.  
Työsopimussuhteisen työntekijän tehtäviä voi muuttaa työsopimuksen puitteissa.





# Virantoimitusvelvollisuuden muuttaminen

- ❖ Kirkkolain mukaan työnantajalla on oikeus muuttaa virantoimitusvelvollisuutta laajemmin kuin direktio-oikeus mahdollistaa. Tästä on tehtävä hallinnollinen päätös.
- ❖ Lähtökohtana on toiminnan ja virkatehtävien sopeuttaminen muuttuviin tilanteisiin, tarpeisiin ja oloihin. Muuta perusteltua syytä arvioidaan työnantajan tarpeiden perusteella.
- ❖ Jos työnantajan toiminnan tai hallinnon uudelleenjärjestelyt merkitsevät niin laajoja viranhaltijoiden tehtävien muutoksia, että virka voidaan katsoa sisällöltään ja luonteeltaan uudeksi viraksi, vanha virka tulee pääsääntöisesti lakkauttaa ja perustaa uusi virka.



# Työsopimussuhteisen tehtävän muuttaminen

- ❖ Työsopimussuhteisen tehtävän perustana on työsopimus ja siinä sovitut työsuhteen ehdot.
- ❖ Työnantaja ei voi yksipuolisesti muuttaa työsopimuksen ehtoa, paitsi irtisanomisperusteella (taloudellinen ja tuotannollinen).
- ❖ Työsopimuksessa sovitun (sanamuodon) puitteissa työnantaja voi muokata työntekijän työtehtäviä, mutta ei huonontaa hänen palvelussuhteensa ehtoja.
- ❖ Työntekijän toimenkuvan ja tehtävien pysyvää olennaista muuttamista voidaan yleensä pitää työsopimuksen irtisanomisena ja uuden solmimisena.



# Työsopimussuhteisen tehtävän muuttaminen

- ❖ Vakiintuneen oikeuskäytännön mukaan työnantaja voi, ainakin väliaikaisesti, määrätä työntekijän tekemään sellaista työtä, joka välittömästi liittyy hänen varsinaiseen työhönsä eikä olennaisesti muuta hänen työnsä laatua.
- ❖ Työntekopaikka määräytyy työsopimuksessa sovitun mukaan ja sen muuttaminen on työsopimuksen ehdon muutos.
- ❖ Nopeasti muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän huomioon ottaminen on tärkeää kirjattaessa työsopimukseen erityisesti työntekijän tehtäviä ja työntekopaikkaa. Ne on tarkoituksenmukaista muotoilla riittävän väljästi, jotta työsopimuksesta ei muodostu suurta estettä työn muutoksille.



# Yhteiset virat

- ❖ Kahdella tai useammalla samaan hiippakuntaan kuuluvalla seurakunnalla voi olla yhteinen kirkkoherran virka. Tuomiokapituli päättää yhteisen kirkkoherran viran perustamisesta ja lakkauttamisesta.
- ❖ Kahdella tai useammalla samaan hiippakuntaan kuuluvalla seurakunnalla voi olla myös yhteinen kanttorin, diakonian tai seurakunnan taloushallinnon johtotehtäviä koskeva virka, joiden osalta asianomaiset seurakunnat tekevät vastaavat päätökset.
- ❖ Työsuhde ei voi olla yhteinen.



# Työpanoksen ostaminen

- ❖ Hyvä vaihtoehto on, että toinen seurakunta palkkaa viranhaltijan tai työntekijän ja toinen ostaa osan tämän työpanoksesta. Siitä voidaan sopia.
- ❖ Käytännön työnjohdosta voidaan sopia tehtävien mukaan.
- ❖ Sama henkilö voi olla osa-aikaisissa työsuhteissa eri seurakuntiin.



# Palvelussuhteen muutokset ja palkkaus

- ❖ Kun tehtäviä muutetaan, on noudatettava Kirkon yleisen virka- ja työehtosopimuksen säännöksiä.
- ❖ Jos työnantaja päättää muuttaa tehtävää niin, että tehtävän vaativuus muuttuu olennaisesti, se tarkistaa peruspalkan vaativuuden muutosta vastaavasti.
- ❖ Jos muutos on tilapäinen, peruspalkkaa tarkistetaan määräajaksi. Peruspalkan määräaikainen tarkistaminen edellyttää yleensä, että tehtävien tilapäinen muutos on voimassa ainakin kuukauden ajan. Päätökseen peruspalkan muuttamisesta määräajaksi on sisällytettävä voimassaoloaika tai päättymisen peruste, jos voimassaoloaika ei ole päätöstä tehtäessä tiedossa. Määräajan päätyttyä peruspalkka palautuu entiseen tasoonsa.



# Palvelussuhteen muutokset ja palkkaus

- ❖ Jollei asiasta erikseen toisin päätetä, viranhaltijalla/työntekijällä on oikeus aikaisempaa korkeampaan peruspalkkaan muutoksen todentamista seuraavan kuukauden alusta lukien.
- ❖ Jos tehtävää muutetaan työnantajan toimesta niin, että sen vaativuus alentuu olennaisesti ja pysyvästi, tämä otetaan huomioon peruspalkassa viranhaltijaan/työntekijään sovellettavaa irtisanomisaikaa noudattaen. Palkan muutosta koskeva irtisanomisaika alkaa päätöstä seuraavan kalenterikuukauden alusta.



# Tehtävänkuvaukset

- ❖ Työnantajan on pidettävä tehtävänkuvaukset ajantasaisena.
- ❖ Tehtävänkuvaukset päivitetään, kun tehtävää muutetaan. Muutosta koskevan päätöksen tekee asiassa toimivaltainen viranomaisen.
- ❖ Työnantajan on huolehdittava, että esimies käsittelee tehtävästä laaditun tehtävänkuvauksen viranhaltijan/työntekijän kanssa vuosittain. Tehtävässä tapahtuneeseen muutokseen voi työnantajan huomion kiinnittää myös viranhaltija/työntekijä tai häntä edustava luottamusmies.
- ❖ Tehtävänkuvauksen vahvistaa työnantaja.
- ❖ Tehtävänkuvaukset ei muuteta, jos tehtävän sisällössä ei ole tapahtunut muutoksia, joiden johdosta tehtävän vaativuus on muuttunut olennaisesti.