

Veto- ja pitovoimaa kehittämässä

Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin toimet työntekijöiden veto- ja pitovoiman
vahvistamiseksi 2023–2024

Jaakko Niiles

Ylempi pastoraalitutkinto

Kehittämishankkeen raportti

Joulukuu 2024

Sisällys

Sisällys	2
Johdanto	3
Tutkimuskysymykset	4
Teoreettinen viitekehys	5
Työnantajan vetovoima	5
Työnantajan pitovoima	6
Työnantajan velvollisuudet ja vastuut	10
Muutokset kirkon veto- ja pitovoimassa	12
Kirkon työhön kelpoistavien opintojen vetovoima	12
Kirkon työhön kelpoistavien opintojen pitovoima	14
Kirkon työn vetovoima	17
Kirkon työn pitovoima	20
Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin toimet kirkon veto- ja pitovoiman kehittämiseksi vuosina 2023–2024	23
Tutkijapositio	23
Kirkollisen korkeakoulutuksen työseminaari 2/2023	24
Kapitulin kahvikierros keväällä 2023	25
Kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantaryhmän kokous 3/2023	26
Kiihdyttämö 9/2023	27
Harjoittelunohjaajien tapaaminen 9/2023	28
Kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantatyöryhmä 10/2023	28
TYT:n rekrymessut 11/2023	29
Kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantatyöryhmä 11/2023	30
TYT:n vierailu Espoon hiippakunnan tuomiokapitulissa 11/2023	30
Kiihdyttämö - Pidempiaikaiset toimet 12/2023	31
Kasvatuksen yhteinen kehittäminen 12/2023	31
Luottamus ja maine -tutkimus – kirkon tulokset 2/2024	32
Kiihdyttämö – työntoivoima 3/2024	32
KiTOS-päivä 3/2024	33
Palkkaussasiat rekrytoinnissa -webinaari 4/2024	34
Orientoitumisvalmennus 5/2024	34
Nuorten vaikuttajaryhmien tapaaminen 11/2024	35
Muita toimenpiteitä	35
Johtopäätökset	37
Lähdeluettelo	40

Johdanto

Viime vuosina rekrytointitilanne on vaikeutunut kirkossa. Diakonian ja nuorisotyön virkoihin on ollut vain vähän hakijoita, ja joissakin tapauksissa hakijoita ei ole ollut lainkaan. Myös seurakuntapastorin virkoihin hakijamäärät ovat vähentyneet verrattuna aikaisempiin vuosiin. Kirkkohallitus, hiippakunnat ja seurakunnat ovat ryhtyneet erilaisiin kehittämistoimiin rekrytointivaikeuksien ratkaisemiseksi. Lisäksi korkeakoulut ja ammattiliitot ovat tehneet omalta osaltaan toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Ongelman korjaamiseksi ei ole olemassa yksinkertaisia ratkaisuja, eikä sitä voi ratkaista vain yksittäinen toimija. On välttämätöntä, että kaikki osapuolet kehittävät omaa toimintaansa ja etsivät ratkaisuja yhteistyössä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin roolia evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöiden veto- ja pitovoiman kehittämisessä. Tuomiokapitulin tehtävänä on tukea, ohjata ja valvoa seurakuntien toimintaa (Kirkkolaki 652/2023). Seurakunnat työllistävät valtaosan kirkon työntekijöistä, ja seurakuntien työnantajavastuu ulottuu myös veto- ja pitovoiman kehittämiseen. Tässä tutkielmassa keskityn tarkastelemaan pappien, nuorisotyönohjaajien ja diakonian viranhaltijoiden asemaa evankelis-luterilaisen kirkon veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Tuomiokapitulla on erityinen suhde pappeihin ja diakoneihin vihkimyksen kautta, ja nuorisotyönohjaajat taas liittyvät läheisesti oman työni vastuualueisiini.

Rekrytointiongelmien ratkaiseminen on kirkolle elintärkeä haaste. Kirkon kyky toteuttaa perustehtäväänsä, vastata toimintaympäristön muutoksiin ja palvella ihmisiä, edellyttää osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä. Organisaation veto- ja pitovoiman vahvistaminen on keskeistä, jotta nykyiset ja tulevat haasteet voidaan kohdata. Vetovoimainen työnantaja herättää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen, ja pitovoima varmistaa, että työntekijät pysyvät organisaatiossa ja ovat motivoituneita toteuttamaan sen tavoitteita.

Tutkimuskysymykset

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat työyhteisön veto- ja pitovoimaan?
- 2) Miten rekrytointitilanne on kehittynyt kirkossa viime vuosina?
- 3) Millaisia kehittämistoimia Espoon hiippakunnan tuomiokapitulissa on tehty kirkon veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi vuosina 2023–2024?

Tutkielmassa tarkastellaan teoreettisia näkökulmia, jotka liittyvät työnantajan veto- ja pitovoimaan. Tutkielmassa selvitetään myös niitä syitä, jotka ovat johtaneet kirkon nykyisiin rekrytointihaasteisiin. Analysoin niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet rekrytointitilanteen muuttumiseen sekä mitkä seikat ovat keskeisiä veto- ja pitovoiman osalta. Keskeisenä tutkimuskohteena on Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin toiminta kirkon veto- ja pitovoiman kehittämisessä. Tätä kuvataan prosessina, joka käsittelee kehittämisen edistymistä hiippakunnassa, kehittämiseen vaikuttaneita tekijöitä ja toteutettuja toimenpiteitä. Lisäksi tutkielmassa tuodaan esiin näkökulmia siitä, millaisia kehittämistoimenpiteitä voitaisiin tulevaisuudessa tehdä rekrytointitilanteen parantamiseksi. Tutkielman esittämiä näkökulmia voidaan hyödyntää veto- ja pitovoimaan liittyvän kehittämisen tukena.

Kirkon työvoimaan liittyvät veto- ja pitovoiman näkökulmat voidaan jäsentää neljään ajalliseen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe käsittää hakeutumisen kirkon työhön kelpoistaviin opintoihin (kirkon työhön kelpoistavien opintojen vetovoima), toinen vaihe opiskeluajan (kirkon työhön kelpoistavien opintojen pitovoima), kolmas vaihe työhön hakemisen (kirkon työn vetovoima), ja neljäs vaihe työn kirkossa (kirkon työn pitovoima). Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti kahteen viimeiseen vaiheeseen.

Teoreettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehyksenä tässä tutkielmassa on seurakuntien työntekijäorganisaation veto- ja pitovoimatekijät. Opintoihin liittyvä veto- ja pitovoima muodostaa lisäksi oman erillisen laajan tutkimusalueen. Työnantajan näkökulmasta on keskeistä, että osaavia työntekijöitä saadaan houkuteltua avoimiin työpaikkoihin (vetovoima), ja että työntekijät sitoutuvat työtehtäviinsä ja pysyvät organisaatiossa (pitovoima).

Työnantajan vetovoima

Työntekijän kokemaa kiinnostusta organisaatiota kohtaan kutsutaan vetovoimaksi. Vetovoima on subjektiivinen kokemus, ja sen kriteerit vaihtelevat eri yksilöiden välillä sen mukaan, mitä he pitävät merkityksellisenä työpaikan vetovoimassa. Vetovoimaisen työnantajan etuna on kyky houkutella enemmän ja laadukkaampia hakijoita, mikä mahdollistaa parhaiden osaajien rekrytoimisen osaksi organisaatiota. Työnantajan vetovoimaa voidaan myös mitata ja kehittää.

Papin, diakonian ja nuorisotyönohjaajan virat ovat tarkasti säänneltyjä. Näihin virkoihin vaadittavat tutkinnot ovat määritelty tutkintopäätöksissä. Papin virassa vaadittavat tutkinnot päättää piispainkokous ja diakonian ja nuorisotyönohjaajan virkaan vaadittavat tutkinnot päättää kirkkohallitus. Papin virkaan vaaditaan teologinen tutkinto (teologian maisteri, lisensiaatti tai tohtori), joka sisältää kirkon edellyttämät opinnot.¹ Diakonian virkaan vaaditaan sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto, sosionomin (AMK) tai sairaanhoitajan (AMK), johon sisältyvät tutkintopäätöksessä määritellyt opinnot.² Nuorisotyönohjaajan virkaan vaaditaan joko sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkinto, sosionomi (AMK) tai humanistisen alan ammattikorkeakoulututkinto, yhteisöpedagogi (AMK), johon sisältyvät tutkintopäätöksessä määritellyt opinnot.³ Tämä tarkoittaa, että vain osa kyseisiä korkeakoulututkintoja suorittavista opiskelijoista saa tutkintotodistuksen, joka mahdollistaa työn kirkon virassa.

Työnhakijan käsitys työyhteisöstä, johon hän hakee, on usein rajallinen. Jos hakijalla on aiempaa kokemusta kyseisestä työyhteisöstä esimerkiksi seurakuntaharjoittelun tai määräaikaisten työsuhteen kautta, hänellä on yleensä selkeämpi kuva työnantajan toimintatavoista ja johtamiskulttuurista. Jos

¹ Kirkon säädöskokoelma nro 168.

² Kirkon säädöskokoelma nro 162.

³ Kirkon säädöskokoelma nro 164.

työnantaja on hakijalle entuudestaan tuntematon, tiedot voivat perustua tuttavien kertomuksiin, nykyisten työntekijöiden arvioihin tai julkisesti saatavilla olevaan informaatioon. Näiden kokemusten ja tietojen perusteella muodostuu työnantajamielikuva, joka vaikuttaa työnhakijan päätökseen hakea työpaikkaa.

Palkka ja edut ovat keskeisiä vetovoimatekijöitä työnantajamielikuvan rakentumisessa.⁴ Ne vaikuttavat suoraan siihen, kuinka houkuttelevana työnantajana organisaatio nähdään. Kirkossa palkkataso ei useinkaan yllä kilpailemaan muiden sektorien kanssa, mikä asettaa sen haastavaan asemaan rekrytointimarkkinoilla. Palkan taso suhteessa työn vaativuuteen ja osajien odotuksiin voi kuitenkin olla ratkaiseva tekijä työnhakijan päätöksenteossa. Vaikka kirkon tehtävien merkityksellisyys ja hengellinen ulottuvuus voivat osaltaan houkutella hakijoita, on palkkauksen tärkeää olla riittävän kilpailukykyinen, jotta se ei estä osajia hakeutumasta kirkon palvelukseen. Edut, kuten joustavat työajat, työhyvinvointia tukevat järjestelyt ja selkeät palkitsemiskäytännöt, voivat myös vahvistaa työnantajamielikuvaa ja lisätä kirkon houkuttelevuutta.

Kirkossa on kuitenkin myös monia vetovoimatekijöitä, joita voidaan vahvistaa ja hyödyntää nykyistä paremmin. Kirkon työ on merkityksellisyys ja siinä mahdollisuus tehdä työtä, jonka perustana on vahvat arvot. Kirkon työssä voi auttaa yksilöitä ja yhteisöjä, ja se voi kiinnostaa niitä, jotka haluavat tehdä merkityksellistä työtä. Kirkon monipuolinen työympäristö ja mahdollisuus toimia hengellisten, kasvatuksellisten ja yhteiskunnallisten tehtävien parissa tarjoavat monelle motivoivan työnkentän.

Työnantajan pitovoima

Työnantajan pitovoima viittaa niihin tekijöihin, jotka edistävät työntekijän sitoutumista ja motivaatiota työssä. Pitovoimaan liittyy niin rakenteelliset kuin työkulttuuriin liittyvät tekijät sekä työntekijän subjektiivinen kokemus työstä ja työpaikasta. Työhyvinvointi ja työn toimivat rakenteet tukevat työntekijän sitoutumista ja motivaatiota.

Päivi Rauramo on kehittänyt Työhyvinvoinnin portaat -mallin, joka perustuu Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan. Mallissa ihmisen perustarpeiden, kuten turvallisuuden ja fyysisten tarpeiden, on toteuttava ennen seuraavien tasojen täyttymistä.⁵ Työhyvinvoinnin portaat ovat yksi tapa jäsentää työnantajan pitovoiman tekijöitä.

⁴ Työelämä tutkimus 2024.

⁵ Rauramo 2004.

Työhyvinvoinnin portaat

- 1) Psykologiset tarpeet. Terveystenhoito, ruoka, virvokkeet, liikunta, lepo, palautuminen, vapaa-aika.
 - 2) Turvallisuuden tarve. Työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys
 - 3) Liittymisen tarve. Ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö, organisaation mehenki
 - 4) Arvostuksen tarve. Arvot, kulttuuri, strategia, tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen, palauttejärjestelmät, kehityskeskustelut
 - 5) Itsensä toteuttamisen tarve. Oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys ja suunnittelu, meta-kognitiiviset taidot (tunneäly), luovuus
- (Rauramo 2004)

Psykologiset ja turvallisuuden tarpeet muodostavat työhyvinvoinnin perustan, ja niiden täyttymisen jälkeen on mahdollista edetä liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tasoille. Myös Leena-maija Ojala on kehittänyt vastaavan mallin, jossa työhyvinvointi jaetaan fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen hyvinvoinnin tasoihin.⁶ Työhyvinvointi on avainasemassa pitovoiman kannalta: hyvinvoiva työyhteisö luo edellytykset laadukkaalle työlle.

Motivoitunut työntekijä on työnantajalle erittäin arvokas, sillä hänen työnsä on tuottavampaa ja laadukkaampaa. Motivaatio auttaa ihmistä jaksamaan myös haastavissa tilanteissa ja kannustaa häntä ponnistelemaan vaikeiden tehtävien eteen. Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin itsemääräämisteoria on keskeinen teoreettinen malli, joka kuvaa ihmisen motivaation ja itseohjautuvuuden perusteita. Teorian mukaan ihminen on luontaisesti aktiivinen ja tavoitteellinen, hän haluaa asettaa itselleen haasteita, suoriutua niistä ja integroida kokemukset osaksi omaa minäkuvaansa. Sosiaalinen ympäristö voi joko tukea tai estää tätä itseohjautuvuutta, mikä tekee ympäristön merkityksestä keskeisen osan yksilön motivaation ymmärtämistä.⁷

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme keskeistä perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja läheisyys. Autonomia tarkoittaa kokemusta siitä, että yksilö saa itse päättää omasta toiminnastaan. Kyvykkyys on tunne omasta osaamisesta ja kyvystä selviytyä haasteista ja läheisyys liittyy yhteyteen

⁶ Martela 2017, Ojala 2005.

⁷ Vasalampi 2017, Lonka 2015.

ja vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa, jotka jakavat yksilön arvostamat asiat. Tutkimukset osoittavat, että nämä perustarpeet edistävät yksilön hyvinvointia, kasvua ja kehitystä.⁸ Frank Martela lisää tähän teoriaan neljännen perustarpeen hyväntahtoisuuden, joka kuvaa halua tehdä hyvää muille. Hänen mukaansa ihmisellä on luontainen taipumus parantaa toisten ihmisten hyvinvointia, mikä tuo merkityksellisyyden tunnetta työhön ja elämään. Tämä hyvän tekeminen vaikuttaa positiivisesti sekä lyhyellä aikavälillä mielialaan että pitkällä aikavälillä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja terveyteen.⁹

Motivaatio jaetaan tutkimuksessa usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen on kiinnostunut asiasta itsessään ilman ulkoisia kannustimia, mikä edistää luovuutta, sinnikkyyttä ja syvällistä oppimista. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu ulkoisiin palkkioihin tai rangaistuksiin, jotka vaikuttavat ihmisen toimintaan. Vaikka ulkoiset palkkiot voivat hetkellisesti lisätä suoritusta, ne voivat myös heikentää sisäistä motivaatiota. Lonkan mukaan sisäisen motivaation syntyminen vaatii riittävän haastavan tehtävän, tunteen omasta pystyvyydestä, uteliaisuuden heräämisen ja mielekkään asiayhteyden.¹⁰

Mihaly Csíkszentmihályi kehitti flow-tilan käsitteen, jota hän kuvaa sisäisen motivaation syvimpänä muotona. Flow eli virtaustila on tietoisuuden tila, jossa henkilö uppoutuu tehtävään niin, että ajantaju katoaa ja keskittyminen on äärimmäisen intensiivistä. Virtaus syntyy, kun tehtävän haasteet ja yksilön osaaminen ovat tasapainossa, ja sen sanotaan esiintyvän erityisesti silloin, kun henkilö työskentelee kykyjensä ylärajoilla vaativien tehtävien parissa.¹¹ Toinen syvään motivaatioon liittyvä teoreettinen käsite on työn imu ja se eroaa flow-tilasta keston ja laajuutensa puolesta. Työn imu on pysyvämpi tila, joka kattaa myönteisen emotionaalisen ja motivationaalisen tilan työssä. Tähän tilaan liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, ja se saa työntekijän ylittämään tavanomaisen suoritus-tason.¹² Työnantajan kannalta työn imun edistäminen on hyödyllistä, sillä se parantaa työn tuottavuutta ja työntekijöiden valmiutta hyödyntää koko osaamispotentialiaan.

⁸ Vasalampi 2017, Lonka 2015.

⁹ Martela 2017.

¹⁰ Vasalampi 2017, Lonka 2015.

¹¹ Lonka 2015.

¹² Hakanen 2017 & 2011.

Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja ihmislähtöinen johtaminen, kuten palautteen antaminen ja työntekijöiden arvostus, tukevat työn imun kehittymistä. Onnistumisen kokemus, aikaansaaminen ja toimiminen ryhmässä, jossa työ koetaan merkitykselliseksi ja itseohjautuvaksi, ovat merkittäviä työn imun edistäjiä. Lisäksi työn vaatimusten tulisi olla sopivia ja työtehtävien riittävän monipuolisia ja kehittäviä. Työntekijöillä tulisi olla riittävästi voimavaroja työnsä suorittamiseen sekä mahdollisuus muokata työtä siten, että se vastaa heidän kiinnostuksen kohteitaan ja motivaatioitaan. Työn muotoilulla työntekijät voivat muuttaa työnsä sisältöjä itselleen mielekkäämmiksi.¹³

Voimaannuttavat henkilöstökäytännöt edistävät työn imun kokemusta, joka tuo mukanaan useita myönteisiä vaikutuksia. Työn imu on yhdistetty parempaan sydämen terveyteen, työkykyyn, vähäisempään masentuneisuuteen ja suurempaan elämään kohdistuvaan tyytyväisyyteen. Se vaikuttaa myös positiivisesti perhe-elämään, mikä puolestaan vahvistaa työn imun kokemusta entisestään. Työn imu toimii suojana työuupumusta vastaan, sillä siinä ollessaan työntekijä käyttää tehokkaasti voimavarojaan, mikä lisää hänen innostustaan ja työssä jaksamistaan.¹⁴

Työmotivaation ja sitoutumisen ohella on tärkeää ymmärtää tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä ja johtaa työntekijän harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Frederick Herzbergin kaksitekijäteoria tarjoaa kattavan näkemyksen tyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden suhteesta. Herzberg esittää, että nämä eivät ole toistensa vastakohtia, vaan voivat esiintyä samanaikaisesti. Työntekijä voisi kokea tyytyväisyyttä tiettyihin asioihin ja samalla tyytymättömyyttä toisiin, mikä selittää, miksi esimerkiksi pelkkä palkankorotus ei aina lisää kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä.¹⁵

Herzberg jakaa tekijät kahteen luokkaan: hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät, kuten palkka, työsuhte-edut, työolot, ja ihmissuhteet työpaikalla, eivät lisää tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Näiden tekijöiden parantaminen voi vähentää tyytymättömyyttä, mutta ei välttämättä lisää motivaatiota.¹⁶ Motivaatiotekijät puolestaan lisäävät tyytyväisyyttä ja motivoivat työntekijää. Näihin kuuluvat vastuun saaminen, etenemismahdolli-

¹³ Hakanen 2017 & 2011.

¹⁴ Hakanen 2017 & 2011.

¹⁵ Herzberg, Mausner ja Bloch Snyderman 1959.

¹⁶ Herzberg, Mausner ja Bloch Snyderman 1959.

suudet, työn arvostaminen, mielenkiintoiset tehtävät ja kehittymismahdollisuudet. Nämä tekijät liittyvät työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta.¹⁷

Herzbergin malli osoittaa, että työtyytyväisyyden kehittäminen vaatii sekä hygieniatekijöiden ylläpitoa että motivaatiotekijöiden edistämistä. Tämän avulla organisaatiot voivat luoda ympäristön, jossa työntekijät eivät vain vältty tyytymättömyydeltä, vaan myös sitoutuvat työhönsä ja kokevat sen merkitykselliseksi.

Työnantajan velvollisuudet ja vastuut

Kirkkolain (652/2023) 1 luvun 2 § mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tehtävänä on julistaa Jumalan sanaa, jakaa sakramentteja sekä edistää kristillisen sanoman leviämistä ja lähimmäisenrakkauden toteutumista. Tämän tehtävän pääasialliset toteuttajat ovat paikallisseurakunnat, jotka vastaavat kirkkolain (652/2023) 3 luvun 1 § mukaisesti jumalanpalvelusten järjestämisestä, sakramenttien toimittamisesta, kirkollisista toimituksista, kristillisestä kasvatuksesta ja opetuksesta, sielunhoidosta, diakoniasta, lähetystyöstä sekä muista kristilliseen sanomaan perustuvista julistus- ja palvelutehtävistä. Näiden tehtävien hoitamiseksi seurakunta palkkaa viranhaltijoita ja työsuhteisia työntekijöitä. Tässä tekstissä termi työntekijä viittaa molempiin palvelussuhteisiin. Kirkkojärjestyksen (657/2023) 8 luvun 1 § mukaan jokaisessa seurakunnassa tulee olla kirkkoherran, kanttorin ja diakonian virka, ja tarvittaessa muita virkoja, kuten lehtorin virka. Seurakunta työnantajana vastaa kaikkien työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työsuhteiden hoidosta.

Laissa evankelis-luterilaisen kirkon viranhaltijoista (653/2023) 3 luvun sekä työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1 § mukaan työnantajan tulee kaikin tavoin edistää hyviä suhteita työntekijöihinsä ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös työtehtävien muuttuessa, ja edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä urallaan. Lisäksi työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 8 § mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan velvollisuudet työntekijöitä kohtaan kattavat tuen työn suorittamiseen sekä heidän työhyvinvointinsa edistämisen, jotta he voivat tehdä työnsä tehokkaasti ja kestävästi.

¹⁷ Herzberg, Mausner ja Bloch Snyderman 1959.

Kirkkolain (652/2023) 4 luvun 3–6 §:n mukaan piispa johtaa hiippakuntansa hallintoa ja toimintaa sekä valvoo seurakuntia ja pappeja. Tuomiokapitulin tehtävänä on seurakuntien ja seurakuntayhtymien toiminnan ja hallinnon valvominen sekä viranhaltijoiden ja muun papiston tehtävien hoidon seuranta. Kirkkojärjestyksen (657/2023) 4 luvun 16 § täydentää tätä toteamalla, että tuomiokapitulin tehtävänä on myös tukea seurakuntien ja seurakuntayhtymien toimintaa ja hallintoa. Tämä tuki ulottuu myös työntekijöiden rekrytointiin, mikä on tärkeää tuomiokapitulin vastuualueen näkökulmasta. Tuomiokapitulit tekevät päätökset pappien vihkimyksistä ja viranhoitomääräyksistä, ja muiden rekrytointien osalta tuomiokapitulit tukevat seurakuntia mahdollisuuksiensa mukaan.

Kirkon keskushallintoon kuuluu myös Kirkkohallitus, jonka tehtävät on määritelty kirkkolain (652/2023) 5 luvun 7 §:ssä. Kirkkohallitus hoitaa kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa sekä vastaa kirkon suhteista valtioon ja yhteiskuntaan, edustaen kirkkoa tuomioistuimissa ja viranomaisissa. Se valvoo kirkon etua ja antaa valtioneuvoston pyytämät lausunnot. Kirkkohallituksen tehtäviin kuuluu myös sopimusten tekeminen ja yhteistyöneuvottelut muun muassa kirkon työhön kouluttaviin laitoksiin. Kirkkohallitus myös päättää avustuksista kouluttaville laitoksille. Koulutuksen seurantarhyhmät ovat kirkkohallituksen, hiippakuntien, kouluttavien laitosten ja työelämän yhteistyöryhmiä.

Veto- ja pitovoiman kehittämisessä kirkossa on keskeistä seurakuntien, tuomiokapitulien ja kirkkohallituksen yhteistoiminta. Paikallisseurakunnat ovat kirkon perusyksiköjä, joiden toimintaa tukevat tuomiokapitulit ja kirkkohallitus. Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi ja kirkon tehtävän toteuttamiseksi kaikkien osapuolten yhteinen panos on välttämätöntä. Vastuualueiden selkeä tunnistaminen on tärkeää, jotta toiminta voidaan kohdentaa oikein. Ilman tätä yhteistyötä voi ilmetä tilanteita, joissa jokin tärkeä alue jää huomiotta, jos kukaan toimija ei koe sitä omaksi vastuukseksi tai jos resurssit sen hoitamiseen puuttuvat.

Muutokset kirkon veto- ja pitovoimassa

Kirkon työhön kelpoistavien opintojen vetovoima

Kirkon työhön kelpoistavien opintojen vetovoiman arviointi on monimutkainen ilmiö, johon vaikuttaa monet yksilölliset ja yhteiskunnalliset tekijät. Kiinnostus kirkon työtä kohtaan voi syntyä eri-ikäisillä ihmisillä eri tavoin. Yksi merkittävä tekijä on kirkon kasvatustoiminta, joka perinteisesti on herättänyt monilla kiinnostuksen kirkon työtä kohtaan. Myös alanvaihtajien osuus on huomionarvoinen, sillä erityisesti pappien ja diakonian virkoihin hakeutuu ihmisiä, joilla on kokemusta ja aikaisempia tutkintoja muilta aloilta. Tämä monipuolistaa hakijoiden osaamis pohjaa. Vetovoiman kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida sekä ensimmäistä tutkintoaan suorittavat opiskelijat että alanvaihtajat, jotta toimenpiteet voidaan kohdistaa tehokkaasti molempiin ryhmiin.

Teologian maisterin tutkinnon (TM, 300 op) voi suorittaa kolmessa yliopistossa: Helsingin yliopistossa, Itä-Suomen yliopistossa ja Åbo Akademiassa. Diakonian virkaan kelpoistaa sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, sosionomi (AMK) (210 op) tai sairaanhoitaja (AMK) (240 op). Diakonia-ammattikorkeakoulu toteuttaa molempiin tutkintonimikkeisiin johtavia opintoja ja Yrkeshögskolan Novia sosionomi (AMK)-tutkintonimikkeeseen johtavia opintoja. Nuorisotyönohjaajan virkaan kelpoistaa joko sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto, sosionomi (AMK) tai humanistisen alan ammattikorkeakoulututkinto, yhteisöpedagogi (AMK), joihin sisältyvät tutkintopäätöksessä määritellyt kirkolliset opinnot. Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Yrkeshögskolan Novia järjestävät sosionomi (AMK) tutkintonimikkeeseen johtavia opintoja ja Centria Yhteisöpedagogi (AMK) tutkintonimikkeeseen johtavia opintoja.¹⁸

Kirkon virkoihin vaadittavat tutkinnot ovat tarkoin säädellyt ja määritetyt.¹⁹ Tutkinto tulee olla suoritettuna viran hakuajan päättyessä. Tämä eroaa monista muista aloista, joissa opiskelijat voivat jo opintojensa aikana siirtyä pysyviin työsuhteisiin. Kirkon käytäntö asettaa erityisiä haasteita opiskelijoiden houkuttelulle ja sitouttamiselle, sillä mahdollisuus varhaiseen työelämää integroitumiseen opiskelujen aikana on voi jäädä puutteelliseksi.

¹⁸ Kirkon koulutuskatsaus 2023.

¹⁹ Suomen evankelis-luterilaisen kirkon päätökset viranhaltijalta vaadittavasta tutkinnosta: <https://evl.fi/plus/koulutus-ja-tyoelama/kirkon-ammattit/vaadittavat-tutkinnot/piispaainkokouksen-paatokset-viranhaltijalta-vaadittavasta-tutkinnosta/> ja <https://evl.fi/plus/koulutus-ja-tyoelama/kirkon-ammattit/vaadittavat-tutkinnot/kirkkohallituksen-paatokset-viranhaltijalta-vaadittavasta-tutkinnosta/>.

Hakijamäärät kirkon työhön kelpoistaviin opintoihin (Taulukko 1) ovat pysyneet suhteellisen vakaina vain teologian maisterin koulutuksen osalta, kun taas diakonian ja nuorisotyönohjaajan kelpoistavissa koulutuksissa määrät ovat laskeneet. Vaikka hakijamäärissä on vuosittaista ja alakohtaista vaihtelua, on tärkeää, että hakijamäärät pysyvät riittävällä tasolla suhteessa aloituspaikkoihin. Mitä enemmän hakijoita on, sitä suurempi mahdollisuus on valita osaavia ja motivoituneita opiskelijoita, jotka voivat menestyä opinnoissaan ja tulevassa työelämässä. Kirkon on tuettava ja motivoitava opiskeluun hakeutuvia, jotta kirkon työstä kiinnostuneiden hakijoiden osuus kasvaisi.

	Hakijat 2021	Hakijat 2022	Hakijat 2023
Teologian maisteri	1177	1074	1197
Diakonian virkaan kelpoistava koulutus	2496	1915	1480
Nuorisotyönohjaajaksi kelpoistava koulutus	601	448	447

Taulukko 1. Hakijamäärät kirkon työhön kelpoistaviin koulutuksiin vuosina 2021–2023. (Kirkon koulutuskatsaus 2023.)

Kirkon virkaan kelpoistaviin tutkintokoulutuksiin hakeudutaan pääasiassa yhteishaun kautta. Avoimen väylän tai siirtohaun kautta opintoihin hakeutuvien määrä on vielä vähäinen. Haasteena on erityisesti nuorten kiinnostuksen väheneminen kirkon työhön kelpoistavia koulutuksia kohtaan. Kirkon tulisikin panostaa alan houkuttelevuuden lisäämiseen erityisesti nuorten parissa. Muuntokoulutusten²⁰ kehittäminen on myös tärkeää, jotta osaajat voisivat sujuvasti suorittaa kirkon työhön vaadittavat opinnot nykyisen koulutuksensa jatkoksi.

Viime vuosina kirkon ammattien arvostus on laskenut, mikä on voinut vaikuttaa opiskelualan veto-voimaan.²¹ Jos ala herättää positiivisia mielikuvia, se voi lisätä kiinnostusta ja hakeutumisintoa. Toisaalta opiskelijat, jotka valitsevat alan sen heikommasta julkisesta imagosta huolimatta, voivat olla erityisen sitoutuneita, koska heidän valintansa ei perustu niin paljon ulkoisiin vaikutteisiin. Vetovoiman näkökulmasta myönteisten mielikuvien vahvistaminen on kuitenkin tärkeää, jotta hakijamäärät kasvavat ja opiskelijavalinnat paranevat laadullisesti.

²⁰ Muuntokoulutus tarkoittaa, että jos sosionomi (AMK) -tutkinnon suorittanut haluaisi tulla valituksi kirkon virkaan hänen pitää täydentää opintoja tekemällä kirkon virkaan vaadittavat opinnot.

²¹ Kotimaa-lehti 26.01.2024.

Kirkon työhön kelpoistavien opintojen pitovoima

Kirkon alan opintojen suorittamisen tukeminen ja niihin kannustaminen on keskeisessä roolissa kirkon rekrytointihaasteen ratkaisemiseksi ja uusien osaajien houkuttelemiseksi. Oman haasteensa opintojen suorittamiseen tuo koulutusten maantieteellinen sijoittuminen, joka voi aiheuttaa epätasapainoa niille paikkakunnille, jotka sijaitsevat kaukana kouluttavista laitoksista. Opintojen yhteys työelämään ja opiskelijoiden työelämävalmiuksia vahvistavat harjoittelujaksot ovat ratkaisevia vetovoimatekijöitä. Lisäksi kirkon järjestämät opiskelijatapahtumat ja seminaarit voivat merkittävästi lisätä opiskelijoiden kiinnostusta ja sitoutumista kirkon tarjoamiin uramahdollisuuksiin.

Vaikka hakijamäärät ovat kohtalaisia, aloittaneiden ja kirkon virkaan kelpoistavien tutkinnon suorittaneiden määrä on huolestuttavan alhainen. Esimerkiksi pappisvirkaan kelpoistavan teologian maisterin tutkinnon suorittaneiden määrä on vähentynyt viiden vuoden tarkasteluvälillä noin kahdeksan prosenttia.²² Valmistuneista teologeista vain noin puolet hakeutuu kirkollisiin tehtäviin. Vihkimyksen saaneiden määrä on jo useana vuonna ylittänyt kirkon kelpoisuudella valmistuneiden määrän, mikä ennakoii tulevia rekrytointiongelmia.²³

Tervo-Niemelän ja Hallikaisen tutkimusaineisto osoittaa teologian opiskelijoiden uskonnollisen taustan monipuolistuneen ja kirkkoon kuuluvien osuuden vähentyneen (1997: 93 %, 2010: 86 %, 2020: 77 %).²⁴ Tämä kehitys voi vaikuttaa opiskelijoiden halukkuuteen työllistyä kirkollisiin tehtäviin, erityisesti nuorisotyössä, jossa opiskelijoiden ikäjakauma on alhaisin. Kirkkoon kuuluvien osuus jatkaa tulevaisuudessa mahdollisesti laskemistaan, millä voi olla negatiivinen vaikutus kirkon virkojen hakijamääriin.

Eläköitymiset tulevina vuosina kasvattavat erityisesti diakonian viroista avoimien työpaikkojen määrää. Vaikka tutkinnon suorittaneiden määrä olisi teoriassa riittävä, on epävarmaa, hakeutuvatko valmistuneet lopulta kirkon palvelukseen. Sosiaali- ja terveystieteiden houkuttelevuus erityisesti diakonisoiille (sairaanhoitaja AMK) lisää kilpailua kirkon ulkopuolisten työnantajien kanssa.²⁵

²² Inkala & Salo-Kopperi 2024.

²³ Kirkon koulutuskatsaus 2023.

²⁴ Tervo-Niemelä & Hallikainen 2024.

²⁵ Kirkon koulutuskatsaus 2023.

Nuorisotyönohjaajien koulutuksessa on tapahtunut muutoksia opiskelijamäärissä eri kouluttavien laitosten välillä. Centrian opiskelijamäärät ovat kasvaneet, kun taas Diakin kirkon virkaan kelpoistavien linjojen opiskelijamäärät ovat laskeneet 2010-luvulta alkaen. Molemmat ammattikorkeakoulut kouluttavat nykyisin lähes yhtä paljon nuorisotyönohjaajan virkaan kelpoistuvia opiskelijoita. Vuonna 2023 tutkinnon suorittaneiden kokonaismäärä oli 54, mikä oli lähes sama kuin edellisenä vuonna (2022: 55). Määrä on kuitenkin laskenut aiempien vuosien tasosta (2021: 73; 2020: 55; 2019: 75; 2017: 73; 2009: 101).²⁶ Jo nyt on havaittavissa pulaa osaavista nuorisotyönohjaajista. Jos valmistuneiden määrä jatkaa laskuaan vaikeuttaa se hakukelpoisten työntekijöiden rekrytointia tulevinä vuosina. Kirkon näkökulmasta on erityisen tärkeää, että riittävä määrä opiskelijoita valmistuu kirkon nuorisotyönohjaajan virkaan kelpoistavilla opinnoilla, ja että he ovat motivoituneita hakeutumaan ja sitoutumaan kirkon työhön.

Kirkon työhön kelpoistavien korkeakoulujen maantieteellinen jakautuminen on epätasaista, mikä vaikuttaa myös opiskelijoiden harjoittelupaikkojen valintaan. Seurakuntaharjoitteluun hakeudutaan monesti kouluttavien laitoksien lähelle. Harjoittelukokemukset voivat puolestaan vaikuttaa työllistymiseen kyseisen työnantajan palvelukseen, mikä vaikeuttaa kohtaantoa eripuolilla maata. Seurakuntaharjoitteluiden osalta tilanne on erityisen huolestuttava teologien kohdalla. Harjoittelujen määrä ei riitä vastaamaan vihittyjen pappien vuosittaista määrää, mikä luo epätasapainoa ja ennakoi tulevia rekrytointiongelmia. Vuosina 2021–2023 teologian maisterin seurakuntaharjoittelujen suorittajien määrä on vähentynyt. (2021: 93, 2022: 90, 2023: 83) Tämä on huolestuttavaa, sillä myönteiset harjoittelukokemukset ovat usein avainasemassa kirkkoon työllistymisessä. Suunta on käännyttävä, jotta kirkon palvelukseen saadaan riittävästi hakukelpoisia työntekijöitä. Inkalan ja Salo-Kopperin mukaan kirkon työn vetovoimaa voidaan lisätä osaamisen johtamisella, työhyvinvointiin panostamalla ja työntekijöiden tukemisella urasiirtymissä.²⁷

Seurakuntaharjoittelu tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden soveltaa opintoja käytäntöön ja kokea millaista työ on kirkossa. Näillä kokemuksilla on suuri merkitys opiskelijoiden kiinnostuksen ja sitoutumisen kannalta.²⁸ Kouluttavat laitokset toivovat yhtenäisempiä käytäntöjä eri alojen opinto- ja harjoittelujen järjestämiseen. Opiskelijoiden liikkuvuus ja mahdollisuus hakeutua harjoitteluun toiselle

²⁶ Kirkon koulutuskatsaus 2023.

²⁷ Inkala & Salo-Kopperi 2024.

²⁸ Tervo-Niemelä & Hallikainen 2024.

paikkakunnalle paranevat, jos seurakunnat voivat tarjota tukea esimerkiksi asumisen tai matkakulujen muodossa.²⁹

Seurakuntaharjoittelun sisältöjen tulee olla monipuolisia ja tarjota opiskelijoille mahdollisuus osallistua käytännön työtehtäviin. Hyvä yhteys harjoittelunohjaajaan sekä koko työyhteisön tuki ovat ratkaisevia: vastaanottava ilmapiiri, ohjaus ja palautteen antaminen vaikuttavat siihen, miten opiskelija kokee seurakuntaharjoittelun.³⁰ Seurakuntien ja tuomiokapitulien panostus harjoitteluihin sekä yhteistyö kouluttavien laitosten kanssa voi vahvistaa opiskelijoiden sitoutumista ja halua työllistyä kirkkoon. Näin seurakuntaharjoittelut voivat toimia sillanrakentajina tuleville työsuhteille.

Kirkko tarjoaa opiskelijoille seurakuntaharjoittelun yhteydessä mahdollisuuden osallistua KiTOS-päivään (Kirkon työhön opiskelevien seminaari). Tämä seminaari käsittelee kirkon työtä ja työllistymismahdollisuuksia, seurakuntatyötä sekä moniammatillisuutta.³¹ KiTOS-päivän osallistuminen on yhteydessä pappisvihkimykseen. Helsingin hiippakunnassa se on myös edellytys diakonian vihkimykselle. Muiden opiskelijaryhmien kohdalla osallistuminen ei ole vaatimuksena, mikä näkyy heikompana osallistumisaktiivisuutena. Markkinointia ja viestintää kehittämällä voitaisiin puolestaan houkutella muita opiskelijaryhmiä mukaan. Sisältöjen tulisi olla opiskelijälähtöisiä ja tukea kirkon työhön tutustumista sekä tarjota vertaistukea.

Kati Tervo-Niemelän ja Ville Hallikaisen tutkimuksessa ilmeni, että vuonna 2020 teologian opiskelun aloittaneista vain 28 % oli selkeä käsitys siitä, mihin he haluaisivat työllistyä. Joka kolmannella (35 %) oli melko selkeä käsitys ja joka viidennellä (22 %) jonkinlainen käsitys tehtävästä, jossa haluaisivat työskennellä.³² Tämä kertoo siitä, että opiskelijoiden käsitys työllistymisestä muotoutuu pääosin opiskelujen aikana tai vasta niiden jälkeen. Tästä syystä on tärkeää, että opiskelijat tutustuvat kirkon työhön jo varhaisessa vaiheessa. Kirkolla on tarjolla erilaisia vapaaehtoistyön mahdollisuuksia,

²⁹ Kirkon koulutuskatsaus 2023. Kirkkohallituksen yleiskirjeen (25/2024) suositus: ”Seurakuntien on suositeltavaa etsiä ratkaisuja harjoittelijoiden ja työelämässä oppijoiden asumis- ja matkakustannusten tukemiseksi. Tällaiset toimenpiteet mahdollistavat jaksojen suorittamisen myös opiskelupaikkakunnan ulkopuolella ja vahvistavat tulevia rekrytointimahdollisuuksia.”

³⁰ Lehtovaara 2022.

³¹ Evl-plus-verkkosivut.

³² Tervo-Niemelä & Hallikainen 2024.

kesätöitä ja keikkatyötä, jotka mahdollistavat opiskelijoiden osallistumisen kirkon toimintaan jo opiskelujen aikana.

Kirkon kiinnostavuus ei synny itsestään, vaan se vaatii aktiivisia toimia. Seurakuntaharjoittelut, KITOS-päivät ja muut käytännön työkokemukset ovat tärkeitä keinoja herättää kiinnostusta kirkon työhön. Olemassa olevien toimintojen kehittäminen on kustannustehokasta, mutta myös uusia tukitoimia opiskelijoille tulisi kehittää. Hiippakuntien ja seurakuntien resurssit ja mahdollisuudet opiskelijoiden tukemiseen vaihtelevat, mutta vuoropuhelu opiskelijoiden ja opiskelijayhdistysten kanssa on olennaista toimivien käytäntöjen löytämiseksi.

Nykyään noin puolet kaikista teologian maisterin tutkinnon suorittaneista tekee kirkon työhön kelpoistavat opinnot. Heistä kolme neljästä vihitään papeiksi.³³ Helsingin yliopiston tutkintouudistus, jossa opiskelijat aloittavat yleisellä linjalla ja hakeutuvat myöhemmin kirkon virkaan vaadittaviin opintoihin, voi jatkossakin vaikuttaa siihen, että yhä harvemmalla valmistuneella on vaadittavat kirkolliset opinnot suoritettuna. Tämä lisää painetta vahvistaa tukitoimia opiskelijoiden sitoutumisen osalta jo opiskelujen alkuvaiheessa.

Kirkon työn vetovoima

Tuomiokapitulit arvioivat ja raportoivat vuosittain kirkkohallitukselle alueensa työvoiman saatavuuden asteikolla vaikea–tyyydyttävä–hyvä–erinomainen (Taulukko 2). Nämä arviot perustuvat asiantuntijoiden omiin havaintoihin ja kokemuksiin omalta vastuualueeltaan hakijamääristä (hakijat, joilla ei ole virallista kelpoisuutta) ja kelpoisten hakijoiden määristä. Työvoiman saatavuuden arviointia voitaisiin parantaa, jos tietoja hakeneista ja hakukelpoisista tilastoitaisiin tarkemmin. Nykyinen arvio kuitenkin vahvistaa ymmärrystä työvoimatilanteen kehittymisestä.

³³ Kopperi 2024.

Hiippakunta	papisto / yleis- kuva	diakonian viran- haltijat	nuorisotyönoh- jaajat
Turun arkkihiip- pakunta	hyvä	tydyttävä	vaikea
Tampereen hiip- pakunta	hyvä	tydyttävä	vaikea
Oulun hiippa- kunta	tydyttävä	tydyttävä	tydyttävä
Mikkelin hiippa- kunta	hyvä	vaikea	vaikea
Porvoon hiippa- kunta	hyvä	vaikea	tydyttävä
Kuopion hiippa- kunta	tydyttävä	ei tietoa	vaikea
Lapuan hiippa- kunta	tydyttävä	vaikea	vaikea
Helsingin hiippa- kunta	hyvä	tydyttävä	vaikea
Espoon hiippa- kunta	hyvä	tydyttävä	tydyttävä

Taulukko 2. Hiippakuntien arviot (asteikolla vaikea-tydyttävä-hyvä-erinomainen) työvoiman saatavuudesta ammattiryhmittäin vuonna 2023. (Kirkon nuorisotyön koulutusraportti 2023)

Vuonna 2020 papiston työvoiman saatavuus oli vielä arvioitu pääosin hyväksi tai erinomaiseksi. Vuonna 2023 tilanne oli jo heikentynyt, ja esimerkiksi Kuopion, Lapuan ja Oulun hiippakunnissa työvoiman saatavuuden arvioitiin laskeneen tyydyttävälle tasolle. Tämä osoittaa papiston saatavuudella olevan alueellisia haasteita ja sen olevan ylipäänsä laskusuunnassa.

Diakonian viranhaltijoiden vuoden 2020 arvioissa tilanne oli suurimmassa osassa hiippakuntia hyvä tai erinomainen. Kuitenkin Kuopion, Porvoon ja Lapuan hiippakunnissa tilanne oli jo silloin vain tyydyttävä. Vuoden 2023 arvioiden mukaan tilanne on huonontunut huomattavasti: useissa hiippakunnissa työvoiman saatavuus oli tyydyttävä ja Mikkelin, Porvoon sekä Lapuan hiippakunnissa se oli jo arvioitu vaikeaksi. Tämä viittaa siihen, että diakonian viranhaltijoiden rekrytointitilanne on haastava ja tilanne on heikentynyt merkittävästi.

Nuorisotyönohjaajien vuoden 2020 arvioissa saatavuus oli hyvää Helsingissä ja Tampereella, mutta monissa muissa hiippakunnissa tyydyttävää ja Mikkelissä vaikea. Vuonna 2023 tilanne oli muuttunut siten, että Espoon, Oulun ja Porvoon hiippakunnissa tilanne arvioitiin tyydyttäväksi ja muissa hiippakunnissa vaikeaksi. Tämä osoittaa alueellista vaihtelua. Yleisesti työvoiman saatavuus on myös nuorisotyönohjaajien osalta heikentynyt ja rekrytointihaasteet ovat kasvaneet.

Kokonaisuudessaan kaikkien kolmen työntekijäryhmän työvoiman saatavuus on heikentynyt vuoden 2020 jälkeen. Erityisesti diakonian viranhaltijoiden ja nuorisotyönohjaajien saatavuus on arvioitu tyydyttäväksi tai vaikeaksi lähes kaikissa hiippakunnissa. Papiston saatavuus on pysynyt osassa hiippakunnista pysynyt kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta myös heikentynyt osassa hiippakuntia. Alueelliset erot työvoiman kohtaannossa ovat merkittäviä ja ne ennakoivat rekrytointiongelmien jatkumista.

Kirkko osallistui julkishallinnon Luottamus ja maine 2023-tilaustutkimukseen, jossa selvitettiin julkishallinnon organisaatioiden mainetta kansalaisten keskuudessa. Kirkon kokonaismaine parani viiden vuoden aikana tasosta 3,03 (2018) tasolle 3,39 (2023) viisiportaisella asteikolla.³⁴ Positiivisina tekijöinä esiin nousivat vuorovaikutus ja palvelujen laatu. Heikoimmat arvosanat kirkko sai innovaatioista ja johtamisesta. Parantunut maine heijastuu myönteisesti työnantajamielikuvaan.

Työn turvallisuus ja merkityksellisyys ovat kirkon vahvuuksia, joita voitaisiin korostaa markkinoinnissa houkuttelevuuden lisäämiseksi (Taulukko 3). Kehityskohteita ovat palkkataso ja etätyömahdollisuudet, joiden parantaminen voisi tehdä kirkon työpaikoista kilpailukykyisempiä. Työelämä tutkimuksen mukaan työnhakijoiden tärkeimmät prioriteetit ovat työn sisällön kiinnostavuus (94 % vastaajista), palkkataso (94 %), työn ja vapaa-ajan tasapaino (93 %) sekä työnantajan panostukset työyhteisöön ja työntekijöihin (92 %)³⁵. Kirkon tulisi keskittyä erityisesti työn sisällön ja työolosuhteiden kehittämiseen ja tarjota riittävän kilpailukykyistä palkkaa, jotta työntekijät eivät valitsisi muiden alojen töitä palkkaerojen vuoksi. Lisäksi olisi tärkeää parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, erityisesti työajattomassa työssä, jossa työntekijät hallinnoivat itse ajankäyttöään.

³⁴ T-media 2023.

³⁵ Työelämä tutkimus 2024.

	2023
A. TYÖPAIKAN ILMAPIIRI	3.34
B. MIELENKIINTOISET TYÖTEHTÄVÄT	3.46
C. ETENEMISMAHDOLLISUUDET	3.04
D. PALKKATASO	2.95
E. TURVALLISUUS	3.91
F. MERKITYKSELLISYYS	3.94
G. ETÄTYÖMAHDOLLISUUS	2.99

Taulukko 3. Työpaikan kirkon tulokset luottamus ja maine -tutkimuksessa. Luottamus&maine -tutkimus 2023 (T-media Oy).

Vesa Engströmin maisteritutkielmassa tutkittiin pappisvihkimystä hakevien kokemuksia. Haastattelut suoritettiin ennen rekrytointiongelman laajenemista, jolloin hakijamäärät seurakuntapastoreiden viranhakuihin oli suurempia. Vastaajat korostivat kohdanneensa erityisesti puutteita työnhakuprosessissa, jotka tekijät työnhaun haasteelliseksi. He kertoivat kokemuksista, joissa seurakuntien viestintä oli puutteellista, hakemuksia ei käsitelty huolellisesti ja hakuprosessin etenemisestä ei tiedotettu riittävästi.³⁶ Tällaiset kokemukset voivat heikentää kirkon työnantajamielikuvaa ja vähentää potentiaalisten hakijoiden kiinnostusta. Laadukkaat hakuprosessit, selkeät työpaikkailmoitukset ja säännöllinen viestintä hakijoiden suuntaan ovat erityisen tärkeitä, kun kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy. Hakuilmoitusten on tärkeä olla selkeitä ja viestiä siitä, mitä seurakunta tarjoaa ja mahdollistaa työntekijälle sen lisäksi, että hakuilmoituksessa kuvataan työtehtävän pääasiallinen sisältö ja tutkintovaatimukset. Hakuprosessien aikaisessa viestinnässä on myös kehitettävää. Hakijan on tärkeä saada riittävästi tietoa hakuprosessin etenemisestä hakuprosessin eri vaiheissa.

Kirkon työn pitovoima

Kirkossa on töissä noin 2 000 pappia, 1 300 diakoniatyöntekijää ja 1 000 nuorisotyöntekijää.³⁷ Vaikka työntekijämäärissä tapahtuu kausivaihtelua, antavat luvut kokonaiskuvan vuoden keskitasosta. Työnantajan vastuu työn suunnittelusta, työhön perehdyttämisestä ja työn kuormittavuuden realistisesta

³⁶ Engström 2023.

³⁷ Kirkontilastot 1/2024.

arvioinnista sekä työntekijöiden motivaation tukemisesta ja osaamisen kehittämisestä ovat keskeisiä tekijöitä työn pitovoimassa.

Palmin, Tervo-Niemelän ja Saarelaisen tutkimuksen perusteella työuupumusta selitti vahvimmin liian suuri työmäärä suhteessa työntekijän voimavaroihin sekä esimiehen ja muun työyhteisön tuen puute. Työssä kyynistymistä selitti vahvimmin hengellisen elämän ja kutsumuksen heikkeneminen sekä esimiehen ja muun työyhteisön tuen puute. Naisilla vahvin yksittäinen työuupumuksen selittäjä oli liialliseksi koettu työmäärä suhteessa jaksamiseen ja miehillä itsensä toteuttamisen mahdollisuuksien puute. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että masennus ja/tai muut mielenterveyshaasteet ovat aineistoon vastanneiden pappien keskuudessa suhteellisen yleisiä. Mielenterveyshaasteet olivat erityisen yleisiä nuorten ja keski-ikäisten (46–55-vuotiaiden) naisten keskuudessa.³⁸ Kirkon työssä on tärkeää kiinnittää huomiota jokaisen työntekijän sopivaan työkuormitukseen sekä riittäviin mahdollisuuksiin toteuttaa itseään työssä. Tämä vaatii työyhteisöltä keskustelua ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä työmäärän rajaamiseksi ja kehittämiseksi yksilölliset tarpeet huomioiden.

Palmin, Tervo-Niemelän ja Saarelaisen tutkimus toi myös esille, että suuntautuminen muihin, kirkon alan ulkopuolisiin tehtäviin liittyy usein pettymykseen papin työtä kohtaan. Ammatillisen kiinnostuksen muuttuminen heijastaa ennen kaikkea pettymystä papin työhön ja kirkon konservatiivisuuteen. Urahaaveiden suuntaaminen muualle oli yhteydessä kokemukseen epämielikkäistä työtehtävistä, kirkon tulevaisuuden epävarmuuteen, työyhteisöongelmiin, ristiriitoihin kirkon opetuksen kanssa, pappisidentiteettiin tai uskoon liittyvään kriisiin sekä kokemukseen syrjinnästä. Erityisesti kirkon johtamisen koettiin olevan puutteellista ja pettymyksiä herättävää. Monet papit kertoivat esimiesten puutteellisista johtamistaidoista tai asiattomasta käytöksestä. Huolestuttavaa on, että myös aivan tuoreilla papeilla oli kielteisiä kokemuksia johtamisesta.³⁹ Yleisesti suomalaisessa yhteiskunnassa työpaikan vaihtoa selittävät palkka (65 % vastaajista) ja työtehtävien sisältö (47 % vastaajista).⁴⁰ Työolojen ja johtamisen kehittäminen tukisi kaikkien työntekijäryhmien työmotivaatiota ja jaksamista. On tärkeää, että työyhteisöjen ongelmat tunnistetaan ja niihin löydetään ratkaisuja ajoissa.

³⁸ Palmi, Tervo-Niemelä & Saarelainen 2024.

³⁹ Tervo-Niemelä & Huotari 2024.

⁴⁰ Työelämä tutkimus 2024

Aineiston perusteella erityisesti papit olivat tyytymättömiä kirkon ja seurakuntien johtamiseen, mikä näkyi vastauksissa pettymyksenä kirkkopoliitiikkaan ja vallankäyttöön.⁴¹ Myös työelämä tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin tukemiseksi kaivataan parempaa johtamista (34 % vastaajista) ja tukea terveellisiin elämäntapoihin (34 % vastaajista).⁴² Tutkimuksien tulokset antavat viitteitä pappien työhyvinvoinnin heikentymisestä. Papit kokevat yhä useammin työssään pettymyksiä ja jaksamisen haasteita. Moni pappi koki työyhteisön tuen puutteellisenä, ja he kaipasivat ohjausta sekä tukea itsenäisen työn vastapainoksi. Erityisesti papit, joilla ei ollut työyhteisön tukea, olivat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. Hyvinvoiva työyhteisö voikin olla merkittävä suojaava tekijä pappien työuran ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi.⁴³

Diakoniatyöntekijöiden ja nuorisotyönohjaajien kohdalla yksi pitovoimaan vaikuttava tekijä on ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaminen. Monet ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet pohtivat uransa suuntaa ja ammatillista identiteettiään. Kirkon työ kiinnostaa edelleen, mutta tutkinnon tuomaa asiantuntijuutta ja osaamista ei välttämättä tunnusteta tai tunnusteta seurakunnissa. Useat opiskelijat ovat motivoituneita jatkamaan kirkon palveluksessa, mutta heidän tuleviin työllistymisratkaisuihinsa vaikuttaa se, kuinka hyvin tutkinnon mukainen osaaminen huomioidaan työyhteisössä. Kaksoistutkinnon suorittaneille esimerkiksi sosiaali- ja terveysala tarjoaa monipuolisia kehittämisen- ja johtamismahdollisuuksia, jotka voivat vaikuttaa kirkon työtä houkuttelevammilta vaihtoehdoilta.⁴⁴ Kun työntekijän osaaminen koulutuksen tai työtehtävien kautta lisääntyy, ja hän on valmis ottamaan suurempia vastuita, olisi tärkeää, että työnantaja voisi huomioida kasvavan vastuun myös palkkauksessa. Näin osaavat työntekijät saataisiin pysymään kirkossa pidempään.

⁴¹ Tervo-Niemelä & Huotari 2024.

⁴² Työelämä tutkimus 2024

⁴³ Tervo-Niemelä & Huotari 2024.

⁴⁴ Kirkon koulutuskatsaus 2023.

Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin toimet kirkon veto- ja pitovoiman kehittämiseksi vuosina 2023–2024

Tutkijapositio

Aloitin asiantuntijana Espoon tuomiokapitulissa syksyllä 2022. Kiinnostukseni veto- ja pitovoiman kysymyksiin heräsi jo ensimmäisten työkuukausien aikana. Työtehtäviini kuuluu muun muassa teologien seurakuntaharjoittelujen reflektiokeskustelujen pitäminen yhdessä notaarin kanssa. Näissä keskusteluissa pohdimme opiskelijoiden kanssa polkua kirkon opintoihin, harjoittelukokemuksia ja tulevaisuuden työnäkymiä. Syksyn 2022 reflektiokeskusteluissa mukana olleet kirkon työhön opiskelevat olivat pääosin kokeneet seurakuntaharjoittelun vahvistaneen kiinnostustaan kirkon työhön. Keskusteluissa ilmeni opiskelijoilla olevan virheellinen mielikuva työpaikkojen rajallisuudesta, joka tarkoittaisi heille kovaa kilpailua tehtävistä. Teologien työllisyysnäkymät ovat kuitenkin päinvastoin viime vuosina parantuneet ja pikemminkin työnantajat kohtaavat kasvavia paineita löytää päteviä työntekijöitä.

Työssäni olen tekemisissä kirkon veto- ja pitovoiman kanssa monipuolisesti eri tehtävien kautta. Tematiikkaan liittyviä tehtäviä ovat reflektiokeskustelujen lisäksi kirkon työtä opiskelevien seurakuntaharjoittelujen koordinointi (kasvatuksen työntekijöiden osalta), harjoitteluohjaajien tukeminen notaarin kanssa, KiTOS-päivän (Kirkon työhön opiskelevien seminaari) järjestäminen, orientoitumis- ja ordinaatiovalmennus, Johtamisen perusteet -koulutus sekä yhteistyö opiskelijajärjestöjen kanssa. Lisäksi vuosina 2023–2024 toimin Kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantaryhmän varapuheenjohtajana, mikä on ollut erityisen merkittävä inspiraation lähde veto- ja pitovoiman kehittämisessä.

Vuoden 2023 aikana kirkon veto- ja pitovoiman kehittämisen -teema herätti kasvavaa kiinnostusta Espoon hiippakunnan tuomiokapitulissa. Työskenneltyämme aiheen parissa jo noin vuoden, ilmeni tarve ymmärtää veto- ja pitovoiman mekanismeja laajemmin, mikä mahdollistaisi myös kehittämistyön dokumentoinnin. Sain luvan suorittaa aiheesta ylemmän pastoraalitutkinnon, jonka tutkielman aiheeksi valikoitui seurakunta vetovoimaisena työnantajana.

Tutkielman tarkoituksena oli tuolloin toteuttaa veto- ja pitovoiman kysely, jonka avulla kartoitettaisiin seurakuntien vetovoimaisuutta ja pitovoimaa. Tavoite oli tarjota seurakunnille tietopohjaista tukea aihepiiriin kehittämistyöhön. Kyselyn suunnitteluun osallistui useita Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin työntekijöitä, joiden palautteen perusteella kyselyn painopisteeksi valikoitui työhyvinvointi. Työhyvinvointi on tärkeä osa-alue kirkon työnantajamielikuvassa ja se liittyy suoraan

organisaation veto- ja pitovoimaan. Tutkielman painopisteeksi valikoitui puolestaan Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin kehittämisprosessien kuvaaminen viimeisten kahden vuoden aikana tehtyjen toimenpiteiden osalta.

Vuosien 2023–2024 aikana toteutetuilla toimenpiteillä on pyritty vaikuttamaan kirkon rekrytointihaasteeseen erityisesti veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Alla on kuvattu kronologisessa aikajärjestyksessä Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin kehittämistoimenpiteitä, jotka ovat olleet merkittävässä roolissa veto- ja pitovoiman kehittämisessä. Osa tapahtumista lisäsi ymmärrystä aihepiirin monimuotoisuudesta, osa toimi lähtölaukauksena konkreettisten toimenpiteiden luomiselle ja osa oli ennalta suunniteltuja kehittämistoimenpiteitä veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi. Kronologisen tapahtumakuvauksen tavoitteena on selvittää Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin matkaa aihepiirin parissa ja toisaalta toimia vertailupintana ja tarjota lisätietoa muille toimijoille oman kehitysprosessin tueksi.

Kirkollisen korkeakoulutuksen työseminaari 2/2023

Kirkollisen korkeakoulutuksen työseminaari Joensuussa helmikuussa 2023 oli itselleni eräänlainen käännekohta. Seminaari herätti pohtimaan kirkon rekrytointihaasteita uudella tavalla. Seminaari oli yhteistyöhanke Itä-Suomen yliopiston kanssa. Osallistujina oli kirkon koulutuksen seurantaryhmien jäseniä, korkeakoulujen henkilökuntaa sekä kirkon ja ammattiliittojen edustajia. Seminaarissa esiteltiin ennakkotuloksia Aki-liittojen jäsentutkimuksesta "Kutsumus pandemian puristuksessa – Pappien, teologioiden ja kanttoreiden suhde työhön, työhyvinvointi ja suhtautuminen ajankohtaisiin kysymyksiin". Tuloksissa korostui pappien koronapandemian jälkeinen uupumus ja kasvava huoli omasta jaksamisesta. Lisäksi osa työntekijöistä harkitsivat siirtymistä toisten työnantajien palvelukseen. Tulokset olivat huolestuttavia erityisesti kirkon pitovoiman näkökulmasta.

Kirkon rekrytointihaasteet tunnistettiin seminaarissa, mutta niiden ratkaisukeinoihin ei syvennytty tarkemmin. Pohdin seminaarin aikana sitä, miten eri toimijat – kuten hiippakunnat, seurakunnat, korkeakoulut ja ammattiliitot – voisivat osaltaan olla ratkaisemassa ongelmaa. Jokaisella toimijalla on omat motiivinsa tukea kirkon veto- ja pitovoimaa: hiippakuntien seurakuntiin tarvitaan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä, korkeakoulujen rahoitus perustuu valmistuneisiin opiskelijoihin ja samoin heille on tärkeää, että opiskelijat työllistyvät alansa työtehtäviin ja lisäksi ammattiliitoille on tärkeää saada uusia jäseniä turvatakseen vaikuttavuutensa, jotta he voivat ajaa jäsentensä etua työmarkkinoilla.

Samalla kullakin toimijalla on käytössään erityisiä keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Korkeakoulut voivat edistää opiskelulinjojen markkinointia, tukea opiskelijoiden hyvinvointia ja luoda yhteyksiä potentiaaliin työnantajiin. Ammattiliitot puolestaan voivat edistää palkkauksen ja työehtojen kehitystä. Seurakunnat voivat taas herättää kiinnostusta kirkon työtä kohtaan esimerkiksi TET-jaksojen, seurakuntaharjoittelujen ja työssäoppimisjaksojen kautta sekä vahvistaa pitovoimaa perehdytyksellä, hyvällä johtamisella ja työhyvinvoinnin tukemisella. Hiippakunnan tuomiokapituli voi tarjota seurakunnille tukea muun muassa harjoittelunohjaajien kouluttamisessa, ordinaatio- ja orientoitumisvalmennuksessa sekä johtamiskoulutuksessa.

Seminaarin keskustelut vahvistivat näkemystäni siitä, että kirkon veto- ja pitovoiman kehittäminen edellyttää eri toimijoiden tiivistä yhteistyötä ja työskentelyä yhteisten tavoitteiden eteen. Yksittäisen tahon kehitystoimien vaikutukset voivat jäädä vain paikallisiksi tai lyhytaikaisiksi. Siksi on tärkeää, että myös kirkollisessa kontekstissa eri osapuolet työskentelevät yhteisen päämäärän hyväksi ja kytkevät oman toimintansa osaksi yhteistä kehitystyötä.

Kapitulin kahvikierros keväällä 2023

Lisää ymmärrystä rekrytointihaasteesta ja sen ajankohtaisuudesta saatiin Espoon tuomiokapitulin seurakuntakierroksella keväällä 2023. Koronan aiheuttamien poikkeusolojen päättyessä oli tarve päivittää tilannekuva hiippakunnan seurakuntien tilanteesta. Samalla tuomiokapitulin uusien työntekijöiden oli mahdollista tutustua seurakuntien johtaviin viranhaltijoihin. Pienissä seurakunnissa koko henkilöstö osallistui tapaamisiin, kun taas suuremmissa seurakunnissa keskustelut käytiin johtoryhmän kanssa. Kierroksella keskusteltiin erityisesti toimintaympäristön, työyhteisön ja työtehtävien muutosten heikoista ja vahvoista signaaleista.

Rekrytointiongelmat nousivat esiin lähes kaikissa seurakunnissa ja ne korostuivat erityisesti kasvatuksen ja diakonian rekrytointeissa. Seurakunnat kertoivat kohtaavansa suuria haasteita osaavien ja hakukelpoisten työntekijöiden löytämisessä. Vaikka rekrytointiongelma herätti seurakunnissa turhautumista, konkreettisia toimenpiteitä ongelman ratkaisemiseksi ei vielä ollut lähdetty tekemään. Kahvikierros vahvisti Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin tilannekuvaa rekrytointihaasteen yleisyydestä ja selkeytti tarvetta reagoida ja kehittää toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi.

Kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantaryhmän kokous 3/2023

Rekrytointiongelman ollessa ilmeisen ajankohtainen haaste seurakuntien työssä, käsiteltiin sitä myös kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantaryhmässä. Seurantaryhmän jäsenenä toimii edustajia kirkon keskushallinnosta, seurakunnista, kouluttavista laitoksista ja ammattiliitosta. Seurantaryhmän rooli kirkon veto- ja pitovoiman kehittämisen kannalta on erityisen hyödyllinen. Kokoukset ovat mahdollistaneet ajankohtaisen tiedon jakamisen, yhteisen keskustelun ja yhteiskehittämisen. Seurantaryhmä kokoontuu kehittämään alan perus- ja täydennyskoulutusta kirkon tarpeiden näkökulmasta.⁴⁵

Maaliskuussa 2023 kokous käsitteli eri toimijoiden rooleja rekrytointiongelman ratkaisemisessa. Esitelin hahmotelman eri toimijoiden vaikutusmahdollisuuksista ongelman ratkaisemiseksi. Esimerkiksi hiippakunnan näkökulmasta tuomiokapitulilla on mahdollisuus vaikuttaa moniin keskeisiin veto- ja pitovoiman osa-alueisiin. Toimenpidehahmotelma koostui kolmesta vaiheesta: ratkaisut ennen opintoja, opintojen aikana ja työelämässä. Esitykseni kuvasi sitä, miten voisimme tunnistaa eri toimijoiden roolit ja toisaalta mitkä toimenpiteet voisivat vahvistaa ja tukea kirkon veto- ja pitovoimaa. Tämän esityksen pohjalta lähdettiin työstämään eri toimijoiden konkreettisia toimenpiteitä veto- ja pitovoiman vahvistamiseksi. Kirkkohallituksen asiantuntija Marja Pesonen jatkoi hahmotelman kehittämistä eteenpäin, jonka jälkeen se annettiin tiedoksi piispainkokoukselle (Kuva 1).



Kuva 1: Kirkon työntekijän koulutukseen liittyvä motivaatiopolku – hiippakunnan näkökulma.

⁴⁵ Evl-plus verkkosivut.

Kiihdyttämö 9/2023

Kiihdyttämö on Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin työntekijöille noin kerran kuussa järjestettävä kehittämistilaisuus, jossa organisaation eri toimintoja kehitetään yhteisissä keskusteluissa. Syyskuussa 2023 Kiihdyttämössä keskityttiin kirkon rekrytointiongelmaan ja hiippakunnan rooliin sen ratkaisemisessa. Keskusteluja käytiin esimerkiksi siitä, miten hiippakunta voisi omalta osaltaan tukea kirkon veto- ja pitovoimaa (Kuva 2). Totesimme, että seurakunnilla on merkittävä rooli kiinnostuksen herättämisessä kirkon alan työtä kohtaan esimerkiksi osallistamalla ja antamalla vastuuta seurakuntalaisille.

Seurakunnat ovat keskeisessä roolissa opiskeluajan kesätyöissä ja seurakuntaharjoitteluissa syntyvissä myönteisissä kokemuksissa. Onnistunut harjoittelu voi vahvistaa opiskelijan kiinnostusta kirkon työhön ja antaa myönteisen kuvan työstä. Rekrytointiprosessien merkitys on myös suuri; hyvin laaditut työpaikkailmoitukset ja laadukkaat rekrytointiprosessit voivat osaltaan parantaa kirkon työnantajamielikuvaa.



Kuva 2: Polku kirkon työhön.

Harjoittelunohjaajien tapaaminen 9/2023

Seurakuntaharjoitteluiden ohjaajat ovat moniammatillinen ryhmä ja heidän merkityksensä työnantajamielikuvan luomisessa ja seurakuntatyöhön tutustumisessa on keskeinen. Harjoitteluohjaajat tukevat ja ohjaavat opiskelijoita soveltamaan opintojaan käytännössä. Eri kouluttavat laitokset järjestävät harjoitteluohjaajille lisäkoulutusta tehtävänsä. Hiippakuntien tuomiokapitulit koordinoivat seurakunnissa tapahtuvia harjoitteluja ja tarjoavat mahdollisuuksien mukaan tukea harjoitteluohjaajille.

Harjoittelunohjaajien tapaamisessa syyskuussa 2023 keskityimme harjoittelunohjaajien tuen erilaisiin tarpeisiin ja kirkon eri alojen rekrytointitilanteen hahmottamiseen. Keskustelimme "Polku kirkon työhön" -mallista ja siitä, miten harjoitteluohjaajat voivat tukea opiskelijoiden kokemusta ja motivaatiota kirkon työtä kohtaan. Opiskelijoiden palautteen perusteella seurakuntaharjoittelun kehittämisen painopisteeksi nousi koko työyhteisön osallistuminen harjoittelijan tukemiseen. Opiskelijat kertoivat kokeneensa pääsääntöisesti yhteistyön oman ohjaajansa kanssa hyväksi, mutta laajemman työyhteisön tuki oli jäänyt usein vähäiseksi. Tämän palautteen pohjalta jatkamme kehittämistyötä, jotta seurakuntaharjoittelujaksoista tulisi opiskelijoille entistä sujuvampia ja motivoivampia ja osallistaisivat paremmin koko työyhteisön.

Kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantatyöryhmä 10/2023

Seurantatyöryhmässä lokakuussa 2023 jatkettiin rekrytointiin liittyvien kehitystoimenpiteiden pohtimista. Ehdotetut toimenpiteet liittyivät alalle työllistymisen eri vaiheisiin (opintoihin hakeutuminen, opiskeluaika, työnhaku/rekrytointi ja työ kirkossa). Opintoihin hakeutumisen osalta veto- ja pitovoiman kehittämistoimia voitaisiin kohdistaa esimerkiksi seurakuntien nuorten vaikuttajaryhmiin, isotoimintaan, TET-harjoitteluihin sekä kirkon alan tehtävien näkyvyyteen erilaisissa tapahtumissa. Opintojen aikana veto- ja pitovoiman kehittämistoimenpiteitä voisi kohdentaa kouluttaviin laitoksiin, seurakuntaharjoitteluihin, KiTOS-päiviin ja yhteyden vahvistamiseen opiskelijajärjestöjen kanssa. Työhaun ja rekrytointivaiheen kehittämistoimi voisi olla esimerkiksi rekrytointivideoiden tekeminen. Työn pitovoimaa tukevia toimia olivat esimerkiksi palkkauksen kehittäminen, osaamisen ja työn kehittäminen sekä työhyvinvointiin panostaminen.

Kaikki toimet veto- ja pitovoiman kehittämisestä ja rekrytointitilanteeseen vaikuttamiseksi ovat tervetulleita. Samalla on tärkeä arvioita mitkä toimenpiteet todella vaikuttavat ja voi olla, että joillain toimenpiteillä ei ole kokonaisuuden kannalta niin suurta merkitystä. Lähinnä olisi tärkeä tunnistaa mitkä toimenpiteet voivat pienellä panostuksella aiheuttaa positiivisia vaikutuksia ja mihin

pidempiaikaisiin ja enemmän resursseja vieviin toimenpiteisiin pitäisi ryhtyä, jotta rekrytointiongelmaan voitaisiin vaikuttaa.

TYT:n rekrymessut 11/2023

Keväällä 2023 Espoon ja Helsingin hiippakuntien tuomiokapitulit järjestivät Teologien Ylioppilaiden Tiedekuntayhdistyksen (TYT) kanssa palaverin yhteistyön vahvistamiseksi. Yhteistyötä oli aiemmin tehty esimerkiksi opiskelijoiden tenttikahveilla ja perinteisillä rekrytointipäivillä. Keskusteluissa nousi esille tarve uudistaa ja tiivistää yhteistyötä. Uutena yhteistyömuotona päätettiin järjestää uudenlainen rekrytapahtuma, jossa seurakunnat pääsisivät esittelemään heidän vapaaehtoistyönsä ja kausitöidensä mahdollisuuksia opiskelijoille. Tavoitteena oli, että tapahtuma madaltaisi opiskelijoiden kynnystä osallistua ja tutustua seurakuntatyöhön jo opintojen aikana, ja luoda yhteyksiä seurakuntiin, joissa he voisivat kartuttaa käytännön työkokemusta. Tapahtuma hyödyttäisi samalla seurakuntia, jotka saisivat kontakteja osaaviin ja motivoituneisiin opiskelijoihin.

Rekrymessut järjestettiin marraskuussa 2023 Helsingin tuomiokirkon kryptassa, jossa seurakunnat esittelivät toimintaansa eri pisteillä messujen tapaan. Opiskelijat kiersivät seurakuntien pisteitä etsien itselleen kiinnostavia vapaaehtoistyön ja keikkatöiden mahdollisuuksia. Tapahtuma alkoi yhteisellä aloitustilaisuudella, jossa osallistujat toivotettiin tervetulleiksi ja heille kerrottiin päivän kulusta. Avauspuheenvuorojen joukossa oli myös kaksi opiskelijapuheenvuoroa. Toisen puheenvuoroista piti opiskelija, joka kertoi kokemuksistaan kirkon toiminnassa opiskeluaikana. Toisen puheenvuoroista piti puolestaan jo valmistunut opiskelija, joka kuvasi opintojen aikaisen vapaaehtoistyön vaikutusta omaan työuraansa kirkossa.

Tapahtuma oli onnistunut ja siihen osallistui noin 50–60 opiskelijaa ja kymmenen seurakuntaa. Jälkirefleksiossa tapahtuman järjestäjien kesken todettiin, että vastaava tilaisuus kannattaisi järjestää parin vuoden päästä uudelleen. Tällöin tapahtumaa voisi yhä laajentaa ja kutsua mukaan lisää osallistujia, kuten Sibelius-Akatemian ja Diakonia-ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Tapahtumaa voisi laajentaa koskemaan vapaaehtois- ja kausitöiden lisäksi myös seurakuntaharjoitteluja ja keikkatöitä. Näin rekrymessut voisivat palvella entistä monipuolisemmin kirkon työn tarpeita, houkutella eri alojen opiskelijoita tutustumaan kirkon työelämämahdollisuuksiin ja siten parantaa kirkon vetovoimaa opiskelijoiden keskuudessa.

Kirkon nuorisotyön koulutuksen seurantatyöryhmä 11/2023

Marraskuussa 2023 seurantatyöryhmän kokouksessa keskusteltiin nuoriso- ja yhteisöohjauksen osaamisalan väylä- ja polkuopinnoista. Väylä- ja polkuopintojen kehittämisellä voidaan tukea ammattikoulusta valmistuneiden opiskelijoiden siirtymistä kirkon työhön kelpoistaviin opintoihin. Väyläopinnot ovat ammattikorkeakoulun kursseja, joita suoritetaan osana ammattikouluopintoja, kun taas polkuopinnot tehdään ammatillisen perustutkinnon suorittamisen jälkeen. Tätä kautta voidaan tarjota nuoriso- ja yhteisöohjauksen osaajille mahdollisuuksia suunnata kirkon työhön kelpoistaviin opintoihin ja sitä kautta kirkon työhön.

Kokouksessa käsiteltiin myös opiskelijoiden hengellisen identiteetin ja kirkon työntekijän identiteetin tukemista opiskeluaikana. Huolena oli, että opiskelijoiden suhde kirkkoon saattaa olla etäinen opintojen alkaessa. Tämä etäisyys voi myös heikentää opiskelijoiden suuntautumista kirkon alan opintoihin ja myöhemmin sitoutumista kirkon työhön. Opiskeluajan kokemukset kirkosta, kuten harjoittelujaksot, vapaaehtoistehtävät ja kesätyöt ovat tärkeässä roolissa kirkon käytännön työhön tutustuessa. Näillä kokemuksilla on merkittävä vaikutus opiskelijoiden ymmärrykseen kirkon tarjoamista työmahdollisuuksista ja niiden houkuttelevuudesta. Lisäksi ne tarjoavat mahdollisuuden luoda yhteyksiä kirkon työntekijöihin ja kehittää ammatillisia vaatimuksia, jotka tukevat osaltaan siirtymistä kirkon työtehtäviin valmistumisen jälkeen. Siksi yhteistyötä opiskelijajärjestöjen kanssa tulisi kehittää ja tarjota mahdollisuuksia mentoroinnille ja keskustelutilaisuuksille, joissa opiskelijat pääsisivät pohtimaan hengellistä identiteettiään sekä suhdettaan kirkon työhön.

TYT:n vierailu Espoon hiippakunnan tuomiokapitulissa 11/2023

TYT vieraili Espoon hiippakunnan tuomiokapitulissa marraskuussa 2023. Vierailun aikana opiskelijat tutustuivat hiippakunnan toimintaan, sen seurakuntiin ja työllistymismahdollisuuksiin. Opiskelijoille esiteltiin hiippakunnan erityispiirteitä ja yhteistä keskustelua käytiin työllistymisen prosessista sekä työelämävalmiuksien kehittämisestä kirkon työssä.

Opiskelijavierailut hiippakuntien tuomiokapituleissa ovat tärkeä osa kirkon ja opiskelijoiden välistä yhteyttä. Opiskelijoille on hyödyllistä saada selkeä käsitys työnhausta kirkossa ja siihen liittyvästä aikataulusta. Lisäksi vierailu on hyvä mahdollisuus lisätä vuorovaikutusta ennen varsinaisia työhaakuprosesseja tai ordinaatiovalmennusta. Samoin opiskelijoiden kynnys ottaa yhteyttä kapituliin malttuu ja heidän yhteytensä potentiaaliin työnantajiin vahvistuu kirkon piirissä.

Kiihdyttämö - Pidempiaikaiset toimet 12/2023

Joulukuun 2023 Kiihdyttämössä jatkoimme työskentelyä kirkon rekrytointiongelman äärellä. Olimme hahmottaneet aikaisemmissa työskentelyissä lyhyempi aikaisia toimenpiteitä ja nyt olisi tarve tutkia pidempiaikaisten toimien kehittämistä. Nopeat toimet ovat sellaisia, joita voidaan toteuttaa välittömästi nykyisiä toimintatapoja muuttamalla tai uusia toimintamalleja kokeilemalla. Niiden etuna on keveys, ketteryys ja resurssitehokkuus, sillä ne eivät vaadi suuria resursseja tai merkittävää työaikaa. Sen sijaan pidempiaikaiset toimenpiteet vaativat yhteistä kehittämistä, pitkäjänteistä työskentelyä ja enemmän resursseja, mutta samalla ne voivat tuoda pitkäkestoisia ratkaisuja kirkon pitovoiman tukemiseksi.

Pitkäkestoisiksi toimenpiteiksi tunnistimme KiTOS-päivän laajentamisen ja kehittämisen, yhteistyön lisäämisen kouluttavien laitosten kanssa ja työhyvinvoinnin kehittämisen merkityksen. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan kirkon pitovoimaan ja siihen, kuinka houkuttelevana seurakunnat näyttäytyvät potentiaalisille työnhakijoille. Toinen pitkäkestoinen kehittämistarve tunnistettiin orientoitumisvalmennuksessa, erityisesti niille kirkon työntekijöille, joita ei vihitä virkaan. Esimerkiksi nuorisotyönohjaajien sitouttamiseen kirkon työhön tulisi löytää uusia ratkaisuja.

Kasvatuksen yhteinen kehittäminen 12/2023

Järvenpäässä pidettävät Kirkkohallituksen Kasvatus- ja jumalanpalvelus -yksikön, hiippakuntien ja kirkon järjestöjen yhteiset kehittämispäivät tarjoavat vuosittain alustan kirkon rekrytoinnin kehittämiseen. Tällä kertaa teemana oli rekrytointiin liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien tarkastelu. Eri organisaatioiden näkökulmat ovat toisistaan poikkeavia, mikä rikastuttaa yhteistä keskustelua. Järjestöt ja kirkon seurakunnat kohtaavat rekrytointiongelman eri tavalla: esimerkiksi seurakunnissa rekrytointi on sidoksissa kirkon sisäisiin säästöksiin, kun taas järjestöillä voi olla laajempi liikkumavara.

Tapaamisessa jokainen osallistuja sitoutui tekemään jonkin itse määritellyn toimenpiteen rekrytointiongelman ratkaisemiseksi. Yhteisen tavoitteen kannalta, eli osaavien työntekijöiden rekrytoiminen kirkon palvelukseen, tämä sitoumus on tärkeä. Veto- ja pitovoiman kannalta yhteiskehittäminen on välttämätöntä ja tämän osalta olemassa olevia rakenteita on tärkeä hyödyntää monipuolisesti ongelmien ratkaisemiseksi ja vaikuttavuuden parantamiseksi.

Luottamus ja maine -tutkimus – kirkon tulokset 2/2024

Vuoden 2024 alussa julkistettu ”Luottamus ja maine” -tutkimuksen mukaan kirkkoa arvostetaan nyt entistä enemmän työnantajana. Tällä on merkitystä kirkon vetovoiman kannalta, sillä hyvä maine voi houkutella työntekijöitä kirkon palvelukseen. Kirkon julkisuuskuvaan vaikuttavat sekä kokonaiskirkon että paikallisseurakuntien toimet, mutta yksittäiset tahot eivät voi hallita kaikkia mielikuviin liittyviä tekijöitä.

Luottamus ja maine -tutkimus tarjoaa kirkolle peilin tarkastella omaa julkisuuskuvaa suhteessa muihin yhteiskunnan toimijoihin. Tutkimuksen avulla kirkko saa arvokasta taustatietoa ihmisten suhtautumisesta kirkkoon. Julkisuuskuvan kehittämiseen voidaan vaikuttaa kohdentamalla kirkkoon liittyvää viestintää ja mainontaa tiettyihin ryhmiin, kuten nuoriin aikuisiin tai alanvaihtajiin. Muutoksen saavuttaminen on pitkäkestoista ja vaatii jatkuvaa panostusta, mutta sillä on merkittävä vaikutus kirkon työn vetovoimaan.

Kiihdyttämö – työntövoima 3/2024

Kiihdyttämössä tarkastelimme työtyytyväisyyteen ja työntövoimatekijöihin liittyviä kysymyksiä käyttäen lähtökohtana Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja Aki-liittojen jäsentutkimusta. Herzbergin teoria tuo esille, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, kuten työn sisällöllinen merkityksellisyys ja mahdollisuudet kehittää osaamistaan, voivat samanaikaisesti olla olemassa yhdessä työtytymättömyyteen vaikuttavien tekijöiden, kuten työkuorman hallinnan vaikeuksien tai puutteellisen johtamisen kanssa. Tämä tarkoittaa, että työnantaja voi yhtä aikaa tukea työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähentää työtytymättömyyttä.

Pohdimme keskustelussa erityisesti sitä, miten kirkko voisi vähentää työntövoimatekijöitä eli asioita, jotka saavat työntekijät harkitsemaan lähtöä kirkon tehtävistä. Tunnistimme, että kirkon työpaikkojen houkuttelevuutta ei voi pelkästään lisätä, vaan on myös keskeistä parantaa työoloja. Näin kirkon ammattilaiset eivät hakeutuisi työhön muille sektoreille. Johtamiseen liittyvät haasteet nousivat Tervo-Niemelän tutkimuksessa esiin keskeisenä työntövoimatekijänä. Siksi käsittelimme mahdollisuuksia tukea kirkon esihenkilöiden johtamistaitojen kehittämistä esimerkiksi laajentamalla koulutusta ja mentorointimahdollisuuksia, jotka tukevat johtajien valmiuksia hallita työyhteisönsä erilaisia tarpeita ja kohdata mahdolliset haasteet.

Lisäksi tarkastelimme vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen merkitystä, joka voisi tukea työntekijöiden jaksamista ja työmotivaatiota. Työnohjaus ja laajemmat työhyvinvointipalvelut voivat tarjota työntekijöille konkreettisia työkaluja työn kuormittavuuden hallintaan. Kapitulin tarjoamat tukipalvelut, kuten työnohjaus ja konsultointi, voivat auttaa johtajia reagoimaan oikea-aikaisesti työntekijöiden tilanteisiin ja tuen tarpeisiin. Tavoitteenamme on vahvistaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä tarjoamalla työnantajan taholta selkeä tuki, jolla työyhteisöjä ja työoloja voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti. Jatkamme työn kehittämistä tarjoamalla johtajille lisää työkaluja ja tietoa työyhteisön kehittämiseen, erityisesti työhyvinvoinnin vahvistamiseksi.

KiTOS-päivä 3/2024

Espoon hiippakunnan KiTOS-päivä (Kirkon työhön opiskelevien seminaari) järjestettiin Masalan kirkolla Kirkkonummella maaliskuussa 2024. KiTOS-päivien tavoitteena on tarjota opiskelijoille mahdollisuus keskustella seurakuntaharjoittelun kokemuksista ja urapolusta kirkon työssä. Seminaari toimii myös vertaistuen kanavana. Päivään kutsutaan kaikki opiskelijat, jotka osallistuvat viimeisen vuoden aikana seurakuntaharjoitteluun tai työssäoppimisjaksoon. Päivään osallistuu vuosittain 15–25 opiskelijaa eri kouluttavista laitoksista. Suurin opiskelijaryhmä olivat teologian opiskelijat, joille KiTOS-päivä on myös edellytyksenä monessa hiippakunnassa vihkimyksen saamiselle.

KiTOS-päivä on tärkeä ja vakiintunut osa kirkon tarjoamaa tukea opiskelijoille, ja sen keskeinen merkitys nousee erityisesti opiskelijapalautteessa korostetusta vertaispohtimisesta. Tapahtuma tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden pohtia kirkkoa työnantajana ja arvioida sen tarjoamia työmahdollisuuksia omasta näkökulmastaan. Tämä tukee opiskelijoiden kiinnostuksen vahvistamista kirkon työtä kohtaan ja syventää heidän ymmärrystään kirkon työelämän käytännöistä. KiTOS-päivä auttaa opiskelijoita näkemään kirkon kannustavana työyhteisönä ja lisää heidän tietoisuuttaan siitä, miten hengellinen kasvu ja työelämä voivat nivoutua yhteen. Tapahtumaa voitaisiin edelleen kehittää ja monipuolistaa tavoittamaan laajempi opiskelijajoukko. Moniammatillisuuden vahvistaminen rikastuttaisi keskusteluja tuoden esille eri alojen näkemyksiä kirkon työstä, ja tämä voisi edelleen parantaa kirkon työnantajamielikuvaa. Kehittämistyössä opiskelijoiden osallistaminen ja heidän tarpeidensa ja toiveidensa huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta tapahtuma vastaisi mahdollisimman hyvin osallistujien odotuksia ja tukisi heidän polkuaan kirkon työelämään.

Palkkausasiat rekrytoinnissa -webinaari 4/2024

Kirkon varhaiskasvatuksen ja nuorisotyön koulutuksen seurantaryhmille järjestettiin huhtikuussa 2024 webinaari, jossa kirkon työmarkkinalaitoksen asiantuntija Timo von Boehm käsitteli kirkon palkkausta ja työehtoja. Aihe on erityisen tärkeä kirkon veto- ja pitovoiman kannalta, sillä kirkon palkkaustaso on jäänyt jälkeen muun yhteiskunnan keskimääräisestä kehityksestä. Tämä kasvattaa riskiä siihen, että työntekijät hakeutuvat muille aloille, mikäli palkkaus ei vastaa heidän kokemustaan ammattitaidosta ja osaamisesta.

Von Boehm totesi viime vuosina palkkauskehityksen parantuneen ja palkkatason nousseen keskimääräistä enemmän yhteiskunnan muihin työllisyyssektoreihin verrattuna. Esimerkiksi sosiaalialan palkkauksen kilpailukyky on merkityksellinen erityisesti diakonian ja nuorisotyön ammattilaisten pito-voiman kannalta. Palkkavertailujen tekeminen on kuitenkin haastavaa, koska työehtosopimukset eroavat toisistaan rakenteellisesti ja työn vastuut vaihtelevat.

Kirkon palkkausjärjestelmä perustuu vaativuusryhmiin, joiden sisällä työnantajilla on mahdollisuus maksaa palkan alarajan sijaan myös ylemmän tason mukaista palkkaa. Tällä tavoin voidaan tukea työyhteisön palkkauksen tasapuolisuutta ja myös motivoida työntekijöitä. Paikallisesti palkkakilpailukykyyn voidaan vaikuttaa pitämällä tehtävien vaativuuden määrittely ajan tasalla ja tunnistamalla osaamista, jonka lisääntyminen voi oikeuttaa palkankorotuksiin. Työnantajalta toivotaan keskustelua työntekijöiden kanssa myös esimerkiksi silloin, kun työntekijät kehittävät osaamistaan esimerkiksi suorittamalla ylempiä korkeakoulututkintoja. Tällöin työn vaativuutta voidaan arvioida uudelleen ja työntekijälle antaa asiallinen osaamista ja vastuuta vastaava korvaus.

Orientoitumisvalmennus 5/2024

Orientoitumisvalmennuksen kehittämisprosessi käynnistyi syksyllä 2023, ja alkuvuodesta 2024 tuomiokapituli markkinoi valmennusta seurakuntien kirkkoherroille ja työalavastaaville. Valmennuksen kohderyhmänä olivat viimeisen kahden vuoden aikana kirkon palvelukseen tulleet työntekijät, jotka eivät olleet osallistuneet ordinaatiovalmennukseen. Tavoitteena oli kehittää valmennusta tukemaan uusien työntekijöiden sitoutumista kirkon työhön, tarjota konkreettista apua hengellisen työn vaatimuksissa ja olla samalla seurakunnille työmäärältään hallittava.

Valmennus koostui henkilökohtaisesta haastattelusta, enakkotehtävästä, yhteisestä leirijaksosta ja juhlamessusta. Leirijakso toteutettiin ordinaatiovalmennuksen yhteydessä, jolloin ordinaatio- ja

orientoitumisvalmennusryhmät työskentelivät yhdessä. Tämä yhdistetty malli osoittautui hyvin toimivaksi, koska yhteiset pohdinnat syvensivät osallistujien ymmärrystä monipuolisesta työstä kirkossa ja moniammatillisesta yhteistyöstä. Sisältöihin kuului muun muassa kirkon työn luonteen ja kutsumuksen pohdintaa sekä konkreettisten taitojen kehittämistä, kuten hengellisen elämän hoitamista ja työyhteisöjen moniammatillista yhteistyötä.

Osallistujilta ja kouluttajilta kerätty palaute vahvisti, että orientoitumisvalmennus tukee erityisesti hengellisen työn identiteetin rakentamista, työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista kirkkoon. Tulevaisuudessa valmennusta on tarkoitus kehittää yhä vahvemmaksi työkaluksi kirkon pito-voiman tukemiseksi. Tavoitteena on, että työntekijät kokevat olevansa osa kirkon hengellistä yhteisöä ja ovat sitoutuneita sen ydintehtävään.

Nuorten vaikuttajaryhmien tapaaminen 11/2024

Nuorten vaikuttajaryhmät tulivat lakisääteiksi seurakunnissa kesällä 2023, ja niiden rooli on merkittävä nuorten osallisuuden ja vastuun vahvistamisessa. Nuorten vaikuttajaryhmät mahdollistavat nuorten äänen kuulemisen seurakunnan päätöksenteossa ja tarjoavat heille vaikuttamisen kanavan. Espoon hiippakunta järjesti marraskuussa 2024 tapaamisen nuorten vaikuttajaryhmille, jotta voimme tukea niiden toimintaa ja vahvistaa nuorten yhteyttä kirkkoon.

Nuorten vaikuttajaryhmät tarjoavat nuorille mahdollisuuden osallistua aktiivisesti kirkon toimintaan ja luovat potentiaalisen väylän sitoutua kirkon työhön myös tulevaisuudessa. Panostus vaikuttajaryhmiin on tärkeä osa kirkon vetovoiman kehittämistä, sillä se osoittaa kirkon halun kuulla nuoria ja antaa heille tilaa kehittää seurakunnan toimintaa. Vahvistamalla nuorten kokemusta siitä, että he ovat merkityksellisiä osia kirkon yhteisössä, kirkko voi edistää pitkän aikavälin sitoutumista ja jopa innostaa heitä kirkon ammattitehtäviin.

Muita toimenpiteitä

Edellä mainittujen lisäksi Espoon tuomiokapituli on ollut mukana useissa veto- ja pitovoimaan liittyvissä hankkeissa. Yksi keskeinen hanke on KID-tutkimushanke, jota koordinoi Diakonia-ammattikorkeakoulu. Hankkeessa keskitytään kirkon työhön opiskelevien identiteetin rakentumiseen ja kirkon vetovoimaisuuteen. Osana hanketta toteutettiin kysely Espoon hiippakunnan hengellistä työtä tekeville työntekijöille, jolla kartoitettiin heidän urapolkujaan ja työssä pysymisen motiiveja.

Vuoden 2023 keväällä aloitimme myös yhteistyössä Kevan kanssa moniammatillisen työkykyvalmennuksen lähijohtajille osana laajempaa Kestävää työelämää -hanketta. Valmennuksen tavoitteena on kehittää johtajien työkykyjohtamisen osaamista, jotta he voisivat tukea työntekijöidensä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja työuran eri vaiheissa. Hyvinvoivat työntekijät muodostavat kirkon pitovoiman ytimen, ja työkykyvalmennus voi auttaa heitä työskentelemään kirkossa pitkäjänteisesti ja kestävästi. Toisen valmennuskierroksen järjestäminen vuonna 2024–2025 vastaa suureen kiinnostukseen valmennusta kohtaan ja vahvistaa kirkon tavoitteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tulevaisuudessa resurssien niukentuessa toimijoiden välinen yhteistyö korostuu, ja kirkon on tärkeää kehittää uusia kumppanuuksia ja rahoitusmalleja pitovoiman tueksi.

Lisäksi olemme kehittäneet ordinaatiovalmennusta (KKT – Kutsuttuna kirkon työhön) vastaamaan kirkon muuttuvaa toimintaympäristöä ja osallistujien tarpeita. Valmennuksessa on huomioitu veto- ja pitovoiman näkökulma. Olemme vahvistaneet hengellisen työn identiteetin tukemista, kehittäneet tukea perehdytyksen toteuttamiseen ja varmistaneet, että valmennuksessa on riittävästi tukea käytännön työtehtävien hoitamiseen, mikä auttaa uusien työntekijöiden sitoutumista kirkkoon ja sen missioon.

Johtopäätökset

Tutkielman perusteella kirkossa esiintyy merkittäviä rekrytointihaasteita, jotka ovat lisääntyneet viime vuosina. Diakoniatyön ja nuorisotyönohjaajien koulutuksissa hakijamäärät ovat vähentyneet, ja hakukelpoisten työntekijöiden löytäminen on monille hiippakunnille haaste. Lisäksi teologiensaalta vihittyjä on ollut jo kolmena vuonna enemmän kuin seurakuntaharjoittelujaksojen suorittaneita. Kilpailu osaajista muiden alojen kanssa, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, asettaa kirkon veto- ja pitovoimalle lisäpaineita. Tämä kilpailu korostaa tarvetta kehittää kirkon työnantajamielikuvaa ja kiinnostavuutta.

Espoon hiippakunnan tuomiokapitulin toiminta tarjoaa yhden esimerkin siitä, miten veto- ja pitovoimaa voidaan kehittää. Käytännön toimenpiteet, kuten harjoittelunohjaajien kouluttaminen ja rekrytointimessujen järjestäminen edistävät yhteyksiä opiskelijoiden ja seurakuntien välillä. Myös johtamisen tukeminen ja rekrytointiprosessien kehittäminen ovat olleet tuomiokapitulin painopisteitä. Esimerkiksi rekrytointiprosessien viestinnän parantaminen ja selkeiden houkuttelevien hakuilmoitusten laatiminen voivat vaikuttaa merkittävästi kirkon töiden kiinnostavuuteen.

Kirkon työssä on vahvuuksia, joita tulisi hyödyntää paremmin kirkon työnantajamielikuvan kehittämisessä. Esimerkiksi työn turvallisuus ja merkityksellisyys ovat arvostettuja tekijöitä, jotka voivat vahvistaa kirkon vetovoimaa. Kehittämisprosessin aikaisissa keskusteluissa nousi esiin, että kirkon työnkuvat ovat monipuolisia, työssä on aikaa kohdata ja auttaa ihmisiä ja työhön koetaan kutsumusta. Toisaalta kirkon työssä on myös heikkouksia, kuten johtamisen haasteet, alhainen palkkataso, ja etätyömahdollisuuksien vähäisyys, mitkä voivat erityisesti nuorempien sukupolvien silmissä heikentää kirkon houkuttelevuutta työnantajana.

Työn pitovoiman osalta työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen ovat keskeisiä. Esihenkilön tuki, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja sopiva työkuorma edistävät työntekijöiden sitoutumista. Herzbergin kaksitekijäteorian mukaisesti pelkät työsuhteen perusasiat, kuten palkka ja työolosuhteet, eivät yksinään riitä työntekijöiden sitouttamiseen, vaan työntekijät kaipaavat myös mahdollisuuksia kehittyä, saada arvostusta ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Selkeimmät tutkielman aikana esille tulleet syyt työn työntövoimaan, eli ne asiat, jotka vaikuttavat työntekijöiden siirtymisen toisen työnantajan palvelukseen, olivat esimerkiksi pappien osalta liian suureksi koettu työmäärä ja rajalliset mahdollisuudet toteuttaa itseään työssä.

Kirkon veto- ja pitovoiman kehittämiseksi on tarpeen luoda strategioita, jotka huomioivat niin työnhakijoiden kuin opiskelijoiden tarpeet. Seurakuntaharjoittelujen laadun parantaminen ja opiskelijoiden tukeminen opintojen eri vaiheissa ovat keskeisiä keinoja, joilla voidaan vahvistaa kiinnostusta kirkon työtä kohtaan. Harjoittelut, kesätyöt ja vapaaehtoistyö voivat tarjota opiskelijoille mahdollisuuden tutustua ja sitoutua kirkon työhön. Samalla kirkon markkinointia tulisi suunnata alanvaihtajiin, joilla on potentiaalia siirtyä kirkkoon töihin. Monipuolisilla urapoluilla varustetut henkilöt ovat potentiaalisia kirkon työn rikastuttajia ja voivat tuoda laaja-alaista osaamista kirkon palvelukseen.

Kirkon tulevaisuuden näkökulmasta eläkepoistuman kasvu lisää työvoiman tarvetta, mikä tekee rekrytointitilanteesta entistä haastavamman. Samalla esimerkiksi seurakuntien nuorten vaikuttajaryhmät ja aikuiset kirkon vastuunkantajat tai alanvaihtajat ovat kohderyhmiä, joihin panostamalla kirkko voitaisiin tavoittaa uusia potentiaalisia työntekijöitä. On tärkeää, että kirkon työhön kelpoistaviin opintoihin hakeutumista tuettaisiin enemmän ja tutkintovaatimuksia arvioitaisiin siten, että kirkon työ olisi helpommin saavutettavissa myös muilta aloilta tuleville osaajille.

Vetovoiman ja pitovoiman kehittäminen edellyttää monipuolisia toimia kaikilta eri osapuolilta. Rekrytoinnin kehittäminen on hyväksytty kirkon kärkihankkeeksi kirkolliskokouksessa,⁴⁶ jotta eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja sitä kautta kirkon veto- ja pitovoimaa voitaisiin vahvistaa. Jokaisen toimijan tulisi kehittää omaa työtään alan toimintaedellytysten parantamiseksi, ja tätä kehitystyötä tulisi koordinoida yhdessä siten, että kehittämistoimenpiteet olisivat oikeasuuntaisia ja riittäviä. Olemassa olevia käytäntöjä voi päivittää myös varsin pienillä resursseilla, mutta pysyvämpien muutosten saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä kehittämistyötä. Tämä koskee niin työnantajamielikuvan parantamista kuin työyhteisöjen ja johtamisen kehittämistä.

Mikäli kirkon veto- ja pitovoiman kehittämistä ei tehdä, on vaarana, että monissa työntekijäryhmissä syntyy pula osaavista ammattilaisista. Tämä voisi johtaa esimerkiksi epäpätevien työntekijöiden palkkaamiseen määräaikaisesti ja nykyisen henkilöstön työkuorman kasvuun. Kirkon vaikuttavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että sen palvelukseen saadaan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä toteuttamaan kirkon tehtävää.

⁴⁶ Kärkihankkeet hyväksyttiin kirkolliskokouksessa kirkon keskusrahaston talousarvion hyväksymisen yhteydessä 6.11.2024 <https://domus.evl.fi:8443/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=3008382&version=0>

Kaikki toimet, joita tehdään kirkon veto- ja pitovoiman edistämiseksi parantavat kirkon elinvoimaisuutta ja kykyä toteuttaa sen perustehtävää. Tämän vuoksi aihepiirin jatkotutkimus on lähivuosina entistä tärkeämmässä roolissa. Tämän tutkielman perusteella jatkotutkimusta tulisi tehdä siitä, miten kouluttavat laitokset, kirkon keskushallinto, seurakunnat ja ammattiliitot voisivat vahvistaa kirkon veto- ja pitovoimaa yhdessä ja erikseen. Ymmärrystä tulisi myös syventää siitä, mikä lisäisi kirkon alan työn kiinnostavuutta ja miten oikeat kohderyhmät tavoitetaan ja sitoutetaan. Lisäksi vetovoimaan liittyvät tekijät, kuten hakuprosessien haasteet, kaipaavat lisätutkimusta.

Lähdeluettelo

Engström, Vesa

Kun kutsua ei kuulu. Pappisvihkimystä etsivän kutsumukselliset haasteet. Helsingin yliopisto. Uskonnonpedagogiikan maisterintutkielma 2023.

Evl-plus verkkosivut

<https://evl.fi/plus/koulutus-ja-tyoelama/kirkon-ammattit/opiskelijalle/kirkon-tyohon-opiskelevien-seminaarit-kitos/> Katsottu 14.6.2024.

<https://evl.fi/plus/koulutus-ja-tyoelama/kirkon-tutkimus-ja-koulutus/koulutuksen-seuranta/koulutuksen-tyoryhmat/tyoryhmien-jasenet/> Katsottu 14.6.2024.

Hakanen, Jari

Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki 2011.

Hakanen, Jari

Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi (toim.). PS-kustannus, Jyväskylä 2017.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard ja Bloch Snyderman, Barbara

The motivation to work. Wiley, New York 1959.

Inkala, Anna-Kaisa ja Salo-Kopperi, Eeva

Pappien osaamistarpeiden muutokset ja haasteet työllistymisessä. Opinnoista pappisuralle. Pappiteen kasvu, haasteet ja muutokset. Kati Tervo-Niemelä, Veli-Matti Salminen & Noora Palmi (toim.). Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 145. Grano Oy, Vaasa 2024.

Kirkkojärjestys (657/2023)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230657>.

Kirkkolaki (652/2003)

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230652>.

Kirkon koulutuskatsaus 2023

<https://evl.fi/plus/wp-content/uploads/sites/3/2024/08/Koulutuskatsaus-2023-1.pdf>
Katsottu 28.10.2024.

Kirkon säädöskokoelma nro 162

Kirkkohallituksen päätös diakonian viran haltijalta ja diakoniatyötä pääasiallisena tehtävänänsä tekevältä viranhaltijalta vaadittavasta tutkinnosta. <https://evl.fi/plus/wp-content/uploads/sites/3/2023/07/162-Kirkkohallituksen-paatos-diakonian-viran-haltijalta-ja-diakoniatyota.pdf>. Katsottu 7.8.2024.

Kirkon säädöskokoelma nro 164

Kirkkohallituksen päätös nuorisotyönohjaajan viran haltijalta ja nuorisotyönohjaajan työtä pääasiallisena tehtävänäan tekevältä viranhaltijalta vaadittavasta tutkinnosta. <https://evl.fi/plus/wp-content/uploads/sites/3/2023/07/164-Kirkkohallituksen-paatos-nuorisotyönohjaajan-viran-haltijalta-ja-nuorisotyönohjaajan.pdf> Katsottu 7.8.2024.

Kirkon säädöskokoelma nro 168.

Piispainkokouksen päätös pappisvirkaan vaadittavasta teologisesta tutkinnosta. <https://evl.fi/plus/wp-content/uploads/sites/3/2023/08/168-Piispainkokouksen-paatos-pappisvirkaan-vaadittavasta-teologisesta-tutkinnosta.pdf> Katsottu 7.8.2024.

Kirkon yleiskirje

<https://evl.fi/kirkontyomarkkinlaitos/ajankohtaista/yleiskirjeet/yleiskirjeet-2020-3/2023> Katsottu 19.6.2024.

Kirkontilastot

<https://www.kirkontilastot.fi/viz.php?id=269> Katsottu 14.6.2024.

Kopperi, Kari

Pappisvirka Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Opinnoista pappisuralle. Pappiteen kasvu, haasteet ja muutokset. Kati Tervo-Niemelä, Veli-Matti Salminen & Noora Palmi (toim.). Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 145. Grano Oy, Vaasa 2024.

Kotimaa-lehti 26.1.2024

<https://www.kotimaa.fi/suomen-kuvalehti-haudankaivaja-on-arvostetumpi-kuin-arkkipiispa-mutta-mika-onkaan-kirkon-ammateista-arvostetuin/> Katsottu 17.6.2024.

Laki evankelis-luterilaisen kirkon viranhaltijasta (653/2023)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230653#Pidm46111190389888>.

Lehtovaara, Maria

Seurakuntaharjoittelun pitäis olla rautaa. Nuorisotyönohjaajien näkökulmia harjoittelun ohjaamisesta osana opiskelijan ammatti-identiteettiprosessia. Diakonia-ammattikorkeakoulu, YAMK opinnäytetyö 2022.

Lonka, Kirsti

Oivaltava oppiminen. Otava, Helsinki 2015.

Martela, Frank

Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena – Miksi myötätuntoinen toiminta tuntuu hyvältä? Myötätunnon mullistava voima. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela, Miia Paakkanen (toim.). PS-kustannus, Jyväskylä 2017.

Otala, Leenamaija ja Ahonen, Guy

Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOY Suomen ekonomiliitto, Helsinki 2005.

- Palmi, Noora, Tervo-Niemelä, Kati ja Saarelainen, Suvi-Maria
Nuorten pappien työhyvinvointi ja -uupumus – sukupuolisidonnaista vai ei? Opintoista pappisuralle. Pappeuteen kasvu, haasteet ja muutokset. Kati Tervo-Niemelä, Veli-Matti Salminen & Noora Palmi (toim.). Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 145. Grano Oy, Vaasa 2024.
- Rauramo, Päivi
Työhyvinvoinnin portaat. Edita, Helsinki 2004.
- Savela, Henna
Papiksi palvelijan mielellä – piispojen odotukset pappis- kandidaateille ja niissä tapahtuneet muutokset. Opintoista pappisuralle. Pappeuteen kasvu, haasteet ja muutokset. Kati Tervo-Niemelä, Veli-Matti Salminen & Noora Palmi (toim.). Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 145. Grano Oy, Vaasa 2024.
- Tervo-Niemelä, Kati ja Hallikainen, Ville
Teologian opiskelijoiden suuntautuminen papiksi: muutos ja pysyvyys. Opintoista pappisuralle. Pappeuteen kasvu, haasteet ja muutokset. Kati Tervo-Niemelä, Veli-Matti Salminen & Noora Palmi (toim.). Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 145. Grano Oy, Vaasa 2024.
- Tervo-Niemelä, Kati ja Huotari, Suvi
Papin työstä muualle? Tutkimus papin työstä pois siirtymiseen vaikuttavista tekijöistä ja pettymisen kokemuksista. Opintoista pappisuralle. Pappeuteen kasvu, haasteet ja muutokset. Kati Tervo-Niemelä, Veli-Matti Salminen & Noora Palmi (toim.). Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 145. Grano Oy, Vaasa 2024.
- T-Media
<https://t-media.fi/kirkko-ja-sisaministerio-ovat-julkishallinnon-suurimmat-mainenousijat/> Katsottu 2.12.2024.
- Työelämä tutkimus 2024
Baronan tutkimuksen suunnittelusta, raportoinnista ja analysoinnista vastasi Salmi Systems Oy.
- Työsopimuslaki (55/2001)
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.
- Työturvallisuuslaki (738/2002)
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- Vasalampi, Kati
Itsemäärämisteoria. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi (toim.). PS-kustannus, Jyväskylä 2017.