

Riikka Koskela

SEURAKUNTA TYÖMARKKINOILLA

Pehmeillä arvoilla kohti elämän kovaa ydintä

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamisen ja talouden tiedekunta, Kunta- ja aluehallinto
Kandidaattiseminaari – ja tutkielma 2020, 10 op
RIIKKA KOSKELA: Seurakunta työmarkkinoilla- Pehmeillä arvoilla kohti elämän kovaa ydintä
Kandidaattitutkielma, 31 sivua, 1 liite (2 sivua)
Tutkielman ohjaaja: Ilari Karppi
Lokakuu 2020

Tutkimuksessa tarkastellaan työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman vaikutusta seurakuntien rekrytointeihin. Tutkimuksessa selvitettiin, missä määrin kohtaanto-ongelma vaikuttaa seurakuntien rekrytointeihin. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös siitä, mitkä ovat arvolutautuneen voittoa tavoittelemattoman julkisoikeudellisen organisaation vahvuudet kilpailussa pätevistä työvoimasta. Tutkimus toteutettiin seurakuntayhtymien paikallisseurakuntien näkökulmasta.

Tutkimuksen teoriapohja muodostui työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmasta ja sitä selittävästä tekijöistä. Tärkeän osan tutkimuksen teoreettista viitekehystä muodosti myös Kirkkohallituksen selvitys kirkon tilanteesta ja tulevaisuuden strategioista rekrytointien osalta.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin keräämällä aineisto puolistrukturoitua haastattelua käyttäen. Aineiston keruussa huomioitiin Covid-19 aiheuttama poikkeustilanne ja aineisto kerättiin Teams- videopalaverissa haastatteluilla. Aineisto analysoitiin abduktiivisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriasta johdettua analyysikehikkoa, joka perustui akateemisessa kirjallisuudessa vakiintuneisiin työvoiman kohtaanto-ongelmaa selittäviin seitsemään tekijään. Analysoinnissa kaksi kategoriaa muodostivat lisäksi seurakuntien haasteet ja vahvuudet rekrytoinnissa.

Aineistoa analysoitaessa havaittiin, että tutkimustulokset olivat monelta osin yhdistettävissä työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaa selittäviin tekijöihin. Tärkeimmäksi analyysikehikon ulkopuolelta nousseksi elementiksi tutkimuksessa nousee seurakuntien haluttomuus osallistua kilpailuun työntekijöistä. Työvoimakilpailun sijaan, seurakunnissa suositaan tuttujen ihmisten palkkaamista rekrytointiriskien välttämiseksi. Työvoimapulaa ei seurakunnissa esiinny, mutta tutkimuksessa nousee esiin rekrytointihaasteita, jotka tunnustetaan tehtäväkohtaisiksi ja alueellisiksi. Seurakuntatalouden kiristyminen on aiheuttanut monitasoisia toimintaympäristön muutoksia, jotka heijastuvat sekä suoraan, että välillisesti seurakuntien rekrytointeihin. Analyysissä nousee esiin myös selvästi seurakuntien vahvuutena positiivinen, sekä sisäinen, että ulkoinen työnantajakuva. Työnantajakuvan perustaksi määrittäytyy inhimillisyydestä kertovat arvot sekä työn kokeminen merkitykselliseksi itselle ja yhteiskunnalle.

Toistaiseksi kohtaanto-ongelma ei ole merkittävästi vaikuttanut seurakuntien pätevän työvoiman rekrytointeihin. Taloudellinen tilanne ei kuitenkaan osoita elpymisen merkkejä. Tulevaisuudessa seurakunnat saattavat joutua liittymään työmarkkinoiden kilpailuun ammattitaitoisesta työvoimasta.

Avainsanat: rekrytointivaikeudet, työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma, seurakunta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	1
2	Seurakunta työmarkkinoilla - Teoreettinen viitekehys.....	2
2.1	Rekrytointivaikeudet	3
2.2	Evankelis-luterilaisen seurakunnan yhteiskunnallinen asemointi.....	5
2.3	Seurakunta työnantajana	6
3	Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma seurakuntakontekstissa.....	7
3.1	Tiedonkulku avoimista työpaikoista	8
3.2	Työpaikkojen ja sijainnin kohtaaminen kirkon työpaikoissa.....	8
3.3	Ammatillinen yhteensopivuus muuttuvassa toimintaympäristössä.....	9
3.4	Työpaikan vakaus uramahdollisuuksien sijaan	10
3.5	Kilpailuun työntekijöistä maine ja arvot aseena	10
4	Seurakuntayhtymien paikallisseurakunnat tarkasteltavana	11
4.1	Abduktiivinen sisällönanalyysi empirian tulkinnassa.....	13
5	Tulokset	14
5.1	Kohti joustavaa ja muutoshalukasta työyhteisöä	15
5.2	Ihmiskeskeinen työnantajakuva	16
5.3	Työn kokeminen merkitykselliseksi itselle ja yhteiskunnalle.....	18
5.4	Sijainnilla merkitystä rekrytoinnissa.....	19
5.5	Työvoimakilpailun sijaan panostaminen tuttujen henkilöiden rekrytointiin..	19
6	Päätelmät	21
7	Lähteet	23
8	Liitteet.....	26
	Liite 1 Haastattelurunko.....	26

Luettelo kuvioista

Kuvio 1. Beveridge- käyrä. s. 4

Kuvio 2. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatiokaavio. s. 7

Kuvio 3. Aineistosta esiin nousseet keskeiset seikat. s. 15

Luettelo taulukoista

Taulukko 1. Kohtaannon tehokkuutta selittäviä tekijöitä. s. 5

Taulukko 2. Seurakuntien ja seurakuntayhtymien tilastotietoja. s. 12

1 JOHDANTO

Tutkimukseni lähtökohtana oli mielenkiinto henkilöstöhallintoa kohtaan. Olen vuosia työskennellyt seurakunnassa sihteerinä, mitä kautta seurakuntien työkuulttuurin monet erot yksityiseen sektoriin verrattuna ovat tulleet tutuiksi. Viime vuosina kilpailu työpaikoista on muuttunut yhä raadollisemmaksi ja minua kiinnostaakin tutkia ilmiötä seurakunnan näkökulmasta. Tutkimuksessani ei huomioida edeltävien noin kahdeksan kuukauden ajan riehuneen koronapandemian aiheuttamia muutoksia työmarkkinoihin.

Kirkko on ollut jo pitkään ison myllerryksen kourissa Suomessa. Jäsenmäärä vähenee tasaista tahtia ja sitä kautta myös taloudellinen tilanne kiristyy. Seurakunta työnantajana herättää monille ristiriitaisia tunteita. Nykypäivän työelämälle uudeksi normaaliksi on muodostunut pysyvän työsuhteen epävarmuus ja tästä näkökulmasta seurakunta saatetaan mieltää turvalliseksi ja stabiiliksi työnantajaksi. Toisaalta yhä enemmän maallistuvassa maailmassa kirkon arvolatautuneisuus saattaa herättää epävarmuutta ja jopa pelkoa omien ja kirkon arvojen yhteensopivuudesta. Ihmiset saattavat myös pohtia kirkon imagon merkitystä omalle työuralle. Tutkimukseni yhtenä näkökulmana onkin selvittää, millaisin vahvuuksin arvolatautunut organisaatio toimii työmarkkinoilla.

Suomessa työttömyys on puhuttanut vuosikymmeniä. Viime vuosina työnantajat ovat kuitenkin kokeneet työvoiman hankinnan muuttuneen haastavammaksi. (Kauhanen, M. et al., 2018, s. 3.) Työn taloustieteen tutkijat ovatkin jo kymmenien vuosien ajan olleet kiinnostuneita luomaan teorian työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmasta selittämään työmarkkinoiden käytöstä tilanteessa, jossa yhtäaikaisesti esiintyy suurta työttömyyttä sekä työvoimapulaa (Ilmakangas, Kanninen, & Husa, 2013, s. 15). Kirkon keskushallinnossa on myös kiinnitetty huomioita seurakuntien tarpeeseen lähteä mukaan työntekijäkilpailuun (Kirkkohallitus, 2013). Tutkimuksessani tarkastelin työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaa seurakuntien näkökulmasta. Pyrin tutkimuksellani selventämään, mikä merkitys työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmalla on seurakuntien rekrytoinnissa.

Seurakuntien rekrytointia ei juurikaan ole tutkittu akateemisella tasolla, alemman korkeakoulututkimuksen lopputöitä löytyy joitakin. Akateemisella tasolla evankelis-luterilaisten seurakuntien yhteistyötä muiden sektorien kanssa on tutkittu eri näkökulmista (Kallunki, 2010; Lehtinen, 2013.; Niemi, 1978). Kohtaanto-ongelmaa yleisesti työmarkkinoilla on tutkittu useasta eri näkökulmasta, esimerkkinä Kirsi Kiviojan tutkimus kohtaanto-ongelman mittaamisesta indekseillä (Kivioja, 2015). Valitsemani näkökulma työvoimakilpailun

merkityksestä seurakuntien rekrytointiin on opinnäytetöiden joukossa tuore ja siksi relevantti. Tiedossani ei ole, että seurakuntien rekrytointia olisi tutkittu hallintotieteellisen tutkimuksen alalla erillisenä tutkimusprojektina tästä näkökulmasta.

Tutkimuksellani selvitin, mikä merkitys työvoiman kohtaanto-ongelmalla on seurakuntien rekrytointiin. Olin kiinnostunut myös tutkimaan, ovatko seurakunnat kokeneet onnistuneensa rekrytoinnissa ja saaneet organisaatioon sitoutuneita ammattitaitoisia työntekijöitä. Tutkimuksellani halusin myös syventää ymmärrystä, kykeneekö arvolatautunut julkisoikeudellinen organisaatio osallistumaan kilpailuun pätevistä työvoimasta. Tutkimukseni selvensi myös, millaisin vahvuuksin ja haastein voittoa tavoittelematon organisaatio osallistuu kamppailuun työntekijöistä.

Tutkimustehtäväni koostui kahdesta tutkimuskysymyksestä:

- Missä määrin ja millaisin ilmenemismuodoin kohtaanto-ongelma vaikuttaa seurakuntien rekrytointeihin?
- Millaisin vahvuuksin arvolatautunut voittoa tavoittelematon julkisoikeudellinen organisaatio osallistuu kilpailuun pätevistä työvoimasta?

2 SEURAKUNTA TYÖMARKKINOILLA - TEOREETTINEN

VIITEKEHYS

Tutkimukseni kohteena on seurakuntien asema kilpailussa ammattitaitoisesta työvoimasta. Näkökulmanani tutkimuksessa oli työvoiman kohtaanto-ongelman merkitys seurakunnan rekrytointiin. Tutkimuksellani halusin selventää, mitä haasteita ja vahvuuksia seurakunnissa on liittyen pätevän työvoiman rekrytointiin. Tutkimuskohteenani oli kolme eri hiippakuntaa ja eri seurakuntayhtymään kuuluvaa paikallisseurakuntaa. Lähestyin tutkimaani ilmiötä paikallisseurakuntien näkökulmasta.

Tutkimustani voidaan pitää yhteiskunnallisesti relevanttina, sillä yhteiskuntaa määrittelee monella tapaa jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä ja organisaatioiden kyky vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Tutkimukseni tarkoitus oli syventää ymmärrystä, miten arvolatautunut voittoa tavoittelematon julkisoikeudellinen organisaatio osallistuu

kilpailuun pätevistä työvoimasta. Käytin tutkimuksessani tarkastelukulmana työmarkkinoiden kohtaanto- teoriaa, joka muodosti teoreettisen viitekehyksen tutkimukseeni.

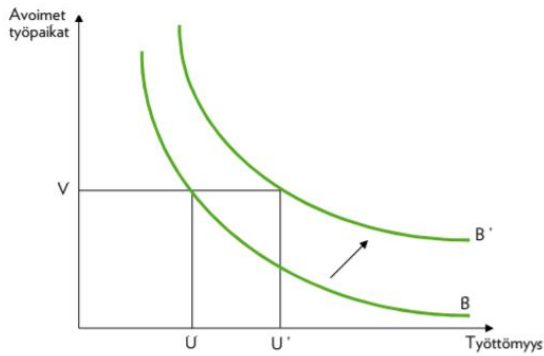
2.1 Rekrytointivaikeudet

Tässä tutkimuksessa näkökulmani rekrytointiin on suora, ei välillinen. Suora rekrytointi pitää sisällään työvoiman palkkaamisen, mutta voi sisältää myös yhteydenpitoa esimerkiksi oppilaitoksiin tulevaisuuden työvoiman takaamiseksi (Kirkkohallitus, 2013, s. 2).

Suomessa organisaatioiden rekrytointiongelmista käytetään lähes vallitsevana ilmausta työvoimapula. Työvoimahallinto on kuitenkin melko vakiintuneina määritelminä erotellut työvoimapulan ja rekrytointivaikeudet. Työvoimapulasta puhutaan, kun työtehtävään ei hakemisesta huolimatta onnistuta palkkaamaan ketään. Rekrytointivaikeuksista puhutaan, kun rekrytointiprosessi osoittautuu haastavaksi ja sopivan työntekijän löytyminen pitkittyy. Rekrytointivaikeuksista huolimatta avoimeen paikkaan onnistutaan kuitenkin palkkaamaan työntekijä. (Ilmakangas, Kanninen, & Husa, 2013, s. 11.) Tutkimuksessani huomioitiin Suomessa yleisesti käytetty tapa puhua työvoimapulasta tilanteissa, joissa yllä olevalla tavalla määriteltynä voitaisiin kuitenkin käyttää käsitettä rekrytointivaikeudet.

Työvoiman liikettä on usein kuvattu talousteorian pohjalta. Talousteorian perusmallin mukaan työn kysynnän muuttuessa palkkataso reagoi muutokseen ja käytännössä on myös havaittu kysynnän kasvun nostavan yleistä palkkatasoa (Tilastokeskus, 2020). Talousteorian perusmallia ei voida kuitenkaan suoraan soveltaa seurakuntien rekrytointiin, sillä julkisoikeudellisina organisaatioina kirkon palkat ovat julkisia sidottuna kirkon yleiseen palkkausjärjestelmään (Kirkon työmarkkinalaitos, 2020). Kirkon virka- ja työehtosopimuksessa määritelty palkkataso ei juurikaan salli seurakuntakohtaista joustovaraa.

Seurakuntien rekrytoinnin tarkasteluun sopikin paremmin teoria työn kohtaanto- ongelmasta, jonka mukaan tarjolla oleva suurikaan määrä avoimia työpaikkoja ei poista korkeaa työttömyyttä (Ilmakangas et al., 2013, s. 17). Tätä ilmiötä on pyritty kuvaamaan (Kuvio 1) Beveridge- käyrällä, joka ilmaisee kuinka avoimien työpaikkojen lisääntyminen ei kuitenkaan samassa suhteessa vähennä työttömien määrää.



Kuvio 1. Beveridge-käyrä (Ilmakangas et al., 2013, s. 16)

Työmarkkinoiden rakenteelliset seikat vaikuttavat käytännössä kuitenkin aina vapaiden työpaikkojen täyttämiseen (Ilmakangas et al., 2013, s. 17). Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmaan on lähivuosina kiinnitetty runsaasti huomioita. Julkisuudessa on esitetty huomioita työntekijöiden ja avoimien paikkojen alueellisesta ja ammatillisesta kohtaamattomuudesta. Kohtaanto-ongelma näyttäytyi ammattibarometriin mukaan enemmän ammatillisena, mutta havaittavissa oli myös kysynnän ja tarjonnan tasapainon heikentyneen alueellisesti kasvukeskuksissa vuodesta 2016. (Busk, Holappa, Hyartt, Laamanen, & Vainiomäki, 2020, s. 17-19.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Tilastokeskuksen vuosittaisiin työnantajahaastatteluihin perustuvan raportin mukaan valtion, sekä järjestö-, yhdistys- ja muun sektorin työpaikoista 93 prosenttia koki yhtenä syynä ongelmiin rekrytoinnissa liittyneen osaamiseen vaikuttavat seikat. Näillä sektoreilla muita yleisemmin henkilökohtaisia syitä, kuten ”riittämätön aloitekyky, työmotivaatio, oppimistaidot”, merkittävämpänä syynä ongelmiin ilmaistiin olevan muut syyt. Toiseksi eniten rekrytointiongelmia kokivat kaikki sektorit aiheuttavan toimipaikkaan liittyvät syyt, kuten ”vuorotyö tai muuten epäsopivat työajat, työmatka/toimipaikan sijainti sekä palkkaus”. (Maunu, 2018, s. 10.)

Akateemisessa kirjallisuudessa on muodostunut verrattain vakiintunut joukko kohtaanto-ongelmaa selittäviä tekijöitä (ks. esim. Petrongolo & Pissarides, 2001; UKCES, 2010), joita hyödynsin soveltuvien osin tutkimuksessani taulukossa 1 esitellyssä Seija Ilmakankaan, Ohto Kannisen ja Tomi Husan (Ilmakangas et al., 2013, s. 17-18) muotoilemassa muodossa: työttömien ja avoimien työpaikkojen ammatillinen yhteensopivuus, liikkuvuus, informaation saanti, palkanmuodostus, palkkatarjousten ja ns. kynnispalkkojen suhde, suuri työntekijöiden vaihtuvuus alalla sekä työnantajakuvat.

Taulukko 1. Seija Ilmakankaan, Ohto Kannisen ja Tomi Husan kohtaanto-ongelmaa selvittäviä tekijöitä muokattuna taulukoksi (Ilmakangas et al., 2013, s. 17-18)

Kohtaannon tehokkuutta selittäviä tekijöitä	
Työttömien ja avoimien työpaikkojen ammatillinen yhteensopivuus	Yhteiskunta ja sen tarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin myös työpaikkojen ammatillisen osaamisen tarve muuttuu.
Liikkuvuus	Työvoiman ja avoimien paikkojen kohtaavuus mm. alueellisesti. Kohtaavuuteen vaikuttaa esim. liikenneyhteydet ja asuminen.
Informaation saanti	Kohtaannon toimivuuteen vaikuttaa sekä työntekijöiden, että työnantajien tiedonkulku.
Palkanmuodostus	Työnantaja voi tarjoamalla markkinapalkkoja korkeampia palkkoja lähteä kilpailemaan työntekijöistä. Kaikilla toimialoilla tähän ei ole mahdollisuutta.
Palkkatarjousten ja ns. kynnispalkkojen suhde	Työtehtävät, joissa palkkataso on matala tai ainoastaan osa-aikaista työtä tarjolla, voivat johtaa riskiin työttömyysloukusta.
Suuri työntekijöiden vaihtuvuus alalla	Iso työvoiman vaihtuvuus pääsääntöisesti lisää rekrytointien määrää ja kustannuksia sekä saattaa lisätä rekrytoinneista aiheutuvia haasteita.
Työnantajakuvat	Työntekijöille työnantajan maineella voi olla iso merkitys työpaikkaa hakiessa.

2.2 Evankelis-luterilaisen seurakunnan yhteiskunnallinen aseointi

Yhteiskunnassa perinteisesti toimijat on jaettu yksityiseen, julkiseen ja kolmanteen sektoriin (Kallunki, 2010, s. 17). Haasteita jaossa on kuitenkin tuonut kolmannen sektorin määritelmien keskittyminen vain tiettyihin ominaisuuksiin, kuten vapaaehtoisuus, voiton tavoittelemattomuus tai yleishyödyllisyys, jättäen huomiotta osan oleellisista piirteistä (Selander, 2018, s. 14). Pidemmälle kehitellyn määritelmän mukaan rahoittajana toimiva julkinen sektori ei voi suoraan olla vastuussa kolmannen sektorin toiminnan ohjauksesta, vaan organisaatioilla tulee olla itsehallintaoikeus (Helander, 1998, s. 53-55). Suomessa evankelis-luterilaisella kirkolla on asema julkisoikeudellisena toimijana tuoden mukanaan sekä oikeuksia, että velvoitteita (Lehtinen, 2013, s. 10). Verotusoikeus, sekä valtion kirkolle säätämät tehtävät osoittavat evankelis-luterilaisen kirkon jäävän kolmannen sektorin ulkopuolelle (Helander, 1998, s. 53-55). Myös korkeinta valtaa seurakunnissa käyttävän

valtuuston jäsenten valinta vaaleilla, tuo seurakuntien toimintaan kolmannesta sektorista erottavan demokraattisen piirteen (Lehtinen, 2013, s. 10).

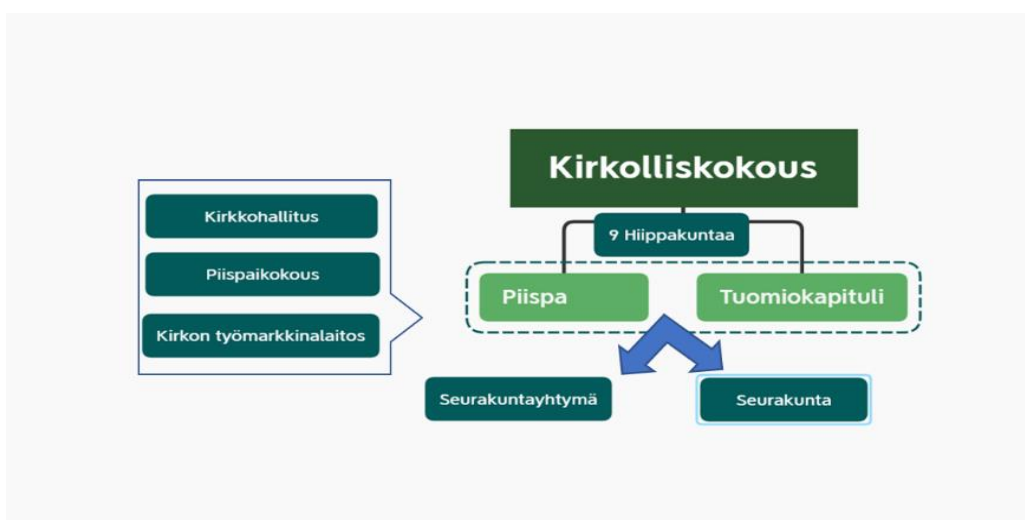
Julkisen sektorin toimija kunta sekä seurakunta ovat molemmat julkisoikeudellisia ja alueellisia toimijoita. Molempia määrittää toiminnan julkishallinnollinen ohjaus ja rahoitus verotuksella. Organisaatioiden rakenteellinen samankaltaisuus onkin havaittavissa, sekä hallinnollisesti, että demokraattisesti. Alueellisuus on myös yhdistävä tekijä kuntien sekä seurakuntien jäsenten koostuessa yleensä erikseen rajatun alueen asukkaista. (Niemi, 1978, s. 96-97.) Evankelis-luterilaisten seurakuntien tapa omata piirteitä, sekä julkisesta sektorista, että kolmannesta sektorista ja lisäksi piirteitä, jotka erottavat sen omaksi sektorikseen (Kallunki, 2010, s. 17) mahdollistivat, että tässä tutkimuksessa huomioitiin organisaatioiden eroavaisuudet ja samankaltaisuudet, ja aineistona hyödynnettiin myös julkista ja kolmatta sektoria koskevaa teoria-aineistoa soveltuvien osien.

2.3 Seurakunta työnantajana

Suomessa evankelis-luterilaisen kirkon palveluksessa työskentelee noin 20 000 henkilöä eri organisaatioissa. Jokainen organisaatio, kuten seurakuntayhtymä, seurakunta tai kirkkohallitus, ovat itsehallinnollisia vastaten itsenäisesti esimerkiksi rekrytoinneistaan. Kirkon julkisoikeudellisuuden vuoksi työntekijöiden palvelussuhteiden ehdot ovat samankaltaiset kuin valtion ja kuntien palveluksessa. Kirkon henkilökunnasta noin puolet toimii hengellisen työn parissa, joihin lasketaan esimerkiksi papin, kanttorin, nuorisotyöntekijän, lapsityöntekijän sekä diakoniatyöntekijän tehtävät. Tämän lisäksi kirkolla työtehtävissä työskentelee henkilöitä esimerkiksi toimistotöissä, viestinnässä, hallinnon, tietohallinnon sekä kiinteistönhoidon parissa. Evankelis-luterilaisen kirkon jäsenyys on vaatimuksena kaikkiin virkoihin ja kirkon toimituksiin sekä opetuksellisiin ja diakoniaan liittyviin tehtäviin. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020a.) Seurakuntien palkatessa uusia työntekijöitä palvelussuhteeseen, seurakunta toimii työnantajana ja varsinaisena rekrytoijana. Papiston virkojen rekrytoinnissa seurakunnan yhteistyökumppanina on tuomiokapituli. (Kirkkohallitus, 2013, s. 11-12.) Seurakuntayhtymään kuuluvissa seurakunnissa monet hallinnolliset ja taloudelliset tehtävät hoidetaan yhtymän tasolla (Kirkkohallitus, 2020b), jolloin työntekijöiden palkkauksesta vastaa seurakuntayhtymä. Toimintatavoissa ja työnjaossa on kuitenkin seurakuntayhtymien välisiä eroja.

Evankelis-luterilainen kirkko on itsehallinnollinen instituutio (Lehtinen, 2013, s. 10), jossa korkeinta päätösvaltaa käyttää kahdesti vuodessa koolle kutsuttava kirkolliskokous

(Kuvio 2). Sen jäsenenä toimii neljävuotisen toimintakauden aikana vaaleilla valitut seurakunnan edustajat. Koko Suomen kattavaan keskushallintoon kuuluu myös kirkon työmarkkinalaitos, piispainkokous ja kirkkohallitus. Evankelis-luterilaiset seurakunnat on jaettu yhdeksään hiippakuntaan, joista jokaisen johdossa toimii yhteistyössä piispa ja tuomiokapituli. Tuomiokapituli on piispan johdolla toimiva kirkollista hallintoa ja toimintaa ohjaava virasto. (Kirkkohallitus, 2020a.) Hiippakuntien hallintoalueeseen kuuluu seurakuntia, joilla on itsenäinen talous ja hallinto, sekä paikallisseurakunnista koostuvia seurakuntayhtymiä (Kirkkohallitus, 2020b). Seurakuntien korkeimpana päättävänä elimenä toimii kirkkovaltuusto ja seurakuntayhtymissä paikallisseurakuntien ylintä valtaa käyttää seurakuntaneuvosto. (Lehtinen, 2013, s. 10.)



Kuvio 2. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatiokaavio

3 TYÖMARKKINOIDEN KOHTAANTO-ONGELMA

SEURAKUNTAKONTEKSTISSA

Tekemäni kirjallisuuskatsauksen perusteella ilmiöön liittyy seurakuntakontekstissa piirteitä, joita on havaittavissa yleisesti useilla toimialoilla, mutta myös toimialasidonnaisia elementtejä. Varsinkin julkisella sektorilla kamppaillaan monien samojen haasteiden parissa.

Seurakunnan työntekijöiden ikärakenteen painottuminen yli 50-vuotiaisiin, kasvattaa työvoiman tarvetta henkilöstön eläköitymisen myötä. Työvoimatarpeen kasvu lisää myös kilpailua työvoimasta, jonka tarve pääsääntöisesti esittäytyy alueellisena sekä tehtäväkohtaisena (Kirkkohallitus, 2013, s. 3). Hengellisen työn tekijöiden lisäksi myös muiden työntekijäryhmien edustajille on selkeä tarve seurakunnissa. Ei hengellisen työn

tekijöistä seurakuntien kilpakumppanina on etenkin julkinen sektori. (Kirkkohallitus, 2013, s. 8.)

3.1 Tiedonkulku avoimista työpaikoista

Tehokas työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaanto edellyttää nopeaa, helppoa ja edullisesti saatavilla olevaa tietoa tarjolla olevista avoimista työpaikoista työnhakijoille. Vastaavasti myös työnantajalle on tärkeää saada tietoa tarjolla olevista työnhakijoista. (Ilmakangas et al., 2013, s. 17.) Kirkkohallituksen raportissa seurakuntien rekrytointiin liittyvinä haasteina tuli esiin suorien rekrytointien laadukkuus sekä tapa hoitaa proaktiiviseen rekrytointiin tähtäävää yhteydenpitoa opiskelijoihin ja kirkon piirissä oleviin nuoriin. (Kirkkohallitus, 2013, s. 11-12.) Sen sijaan kirkollisen ammattikoulutuksen, kuten pappien, kanttorien, diakoniatyöntekijöiden ja nuorisotyöntekijöiden rekrytointiin kirkossa on kiinnitetty huomioita. Koko kirkon tasolla rekrytointiin liittyviä välillisiä tehtäviä on jaettu eri tahoille. Kirkkohallitus hoitaa välillistä rekrytointia koko kirkon asteella, osallistuen esimerkiksi materiaalien tuottamiseen ja erilaisiin valtakunnallisiin rekrytointitapahtumiin. Kirkkohallituksen vastuulle kuuluu myös vuonna 2005 auennut Kirkon työpaikoille tarkoitettu työpaikkatori netissä. Hiippakunnat osallistuvat rekrytointiin hyödyntämällä erilaisia kirkon koulutus- ja neuvottelupäiviä jakaakseen rekrytointitietoa. (Kirkkohallitus, 2013, s. 13-14.)

3.2 Työpaikkojen ja sijainnin kohtaaminen kirkon työpaikoissa

Liikkuvuus saattaa asettaa haasteita rekrytointiin, silloin kun työnhakijoiden ja työpaikkojen sijainti ei kohtaa (Ilmakangas et al., 2013, s. 17). Toisaalta kuitenkin varsinkin pääkaupunkiseudulla merkittävän tuloliikkuvuuden on havaittu heikentävän kohtaantoa (Busk et al., 2020, s. 29). Oppilaitosten sijainnilla on myös havaittu olevan merkitystä työvoiman saantiin. Sisä- ja Pohjois-Suomessa kirkon ammatteihin valmentavien oppilaitosten vähäisyyden voikin nähdä heijastuvan suurempina haasteina rekrytoinnissa (Kirkkohallitus, 2013, s. 16).

Tuomiokapitulien (Kopperi et al., 2020, s. 50) arvio seurakuntien työvoiman saannista vuonna 2019 auttoi havainnollistamaan työpaikkojen ja sijainnin kohtaamista kirkon työpaikoissa. Tuomiokapituli arvioi asteikolla erinomainen, hyvä, tyydyttävä ja vaikea työvoiman saamista avoimiin työtehtäviin Suomen eri hiippakunnissa (Turku, Tampere, Oulu, Mikkeli, Porvoo, Kuopio, Lapua, Helsinki, Espoo). Seurakuntien työvoima oli arviossa jaettu

ammattikuntien mukaan sektoreihin, kuten papit, kirkkoherrat, kanttorit, diakonian viranhaltijat, nuorisotyönohjaajat, varhais- kasvatuksen ohjaajat sekä muut tehtävät. Arviosta oli selkeästi havaittavissa alueellisuuden merkitys työvoiman saantiin. Helsingissä arvioitiin vuonna 2019 työvoiman saannin olleen erinomaista lähes kaikilla ammattisektoreilla. Poikkeuksena lastenohjaajien saanti arvioitiin tyydyttävälle tasolle. Hiippakunnista Espoo ylsi lähes samalle tasolle Helsingin kanssa arviossa työvoiman saannissa eri ammattisektoreilla. Muista hiippakunnista löytyi korkeintaan yhdellä ammattikunnalla arvio erinomaisesta työvoiman saannista. Työvoiman saanti arvioitiin myös usealla ammattisektorilla, sekä monessa hiippakunnassa vaikeaksi.

Kirkon koulutuskeskuksen toiminnalliselta osastolta Eeva Salo-Kopperi (Salo-Kopperi, 2020) tarkensi puhelinkeskustelussa, ettei tuomiokapitulin (Kopperi et al., 2020, s. 50) arvioita voi todentaa lukumääräisesti, sillä arviot eivät perustu kyselyihin. Arviot laadittiin työssä tehtyjen tuomiokapitulin virkamieshavaintojen pohjalta. Poikkeuksen muodostivat papit, joiden arvio oli tarkka perustuen tuomiokapitulin osallisuuteen rekrytoinneissa. Muiden ammattisektorien osalta kyse oli suuntaa antavasta arviossa, sillä osassa hiippakuntia tiedon määrän ei ole koettu olevan riittävä alueellisten johtopäätösten tekemiseen. Tuomiokapitulin arvioissa oli huomioitava myös arvion perustuvan virkamiehen tulkintaan siitä, millä perusteilla ja arvoasteikolla arvio työvoiman saannista tulisi tehdä. (Salo-Kopperi, 2020.)

3.3 Ammatillinen yhteensopivuus muuttuvassa toimintaympäristössä

Työnhakijoiden ja avoinna olevien työpaikkojen ammatillinen yhteensopivuus (Ilmakangas et al., 2013, s. 17) ei esiintynyt lähdekirjallisuuden perusteella merkittävänä seurakunnissa. Puhuttiin myös ammatillisesta kohtaanto-ongelmasta, kun katoavilta ammattialoilta työnhakijoiksi päätyvien henkilöiden työllistymisessä oli haasteita nousevien alojen osaamisen puuttuessa (Busk et al., 2020, s. 25). Työn sisällön muutokset saattavat myös heijastua kohtaanto-ongelmaan (Busk et al., 2020, s. 29). Rekrytointitarpeita muovaakin seurakuntarakenteen ja toimintaympäristön uudistukset sekä seurakuntatalouden heikkeneminen, minkä seurauksena työvoiman supistaminen voi tulla ajankohtaiseksi. Muutosten seurauksena myös vaatimukset työvoimalle lisääntyvät työnkuvien monialaistuessa. Nykyään seurakunta mielletään työpaikkana hengellisen työn työntekijöille, monipuolisten muiden työtehtävien saattaessa jäädä ilman huomiota. (Kirkkohallitus, 2013, s. 3.)

3.4 Työpaikan vakaus uramahdollisuuksien sijaan

Työvoiman voimakkaalla vaihtuvuudella on todettu olevan yhteys kohtaantoongelmaan. Runsaan vaihtuvuuden on havaittu aiheuttavan organisaatiolle lisäkustannuksia rekrytoinneista, sekä niihin liittyvän työmäärä kasvua ja rekrytointihaasteiden lisääntymistä. (Ilmakangas et al., 2013, s. 18.) Tutkimusten perusteella kirkon työntekijöille työpaikan ja palvelussuhteen turvallisuus ja vakaus olivat tärkeimpiä voimavaroja työssä. Kirkon työolobarometrin (Ala-Kokkila et al., 2012) mukaan 93 prosenttia kirkon työntekijöistä piti todennäköisenä haluaan jatkaa työsuhteessa vuoden ajan. Toiveet työpaikan vaihdokseen olivat kuitenkin hieman kasvaneet ja suunta voi kääntyä monien koulutusten tarjotessa nykyään kelpoisuuden työskennellä myös yksityisellä tai julkisella sektorilla. Seuraavan viiden vuoden kuluessa työpaikan vaihdon mahdollisuutta positiivisesti pohti yleisimmin naiset sekä hallinnossa ja hautausmaalla työskentelevät. (Kirkkohallitus, 2013, s. 6.)

Organisaation veto- ja pitovoiman näkökulmasta seurakuntien rekrytointiin saattaa aiheuttaa haasteita myös suunnitelmallisen urakierron puuttuminen, sekä organisaatiossa, että seurakunnissa tai niiden välillä. Organisaation näkökulmasta urakierto mahdollistaa rekrytoinnin sisältäpäin, jolloin ulkoiseen rekrytointiin verrattuna riski epäonnistuneeseen rekrytointiin on pienempi työntekijän ominaisuuksien ollessa jo tiedossa. Työntekijän näkökulmasta mahdollisuus vahvistaa ammatillista osaamista sekä uralla etenemistä voidaan nähdä työntekijälle organisaation vetovoimatekijänä edesauttamassa rekrytointia. (Kirkkohallitus, 2013, s. 4.) Urakiertomahdollisuuden puuttuminen saattaa myös lisätä mahdollisuutta henkilöstön työhön leipiintymiseen ja työntekijöiden vaihtuvuutta.

3.5 Kilpailuun työntekijöistä maine ja arvot aseena

Työnantajakuva merkitystä rekrytointiin ei myöskään voi sivuuttaa (Ilmakangas et al., 2013, s. 18). Työnantajakuva määrittelee yrityksen työntekijöiden sekä mahdollisten uusien työnhakijoiden mielikuvaa organisaatiosta. Hyvä työnantajakuva tekee organisaatiosta houkuttelevan ja vetovoimaisen. Positiivinen maine tukee myös henkilöstön pitovoimaa. Hyvämaineinen työnantaja kykenee osallistumaan taisteluun työntekijöistä jopa liittymättä palkkakilpailuun. (Kauhanen, 2012, s. 69.) Kirkko on pyrkinyt reagoimaan työntekijöiden palkkauksen kipukohtiin uudistamalla palkkausjärjestelmää paremmin vastaamaan yhteiskunnallista palkkakehitystä (Kirkkohallitus, 2013, s. 4). Seurakunnat eivät ole kuitenkaan samalla viivalla yritysmaailman kanssa kilpailemassa työntekijöistä palkalla, mistä saattaa aiheutua haasteita rekrytointiin. Seurakuntien työntekijöistä usea kuuluu

matalapalkkaisten kategoriaan. Tämä saattaa vaikeuttaa rekrytointia lisäämällä työttömien haluttomuutta siirtyä matalapalkkaiseen työhön, jos työstä saadun korvauksen ero sosiaalietuuksiin on vain vähäinen. (Ilmakangas et al., 2013, s. 18.)

Kirkkohallituksen raportissa esitettiin kirkon työnantajakuvaan positiivisesti heijastuvan myös työpaikan mieltäminen vakaaksi sekä työn kokeminen tärkeäksi ja monisyiseksi. Positiivisina mainetekijöinä voidaan nähdä myös seurakuntien työntekijöiden palvelussuhteeseen sisältyvät ehdot, kuten työsuhteen tai viran vakituisuus sekä työaikaan ja lomiin liittyvät seikat. (Kirkkohallitus, 2013, s. 3.)

Ulkoiseen ja sisäiseen työnantajakuvaan liitetään vakiintuneesti myös organisaation arvot. Arvot mahdollistavatkin työnantajan erottautumisen muista organisaatioista. Omaksumillaan arvoilla organisaatio ilmaisee sekä sisäisesti että ulkoisesti, millainen arvomaailma on sille tärkeä. Organisaation arvot osoittavat myös sen suhtautumisen työntekijöihin ja ympärillä olevaan maailmaan. Arvot heijastavat kuitenkin ajan muotisuuntauksia, minkä voi havaita useiden organisaatioiden viestiessä samankaltaisista arvoista. (Juholin, 1999, s. 65, 201.) Rekrytointivaiheessa työnhakija usein pohtii arvojensa pohjalta itselle merkittäviä työskentelykriteerejä organisaatioissa. Vastaavasti myös työnantaja pyrkii havainnoimaan hakijan ja organisaation arvomaailman kohtaamista. Työntekijän ja organisaation arvojen kohdatessa työnantajan arvomaailma voi tukea työtehtävien ja työpaikan mielekkyyttä. Organisaation ja henkilöstön arvojen ei tarvitse olla identtiset, mutta samankaltainen arvomaailma auttaa välttämään suurien ristiriitojen syntymistä. (Aaltonen & Junkkari, 1999, s. 135-136.)

4 SEURAKUNTAYHTYMIEN PAIKALLISSEURAKUNNAT

TARKASTELTAVANA

Tutkimukseni kohteena oli Helsingin seurakuntayhtymän Kannelmäen paikallisseurakunta, Lahden seurakuntayhtymän Keski-Lahden paikallisseurakunta, sekä Joensuun seurakuntayhtymän Joensuun paikallisseurakunta. Tutkimukseni empiiriseksi aineistoksi haastattelin kolmea kirkkoherraa, joista jokainen oli eri hiippakunnan ja seurakuntayhtymän paikallisseurakunnan kirkkoherra. Seurakunnista Kannelmäen ja Joensuun seurakunta sijaitsee yliopistokaupungissa, jossa on teologinen tiedekunta. Tämä antoi mahdollisuuden myös havainnoida, onko seurakunnan maantieteellisellä sijainnilla sekä alan

oppilaitoksen sijainnilla merkitystä rekrytointiin. Työskentelen itse Helsingin seurakuntayhtymän Haagan seurakunnassa sihteerinä. Turvatakseni tutkimukseni objektiivisuuden, en sisällyttänyt aineistooni Haagan seurakuntaa.

Työntekijämääriltään tutkimuskohteekseni valitsemani seurakunnat olivat melko samankokoisia, Keski-Lahden seurakunnassa on 27, Kannelmässä 32 ja Joensuun seurakunnassa 36 työntekijää (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020b). Työntekijöistä hengellisen työn tekijöitä (pappi, kanttori, diakoniatyöntekijä, nuorisotyöntekijä, lapsityöntekijä) oli Kannelmäen seurakunnassa 66 prosenttia, Keski-Lahden seurakunnassa 85 prosenttia ja Joensuun seurakunnassa 86 prosenttia työntekijöistä (Taulukko 2).

Kaikissa seurakuntayhtymissä oli havaittavissa suurimman lukumääräisen työntekijämäärän olevan ikäluokassa 50-59 vuotiaat (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020b). Tutkimuskohteena olevien seurakuntien henkilöstön ikäjakaumaa kuvaava tilastotieto oli poimittu huhtikuulta 2020, sillä elokuun ikäjakaumaa vääristää runsas kesätyöntekijäjoukko.

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuvien Kannelmäen, Keski-Lahden ja Joensuun seurakuntien tilastotietoja elokuulta 2020 sekä Helsingin, Lahden ja Joensuun seurakuntayhtymien tilastotietoja huhtikuulta 2020 (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2020b).

	Helsingin SRKY Kannelmäen seurakunta	Lahden SRKY Keski-Lahden seurakunta	Joensuun SRKY Joensuun seurakunta
Työntekijöitä	32	27	36
Hengellisen työn tekijöitä	66%	85%	86%
Seurakuntayhtymän työntekijöistä 10-39v	24%	21%	12%
Seurakuntayhtymän työntekijöistä 40-49v	25%	18%	24%
Seurakuntayhtymän työntekijöistä 50-59v	34%	35%	37%
Seurakuntayhtymän työntekijöistä 60-79v	13%	26%	27%

Seurakuntarajat eivät myötäile kuntarajoja, mutta kuntakohtaiset pinta-alat (Maanmittauslaitos, 2019) ja asukasluvut (Kuntaliitto, 2019) lisäävät ymmärrystä siitä, millainen alueellinen ja väestöllinen perusta tutkimukseen osallistuvilla seurakunnilla oli. Vuonna 2019 Helsingin asukasluku oli noin 650 000 ja pinta-ala 715 m². Lahden asukasluku oli noin 120 000 ja pinta-ala 518 m². Joensuu oli asukasluvultaan pienin 77 000 asukkaalla, mutta pinta-alaltaan suurin 2751 m².

Otin yhteyttä tutkimuskohteiksi valitsemieni seurakuntien kirkkoherroihin, ja pyysin lupaa saada haastatella heitä tutkimustani varten. Lähetin haastateltaville sähköpostin, jossa kerroin mistä tutkimuksessa oli kyse. Lisäksi tiedotin, että haastateltavat anonymisoidaan raportissa. Mainitsin viestissä myös, että täyttä anonymiteettia en voi silti taata. On mahdollista, että analyysiini sisältyy poimintoja, joista pienen otannan vuoksi henkilön saattaa pystyä tunnistamaan. Käsittelin aineistoa niin, ettei mahdollisesti tunnistettavista poiminnoista voi koitua harmia haastateltavalle. Huomioiden sekä pitkät maantieteelliset välimatkat, että koronan aiheuttaman poikkeustilan, toteutin haastattelut Teamsissa viikolla 40. Esitin kaikille haastateltaville samat kysymykset, joihin he vastasivat omin sanoin. Haastattelemistani kirkkoherroista jokainen oli tehnyt pitkän työuran kirkolla ja toiminut usean vuoden ajan seurakunnan kirkkoherrana. Kirkkoherrojen pääasialliset rekrytoinnit käsittivät hengellisen työntekijöiden palkkaamisen, mutta pitkän työkokemuksen myötä heillä oli näkemystä rekrytoinnista myös seurakuntayhtymätasolla kaikissa työntekijäryhmissä.

Haastatteluaineistoa kertyi nauhurille yhteensä 71 minuuttia, ja litteroitua tekstiä 13 sivua.

4.1 Abduktiivinen sisällönanalyysi empirian tulkinnassa

Keräämäni haastatteluaineiston kautta lähdin kartoittamaan, missä määrin ja millä tavalla kohtaanto-ongelma vaikuttaa seurakuntien rekrytointeihin. Minua kiinnosti myös selvittää, mitkä ovat arvolutautuneen voittoa tavoittelemattoman julkisoikeudellisen organisaation vahvuudet kilpailussa pätevistä työvoimasta.

Tutkimuksessani käytin abduktiivista teoriaohjaavaa analyysiä, jossa teoriaa hyödynnetään analyysin tukena sen toimimatta kuitenkaan analyysin suorana perustana. Teoriaohjaavassa analyysissä pyritään yhdistämään aineistolähtöisyys ja teoria kytkemällä kerätty aineisto teorian viitekehykseen, sallien kuitenkin teoriasta poikkeavan uuden löytämisen. Tarkoituksena ei ollut pyrkiä testaamaan teoriaa, vaikka analyysiyksiköt poimitaan aineistosta. Aineiston kerääminen voidaan toteuttaa vapaasti, jonka jälkeen analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti. Teoriasta tuotu jako määrittelee loppuvaiheessa kuitenkin analyysin suuntaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 luku 4.2.)

Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen luin aineiston huolellisesti läpi. Ensin tein yleisen katsauksen aineistoon, jonka jälkeen aloitin raakahavaintojen keräämisen pitäen mielessäni tutkimuskysymykset ja valitsemani teoreettiset viitekehykset. Analyysia tehdessäni käytin lähtökohtinani Seija Ilmakankaan, Ohto Kannisen ja Tomi Husan (Ilmakangas et al.,

2013, s. 17-18) kohtaanto- ongelmaa selittäviä tekijöitä: työttömien ja avoimien työpaikkojen ammatillinen yhteensopivuus, liikkuvuus, informaation saanti, palkanmuodostus, palkkatarjousten ja ns. kynnyispalkkojen suhde, suuri työntekijöiden vaihtuvuus alalla sekä työnantajakuvat. Näiden perusteella muodostin kyseiset seitsemän tekijää sisältävän analyysikehikon, johon lisäksi ”haasteet ja vahvuudet seurakuntien rekrytoinnissa” muodostivat kaksi kategoriaa. Tämän jälkeen poimin aineistosta tutkimukseeni liittyvät sitaatit. Poimimani sitaatit ryhmittelin sisällön mukaan kategorioihin. Kategorioiden sisällön luokittelua tein useampaan kertaan. Sisällönanalyysin lopputuloksena sain muodostettu viisi analyysikehikkoon soveltuvaa, tutkimuskohdettani määrittelevää ja tutkimuskysymyksiini vastaavaa luokkaa. Nämä viisi luokkaa ovat: toimintaympäristön muutos, sijainti, taloudelliset tekijät, työnantajakuva ja työn merkityksellisyys. Analyysissä löytyi myös analyysikehikon ulkopuolelle sijoittuva luokka, jonka merkittävyys näyttäytyi läpi koko aineiston. Tämä luokka kuvaa seurakunnan asennetta työvoimakilpailua kohtaan. Lopputulosta tarkastelin huomioiden, sekä analyysikehikkoon soveltuvan, että sen ulkopuolelle jääneen aineiston, jonka perusteella pyrin tekemään havaintoja aineiston sekä teoriaa tukevista piirteistä että teoriaa vastaamattomista elementeistä. Lopuksi pohdin näkökulmia, mihin tutkimuskohteeni voisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota.

5 TULOKSET

Tutkimuksen empiirisessä osiossa haastateltiin kolmea eri hiippakuntaan kuuluvan seurakuntayhtymän kirkkoherraa. Seurakuntien sijoittuminen eri puolille Suomea toi aineistoon syvyyttä alueellisuuden merkityksestä. Seurakuntien sijainti antoi myös mahdollisuuden tutkia, mitä aineisto kertoi kirkon ammattiin kouluttavien oppilaitosten sijainnin merkityksestä seurakuntien rekrytointiin. Tutkimuksessa tuli esiin seurakuntayhtymissä vaihtelevat käytännöt rekrytointien työnjaosta. Tarkastelemieni paikallisseurakuntien kirkkoherroilla osalla työnkuvaan kuului lähes pelkästään hengellisen työn työntekijöiden palkkaaminen. Haastatelluista kirkkoherroista jokaisella oli kuitenkin pitkän työkokemuksen tuoman ammattitaidon perusteella selvä näkemys rekrytoinneista koko seurakuntayhtymän tasolla kaikkien työntekijäryhmien osalta.

Analyysin pohjalta koottu viiteen alaluokkaan jakautunut temaattinen kehys, johon on sisällytetty aineistosta esiin nousseet keskeiset seikat kuvaamaan kohtaanto-ongelman ilmenemistä sekä vaikutusta paikallisseurakuntien rekrytointeihin (Kuvio 4).



Kuvio 3. Aineistosta esiin nousseet keskeiset seikat jakautuivat viiteen alaluokkaan.

5.1 Kohti joustavaa ja muutoshalukasta työyhteisöä

Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman tekijöistä työttömien ja työpaikkojen ammatillinen yhteensopivuus tuli esiin tutkimusaineistossani seurakuntien toimintaympäristön muutokseen liittyvinä elementteinä. Organisaation toimintaympäristöön kuuluvat sisäiset ja ulkoiset tekijät, joilla on merkitystä organisaation kykyyn toimia ja kehittyä. Toimintaympäristö on monikerroksinen. Se sisältää esimerkiksi sosiaalisen-, taloudellisen- ja kulttuurisen ulottuvuuden. Julkisoikeudellisissa organisaatioissa lainsäädännön merkitys tulee korostuneesti esiin. (Laamanen & Säiläkivi, 2005, s. 66.)

Merkittävä vaikutus toimintaympäristön muutokseen on ollut seurakuntien jäsenmäärän vähenemisen aiheuttama talouden kiristyminen. Tulevaisuudessa seurakunnissa odotettiin tilanteen huonontuvan entisestään. Myös kirkon keskushallinnossa on tunnistettu seurakuntatalouden heikkenemisen aiheuttama paine työvoiman vähentämiseksi, minkä seurauksena vaatimus työntekijän osaamiselle on saattanut kasvaa työnkuvien monialaistuessa (Kirkkohallitus, 2013, s. 3). Seurakuntien taloudellisen tilanteen heikkeneminen oli saanut seurakuntien rekrytointien määrät laskemaan ja jokaisen rekrytoinnin välttämättömyyttä harkittiin tarkkaan. Henkilöstön ikärakenne ei vastoin odotusta tullut aineistossa esiin lainkaan rekrytointiin vaikuttavana tekijänä.

K2: Tänä päivänä kun joku lähtee seurakunnasta pois, eläkkeelle tai jotain, se aiheuttaa tollasen et me joudutaan niinku arvioimaan voiko tätä tehtävää hoitaa muulla tavalla kuin valitsemalla tähän tehtävään uus työntekijä.

Busk, Holappa, Hyartt, Laamanen ja Vainiomäki (Busk et al., 2020, s. 29) esittivät työn sisällön muutoksilla voivan olla merkitystä kohtaanto-ongelmaan. Toimintaympäristön muutos olikin saanut seurakunnat kiinnittämään huomiota rekrytoinneissa vähentyvän

työntekijämäärän aiheuttamiin vaatimuksiin työntekijöille. Monipuolistuva työnkuva lisäsi tarvetta työntekijöiden joustavuudelle, halulle oppia uutta ja kyvyllä hyväksyä muutos. Tiimityön merkitys myös korostui.

K3: Ja tietysti se tiimi pelaaminen. Ei voi vain toteuttaa sitä omaa visioita vaan tehdään yhdessä muitten kanssa.

Aineistosta tuli esiin myös seurakuntien rekrytointiin liittyvät lainsäädännön muodostamat reunaehdot. Kirkkolaki säätelee seurakuntien rekrytointia, vaikuttaen esimerkiksi siihen, mitä virkasuhteisia työtehtäviä seurakunnassa on ja mitä vaatimuksia niihin on. Laki säätelee myös, missä työtehtävissä vaaditaan kirkonjäsenyyttä. Lain asettamien vaatimusten lisäksi seurakunnissa ei kuitenkaan koettu olevan suurta eroa siinä, rekrytointiin hengelliseen työhön työntekijää vai muihin tehtäviin. Tilapäisten työsuhteiden rekrytoinneissa ei virallisten pätevyysvaatimusten noudattaminen ollut välttämätöntä. Seurakuntien rekrytointiin vaikuttavat reunaehdot heijastuivat myös rekrytointiprosessien keston, varsinkin kirkon johdon palkkauksessa. Tutkimuksessa tulikin selkeästi esiin toive rekrytointiprosessien muuttumisesta joustavammiksi ja vähemmän byrokraattisiksi.

Toimintaympäristön muutos oli lisännyt vaatimuksia myös seurakuntien rekrytoinnista vastaaville. Seurakunnissa tiedostettiin rekrytointien riskit ja koettiin epävarmuutta omissa taidoissa. Myös rekrytointeihin liittyvän hallinnollisen työn määrän koettiin lisääntyneen. Muutoksia oli tapahtunut myös rekrytointien teknisessä toimintaympäristössä ja viime vuosina koko Suomessa oli otettu rekrytointialustana käyttöön KirkkoHR- järjestelmä. Toisaalta uuden teknologian käyttöönotto oli helpottanut rekrytointia, sillä järjestelmän tarjosi kaikkien Suomen seurakuntien käyttämän alustan työpaikkailmoituksille sekä hallintoa helpottavia työkaluja.

Kolmannella sektorilla rekrytointiongelmia tunnistettiin aiheuttavan työntekijöiden aloitekyvyn puute, haastavat työajat sekä palkkaus (Maunu, 2018, s. 10). Tutkimuksessa tuli esiin myös seurakuntien tarve löytää työntekijöitä, jotka ovat itseohjautuvia ja oma-aloitteisia. Nämä piirteet korostuivat hengellisen työn ollessa pääsääntöisesti työajatonta.

5.2 Ihmiskeskeinen työnantajakuva

Työnantajakuvien vaikutus rekrytointiin yhtenä osatekijänä työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmassa (Ilmakangas et al., 2013, s. 18) oli tunnistettu myös Kirkon

keskushallinnossa (Kirkkohallitus, 2013, s. 3). Tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin työntantajakuvaan vieraus paikallisseurakuntien tasolla. Seurakunnissa itsearviointi ulkopuolisesta työnantajamaineesta tuntui myös haastavalta.

K1: Mun on niinku sillai pikkasen paha arvioida minkälainen maine meillä on tuolla.

Seurakunnissa tunnistettiin kuitenkin yhteiskunnallisten muotisuuntausten vaikutus vallitseviin arvoihin ja sen vaikutus seurakunnan työntantajakuvaan sekä asemaan työmarkkinoilla.

K2: Et se on aina vähän niinku ollut et miten nää virtaukset menee yhteiskunnassa ja maailmassa. Et on tää kuvakin vaihdellut.

Aineistosta tuli selkeästi esiin seurakuntien positiivisen työnantajamaineen toimineen vetovoimatekijänä myös muille kuin hengellisen työn työntekijöille. Seurakuntayhtymissä varsinkin johtotasolla rekrytointeja oli tehty kirkon organisaation ulkopuolta yksityiseltä sektorilta. Positiivisesta työnantajamaineesta voi katsoa kertovan myös seurakuntien asema haluttuna yhteistyökumppanina eri julkisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijoiden parissa. Hyvään työntantajamaineeseen koettiin vaikuttavan organisaatiosta välittyvien arvojen, inhimillisyyden ja ihmiskeskeisyyden. Seurakunnan perustehtävää ja hengellisyyttä arvostetaan, kuten myös työn kokemista merkitykselliseksi.

K3: Seurakunnissa tehdään työtä niinku tavallaan sellaisten pehmeitten arvojen, jotka ovat sitten kuitenkin elämän kovaa ydintä.

K3: Työntantajakuva ei oo tämmönen kilpailuhenkinen, trendien aalloilla ratsastava ja menestykseen keskittyvä ja taloudellista voittoa tuova. Vaan se on pikemminkin päinvastoin.

Turvallisuus ja työsuhteen ehdot korostuivat myös aineistossa. Työntantajana seurakuntia pidettiin luotettavina ja työsuhteita vakaina. Työsopimuksen ehdot miellettiin seurakunnissa myös positiivisena työnantajamaineelle.

5.3 Työn kokeminen merkitykselliseksi itselle ja yhteiskunnalle

Työntekijöiden suuri vaihtuvuus asettaa työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman näkökulmasta haasteita organisaatioiden rekrytoinnille (Ilmakangas et al., 2013, s. 18). Aineisto kertoi seurakunnan työntekijöiden olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä ja työvoiman vaihtuvuus oli pieni. Työntekijöiden vaihtuvuutta vähensi myös mahdollisuus siirtyä virkavapaan turvin määräaikaisesti toisiin tehtäviin, minkä voi nähdä lieventävän Kirkkohallituksen (Kirkkohallitus, 2013, s. 4) esiin tuomaa organisaation sisäisten urankiertomahdollisuuksien puutetta. Työntekijöiden tyytyväisyyttä voi katsoa osoittavan seurakuntayhtymätasolla tehdyt työhyvinvointitutkimukset, jotka kertoivat yksikkötasolla henkilökunnan pääasiallisesta hyvinvoinnista.

Tutkimuksessa oli myös selkeästi havaittavissa joustavien työskentelytapojen kokeminen henkilöstön työtyytyväisyyttä lisäävänä. Seurakuntien työn tarjoama mahdollisuus itse vaikuttaa työskentelytapoihinsa ja taloudellisten sekä määrällisten työtavoitteiden puuttuminen koettiin inhimillisyyttä ja työssä jaksamista lisäävinä tekijöinä.

K2: Seurakunta kyllä tota aika semmonen paikka, missä ihminen pystyy omia vahvuuksia käyttämään ja sit taas jos on heikkouksia, joillakin niitäkin on, niin voi sitten vaikka niitä peitellä, et pystyy niitä omia osaamisalueita hyödyntämään.

Aineistossa seurakuntien työntekijöitä kuvattiin huomioonottaviksi, kohteliaiksi ja kunnioitettaviksi. Työntekijöiden arvostus omaa työyhteisöä kohtaan sai sen toimimaan voimavarana.

K2: Et seurakuntatyössä voi niinku työntekijä kokea, et on niinku oman työnsä sankari.

Aineistossa tuli selkeästi esille työntekijöiden veto- ja pitovoimana työn kokeminen merkitykselliseksi, sekä yksilötasolla, että yhteiskunnallisesti. Seurakunnissa työntekijöiden motivaation pohjalta tunnistettiin löytyvän halu toteuttaa omaa kutsumusta sekä tehdä työtä, jolla on merkitys.

K1: Me ei varmaan palkalla pystytä vetämään ihmisiä taloon, mutta ehkä se mitä me tehdään on se vetovoimatekijä.

Monelle seurakunnassa työ oli elämän sisältö ja tarkoitus. Seurakunnissa hengellinen näkökulma oli läsnä, mutta aineistosta oli havaittavissa vahvasti seurakuntien pehmeiden arvojen, inhimillisyyden ja palvelukeskeisyyden vaikutus myös työn kokemiseen merkitykselliseksi.

5.4 Sijainnilla merkitystä rekrytoinnissa

Tutkimuksessa oli havaittavissa seurakunnissa työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma työntekijöiden ja avoimien työpaikkojen kohtaamisessa Kirkkohallituksen (Kirkkohallitus, 2013, s. 3) tunnistamassa kontekstissa, alueellisesti ja tehtäväkohtaisesti. Etelä-Suomen isoihin ja keskisuuriin kaupunkeihin työvoiman saanti koettiin helpoksi kaikkiin työtehtäviin, moniin oli jopa ylitarjontaan. Pohjoisemmaksi ja pienempiin paikkakuntiin mennessä, työvoiman saannin oli kuitenkin havaittu olevan selkeästi vaikeampaa. Työvoiman saantiin vaikutti lisäksi syrjemmässä sijaitsevien pienien kuntien heikommat mahdollisuudet työllistää myös puoliso.

K1: Mutta toistaseksi siinä mielessä on kyllä onnistuttu et on saatu aina työntekijöitä ja usein on ollut useampia hakijoita, tai kymmeniäkin hakijoita jos virka on ollut auki. Et siinä mielessä ei ole tarvinnut hakea kissojen ja koirien kanssa.

Aineistossa tuli esiin oppilaitosten merkittävyys avoimia työpaikkoja täytettäessä. Kirkon ammatteihin valmistavien oppilaitosten sijaitessa lähellä seurakuntaa, hakijoita oli kaikkiin työtehtäviin hyvin. Oppilaitosten sijaitessa maantieteellisesti kaukana, tiettyjen työntekijäryhmien rekrytointi muuttui selkeästi haastavammaksi. Opiskeluun sisältyvät harjoittelujaksot käänsivät voittajiksi lähellä oppilaitoksia sijaitsevat seurakunnat, sillä harjoittelupaikasta oli havaittu muodostuvan usein ensimmäinen työpaikka. Sijainnin asettamat haasteet liittyivät enemmän hengellisen työn työntekijöihin, kuten nuorisotyönohjaajiin ja diakoniatyöntekijöihin. Muissa työntekijäryhmissä ei ollut havaittavissa yhtä vahvaa alueellista ja tehtäväkohtaista ongelmaa.

5.5 Työvoimakilpailun sijaan panostaminen tuttujen henkilöiden rekrytointiin

Koko kirkon tasolla keskushallinnossa oli jo vuosia tarkasteltu erilaisia vaihtoehtoja tukemaan ja edistämään kirkon rekrytointia ja kykyä osallistua kilpailuun työvoimasta (Kirkkohallitus, 2013). Tutkimuksessa nousi kuitenkin analyysikehikon ulkopuolelta läpi koko

aineiston mukana kulkevana punaisena lankana paikallisseurakuntien halu jättäytyä pois kilpailusta pätevistä työntekijöistä.

K2: No ei me niissä mitenkään erityisesti kilpailla. Se on vain hyvä, et vaikka kuntapuolella on niitä, joilla tämmönen kaksoispätevyys, et niillä on myös seurakunnan työn pätevyys taustalla. Sehän ei haittaa seurakunnan näkökulmasta, et tämmösiä työntekijöitä on myös toisissa tehtävissä Helsingissä.

Aineistossa tuli selvästi esiin seurakuntien tunnistamat rekrytointeihin liittyvät haasteet. Seurakuntatalouden kiristyessä onnistuneiden rekrytointien merkitys kasvoi.

K1: Suurin haaste on se, että tämmösen nuoren ihmisen rekrytointi on tämmönen miljoona sijoitus.

Rekrytointiriskinä tunnistettiin tuntemattoman henkilön rekrytointi pelkän haastattelun ja työhakemuksen perusteella. Seurakunnissa oli otettu käyttöön viime vuosina myös soveltuvuustestaukset, mutta vain johtajia rekrytoitaessa.

K3: Rekrytointiin liittyy tietysti aina niinku riski siitä, ettei tiedä mitä saa, jos saa tuntemattoman henkilön. Et minkälaiseksi se sitten paljastuu ajanmittaan, et tuleeko kenties pettymystä vai toteutuuko toiveet vai ylittykö ne.

Seurakunnissa perään kulutettiin työnhakijoiden omaa aktiivisuutta, toiveissa työpaikkaa tavoittelevien henkilöiden tutustuminen seurakuntaan jo ennen työnhakua. Työvoimakilpailun sijaan, seurakunnissa oli pyritty minimoimaan rekrytointiriskejä suosimalla entuudestaan tuttujen henkilöiden palkkaamista. Kirkkohallituksessa seurakuntien haasteena nähtiin tapa hoitaa opiskelijoiden ja kirkon parissa olevien nuorten eli tulevaisuuden työvoiman kohtaamisia (Kirkkohallitus, 2013, s. 11-12). Aineistossa korostui kuitenkin seurakuntien arvostus työharjoitteluun tulevia opiskelijoita kohtaan. Harjoittelun myötä seurakunnassa tutustuttiin opiskelijan ominaisuuksiin ja taitoihin ja usein hyväksi havaitut harjoittelijat olivat sijaisuuden jälkeen valittu vakituiseen työpaikkaan. Tutkimuksessa oli havaittavissa seurakuntien halu rekrytoida varsinkin työharjoittelun kautta tutuksi tulleita henkilöitä. Seurakunnat eivät kokeneet kärsivänsä työvoimapulasta vaan muutama pätevä hakija nähtiin olevan riittävä määrä myös niillä paikkakunnilla, missä työvoimasta ei ylitarjontaa esiintynyt.

6 PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, missä määrin ja miten kohtaanto-ongelma vaikuttaa seurakuntien rekrytointeihin. Halusin myös tarkastella, millaisin vahvuksin arvolatautunut voittoa tavoittelematon julkisoikeudellinen organisaatio osallistuu työmarkkinoilla vallitsevaan kilpailuun työvoimasta.

Ristiriitaisesti kirkon keskushallinnon (Kirkkohallitus, 2013) rekrytointitavoitteiden kanssa, paikallisseurakunnissa ei nähty tarvetta osallistua kilpailuun työntekijöistä. Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmassa (Ilmakangas et al., 2013, s. 17-18) riskitekijäksi nostetaan työntekijöiden suuri vaihtuvuus, mikä tutkimuksessa ei noussut ongelmaksi seurakuntien kohdalla. Seurakunnissa tunnistettiin kuitenkin rekrytointiin liittyvät riskit ja epävarmuus, mistä syystä etusijalle työntekijöitä palkatessa asetettiin entuudestaan tutut ja luotettavaksi havaitut henkilöt. Kilpailun sijaan seurakunnissa toivottiin työnhakijan osoittavan omalla aktiivisuudellaan ansaitsevansa työpaikan.

Taloudelliset tekijät liittyivät monella eri tasolla seurakuntien rekrytointiin. Kohtaanto-ongelman tekijöistä (Ilmakangas et al., 2013, s. 17-18) kykenemättömyys kilpailla palkalla osoittautui tutkimuksen perusteella vaikuttavan vain vähän seurakunnan rekrytointeihin. Sen sijaan seurakuntien vähentyvän jäsenmäärän myötä heikentyvä talous säätelöi rekrytointia monella tasolla. Vastauksena talouden haasteisiin seurakunnissa oli toteutettu toimintaympäristön muutoksia, joilla haettiin säästöjä varsinkin henkilöstökuluihin. Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelman näkökulmasta työpaikkojen ammatillisen osaamisen tarpeiden muutos (Ilmakangas et al., 2013, s. 17-18) ja työn sisällön muutokset voivat heijastua työntekijöiden ja työpaikkojen kohtaamiseen (Busk et al., 2020, s. 29). Toimintaympäristön muutosten olikin havaittu nostavan vaatimustasoa työnhakijoille sekä rekrytoijille. Henkilöstön ikärakenne ei vastoin odotusta tullut aineistossa esiin lainkaan rekrytointiin vaikuttavana tekijänä. Kasvaneet vaatimukset työnhakijoille lisäsivät myös seurakuntien sijainnin merkitystä. Syrjemmillä pienillä paikkakunnilla, jotka sijaitsevat kaukana kirkon ammattiin valmistavista oppilaitoksista, liikkuvuus (Ilmakangas et al., 2013, s. 17-18) aiheutti jossain määrin työvoiman kohtaanto-ongelmaa.

Työmarkkinoiden kohtaanto-teorian oletus työnantajakuvien roolin tärkeydestä rekrytoinnissa sai vahvistusta tutkimuksessa. Seurakuntien vahvuudeksi työmarkkinoilla nousi tutkimuksessa selvästi työnantajakuva, jonka perusta muodostui inhimillisten arvojen ympärille. Työn veto- ja pitovoimatekijänä yhdeksi tärkeimmistä arvoista nousi työn

kokeminen merkitykselliseksi, sekä itselle, että yhteiskunnalle. Pehmeät arvot, joilla tavoitellaan elämän kovaa ydintä, tekivät seurakunnasta työpaikan, jossa viihdytään.

Tutkimuksen tulos osoittaa seurakuntien itsehallinnollisen aseman vahvuutta kirkon organisaatorakenteessa. Hierarkkisesti korkeammalta tasolta esitetyt selvitykset ja tavoitteet eivät velvoita paikallisseurakuntia muuttamaan toimintatapojaan. Seurakunnat päättävät itsenäisesti johtavine elimineen oman toiminnan toteuttamisesta. Tähän asti seurakunnissa ei työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma ole merkittävästi vaikuttanut seurakuntien kykyyn saada päteviä työntekijöitä. Heikkenevä talous ja sen seurauksena toimintaympäristön muutos saattavat kuitenkin jo pian muuttaa seurakuntien tilannetta työvoiman saamisen suhteen. Seurakunnissa työn vaatimukset kiristyvät ja työnkuvat monialaistuvat, myös työn tehokkuudesta sekä tuloksesta saatetaan joutua asettamaan kriteerit. Tulevaisuudessa seurakuntien kannattaakin vakavasti pohtia osallistumista työmarkkinoiden kilpailuun pätevistä työntekijöistä. Mitä lähemmäs yksityistä sektoria työnantajakuva muuttuu, sitä heikommaksi saattaa seurakuntien arvomaailman kantavuus käydä. Mitä jää jäljelle positiiviseksi vetovoimaksi, jos seurakunnilta poistuu vahvin ase, inhimillisyys ja pehmeys työn kovien arvojen sijaan?

Tulosten yleistettävyyttä kaikkien kirkon työtehtävien näkökulmasta ajateltaessa on huomioitava, että tutkimus perustuu seurakuntayhtymien paikallisseurakuntien kirkkoherrojen näkemyksiin rekrytoinnista, johon osalla haastateltavista on omakohtaista kokemusta pääsääntöisesti hengellisen työn työntekijöiden osalta. Toisaalta otoksen pienuuden huomioiden ei tilastollista yleistettävyyttä tutkimuksessa tavoitella.

Tässä tutkimuksessa seurakuntien kykyä osallistua kilpailuun työntekijöistä lähestyttiin haastattelemalla seurakunnissa rekrytointeja suorittavia kirkkoherroja. Näkökulmaa on mahdollista laajentaa jatkotutkimuksella, jossa haastatellaan satunnaisotannalla kuntalaisia. Kuntalaisilta voi kysyä työnhakijan näkökulmasta, millaisin vahvuuksin arvolatautuneen voittoa tavoittelemattoman julkisoikeudellisen organisaation koetaan osallistuvan kilpailuun työntekijöistä.

7 LÄHTEET

- Aaltonen, T., & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot ja etiikka*. Porvoo; WSOY.
- Ala-Kokkila, K., Lusa, A., Marttila, O., Monola, S., Palmu, H., Tamminen, H., & Potila, A. (2012). *Kirkon työolobarometri 2011*. Helsinki: Haettu: https://ttk.fi/files/2489/Kirkon_tyoolobarometri_2011.pdf
- Busk, H., Holappa, V., Hyartt, M., Laamanen, J., & Vainiomäki, J. (2020). *Työvoiman ammatillisen liikkuvuuden osatekijät ja ohjauskeinot, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja*. Haettu: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162074/VNTEAS_2020_10.pdf
- Helander, V. (1998). *Kolmas sektori: Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ilmakangas, S., Kanninen, O., & Husa, T. (2013). *Onko työvoimapula totta?* Helsinki: Haettu: <https://labour.fi/wp-content/uploads/2020/02/raportti27.pdf>
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Kallunki, V. (2010). *Yhteisön ja yhteiskunnan ehdoilla- seurakuntien ja kuntien yhteistyö vuorovaikutuksen näkökulmasta*. Haettu: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21619/yhteison.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10th ed.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Kauhanen, M., Maliranta, M., Ruuskanen, O., Tuomaala, M., Spolander, M., & Pönkä, H. (2018). *19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakapeikoista*. Haettu: <file:///C:/Users/riikk/Downloads/19%20kysymyst%C3%A4%20ja%20vastausta%20Suomen%20ty%C3%B6markkinoista%20ja%20ty%C3%B6voimakapeikoista.PDF>
- Kirkkohallitus. (2013). *Meidän kirkko – tulevaisuuden työpaikka Suomen evankelisluterilaisen kirkon päivitetty rekrytointistrategia vuosille 2013–2019*. Helsinki: Haettu: https://evl.fi/documents/1327140/44432729/KKH_Rekrytointistrategia.pdf/7ea127ace524-468b-be2c-e8ef1be5bbbd
- Kirkkohallitus. (2020a). *Hiippakunnat*. Haettu 5.10.2020: <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkonorganisaatio/hiippakunnat>
- Kirkkohallitus. (2020b). *Seurakunnat, seurakuntayhtymät ja kappeliseurakunnat*. Haettu 5.10.2020: <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkonorganisaatio/seurakunnat/seurakuntayhtymat-ja-kappeliseurakunnat>

- Kirkon työmarkkinalaitos. (2020). Palkkaus 1.4.2018 lukien. Haettu 13.5.2020:
<https://evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos/palvelussuhde/palkkaus>
- Kivioja, K. (2015). Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmien mittaaminen indekseillä Haettu:
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97523/GRADU1435295232.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kopperi, K., Marttila, O., Kietäväinen, K., Komulainen, J., Inkala, A., Pesonen, M., Tuukkanen, T. (2020). Ammatillisen koulutuksen raportti 2019. Järvenpää: Haettu:
<https://evl.fi/documents/1327140/43730976/AKR+2019+raportti.pdf/ef25e80b-faf8-39aa-d2eb-668d30b75adf?t=1591697240825>
- Kuntaliitto. (2019). Suomen kaupungit ja kunnat. Haettu 22.9.2020:
<https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-javaestotiedot>
- Laamanen, T., & Säiläkivi, V. (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet: Englanniksi ja suomeksi*. Helsinki: WSOY].
- Lehtinen, S. (2013). Julkisen sektorin apulaiset, kansalaisyhteiskunnan talkoolaiset- Suomen evankelis-luterilaiset seurakunnat euroopan sosiaalirahaston projekteissa. Haettu:
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40153/lehtinen_dissertation.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Maanmittauslaitos. (2019). Suomen pinta-alat kunnittain 1.1.2019. Haettu 22.9.2020:
https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2019/01/Suomen_pa_2019_kunta_maakunta.pdf
- Maunu, T. (2018). Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2017, TEM-analyyseja. Haettu:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160882/TEM_analyyseja_85_2018_Tyovoiman_hankinta_toimipaikoissa_2017.pdf
- Niemi, I. (1978). Organisaatio uskonnollisten yhteisöjen säilyttäjänä ja sopeuttajana. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia 215.
- Petrongolo, B., & Pissarides, C. A. (2001). *Looking into the black box: A survey of the matching function* American Economic Association. doi:10.1257/jel.39.2.390
- Salo-Kopperi, E. (2020). Koulutussuunnittelija. Puhelinkeskustelu 8.9.2020.
- Selander, K. (2018). Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä Haettu:
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59451/978-951-39-7532-6_vaitos29092018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (2020a). Kirkko työnantajana. Haettu 11.5.2020:
<https://evl.fi/tietoa-kirkosta/toissa-kirkossa/kirkko-tyonantajana>
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (2020b). Seurakuntien henkilöstötilasto 2020. Haettu 22.9.2020: <https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=136>

Tilastokeskus. (2020). Työn kysyntä ja tarjonta talousteorian perusmallissa. Haettu 13.5.2020:https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tmt&lesson_id=1&subject_id=1

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

UKCES. (2010). A theoretical review of skill shortages and skill needs. Haettu: https://dera.ioe.ac.uk/1297/1/Theoretical%20review_2.pdf

8 LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

1. Miten rekrytointiprosessi etenee seurakunnassa?
 - a) Mitä kautta työvoimaa haetaan?
2. Toteutetaanko seurakunnassa proaktiivista rekrytointia? Jos toteutetaan, kuinka tai millaisin menettelyin tämä tapahtuu?
3. Eroaako työnantajan näkökulmasta hengellisen työn tekijöiden ja muiden työntekijöiden rekrytointi? (Vaatimukset, toiveet työntekijää kohtaan). Jos eroaa, millä tavoin?
4. Eroaako työnantajan näkökulmasta pitkäaikaisen ja lyhyen työsuhteen rekrytointi? (Vaatimukset, toiveet työntekijää kohtaan) Jos eroaa, millä tavoin?
5.
 - a) Millaisia vaatimuksia seurakunnalla on työntekijää rekrytoitaessa?
 - b) Mitä ominaisuuksia hyvästä työntekijästä löytyy?
6. Mikä merkitys seurakunnan sijainnilla on rekrytoinnissa?
7. Mitä haasteita rekrytointiin liittyy?
8.
 - a) Onko seurakunnissa kyetty osallistumaan kilpailuun työntekijöistä?
 - b) Kuinka menestyksestä kilpailuun osallistuminen on ollut?
 - c) Mitkä ovat seurakunnan vahvuudet kilpailussa työntekijöistä?
9.
 - a) Millaisista seikoista koostuu seurakuntien työnantajakuva?
 - b) Näettekö, että sillä on ollut merkitystä rekrytoinnissa?
10. Ovatko toimintaympäristön muutokset vaikuttaneet rekrytointiin? Kuinka, mitkä ovat olleet merkittävimmät muutokset vaikutuksineen?
11. Miten seurakunta kokee onnistuneensa rekrytoinneissa?
 - a) Miten suuri vaihtuvuus työntekijöissä on?

b) Millaisten (muiden) tekijöiden perusteella tiedätte onnistuneenne?

12. Onko rekrytointi on muuttunut viime vuosina? Miten?

13. Onko toiveita seurakuntien rekrytoinnin muuttumisen suhteen? Millaisia muutosten toivottaisiin olevan?

14. Muuta, sana on vapaa?