

**SEURAKUNTAPASTOREIDEN REKRYTOINTIPROSESSI
OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA
SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAISESSA KIRKOSSA**

Taru Pisto
Pro gradu -tutkielma
Lapin yliopisto, YTK
Hallintotiede
2023

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessi osana osaamisen johtamista Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa

Tekijä: Taru Pisto

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä + liitteiden lukumäärä: 119 + 6

Vuosi: 2023

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä rekrytointiprosessin etenemisestä seurakuntapastoreiden virantäytössä ja tuottaa monitasoista kuvaa siitä, minkälaisia odotuksia seurakuntapastoreiden osaamiseen kohdistuu niin yleisellä kuin paikallisella tasolla. Rekrytointi on aina tapauskohtaista, mutta paikallisten tekijöiden liittäminen osaksi laajempaa kokonaiskuvaa auttaa rekrytointiprosesseissa mukana olevia toimijoita ymmärtämään sitä kokonaisuutta, jossa rekrytointi tapahtuu.

Osaamista tutkitaan aineettoman pääoman kehyksessä ja sitä tarkastellaan sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Osaamistarpeisiin vaikuttavat yhtä aikaa organisaation strategiassa asettamat tavoitteet, työyhteisöstä ja toimintaympäristöstä nousevat tarpeet sekä erilaiset kontekstisidonnaiset tekijät. Rekrytointi nähdään hallinnollisena, strategisena ja paikallisena prosessina, jota ohjataan erityisesti lainsäädännöllä, mutta myös eri tasoilla ohjeistuksilla ja linjauksilla. Kyseessä on monimenetelmätutkimus, jossa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote vuorottelevat, käyvät vuoropuhelua ja nivoutuvat lopulta toisiinsa. Empiirisen tutkimuksen aineisto koostuu 438 työnhakulomakkeesta, 43 työpaikkailmoituksesta ja neljän kirkkoherran yksilöhaastattelusta. Kvantitatiivisesta aineistosta tehtiin tilastollista analyysiä ja kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sekä teoria- että aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksessa kirkossa tapahtuva rekrytointi kiinnitetään laajempaan, kaikkia julkisia virkoja koskevaan keskusteluun. Seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessi etenee olennaisilta osiltaan samalla tavalla kuin valtion- ja kunnallishallinnossa, mutta hengellisestä kontekstista ja kirkollisesta päätöksentekojärjestelmästä nousee joitakin erityispiirteitä. Julkinen hakumenettely ohjaa työpaikkailmoituksissa käytettyä kieltä formaaliin muotoon, jossa osaamiseen liittyviä odotuksia sanoitetaan niukasti. Haastatteluissa esille nousivat vuorovaikutustaidot sekä kyky ja halu soveltaa osaamista erilaisissa ympäristöissä. Yhteiskunnan monimuotoistuminen ja auktoriteettien merkityksen väheneminen näkyy hengellisessä toimintaympäristössä. Osaamisen johtamista haastavat erityisesti yksilöllisten arvojen nousu ja työhön suhtautumisessa tapahtuneet muutokset.

Asiasanat: rekrytointi, osaaminen, osaamisen johtaminen, Suomen evankelis-luterilainen kirkko, papit

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaaminen ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3 Aiempi tieteellinen tutkimus ja keskustelu.....	4
2 OSAAMINEN ORGANISAATIO- JA YKSILÖTASOLLA.....	7
2.1 Aineeton pääoma ja osaaminen.....	7
2.2 Organisaation osaaminen ja strateginen kyvykkyys.....	8
2.3 Yksilön osaaminen ja kompetenssit.....	13
2.4 Osaamisen johtaminen.....	17
3 REKRYTOINTI JULKISEEN VIRKAAN.....	21
3.1 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	21
3.2 Rekrytointi osaamisen hankkimisena.....	25
3.3 Julkisoikeudellinen virkasuhde.....	29
3.3.1 Hakukriteerit, kelpoisuusvaatimukset ja sopivuus.....	31
3.3.2 Julkinen hakumenettely.....	34
3.3.3 Ansiovertailu ja nimittämis- ja ottamismenettelyt.....	35
4 KIRKKO OSAAMISEN, REKRYTOINNIN JA JOHTAMISEN KONTEKSTINA.....	38
4.1 Kirkko julkisena organisaationa.....	38
4.2 Papiston virat.....	42
4.2.1 Pappien virantäytön ja viran erityispiirteet.....	43
4.2.2 Pappisvihkimys.....	45
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
5.1 Tutkimusmenetelmät.....	47
5.2 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkijapositio.....	49
5.3 Aineiston keruu.....	53
5.4 Aineiston analyysi.....	57
6 SEURAKUNTAPASTOREIDEN REKRYTOINTIPROSESSI.....	59
6.1 Papin osaaminen kirkon ydinosaamiskuvauksissa.....	59
6.2 Rekrytointiprosessin eteneminen.....	62
6.2.1 Hakijoiden ja virkoihin valittujen muuttujien jakaumien tarkastelua.....	68
6.2.2 Valintaprosessin eteneminen kirkkoherrojen kuvaamana.....	71
6.2.3 Kirkkoherrojen kokemuksia seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessista.....	73
6.3 Osaaminen työpaikkailmoituksissa.....	76
6.4 Kirkkoherrojen käsityksiä seurakuntapastorilta vaadittavasta osaamisesta.....	78
6.4.1 Seurakuntapastorin yleiset työelämätaidot.....	79
6.4.2 Seurakuntapastorin roolikohtainen osaaminen.....	82
6.4.3 Seurakuntapastorin strategiset kyvykkyudet.....	84
6.5 Osaamisen johtaminen seurakunnassa.....	86

7 JOHTOPÄÄTÖKSET	91
7.1 Pohdinta.....	91
7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	96
7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	98
LÄHTEET	100
LIITTEET.....	120

LIITTEET

Liite 1. Suomen ev.lut. kirkon hallintokaavio	120
Liite 2. Hakulomakkeessa kysytyt ja niistä poimitut tiedot	122
Liite 3. Työpaikkailmoituksessa kerrotut tiedot.....	123
Liite 4. Teemahaastattelurunko	124
Liite 5. Seurakuntapastorin rekrytointiprosessi.....	125
Liite 6. Uskonnollisten yhdyskuntien jäsenet vuonna 2019.....	127

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa	24
Kuvio 2. Hakukriteerit rekrytoinnissa	32
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys	49
Kuvio 4. Seurakuntapastorin rekrytointiprosessi	63

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Psykkiset perustarpeet.....	10
Taulukko 2. Osaamisen kvalifikaatioluokitus	16
Taulukko 4. Papin virkaan liittyvät käsitteet.....	42
Taulukko 5. Tutkimuksen aineisto	53
Taulukko 6. Poimintoja kirkon ammattien yhteisestä ydinosaamiskuvauksesta	60
Taulukko 7. Poimintoja papin ydinosaamisesta.....	61
Taulukko 8. Virkoja hakeneiden ja virkoihin valittujen sukupuolijakaumat	68
Taulukko 9. Virkoja hakeneiden ja virkoihin valittujen ikäjakaumat.....	69
Taulukko 10. Kelpoisuusehtona pappi vai TM, jakauma palvelussuhdetyypeittäin.....	70

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Joskus osaamisen vain tunnistaa ja henkilövalinta voi perustua intuitioon. Onnistunut rekrytointi voi olla seurausta hyvästä tuurista, mutta vaatii useimmiten strategista suunnittelua, organisaation osaamisen ja tarpeiden tuntemista, tehtäväkohtaista tietämystä (Viitala 2021, 72–73), monenlaista lainopillista ja henkilöstöhallintoon liittyvää osaamista sekä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Rekrytointi on kauaskantoinen ja merkittävä päätös ja siihen satsaaminen maksaa itsensä takaisin varsinaisen työpanoksen (osaaminen, tuottavuus, tehokkuus ja laatu) ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen lisäksi tuomalla esimerkiksi raikkaita tuulahduksia organisaation innovatiivisuuteen ja ilmapiiriin (Viitala 2021, 71).

Osaamista voidaan lähestyä yksilö- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla osaamisessa on kyse siitä, kuinka työntekijä menestyy työssään ja minkälaisia tietoja, taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia hän tarvitsee, jotta pystyisi suoriutumaan hänelle asetetuista tavoitteista. Organisaatiotasolla kyse työntekijöiden ainutlaatuisista resursseista koostuvasta kollektiivisesta inhimillisestä pääomasta ja strategisesta kyvykkyydestä, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Osaamiselle on tyypillistä, että se rakentuu pitkän ajan kuluessa. Rekrytoinnin merkitystä korostaa tutkimustulos, jonka mukaan työnantajat pitävät työntekijöiden välistä vertaisoppimista tärkeimpänä organisaation osaamisen kehittämisen keinona. Vertaisoppimisen (64 %) lisäksi osaamisen kehittämisen keinoista erottuivat kehityskeskustelut (46 %) ja henkilöstön osallistuminen toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen (36 %). (Lyly-Yrjänäinen, Selander & Alasoini 2023.)

Useilla julkisen sektorin toimijoilla on pitkät perinteet, ja työvoiman saatavuus on perinteisesti ollut hyvä, mutta toimintaympäristössä ja työkuultuurissa tapahtuu suuria muutoksia. Millenniaalit (vuosina 1980–1995 syntyneet ikäluokat) eivät tule töihin palkan tai yhteiskunnallisten normien vuoksi, vaan koska ovat itse niin valinneet. He haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja arvostavat vapautta ja autonomiaa sekä työ- ja yksityiselämän tasapainoa. (Henstra & McGowan 2016, 492.) Samaan aikaan toimintaympäristö on muuttunut yhä kompleksisemmäksi ja monisyisten ongelmien ratkaisemiseksi ja palveluiden turvaamiseksi tarvitaan osaavia ja motivoituneita ihmisiä. Pitkän työuran tehneiden

työntekijöiden jäädessä eläkkeelle julkisen sektorin rekrytointi- ja valintaprosessit ovat entistä tärkeämpiä. Julkisella sektorilla toimitaan yhteiseksi hyväksi ja se tarjoaa työtä, jolla on mahdollista vaikuttaa asioihin ja saada aikaan sosiaalisia muutoksia. Työpaikkailmoituksilla ja rekrytointiprosesseilla ei rakenneta työnantajakuva pelkästään aktiivisille työnhakijoille, vaan myös mahdollisille työnhakijoille ja suurelle yleisölle. Työnantajakuva vaikuttaa osaltaan alan houkuttelevuuteen, koulutukseen hakeutumiseen ja siihen, minkälaisia hakijoita avoimiin virkoihin saadaan.

Yhteiskunnan monimuotoistuesssa ja yksilöllisten arvojen kasvaessa ihmiset tekevät valintoja yhä enemmän omista subjektiivisista kokemuksistaan ja tarpeistaan käsin (Salomäki 2022, 231–232). Ihmiset hakevat vastauksia hengellisiin ja eksistentiaalisiin kysymyksiin yhä enemmän omasta kokemusmaailmastaan käsin, eikä uskonnollisuus ei ole enää sidottu instituutioihin. Ihmisen ulospäin näkyvä toiminta (eletty uskonto) ei välttämättä kerro siitä, kuinka hengelliseksi hän kokee itsensä. Eletty uskonto tapahtuu aina suhteessa ympäröivään todellisuuteen, kuten paikalliseen historiaan ja kulttuuriperinteeseen sekä siihen liittyviin malleihin ja normeihin. Yksilön uskonnollinen ajattelu ja perinteen siirtäminen sukupolvelta toiselle tapahtuu usein juuri arjessa (Mylly 2022.) Vaikka jumalanpalvelus on luovuttamaton ja keskeinen osa papin työtä ja seurakuntaelämää, arjessa ja toimituksissa tapahtuvien kohtaamisten merkitystä ei voi aliarvioida.

Työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtunut ajattelutavan muutos vaikuttaa myös kirkon rekrytointiin. Rekrytoimista ei voi tehdä olettamuksella, että julkaistaan ilmoitus ja valitaan hakijoista paras. Kirkko on iso työnantaja ja vaikka hengellisyys tuo toiminnalle omat erityispiirteensä, henkilöstöjohtamista koskevat samat lainalaisuudet kuin mitä tahansa vastaavan kokoista organisaatiota. (Kaira 2019, 20; Asikainen 2010, 38). Kirkon asema yhteiskunnassa on murroksessa ja jäsenmäärän laskiessa talous tiukkenee (Salomäki, Hytönen, Ketola, Salminen & Sohlberg, 2020, 38, 64) ja taloudellisten resurssien niukentuessa henkilöstön osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittäminen on entistä tärkeämpää (Huotari 2009, 11). Kirkon työntekijöistä selkeä enemmistö pitää työtään tärkeänä ja merkityksellisenä ja 84 % tuntee työssään innostusta ja työn iloa (Pekkarinen 2020, 14). Osaamisen johtamisella voidaan luoda rakenteita ja käytänteitä, joilla yksilöissä oleva innostus, ilo ja osaaminen säteilevät koko organisaatioon ja sen ulkopuolellekin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaaminen ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kohteena on osaamisen rekrytoiminen ja sitä tarkastellaan osana osaamisen johtamista ja strategisten henkilöstövoimavarojen johtamista. Tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää rekrytointiprosessia ja siihen kirkkokontekstissa liittyviä erityispiirteitä työnantajan näkökulmasta sekä lisätä tietoa siitä, minkälaisia odotuksia seurakuntapastoreiden osaamiseen kohdistuu.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on liittää kirkossa tapahtuva rekrytoiminen osaksi strategisesta henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtamisesta käytävää tieteellistä keskustelua. Aiheesta löytyy runsaasti käytännönläheistä kirjallisuutta, mutta tässä tutkimuksessa esitellään käsitteitä, joilla osaamista ja rekrytointia saadaan määriteltyä muotoon, jossa kumpaakin varsin laajaa ja yksiselitteiseen määritelmään vaikeasti sovitettavaa ilmiötä pystytään sanoittamaan, tarkastelemaan ja vertailemaan tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimukseen perustuen. Rekrytointi on organisaatiolle nopein tapa hankkia uutta tai uudistaa jo olemassa olevaa osaamista. Osaaminen mainitaan lukuisissa toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa, mutta yksittäisten henkilövalintojen perusteella on lähes mahdotonta arvioida esimerkiksi strategiassa viitotettujen osaamistarpeiden toteutumista. Seurakuntapastorit rekrytoidaan tiettyyn seurakuntaan ja erilaisista toimintaympäristöistä johtuen rekrytointiprosessiin vaikuttavia muuttuvia tekijöitä on paljon. Rekrytointi on aina tapauskohtaista, mutta jotta sitä voidaan tutkia, tarvitaan kokonaiskuva, jossa rekrytointi kiinnitetään laajempaan tarkasteluun, joka on riippumaton yksittäisistä paikallisista tekijöistä. Seurakuntapastoreiden rekrytointiin liittyvää aiempaa tieteellistä tutkimusta ei tiettävästi ole olemassa, joten teoreettisena tavoitteena on tutkia aikaisemmin tarkastelematonta ilmiötä ja vastata osaan tätä tutkimusaukkoa. Käytännön tavoitteena on tuottaa tietoa kaikille seurakuntapastoreiden rekrytointiprosesseissa mukana oleville viranhaltijoille ja päättäjille ja auttaa heitä liittymään siihen laajempaan kokonaisuuteen, jossa rekrytointi tapahtuu.

Tutkimus keskittyy julkiselle sektorille ja aihetta tarkastellaan työnantajan näkökulmasta. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä rekrytointiprosessin etenemisestä niin hallinnollisena prosessina kuin käytännön toimintana sekä tuottaa monitasoista kuvaa siitä, miten osaamista sanoitetaan, painotetaan ja todennetaan asiakirjoissa ja kirkkoherrojen kertomuksissa. Lisäksi tavoitteena on kuvata seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessia ja sen

erityispiirteitä muihin julkisiin virantäyttöihin verrattuna sekä sitä, miten sillä pystytään vastaamaan strategiasta nouseviin henkilöstöhallinnon tarpeisiin.

Tutkimuksen pääkysymyksiä ovat:

- miten seurakuntapastorin rekrytointiprosessi etenee?
- millä tavalla osaamista määritellään ja sanoitetaan asiakirjoissa ja kirkkoherrojen kertomuksissa?
- minkälaista osaamista seurakuntapastorilta edellytetään ja toivotaan?

Yleiskielessä kirkko-sanalla voidaan viitata kristillisiin kirkkokuntiin (katolinen, ortodoksinen, luterilainen jne.) tai rakennuksiin ja sitä käytetään myös päällekkäin seurakunta-sanalla merkityksessä kristittyjen ihmisten kokonaisuus (Mielikäinen 1995). Tässä tutkimuksessa kirkko-sanalla tarkoitetaan Suomen evankelis-luterilaista kirkkoa hallinnollisena yksikkönä. Tutkimuksen organisaatiotasoina ovat seurakunta ja hiippakunta. Molempiin vaikuttaa ylempänä tasona Suomen evankelis-luterilaisen kirkon organisaatio. Tutkimus perustuu kirkon asiakirjoissa, työpaikkailmoituksissa ja haastattelussa esille tulleeseen osaamiseen, mutta tutkimuksen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi opinnoissa, psykologisissa soveltuvuustesteissä tai pappisvihkimykseen liittyvässä haastattelussa punnitut tiedot ja taidot. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä työhön perehdyttämistä tai muita hakutapahtumaa edeltäviä tai seuraavia rekrytoinnin osa-alueita. Tutkimus on hallintotieteellinen, joten siinä ei oteta kantaa hengellisiin kysymyksiin. Rekrytointiin vaikuttavia teologisia kysymyksiä huomioidaan vain, jos ne ovat olennaisia tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen ja rekrytoinnin lisäksi strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen johtaminen. Tutkimuskysymyksiä lähestytään työnantajan, erityisesti kirkkoherran, näkökulmasta ja tutkimuksen pohjavirtana kulkee osaamisen johtaminen osana kaikkea kirkossa ja seurakunnissa tapahtuvaa johtamista.

1.3 Aiempi tieteellinen tutkimus ja keskustelu

Osaamisen tutkimus on vahvasti monitieteistä aluetta. Sitä on tutkittu laajasti organisaatiotieteissä, kasvatustieteissä, taloustieteissä ja liikkeenjohdossa.

Osaamiskeskustelu pohjautuu inhimillisen pääoman käsitteeseen ja tämän teorian katsotaan syntyneen 1960-luvulta lähtien. Inhimillistä pääomaa käsittelevä keskeinen teos on Gary S. Beckerin kirja *Human Capital*, joka ilmestyi vuonna 1975. Inhimillinen pääoma, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaaminen olivat vilkkaan tutkimuksen ja keskustelun kohteena 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa. Tuolloin syntyivät käsitteet ydinosaaminen (Prahalad & Hamel 1990), organisationaalinen kyvykkyys (Ulrich & Lake 1990) sekä yksilön kompetenssi ja kyvykkyys (Long & Vickers-Koch 1995; Gratton 2000). Kansainvälinen tutkimus ohjautui vahvasti yksityiselle sektorille, mutta Suomessa se kohdistui enemmän osaamisen johtamiseen julkisissa organisaatioissa (Huotari 2009, 11). Terveysturva ja sosiaaliturva muodostavat julkisyhteisöjen menojen tehtäväjakaumien kaksi suurinta osuutta – yhteensä 47,2 % vuonna 2020 (Tilastokeskus 2021) – joten on luonnollista, että tutkimus kohdistuu erityisesti näille aloille (Huotari 2009; Syväjärvi 2005; Ollila 2006; Kivinen 2008). Julkisella sektorilla osaamiskeskustelua käytiin erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) alueella. Heene ja Bartholomeeusen (2000) ovat vieneet keskustelua osaamispainotteisen johtamisen suuntaan yhdistämällä henkilöstövoimavarojen ja strategisen johtamisen näkökulmia (Hyrkäs 2009, 17). Antti Syväjärven väitöskirja (2005) käsittelee inhimillistä kompetenssia ja osaamista strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ahokallio-Leppälä (2016) on tutkinut strategista osaamisen johtamista ja kehittämistä ammattikorkeakoulujen muuttuvassa toimintaympäristössä. Boon, Eckardt, Lepak & Boselie (2018) ovat yhdistäneet tutkimuksessaan inhimillisen pääoman ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen.

Rekrytointia tutkitaan useilla tieteenaloilla. Johtamisen psykologian alueella rekrytointia on tutkittu esimerkiksi yhteensopivuusteorian, piirreteorian, työhyvinvoinnin tai arvojen näkökulmasta. 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä painottui osaamisen hankkiminen rekrytoinnin kautta (Svetlik & Stavrou-Costea 2007; Soliman & Spooner 2000; López, Peón & Ordás 2006) ja 2010-luvulla esiin nousi innovatiivisuuden johtaminen (Donate & Guadamillas 2015). Viime aikoina tutkimus on suuntautunut erityisesti korkeakouluista valmistuvien työelämätaitoihin (Räty, Hytti, Kasanen, Komulainen, Siivonen & Kozlinska 2020; Ainiala, Olsson, Mattila, & Vesalainen 2020; Tymon 2013) ja osaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaantoon (Moore & Morton 2017). Kohtaantoon liittyy myös työelämässä tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutukset henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Suuria muutoksia ovat esimerkiksi digitalisaation vaikutus rekrytointiprosessiin ja osaamisen johtamiseen (Dalessandro 2018) sekä työntekijöiden,

erityisesti millenniaalien, suhtautuminen työhön (Myers & Sadaghiani 2010; Alonso-Almeida & Llach 2018). Työvoiman ikääntyminen on nostanut kysymyksiä julkisen palvelun motivaatiosta (Løkke, Villadsen & Bach 2023; Henstra & McGowan 2016; Ertas 2016; Ng, Gossett, & Winter 2016). Opetusalalla käydään aktiivista keskustelua osaamisen ja tutkintojen tunnistamisesta ja arvioinnista ja meneillään on useita aiheeseen liittyviä kansainvälisiä hankkeita.

Suomen ev.lut. kirkossa ja teologisissa tiedekunnissa tehdään aktiivista tutkimusta uskonnollisesta elämästä ja sen yhteiskunnallisista muutoksista. Aiempien tutkimusten läpikäyminen osoitti, että seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessia on tutkittu hämmästyttävän vähän aiheen yleisyyteen nähden. Papiston rekrytoinnin tutkimus painottuu kirkkoherroihin, työntekijänäkökulmaan ja vaiheeseen, kun teologisista tiedekunnista valmistuvat opiskelijat siirtyvät työelämään (Buchert ym. 2015; Buchert 2017; Niemelä & Salminen 2013; Salomaa 2007). Aura Nortomaa (2016) on tutkinut psykologisten soveltuvuustutkimuksien hyödyllisyyttä ja Jaakko Tuisku (2014) kirkkoherranvaaliprosessia Pierre Bourdieun kenttäteorian valossa. Rekrytoinnista ja osaamisesta keskustellaan vilkkaasti, mutta näitä kahta yhdistävää tutkimusta löytyi hyvin niukasti etenkin työnantajan näkökulmasta. Itä-Suomen yliopistossa on meneillään Maisterista papiksi -tutkimushanke, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa teologien siirtymisestä kirkon palvelukseen sekä heidän alkuvaiheen kokemuksistaan papin työstä ja omasta osaamisestaan. Hanketta johtaa Itä-Suomen yliopiston käytännöllisen teologian professori Kati Tervo-Niemelä.

2 OSAAMINEN ORGANISAATIO- JA YKSILÖTASOLLA

2.1 Aineeton pääoma ja osaaminen

Organisaation pääoma voidaan jakaa karkeasti aineelliseen (fyysiseen) ja aineettomaan. Aineeton pääoma (Intellectual capital, IC) käsittää kaiken ei-materiaalisen, potentiaalisesti hyödyllisen ja tuottavan resurssin, jota kansakunnilla, yrityksillä ja yksilöillä voi olla hallussaan. Käsitteillä tietovaranto, tietovirratt, tietointensiivinen ja hiljainen tieto viitataan juuri aineettomaan pääomaan. Tieto on myös olennainen osa osaamista, mutta se on mukana vain yleisellä tasolla, sillä tarkkojen käsitteiden käyttäminen vaatisi syvää paneutumista tiedon olemukseen. Aineeton pääoma on tapauskohtaista ja epävakaa ja sen arvo syntyy ainoastaan siitä, kun sitä hyödynnetään. Yhdelle organisaatiolle elintärkeä aineeton voimavara voi olla toiselle täysin yhdentekevä. (Puusa & Reijonen 2011, 8.)

Aineeton pääoma on perinteisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen: 1) inhimilliseen pääomaan, 2) sosiaaliseen eli suhdepääomaan ja 3) rakennepääomaan (esim. Sveiby 1997; Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005). Viime vuosina inhimillisen pääoman sisälle on muodostunut lisäksi käsite psykologinen pääoma (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015). Alueiden väliset rajat ovat häilyviä ja ne liudentuvat toisiinsa. Rekrytointi lasketaan yleensä osaksi rakennepääomaa ja osaaminen osaksi inhimillistä pääomaa, mutta tutkimuksessa näkökulmia vaihdellaan ja yhdistellään. Kaikkia osa-alueita voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön näkökulmasta (ks luku 2.2).

Osaamiselle ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää tai teoriaa, vaan se määritellään erikseen kulloisenkin tutkimuskontekstin mukaan. Osaamiseen liittyviä ja sitä lähellä olevia termejä ovat kompetenssi, ydinosaaminen, tiedot ja taidot. Latinan kielen sana *competens* voidaan kääntää riittävänä tai olennaisena ja sillä voidaan viitata esimerkiksi toimivaltaan. Verbi *competo* tarkoittaa yhtäaikaista tapahtumista tai kohtaamista. Viitala (2021) määrittelee kompetenssin olevan työssä tarvittavaa osaamista, joka koostuu koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneistä valmiuksista ja persoonallisista ominaisuuksista. Kirkon ydinosaamiskuvauksissa (Kirkkohallitus 2020b) on käytetty termejä osaaminen, taito ja ammatillinen kyky, ja ne määritellään seuraavasti:

”Osaaminen tarkoittaa tiedon ja taidon hallintaa, soveltamista, hyödyntämistä ja kehittämistä sekä tunteiden ja asenteiden tiedostamista.”

”Taito kuvaa sitä, miten osaaminen ilmenee käytännössä. Taidoista yksi esimerkki ovat itsesäätelytaidot, jotka mahdollistavat tietoisien, tilanteenmukaisen toiminnan.”

”Ammatilliset kyvyt tarkoittavat yleistettyä käsitystä ammatissa tarvittavista ominaisuuksista, asenteista ja kyvykkyyksistä, joita osaamisen syntyminen edellyttää ja jotka mahdollistavat osaamisen kehittymisen. Lisäksi tarvitaan kykyä itsereflektioon, joka mahdollistaa oman toiminnan arvioinnin. Itsereflektioon kuuluu esimerkiksi omien asenteiden, käsitysten tai näkemysten tiedostaminen.”

Laatiessaan ylläolevia määritelmiä kirkkohallituksen määräämä työryhmä hyödynsi olemassa olevaa teologista tutkimusta (Kopperi 2019b; Salomaa 2007; Niemelä & Salminen 2013; Nortomaa 2016; Buchert ym. 2015; Nortomaa & Grönlund 2019) ja osaamisen ennakointifoorumin materiaaleja (esim. Opetushallitus 2019). Osaaminen on siis monipuolinen yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita ja sen määrittelemisessä huomioidaan myös yksilön persoonalliset ominaisuudet. Osaamisen ekosysteemissä eri ammattialojen osaamistarpeet ja yksilöiden osaamisperustat muodostavat erilaisia ”osaamisklustereita” (Opetushallitus 2019, 157), mutta niille kaikille on yhteistä se, että osaamisen käsite muuttuu koko ajan. Organisaatiot toimivat jatkuvassa epätasapainon ja muutoksen tilassa ja vahvat muutosajurit digitalisaatio, työnmurros ja jatkuva oppiminen tuovat osaamiseen uusia sisältöjä. Osaamista ei voi jakaa yksiselitteisesti työssä tarvittavaan ja muuhun osaamiseen, vaan kokonaisuus muodostuu työelämässään klusterista, jossa ammattikohtaisten kompetenssien lisäksi vaaditaan yhä enemmän mukana generistä osaamista ja yleisiä työelämätaitoja. Laajasti ajateltuna organisaatiotasolla osaamisessa on kyse strategisesta kyvykkyydestä ja yksilötasolla siitä, kuinka työntekijä menestyy työssään. (Hyrkäs 2009, 61; Viitala 2004, 49.) Tässä tutkimuksessa osaamista lähestytään sekä organisaation että yksilön näkökulmasta, ja osaamista käytetään yleisterminä, jonka alle sijoittuu kunkin käsittelyn yhteydessä tarkemmin kuvattuja tietoja ja taitoja.

2.2 Organisaation osaaminen ja strateginen kyvykkyys

Inhimillisen pääoman käsitettä voidaan käyttää koko organisaation työntekijöiden osaamisesta tai tietyn työyksikön osaamisesta. Kollektiivinen inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kaikkien työntekijöiden ainutlaatuisista resursseista ja näiden

yhdistelmä muodostaa organisaatiolle inhimillisen pääoman, joka erottaa sen muista vastaavista organisaatioista (Huotari 2009, 36–37). Tutkimuskirjallisuudessa inhimillinen pääoma tiivistetään usein kimpuksi tietoja, taitoja, kykyjä ja muita ominaisuuksia (knowledge, skills, abilities and other characteristics, KSAOs). Sen voisi tiivistää olevan kyvykkyyttä hoitaa asetetut tehtävät. Strategisen inhimillisen pääoman (Strategic human capital, SHC) käsitteellä viitataan osaamiseen, jolla organisaatio voi pyrkiä strategisiin tavoitteisiin. Strategisen inhimillisen pääoman tutkimuksen perusta on taloustieteissä ja kiinnostus siihen syntyi osana resurssiperustaista näkemystä (Resource based view, RBV). Strategista inhimillistä pääomaa voidaan pitää resurssiperustaisen näkemyksen mukaisena resurssina, joka tuo organisaatiolle kilpailuetua ja jolla se erottuu kilpailijoista. (Boon ym. 2018.) Inhimillisen pääoman tutkimusaiheita ovat esimerkiksi työelämästä nousevat haasteet, kuten työkyky ja työhyvinvointi, työurat ja työssä jatkaminen, muutoskyvykkyys sekä tuottavuus ja tuloksellisuus (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 8).

Inhimillisen pääoman sisällä voidaan erottaa omaksi kokonaisuudekseen psykologinen pääoma (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015). Se lisää aiempaan inhimillisen pääoman käsitteeseen resursseja, joilla voidaan edesauttaa yksilön tai organisaation menestymistä ja viihtymistä työssään. Näitä resursseja ovat itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys. Psykologiseen pääomaan voidaan myös laskea työelämässä tarvittavat metataidot, joita tarvitaan muiden taitojen oppimiseen ja käyttämiseen. Nykypäivän tärkeitä metataitoja ovat muun muassa itsetuntemus ja reflektointi, epävarmuudessa toimiminen, resilienssi, oppimaan oppiminen, tunneäly kyky johtaa itseään ja vaikuttaminen. Psykologisen pääoman kehittymiseen vaikuttaa jokainen yksittäinen työntekijä, mutta se on riippuvainen johdon ja rakenteiden tuesta. Työntekijätasolla psykologista pääomaa rakentavat myönteinen palaute, onnistumisten huomioiminen sekä työtovereiden auttaminen ja tukeminen. Johtamisen keinoista tärkein on esihenkilön työntekijälle osoittama yksilöllinen huomio ja tuki. Muita keinoja ovat selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, luottamuksen osoittaminen ja työssä tarvittavien valmiuksien varmistaminen. (Larjovuori ym. 2015, 7, 18, 26–27; Kilpinen 2022, 165.)

Motivaatio on inhimillisen pääoman keskeinen tekijä sekä organisaation että yksilön menestymisessä. Julkisella sektorilla motivaation tutkimuksessa on käytetty kahta lähestymistapaa. Julkisen palvelun motivaatio (public service motion, PSM) tutkii motivaatiota, jonka pohjalla on halu palvella yhteisöä tai yhteiskuntaa. Sen mukaan ihminen

voi kokea työnsä vahvasti merkityksellisenä ja tyydyttävänä, vaikka päivittäiset työtehtävät eivät itsessään ole motivoivia. Vahva julkisen palvelun motivaatio toteutuu, kun työntekijän ja organisaation tarpeet ja arvot ovat yhteneväisiä ja työntekijä todella nauttii toisten auttamisesta (sisäinen motivaatio) tai kokee tekevänsä työtä yhteiskunnan ja yhteisen edun hyväksi (sisäistetty motivaatio). Itsemääräämisteoria (self-determination theory, SDT) selittää motivaation eri tekijöitä yleisemmin ja laajemmin. Se tutkii motivaatiota jatkumolla, jossa käyttäytymisen ääripäissä ovat vahva sisäinen motivaatio ja rangaistuksen välttäminen. Sen mukaan ihmisen toimintaa selittävät kolme synnynnäistä, välttämätöntä ja universaalialia tarvetta tai psyykkistä perustarvetta: autonomia, pätevyys ja yhteenkuuluvuus. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) havainnollistetaan, kuinka kyse on koetusta tunteesta, ei varsinaisesta faktatiedosta. (Breugh, Ritz & Alfes 2018.)

Taulukko 1. Psyykkiset perustarpeet (Ryan & Deci 2017)

Autonomia	Kokemus siitä, että voi vaikuttaa omaan elämäänsä tai tilanteeseensa ja sitä kautta toteuttaa itselleen tärkeitä asioita.
Pätevyys	Kokemus siitä, että pystyy onnistuneesti vuorovaikuttamaan ympäristönsä kanssa eli onnistuu teoissaan tai saavuttaa tavoitteensa.
Yhteenkuuluvuus	Kokemus siitä, että kuuluu yhteen itselle tärkeäksi kokemien henkilöiden ja ryhmien kanssa.

Breugh, Ritz ja Alfes (2018) korostavat, kuinka omaehtoisen työmotivaation säilyttämiseksi työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön (autonomia), työtehtäviensä suorittamiseen tarvittavat taidot (pätevyys) ja mahdollisuus saada palautetta ja tukea (yhteenkuuluvuus). Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijän autonomia on jopa välttämätöntä, sillä johtajan on mahdoton tuntea jokaisen työn substanssia (Juuti & Luoma 2022, 253). Asiantuntijan motivaatio kasvaa usein työn sisällöstä (sisäinen motivaatio) ja työssä kehittyminen on tärkeää. Jos asiantuntijalla ei ole mahdollisuutta omaan tiedonhankintaan, yhdessä tekemiseen ja osallistumiseen sekä ajalliseen ja toiminnalliseen väljyyteen asiantuntijuus vakiintuu vähitellen perusosaamiseksi ja lopulta arkikäytännöiksi. Asiantuntijan johtaminen saattaa olla haasteellista, sillä arvot, individualismi, vapaus, riippumattomuus, itsemääräämisoikeus, rehellisyys ja luovuus ovat hänelle tärkeitä. Usein kyse onkin hienovaraisesta ohjauksesta kohti organisaation tavoitteita, molemminpuolisesta luottamuksen rakentamisesta ja organisaatioon sitouttamisesta (pitovoima). (Heilmann 2022.)

Suhdepääomasta käytetään myös nimitystä sosiaalinen pääoma. Sillä tarkoitetaan suhteita ja verkostoja sinänsä sekä ihmisten vuorovaikutuksesta saatavia resursseja. Suhdepääoma ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa (yhteiset arvot ja normit, luottamus, tiedon jakaminen) ja näkyy aktiivisena toimintana yhteiseksi hyväksi. Sosiaalisen pääoman kehittyminen vaatii aikaa, resursseja vuorovaikutukseen ja suhteiden luomiseen sekä kohtalaisen stabiileja olosuhteita. Organisaatio ei pysty juurikaan omistamaan tai hallinnoimaan etenäkään vuorovaikutussuhteissa olevaa yksittäisen ihmisen sosiaalista pääomaa, vaan se pääoma poistuu suurelta osin työntekijän mukana, kun hän siirtyy muihin tehtäviin tai jää eläkkeelle. Sosiaalinen pääoma on kuitenkin organisaatiolle vahva voimavara, johon sijoitetut resurssit maksavat itsensä takaisin. Korkea sosiaalinen pääoma lisää innovatiivisuutta, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja luo edellytyksiä työpaikalla tapahtuvalle osaamisen jakamiselle. Sen voisi tiivistää sanoihin hyvä yhteistyökulttuuri ja työilmapiiri. Sisäistä sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä (vertikaalinen taso) tai työntekijöiden keskinäisenä pääomana (horisontaalinen taso). Ulkoiseen sosiaaliseen pääomaan kuuluvat suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, sopimuksen sidosryhmien kanssa ja kaikki työhön liittyvät verkostot, yhteistyösuhteet ja yhteiskuntasuhteet. Organisaatioille ovat entistä tärkeämpiä verkostoissa olevien yksilöiden tiedot ja näkemykset ja heidän kykynsä tuottaa kollektiivista tietoa ja ratkaista ongelmia. Varsinaisten resurssien lisäksi suhdepääomaan liittyvät vuorovaikutuksessa syntyvät mielikuvat organisaation brändistä, imagosta ja maineesta. Sosiaalisen pääoman on todettu lisäävän innovatiivisuutta, tukevan inhimillisen pääoman muita osa-alueita ja aineetonta pääomaa ylipäänsä ja vaikuttavan suotuisasti työntekijöiden uralla etenemiseen. (Larjovuori ym. 2015, 10–12, 15, 19; Wijers 2019, 30.)

Rakennepääoma on organisaation omistuksessa ja hallinnassa olevia rakenteita ja dokumentoitua tietoa. Se on kuin infrastruktuuri, joka mahdollistaa inhimillisen pääoman säilyttämisen kehittämisen ja jonka avulla varmistetaan organisaation pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Rakennepääoman elementtejä ovat toimintatavat, esihenkilötyö, henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt, työkalut ja työkalut sekä johtamisfilosofia. Rakennepääoma siis mahdollistaa yksilöllisen inhimillisen pääoman muuntumisen organisatoriseksi inhimilliseksi pääomaksi. Rakennepääomaan kuuluu kaikki rakenteet ja dokumentoitu tieto, kuten teknologiat, tietojärjestelmät, prosessit, patentit, tekijänoikeudet ja immateriaalioikeudet. Tiedon jakamisessa, avoimuudessa, yhteistyössä ja luottamuksessa

yhdistyvät rakennepääoman ja sosiaalisen pääoman eri ulottuvuudet. Rekrytointi yhdistää rakennepääoman inhimilliseen pääomaan, sillä henkilöstön pysyvyys tai vaihtuvuus vaikuttaa merkittävästi kertyvään inhimilliseen pääomaan. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9–12; Puusa & Reijonen 2011, 15–16, 308.)

Rakennepääoman keskeinen osa on organisaatiokulttuuri. Se syntyy pitkän ajan kuluessa, kun ihmiset havainnoivat toisiaan, saavat yhteisiä kokemuksia ja muodostavat sen perusteella yhteistä kieltä, käsitteitä ja muuta symboliikkaa sekä arvoja ja normeja. Organisaatiokulttuuri ei tarkoita yhteisymmärrystä tai hyväksyntää, vaan pikemminkin pitkän ajan kuluessa syntynyttä stabiilia tilaa. Siihen vaikuttavat kaikki organisaation olemassaolon aikana tapahtuneet asiat ja siellä työskennelleet ihmiset. Organisaatiokulttuuri tulee näkyväksi erityisesti tilanteissa, jossa se joutuu kyseenalaistetuksi esimerkiksi uuden jäsenen tullessa. Uusi ihminen vaistoa hyvin pian, minkälaista ajattelua, käyttäytymistä ja tunnemaailmaa häneltä vaaditaan, jotta hän pääsee kiinnittymään yhteisöön. (Paalumäki 2011, 317.) Schein & Scheinin (2017) mukaan organisaatiokulttuurissa tiivistyvät kaikki yhteisen oppimisen aikana läpikäytyt ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integraation kysymykset. Se on yhdistelmä uskomuksista, arvoista ja käyttäytymisnormeista, joilla organisaatio on selvinnyt riittävän hyvin tähän asti ja joihin uusienkin jäsenten ajattelun, tunteiden ja käyttäytymisen oletetaan sopeutuvan. Muodostuneet normit muuttuvat ajan myötä perusolettamuksiksi ja painuvat lopulta tiedostamattomalle tasolle. Organisaatiokulttuurilla on suuri henkilökohtainen vaikutus uudelle työntekijälle, mutta se asettaa suuria vaatimuksia myös osaamisen johtamiselle, sillä sen muuttaminen vaatii sekä organisaatiolta että yksilöiltä syvään juurtuneiden toimintamallien tunnistamista ja reflektointia. (Schein & Schein 2017.)

Osaamista voidaan lähestyä organisaation strategian ja sen edellyttämän osaamisen, osaamisen jakamisen ja yhteisöllisen oppimisen näkökulmista (Viitala 2005, 13). Organisaation strategisen osaamisen kannalta keskeistä on se työntekijöillä oleva ydinosaaaminen, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen (Viitala 2005, 82). Ydinosaaamista (core competence) tarkasteltiin alun perin organisaation ominaisuutena ja sillä tarkoitetaan organisaatiossa laajalle levinnyttä osaamista. (Prahalad & Hamel, 1990.) Ydinosaaaminen on kaiken organisaatiossa olevan vuorovaikutuksen, sitoutumisen, tiedon, taidon ja teknologian kudosta, joka vain jalostuu, kun sitä käytetään ja jaetaan. Ydinosaaamisen rinnalle ja osittain sitä korvaamaan on viime vuosina tuotu käsite strateginen

kyvykkyys (Kilpinen 2022). Kyvykkyys on kollektiivinen ominaisuus, jossa osaamiseen yhdistyvät organisaation prosessit, järjestelmät, data ja teknologia. Strategiset kyvykkyudet ovat niitä kyvykkyksiä, joista tarvitaan organisaation strategian toteuttamiseen ja jotka luovat arvoa organisaatiolle, sen asiakkaille ja sidosryhmille. Strategiset kyvykkyudet vaihtelevat yrityksen ja työntekijän roolin mukaan ja erilaisista osaamisyhdistelmistä syntyy kullekin organisaatiolle erityinen osaaminen, joka tuottaa sille muita korkeampaa arvoa. Strategista kyvykkyyttä on myös organisaation kyky viedä strategiansa käytäntöön. Strategisten kyvykkyuksien rinnalle tarvitaan dynaamista kyvykkyyttä, joka on kykyä tunnistaa uusia mahdollisuuksia, tarttua niihin ja muuttaa resurssi- ja kyvykkyyspohjaa. (Kilpinen 2022, 135–139.)

Arvokkuus, harvinaisuus ja vaikea jäljiteltävyys ovat tekijöitä, jotka tuovat organisaatiolle kestävästä kilpailuetua. Inhimillinen pääoma voi olla organisaation kilpailuedun lähde, sillä 1) se voi olla keskeinen tekijä tuotosten laadun ja/tai toiminnan tehokkuuden kannalta (arvokas), 2) inhimillisen pääoman resurssit jakautuvat heterogeenisesti organisaation kesken (voi olla harvinainen) ja 3) spesifisyys, sosiaalinen kompleksisuus ja kausaalinen epäselvyys estävät inhimillisen pääoman monistamista (vaikeasti jäljiteltävä). Inhimillinen pääoma syntyy monimutkaisessa sosiaalisessa verkostossa, jossa yksilöiden tieto sulautuu organisaation muihin aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Suorituskyvyn ja tiettyjen resurssien välille on vaikea löytää syy-seuraussuhdetta. Organisaatiolle merkityksellisen osaamisen takana on hiljaista tietoa, joka on kertynyt, kun henkilöstö on yhdessä ratkaissut työhön liittyviä ongelmia ja haasteita ja tuntee organisaation toimintatavat, kulttuurin ja asiakkaat sekä monenlaista vuorovaikutusta, joten syntynyttä inhimillistä pääomaa voidaan käyttää vain kyseisessä organisaatiossa. (Boon ym. 2018, 36–37; Larjovuori ym. 2015, 14.)

2.3 Yksilön osaaminen ja kompetenssit

Kun osaamisessa siirrytään organisaatiotasolta yksilötasolle, tarvitaan hienojakoisempaa ja psykologisempaa tarkastelua. Hyvä ammattitaito on monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä ja sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Kyvykkyydellä viitataan usein laajempaan työelämässä tarvittaviin metataitoihin ja pätevyydellä työtehtäviin liittyviin valmiuksiin. (Viitala 2004, 51.)

Osaaminen rakentuu vähä vähältä pitkän ajan kuluessa. Yksilön asiantuntemus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Tiedot ja taidot sisältävät ammattitaidon, yleiset ja sosiaaliset taidot, menetelmät, mallit ja teoriat. Kokemus on keskeinen osa kokonaisosaamista, sillä se muodostaa viitekehysten, jossa kaikki aiemmin hankittu tieto ja taito auttaa hyödyntämään ja ymmärtämään uutta tietoa. Asiantuntemuksen lisäksi organisaation näkökulmasta on tärkeää työntekijän kyky toimia ihmissuhdeverkostoissa ja hankkia ja saada käyttöönsä uutta tietoa. Muuta työntekoon vaikuttavaa osaamista ovat esimerkiksi arvot ja asenteet, vastuuntunto, motivaatio sekä fyysinen ja psyykinen energia. (Kauhanen 2012, 146). Yksilöiden välistä suhdepääomaa kutsutaan myös termillä sosiaalinen pääoma. Tällä tarkoitetaan työntekoa tukevaa organisaatiokulttuuria, hyvää johtamista, työyhteisötaitoja, yhteisiä arvoja ja aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi; toisin sanoen yhteisöllisyyttä. Myös asiakas- ja yhteistyösuhteita voidaan pitää sosiaalisena pääomana. Henkilökohtainen inhimillinen pääoma on yksilösidonnaista ja häviää työpaikalta yksilön eläköidyttyä tai vaihdettua työpaikkaa. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015: 12)

Kompetenssi viittaa ihmisessä oleviin laajoihin osaamiskokonaisuuksiin ja resursseihin sekä siihen, miten hän pystyy hyödyntämään näitä eri kontekstissa. Kompetenssit ovat tietoja, taitoja, kykyjä, kokemuksia, uskomuksia ja arvoja, jotka antavat perustan työelämässä toimimiselle ja yhteistyölle. Riitta Viitala (2021) jakaa kompetenssit kolmeen ryhmään. Yleiset työelämäkompetenssit ovat valmiuksia, joita jokainen työelämässä oleva tarvitsee, työskentelipä hän missä tehtävässä tahansa. Näitä ovat esimerkiksi sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät ammatilliseen osaamiseen (substanssiosaaminen) ja tehtäväkohtaiset kompetenssit tiettyyn tehtävään. Kompetenssiä itseään tärkeämpi kysymys on, miten hallussa olevia resursseja saadaan jalostettua toiminnaksi, joka ei ole pelkästään tietoa tai taitoa, vaan kykyä käyttää kaikkia resursseja erityisissä tilanteissa, esimerkiksi ongelmanratkaisussa (Abelha 2020, 2.).

Kompetenssien ja osaamisen hahmottamiseksi on olemassa monia yksityiskohtaisia luokitteluja ja teoreettisia kokonaisanalyysyjä (Salomaa 2007, 133; Kepanen 2018, 40). Yksi tapa on jakaa osaamista kovaan ja pehmeään. Kova osaaminen (hard skills) kytkeytyy tiettyyn tehtävään tai alaan, koulutukseen, tekniseen osaamiseen, ICT-taitoihin, säännösten tuntemiseen ja välineiden hallintaan. Siihen liittyvä osaaminen näkyy ammattitaitona, joka

on helposti havaittavissa, kuvattavissa ja mitattavissa. Pehmeät taidot (soft skills) ovat ei-spesifejä, asenteisiin liittyviä yleispäteviä taitoja, joiden varassa yksilö pärjää muiden ihmisten kanssa ja pystyy säätämään omaa toimintaansa. Pehmeitä taitoja ovat esimerkiksi kommunikointi, luovuus, tiimityö, konfliktien hallinta, esiintyminen, neuvottelu- ja johtamistaidot (OPH 2019, 14; Viitala 2021, 41). Pehmeitä taitoja on vaikeampi mitata ja opetella erillisinä kykyinä, sillä ne ovat usein sulautuneina tiettyihin tilanteisiin tai teknologiaan. Pehmeiden taitojen painotuksen nousu liittyykin megatrendiin, jossa teknologia sulautuu kaikkeen ja inhimillinen osaaminen kietoutuu lähes aina osaksi jotain teknologiaa (Palonen & Gruber 2011, 41). Tutkimuksen mukaan innovatiiviseen suoriutumiseen tarvitaan sekä pehmeitä että kovia taitoja ja toisen puuttumista ei voi kompensoida toisen vahvuudella (Viitala 2021, 41). Yleisiä työelämätaitoja voidaan ja on suositeltavaa kehittää koulutuksessa, mutta niitä on mahdollista oppia myös koulutuksen ulkopuolella. Koulutuksella kehitettäviä taitoja ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, kielitaito ja tiimityötaidot.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Opetushallituksen koordinoima hanke Osaaminen 2035 antaa ajankohtaisen katsauksen työelämässä tarvittaviin taitoihin. Hankkeessa on tutkittu vuodesta 2017 lähtien eri ammattialojen osaamisen tarpeiden muutoksia ja ammattialojen yhteisiä osaamistarpeita keskipitkällä aikavälillä vuoteen 2025 asti ja pyritty ennakoimaan osaamistarpeiden muutoksia vuoteen 2035 asti. Tarpeiden kartoittamisessa on käytetty kvalifikaatioluokitusta, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatioita analysoimaan ja ennakoimaan niissä olevia osaamisresursseja. Kvalifikaatioluokituksessa osaaminen jaetaan kolmeen tasoon (Opetushallitus 2019):

1. geneeriset osaamiset
 - oppimisen ja osaamisen perustana ovat kognitiiviset taidot, metataidot sekä ominaisuudet, joita tarvitaan työssä, harrastuksissa ja arjessa
2. yleiset työelämäosaamiset
 - toimialat ylittävät ja työelämässä tarvittavat osaamiset, jotka voivat olla luonteeltaan sekä kovia että pehmeitä tietoja ja taitoja
3. ammattialakohtaiset osaamiset
 - kooste osaamisista, jotka ovat luonteeltaan spesifejä ja kovia ammattialakohtaisia tietoja ja taitoja, mutta myös kyseisellä ammattialalla vaadittavia geneerisiä ja yleisiä työelämäosaamisia.

Näiden lisäksi kansalaiset tarvitsevat yhteiskunnassa pärjätäkseen perusdigitaatioita, kuten digitaaliset kommunikointitaidot, tiedon arviointitaidot ja tiedon digitaaliset jakamistaidot. Kvalifikaatiot ovat luonteeltaan dynaamisia ja muuttuvia. Kaikkia aloja tutkittaessa tärkeimmistä osaamisista 33 % oli generisiä osaamisia, 45 % yleisiä työelämäosaamisia ja 22 % kansalaisen perusdigitaatioita (OPH 2019, 42). Alla olevassa taulukossa kerrotaan, minkälaisia sisältöjä osaamisen kvalifikaatioluokitukset saavat työelämässä tällä hetkellä yleisesti ja johto- ja asiantuntijatyössä (taulukko 2).

Taulukko 2. Osaamisen kvalifikaatioluokitus (Opetushallitus 2019; Hanhinen 2010, 67)

Osaamisen taso	Esimerkkejä yleisistä perustaidoista ja merkitystään nostavista taidoista	Esimerkkejä johto- ja asiantuntijatyössä merkitystään nostavista taidoista ¹
Geneeriset osaamiset	ajanhallintataidot, esiintymis- ja ilmaisutaidot, kriittiset ajattelutaidot, vastuuntuntoisuus, kokonaisuusien hallinta, joustavuus, stressinsietokyky, itseohjautuvuus, ongelmanratkaisutaidot	ongelmanratkaisutaidot oppimiskyky, innostamis- ja motivointikyky, vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot, yhteistyötaitot ja luovuus
Yleiset työelämäosaamiset	oman osaaminen kehittäminen, palveluorientoituneisuus, tunneäly, sosiaaliset taidot, kognitiivinen joustavuus, resilienssi	muutososaaminen, verkosto-, kumppanuus ja sidosryhmäosaaminen
Ammattialakohtaiset osaamiset	luovuus, kokonaisuusien hallinta, monikulttuurisuustaidot, aktiivisen kuuntelun taidot, yhteistyötaitot	monialaisten verkostojen johtamisosaaminen, yhteiskunnallisten palveluiden kehittämisosaaminen, kokeilukulttuurin hyödyntäminen

Julkisen hallinnon johtajille (ryhmä 10.4A) erityisiä osaamistarpeita kohdistui henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen, kehittämisosaamiseen ja kokonaisuusien hallintaan. (OPH 2019, 79, 96.)

Yksityisellä sektorilla työntekijän kyvykkyyttä voidaan arvioida hänen tekemänsä tuloksen perusteella. Yritykset palkkaavat yksilöitä, joilla on synnynnäistä lahjakkuutta ja tiettyjä kompetensseja (subjektiivinen lahjakkuus) ja räätälöivät tarvittaessa tehtävät käytettävissä olevien kykyjen mukaan. Näin kyvyt pystytään hyödyntämään täysimääräisesti ja yritys maksimoi tuotoksensa. Julkisella sektorilla kyvykkyuden ilmeneminen on abstraktimpaa ja sanoja lahjakkuus ja korkea suorituskyky käytetään varovaisesti. Tutkimusten mukaan

¹ Muu johto- ja asiantuntijatyö > Yhteiskunnallisen ja humanistisen alan sekä talouden asiantuntijat. Myös papit ja uskonnollisen elämän erityisasiantuntijat on luokiteltu tähän ryhmään (10.2B/2636). Lisäksi erikseen ryhmä ”Julkisen hallinnon johtajat” (10.4A)

lahjakkuus on julkisella sektorilla taitoja, joita kehitetään käyttämällä niitä päivittäin. Lahjakkuus ei ole välttämättä synnynnäistä, vaan kehitettävissä ja opeteltavissa olevia taitoja ja kykyjä sekä sitoutumista ja sopivuutta omaan tehtävään (objektiivinen lahjakkuus). NPG:n ja yritysten sosiaalisen vastuun vaatimusten yleistyessä nämä kaksi lahjakkuuden tyyppiä ovat lähestyneet toisiaan. (Kravariti & Johnston 2020.)

Subjektiiivista lahjakkuutta on jaoteltu edelleen pehmeään ja kovaan ulottuvuuteen. Kovan tai eksklusiivisen lahjakkuuden johtaminen (hard/exclusive talent management) tähtää korkeaan potentiaaliin, tehokkaaseen suoritukseen ja kustannusten vähentämiseen. Työkaluja ovat työntekijöiden arviointi, suorituskyvyn hallinta, työntekijöiden kehittäminen ja palkitseminen ja tarvittaessa myös irtisanominen. Pehmeässä tai inkluusiivisessa lahjakkuuden johtamisessa (soft/inclusive talent management) jokaisessa työntekijässä nähdään erityisiä ominaisuuksia, jotka lisäävät organisaation suorituskykyä. Kaikkia työntekijöitä tuetaan, kehitetään ja sitoutetaan tasa-arvoisesti ja strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa kehitetään käytäntöjä, joilla näitä tarpeita voidaan täyttää. Siihen miten julkinen sektori pystyy houkuttelemaan palvelukseensa lahjakkaita työntekijöitä, pystytään vaikuttamaan sekä sisäisillä että ulkoisilla tekijöillä. Sisäisiä tekijöitä ovat organisaation maine, arvojen mukainen strateginen toiminta, jokaisen työntekijän panoksen ymmärtäminen, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu ja johdon tuki. Julkisen sektorin haasteena on sen luonteeseen kuuluva byrokraattisuus, joka asettaa rajoja toiminnalle (työtehtävien muokkaaminen, palkkaus, palkkiot, uralla eteneminen, prosessien hitaus) ja innovatiivisuudelle. Julkisen sektorin houkuttelevuuteen vaikuttava ulkoinen tekijä on erityisesti eri puolilta tuleva poliittinen, lainsäädännöllinen, kulttuurinen ja taloudellinen ohjaus ja se, että painotukset saattavat muuttua kulloistenkin päättäjien mukaan. (Kravariti & Johnston 2020, 82–84.)

2.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen (competence management, CM) käsite on monitulkintainen. Lyhyesti sanottuna osaamisen johtamisen tavoitteena on hankkia organisaatiolle hyödyllistä tietoa (Viitala 2004, 49) ja käytännössä siitä puhutaan yleensä strategisena asiana tai käytännön esihenkilötyön näkökulmasta. Osaamisen johtamista voidaan lähestyä myös laajemman johtamiskäsitteen, organisationaalisen arkkitehtuurin, kautta. Organisationaalinen

arkkitehtuuri määrittelee tilan, jossa organisaatio toteuttaa tehtävänsä. Se muodostuu peruskäsitteistä (organisaatorakenne, toimintaprosessit, henkilöstöjohtamisen käytännöt, arvot, visio ja kulttuuri), joiden muodostama kokonaisuus on tärkeämpi kuin mikään yksittäinen osatekijä sinänsä. Osaamisen johtamisen keskustelu lähti liikkeelle liikkeenjohtamisen yleisestä resurssinäkökulmasta (resource-based view) ja tiedon johtamisen näkökulmista, mutta nykyään organisatorisen osaamisen ja strategisen kilpailukyvyn rinnalla puhutaan yksilöosaamisista ja -kyvykkyyksistä. (Juuti & Luoma 2022, 92–101; Laine 2017, 47–49.)

Osaamisen johtaminen on yhdistelmä yhteisöllisyyttä ja yksilöllisyyttä, jossa zoomataan vuorotellen laajoihin kokonaisuuksiin ja pieniin, yksilöihin kiinnittyviin yksityiskohtiin. Toisaalta kyse on yksilöissä olevassa osaamisesta, asenteista, oppimisvalmiuksista ja heidän tekemistään valinnoista. Osaaminen on kovan tiedon lisäksi kytköksissä tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen, mielikuvitukseen ja luovuuteen sekä henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. Nämä kaikki ovat monisidonnaisia resursseja, joita on vaikea ottaa haltuun johtamisella. Yksilöosaamisen johtaminen tarkoittaa osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä niin, että työntekijällä on mahdollisuus pysyä mukana muuttuvassa toimintaympäristössä. Osaamisen johtaminen on siis dialogia olemassa olevan osaamisen ja tulevaisuuden tarpeiden välillä (Wijers 2019, 54). Vastuu osaamisen kehittämisestä on kuitenkin viime kädessä yksilöllä itsellään. (Ollila 2006, 54–56; Ahokallio-Leppälä 2016, 85.)

Toisaalta organisaation osaaminen on summa siellä työskentelevien yksilöiden taitoyhdistelmistä. Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on huolehtia siitä, organisaatiolla käytettävissään sen tarvitsema osaaminen. Osaaminen ei ole pysyvää, vaan muuttuvaa ja kehitettävissä olevaa potentiaalia, johon pystytään vaikuttamaan johtamisella, työympäristöllä ja erilaisilla interventioilla. Resursseja ei kannata pitää kiinni toimintamalleissa ja prosesseissa, jotka eivät vastaa ajan tarpeita. Rutiinijäykkyydessä organisaatiossa on prosesseja, jotka eivät toimi muuttuneessa toimintaympäristössä ja resurssijäykkyydellä taas viitataan tilanteeseen, jossa organisaatio ei osaa hyödyntää hallussaan olevaa osaamista tai kohdentaa resursseja tarkoituksenmukaisesti (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 160.) Tämän päivän tarpeiden lisäksi johtajan tulee ennakoida tulevia tarpeita ja huolehtia muutosvalmiudesta pitkällä tähtäimellä. Käytännön työssä yhteisöllisen osaamisen johtaminen näkyy siinä, miten osaamisvoimavaroja hyödynnetään;

miten erilaiset persoonallisuudet ja osaamiset yhdistetään ja linkitetään organisaation tavoitteisiin. Yhteisen osaamisen kehittäminen ja kehittyminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa, joka edellyttää tiedon virtaamista ja mahdollisuuksia reflektoida omaa osaamistaan. Jos yksilöllinen osaaminen jää irralleen työpaikan toimintakäytänteistä ja -ympäristöstä, sen vaikutukset jäävät pieniksi. Joskus osaamisen johtaminen voi olla irrallisten lisäkoulutusten karsimista, joskus taas pitkällä aikavälillä muodostuneiden käytäntöjen ja asenteiden muuttamista niin, että uudelle osaamiselle tulee tilaa. (Ollila 2006, 54–56; Ahokallio-Leppälä 2016, 85; Larjovuori ym. 2015, 26.)

Digitalisaatio on tuonut ja tuo koko ajan yhä uusia työn muotoja (etätyö, jaetut alustat) sekä vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen keinoja. Osaamistakin voidaan kehittää monenlaisilla digitaalisilla oppimisalustoilla ajasta ja paikasta riippumatta. Omista, henkilöstön ja johdon digitaalisista kyvykkyyksistä huolehtiminen on tällä hetkellä henkilöstöjohtamisen keskeisiä tehtäviä. (Salojärvi 2018, 11; 17.) Digitalisaatio on muuttanut myös palvelun tarjoajan ja käyttäjän välistä suhdetta. Ihmiset ovat autonomisempia ja haluavat yhä useammin olla aktiivisia toimijoita itseään koskevissa asioissa. Ihmiset ovat yhä enemmän mukana palveluiden ja tuotteiden toteuttamisessa, ja tämä vaatii aikaa ja tilaa yhteisen näkemyksen muodostamiseen (Wijers 2019, 38). Spesialistien ja asiakaspalvelijoiden rinnalle ja sijaan tarvitaan neuvojia (generalisti), jotka ohjaavat, kannustavat ja auttavat ihmisiä oivaltamaan itse asioita. Neuvojalta ei edellytetä pitkälle erikoistunutta tietyn alan osaamista, vaan taitoa johdattaa asiakas löytämään itse tarvitsemansa tieto ja halua lähestyä asiakkaita aiempaa epämuodollisemmassa suhteessa. Muutos specialistista generalistiksi saattaa olla työntekijälle vaativa. Se pitää usein sisällään hierarkian purkamista ja tarkkarajaisesta professiosta luopumista. Muutos on nopeaa, joten vastaan tulee odottamattomia tilanteita. Työntekijältä edellytetään sopeutumiskykyä ja tekemällä oppimista sekä hienotunteisuutta ja herkkävaistoisuutta ymmärtää, mitä palvelua tai tietoa tai minkälaista ohjausta asiakas tarvitsee. Muutosta kuvaa hyvin mielikuva, jossa kasvokkain (face-to-face) tapahtuneiden kohtaamisten lisäksi tarvitaan paljon rinnalla kulkemista (shoulder-to-shoulder). (Pors 2015, 178, 184–185.)

Uuden julkisen hallinnan (new public governance, NPG) keskiössä on julkisen hallinnon suhteet muihin toimijoihin ja toiminta on hyvin kehittämisorientoitunutta. Kompleksisen toimintaympäristön ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan useita toimijoita ja NPG on tietoinen askel kohti valtion, markkinoiden ja kansalaisyhteiskunnan tasapainon löytymistä.

Se perustuu valtion, markkinoiden ja kansalaisyhteiskunnan läpinäkyvyyteen, tilivelvollisuuteen, luottamukseen ja verkostoitumiseen. Yhteistyössä kansalaiset tai jäsenet nähdään aktiivisina toimijoina, joilla on mahdollisuus osallistua itseään koskevien asioiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Avainsanoja ovat yhteistyö, yhteisöllisyys, osallisuus ja demokratia. Vaikka julkisen toimijan rooli on usein liikkeellepanija ja koordinaattori, sen on hyvä hakeutua yhteistyöhön aktiivisesti ja tarjota resurssejaan, osaamistaan ja tietoaan myös muille. (Autioniemi 2015, 120; Leinonen 2023; Osborne 2010.)

Yhteistyöverkostoissa toimiminen perustuu vapaaehtoisuuteen, tasavertaisuuteen ja vastavuoroisuuteen ja kaiken pohjalla on luottamus siihen, että osaamisen ja voimavarojen yhdistäminen tuottaa kaikille toimijoille synergiaetuja (Eriksson, Telivuo, Pyyhtinen, Kullman, Hänninen & Smedlund 2015, 163–164). Vuorovaikutusta tapahtuu sisäisesti ja ulkoisesti ja virallisissa ja epävirallisissa suhteissa ja mukana on organisaatioiden lisäksi yksilöitä henkilökohtaisine tietoineen ja näkemyksineen. Digitalisaatio ja verkostoissa toimiminen vaativat uudenlaista johtamisen kulttuuria. Kasvokkain tapahtuvasta johtamisesta siirrytään digitaaliseen ja virtuaaliseen läsnäoloon ja johtajuudelta odotetaan entistä yksilöllisempää ja joustavampaa otetta, jossa huomioidaan diversiteetti. Yhteistyöverkostoissa organisaation johdon pitää päästää irti kontrollistaan ja antaa valtaa ja vastuuta alemmille tasoille, sillä työntekijällä on oltava autonomia käsitellä sidosryhmiään itsenäisesti. Tämä voi johtaa epäselviin tai päällekkäisiin rooleihin ja joskus roolit on määriteltävä tapauskohtaisesti. Johdon on kuitenkin pysyttävä selvillä siitä, ketä verkostoissa on mukana, millaista vaikutusvaltaa heillä on ja mitä muodollisia ja epävirallisia rooleja työntekijöillä on. Erityisen tärkeää on tietää, jos joku on ottanut haltuun tehtäviä tai vastuuta, jotka eivät kuuluneet hänelle alun perin. Verkostoissakin toiminnan on oltava linjassa organisaation strategian, rakenteen ja arvojen kanssa. Johtajan tehtävä on poimia verkon ”melusta” organisaatiolle arvokkaat havainnot ja viestiä niistä organisaation eri tasoille. Verkostossa toimiessa ei välttämättä saavuta kaikkia omia tavoitteitaan, vaan täytyy olla valmis myös kompromisseihin. Luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvassa verkostossa saavutetaan kuitenkin parhaimmillaan asioita, joita kumpikaan organisaatio ei olisi voinut saavuttaa ilman toista. (Wijers 2019, 30, 88, 175–181.)

Samaan aikaan yhteisöllisyyden käsite on muuttunut. Yksilöllisyyden lisääntyessä emotionaalinen kokemus yhteisöön syntymisestä on muuttunut. Verkkomaailma on voimistunut kehitystä, jossa yhteisöön halutaan kuulua yksilöinä (yksilöllinen yhteisöllisyys

tai yksilönä yhteisössä). (Kangaspunta 2011, 7–8.) Salomäki nostaa esiin Heelasin & Woodheadin (2005) termin subjektiivinen käänne, jota he pitävät suurimpana muutoksena sitten Euroopan kristillistämisen. Sen mukaan ihmiset määrittävät elämäänsä ensisijaisesti omista subjektiivisista kokemuksistaan ja tarpeistaan käsin, eivätkä osana tradition jatkumoa tai yhteisön jäsenenä. Tradition ja kulttuurin sijaan ajattelussa korostuu itsenäisen valinnan tekeminen. (Salomäki 2022, 231–232.)

3 REKRYTOINTI JULKISEEN VIRKAAN

3.1 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Liiketoiminnan strateginen johtaminen ja ihmisenäkökulma yhdistyvät strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen taustalla olevat mallit kehittyivät vähitellen yhtä matkaa inhimillisestä pääomasta käytävän keskustelun kanssa ja viimeisin kehitysvaihe lähti liikkeelle 1990-luvun alussa. Tuolloin julkaistiin osaamispainotteisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kaksi klassikkoteosta (Ulrich & Lake 1990; Prahalad & Hamel 1990), joissa inhimillinen pääoma nostettiin organisaation kilpailukyvyn tärkeimmäksi lähteeksi. Long & Vickers-Koch (1995) ja Gratton (2000) toivat keskusteluun mukaan kyvykkyyden eri lajien (tuki-, perus-, kriittinen ja huippukyvykkyys) tunnistamisen ja vahvistamisen ja näiden sitomisen toisiinsa strategisilla prosesseilla. (Juuti & Luoma 2022, 92).

Organisaation perustehtävän ja strategioiden toteutuminen edellyttää, että käytössä on riittävä määrä oikeanlaista henkilöstövoimavaraa (Human resources, HR). Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan organisaation näkökulmasta tehtävää jatkuvaa kartoitusta ja ennakkointia työvoimakysynnän ja -tarjonnan suhteen (Syväjärvi 2005, 86; Kauhanen 2012, 70) ja henkilöstöstrategialla pyritään valmistautumaan jo ennakolta tehtävien, prosessien ja toimintaympäristön muutokseen ja niiden aiheuttamiin kehityshaasteisiin. Lisäksi henkilöstöstrategiaan voidaan sisällyttää linjauksia tärkeinä pidetyistä asioista, kuten osallisuus, ikäjohtaminen tai vastuullisuus (Viitala 2021, 186–187). Erityisesti esihenkilöiltä vaaditaan sensitiivisyyttä työvoiman tarpeisiin (Vuorenmaa 2012, 114).

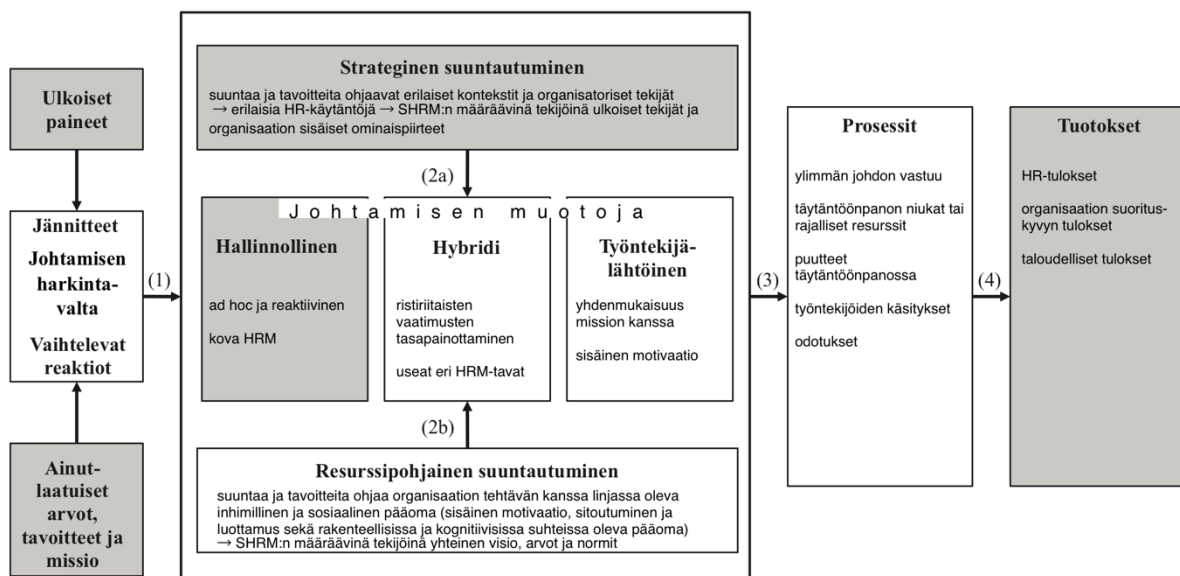
Henkilöstöjohtaminen tai henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human resource management, HRM) on keskeisessä roolissa siinä, minkälaiseksi organisaation osaaminen kehittyy ja miten sitä pystytään käyttämään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. HRM:n toimintoihin kuuluvat käytännössä kaikki organisaation toiminta, jolla pyritään hankkimaan ja kehittämään henkilöstöresursseja ja niihin sitoutunutta pääomaa. Henkilöstöjohtamisen yleinen päämäärä on mahdollistaa henkilöstön osalta yrityksen toiminta ja organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen (Viitala 2021, 12), joten organisaation näkökulmasta rekrytointi, palkitseminen, kehittäminen ja motivointi ovat investointia tulevaisuuden tuottoihin. Lisäksi HRM:een voidaan laskea kuuluvaksi kaikki ne organisaatioprosessit, jotka koskettavat ihmisen ja organisaation välistä suhdetta. Henkilöstöresurssien suuntaaminen, kouluttautuminen, verkostoituminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen ovat satsausta inhimilliseen pääomaan. (Larjovuori ym. 2015, 9, 24.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella on siis varsin keskeinen rooli organisaation hyvinvoinnin tukijana. (Syväjärvi 2005, 19).

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (strategic human resource management, SHRM) voidaan määritellä suunniteltujen henkilöstövoimavarojen käyttöönotoksi ja malliksi, jonka tarkoituksena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa tarkastellaan yksittäisten toimintojen sijaan koko HR-järjestelmää ja kokonaisvaltaisen lähestymisen tuomaa mahdollista synergiaetua. Tarkastelun keskiössä on ne toiminnot, joilla edistetään strategisten tavoitteiden saavuttamista ja parannetaan suorituskykyä. Kiihtynyt kilpailu osaavista työntekijöistä haastaa julkista sektoria ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi organisaatioiden on tärkeä ymmärtää työhön liittyviä motivaatioita ja odotuksia.

Viime vuosien tutkimusteemoja ovat esimerkiksi olleet työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön ja organisaatioon, kansalaisuusikäyttäytymiset, kestävä kehitys ja yritysten sosiaalinen vastuu. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (nonprofit organization, NPO) SHRM:n tutkimukselle on tyypillistä hajanaisuus, sillä lähestymistavat, menetelmät ja empiiriset tutkimuskohteet ovat heterogeenisiä. Yhteisenä nimittäjänä on lähinnä niiden asema ulkoisten paineiden ja arvojen välisessä jännitteessä. (Baluch, & Ridder 2021, 598–600; Boon ym. 2018, 39.)

Organisaation tavoitteisiin ja ominaisuuksiin vaikuttavat monet monimutkaiset vuorovaikutukset ja prosessit. Voittoa tavoittelemattomien instituutioiden tehtävään vaikuttavat lisäksi ainutlaatuiset sosiaaliset ja kulttuuriset ilmiöt. Baluch & Ridder (2013) viittaavat Akingbolaan, joka on tutkinut sosiaalisten ja kulttuuristen ilmiöiden vaikutusta voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden institutionaalisiin resursseihin ja valmiuksiin. Hänen mukaansa voittoa tavoittelemattoman organisaation tulos on suoraan yhteydessä työntekijöiden taitoihin ja asenteisiin. Jotta organisaatio onnistuu saamaan osaavaa henkilöstöä ja vapaaehtoisia, jotka ovat valmiita sitoutumaan toimintaan, sen on kiinnitettävä yksityiskohtaista huomiota useisiin kontekstuaalisiin tekijöihin, kuten sosiaaliset tarpeet, sidosryhmät, rahoittajat ja lainsäädäntö sekä näiden väliset prosessit ja vuorovaikutus. (Baluch & Ridder 2021, 601–602.)

Vahvan vision tunnistaa siitä, että se puhuttelee sydäntä (miksi), käsiä (miten) ja päätä (mitä). Sydän viittaa tavoitteeseen, joka kannustaa kehittymään, mutta tuntuu mahdolliselta saavuttaa. Kädet antavat välineet, joilla visiota tavoitellaan ja päällä tarkoitetaan selkeästi sanoitettua kieltä ja toimintatapoja. (Wijers 2019, 77.) Voittoa tavoittelemattoman organisaatioiden tehtävä perustuu usein ainutlaatuisiin arvoihin, tavoitteisiin ja missioon. Ainutlaatuinen tehtävä antaa niille kilpailuetua ja toimii strategian lähtökohtana. Toimintaympäristöstä tulee väistämättä ulkoisia paineita, kuten tehokkuuden ja rationalisoinnin vaatimukset, jotka vaativat ammattimaista toimintaa (kuvio 1). Jännitteet tehtävän ja ammattimaisuuden välillä johtavat erilaisiin reaktioihin, mikä jättää tilaa johtamiseen liittyvälle harkintavallalle (1). Johtamisessa tasapainoillaan strategisen (2a) ja resurssipohjaisen (2b) suuntautumisen välillä ja tutkimuksen mukaan siinä korostuu hallinnollisuus. Ulkoisia tekijöitä ei juurikaan pystytä ennakoimaan, vaan niihin vastataan reaktiivisesti ja henkilöstöhallinnassa keskitytään kustannusten vähentämiseen ja toiminnan tehostamiseen (kova HRM). Työntekijälähtöinen johtaminen on enemmänkin ihanteellista retoriikkaa kuin realismia ja käytännössä johtaminen on aina jossain hallinnollisen ja työntekijälähtöisen välimaastossa.



Kuvio 1. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa (mukaillen Baluch & Ridder 2021, 609)

Erilaisten johtamismuotojen vaikutusta voittoa tavoittelemattomia organisaatioiden prosesseihin on tutkittu hyvin vähän. Vaikka organisaatiot siirtyvät kohti ammattimaisempaa toimintaa, tiettyyn erikoisalaan suuntautuneiden johtajien rooli säilyy tärkeänä. Muutoksessa näyttää olevan keskeistä kyky sopeutua ulkoisiin paineisiin ja organisoida muutosprosesseja. Onnistumista vaikeuttavat täytöntöönpanon niukat resurssit, kuten johtoryhmän koulutuksen ja taitojen puute, epäyhtenäiset käsitykset laadusta ja tasosta sekä suorituskyvyn mittaamisen vaikeus. Puutteet täytöntöönpanossa tarkoittavat esimerkiksi katkoksia tavoitteiden ja niiden saavuttamisen arvioinnin välillä. Katkoksia voi olla myös toteutettujen HR-käytäntöjen ja työntekijöiden käsitysten välillä. Työntekijöillä ei esimerkiksi ole yhtenäistä käsitystä siitä, mitä heiltä odotetaan ja minkälaisesta toiminnasta palkitaan. (Baluch & Ridder 2021, 613–614.)

Strategia ei ole jotain, joka annetaan ylhäältä, vaan toiminnan suunta, jonka toteuttamiseen tarvitaan kaikkien panosta. Sen toteutumisessa on keskeistä, että kaikilla on sama käsitys siitä, mihin ollaan pyrkimässä ja mitä pitää tehdä. Johtajuutta voidaan kuvata sosiaalisena vaikuttamisprosessina, jonka tavoitteena on, että organisaation kaikilla hierarkkisilla tasoilla on sama käsitys merkityksistä (Alvesson 2019). Alvesson on tutkinut Baluch & Ridderin kaaviossa mainittua katkosta HR-toimien ja niiden kokemuksen välillä esihenkilöalaisuhteissa esiintyvänä johtamisen konvergenssina ja divergenssinä. Kun yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen, motivaatio ja innostus ovat linjassa organisaation tavoitteiden

kanssa, muodostuu positiivinen spiraali, joka näkyy tavoitteiden saavuttamisen lisäksi työn mielekkyytenä, sitoutumisena ja työhyvinvointina. HR-käytännöt ja organisaation myönteisenä kokevat työntekijät pysyvät todennäköisemmin työtehtävissään. Kriisiaikoina uskollisuus, sitoutuminen ja osallistuminen jopa lisääntyvät voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Baluch & Ridder 2021, 615).

Prosessien ja HR-käytäntöjen muuttuminen tuotoksiksi (kuvion 1 kohta 4) on kaikille organisaatioille kriittinen vaihe ja sitä kuvataan usein termillä henkilöstövoimavarojen musta laatikko. Tässä vaiheessa organisaation koko aineeton pääoma ja kaikki organisaatioissa vaikuttavat tekijät tulevat jossain määrin näkyväksi ja mitattavaksi. Suorituskykyä mittaavien tutkimusten tulokset ovat kuitenkin hajanaisia. Tuloksiin vaikuttavat tekijät ovat moninaisia ja muuntautumiskykyisiä, joten niitä on vaikea mitata ja syy-seuraussuhteita ovat epäselviä. Esimerkiksi hyvästä työstä maksetut ylimääräiset palkkiot eivät välttämättä lisää tyytyväisyyttä ja tiedon jakamista. (Baluch & Ridder 2021, 614–615; Larjovuori ym. 2015.)

Strategisessa keskustelussa puhutaan suunnittelun sijaan yhä enemmän strategian johtamisesta tai strategisesta ajattelusta; strategia kehkeytyy arjessa, rakentuu kaikissa kohtaamisissa ja muotoutuu jokapäiväisissä tarinoissa (Juuti & Luoma 2022, 254). Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella rakennetaan pohjaa sille, että työntekijät ymmärtävät merkityksensä kokonaisuudessa ja näin organisaation aineelliset ja aineettomat pääomat pystytään kytkemään toisiinsa. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeänä tehtävänä on rakentaa osaamisketju organisaatio strategisista kyvykkyyksistä jokaisen yksilön osaamiseen (Kilpinen 2022, 163).

3.2 Rekrytointi osaamisen hankkimisena

Rekrytointi (recruitment, recruiting) tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joilla pyritään turvaamaan, että tarjolla on riittävä määrä osaavaa työvoimaa. Yleisimmin sillä tarkoitetaan uuden henkilön etsintää ja arviointia, ohjaamista oikeaan tehtävään sekä perehdyttämistä uuteen työsuhteeseen. Suppea määritelmä käsittää tehtäväkuvan määrittelyn, ilmoitusmenettelyt sekä työnhakuprosessin. (Koivisto 2004, 22–23; Salojärvi 2013a, 120.) Riittävän työntekijämäärän turvaaminen lähtee kuitenkin liikkeelle jo opiskeluaansa miettivistä koululaisista ja opiskelijoista. Opintojen aikana erityisiä vaikuttamisen paikkoja

ovat harjoittelu- ja työssäoppimisjaksot ja niissä tarvittava ohjausosaaminen. Kolmas, tärkeä vaihe on valmistuvien rekrytoiminen omalle alalleen ja koulutusta vastaaviin tehtäviin. (Kirkkohallitus 2013, 2.) Tässä tutkielmassa rekrytointi käsitetään laajana osaamisen johtamisen kokonaisuutena ja tarkastelun kohteena on vaiheet tarpeen ja resurssien määrittelystä henkilövalintaan asti. Opiskelijoiden rekrytoiminen ja uudessa työssä aloittavien perehdyttäminen ovat tärkeä osa rekrytointia, mutta ne on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.

Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen prosesseista yksi kaikkein strategisimpia. Salojärven (2013a, 119) mukaan henkilöstöresurssit ovat suuressa organisaatiossa jatkuvasti virtaavassa tilassa (*flow of people*), joten rekrytointikin voidaan ajatella jatkuvana prosessina, jossa toimintaympäristöä analysoidaan ja osaamistarpeita ennakoidaan jatkuvasti. Organisaation visio ja strategiset tavoitteet määrittävät, minkä verran ja minkälaista väkeä ja osaamista tarvitaan – ei pelkästään rekrytointihetkellä, vaan myös tulevaisuudessa. Uusi työntekijä tuo organisaatioon tietoja, taitoja, kyvykkyyttä, asenteita ja arvoja ja katselee organisaatiota tuorein silmin. Jos hän malttaa suhtautua tilanteeseen riittävällä nöyryydellä ja organisaatiossa on valmius tarkastella omaa toimintaa, uudelta työntekijältä voi saada arvokasta tietoa. Tieto voi olla kehittämisen kohteita, mutta yhtä hyvin vaalimisen arvoisia asioita. (Viitala 2005, 241). Vastavalmistunut työntekijä tuo tullessaan tuoreen koulutustaustan varustamia ajantasaisia tietoja ja pitkän työuran tehneellä on työkokemuksen kartuttamia taitoja (Viitala 2005, 241).

Rekrytointi on aina myös muutostilanne, joka vaikuttaa koko työyhteisöön. Prosessin hallinta (suunnitelmallisuus, läpivienti), läpinäkyvyys (tiedottaminen), oikeudenmukaisuus (hakijoiden kohtelu, valintakriteerit) ja menestys (hakijoiden määrä ja laatu) kertovat työntekijöille organisaation arvoista ja toimintatavoista. Jos strategiassa tai puheissa mainittujen arvojen ja käytännön toimenpiteiden välillä on ristiriitaa, se tuo epäluottamusta koko organisaatiokulttuuriin. Oikeudenmukaisuuden toteutumista seurataan erityisen tarkasti. Jos valintaperusteet eivät ole kestävä, vaan niistä heijastuu tietyn ominaisuuden suosimista tai sopivaan suuntaan muotoilemista, tehdään karhunpalvelus organisaation lisäksi myös työssä aloittavalle henkilölle. Rekrytointitilanteissa koko henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa asemoidaan uudelleen ja päätöksillä pystytään vaikuttamaan siihen, että työtehtävät jakautuvat tasaisesti ja työtehtävät ovat suhteessa käytettävään aikaan (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 21, 57–63; Salojärvi 2013a, 119.) Rekrytointitoimenpiteiden

strategisuutta lisää se, että päätökset ovat kauaskantoisia ja kerran tehtyä rekrytointia on koeaikaa lukuun ottamatta vaikea muuttaa.

Rekrytointi on keskeinen keino, kun organisaation osaamista uusinnetaan ja kehitetään. Uutta osaamista hankitaan myös henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen kautta, mutta rekrytointi on usein nopein keino. Kun rekrytoinnissa painotetaan osaamista, prosessissa joudutaan määrittelemään henkilön tehtävä ja vastuualue ja minkälaista osaamista nämä vaativat, mitä erilaisia osaamisia henkilöltä edellytetään (vuorovaikutusosaaminen, persoonaan liittyvät valmiudet jne.) ja miten nämä parhaiten todennetaan rekrytointivaiheessa (Viitala 2005, 239–240). Salojärvi (2013a, 129) jakaa osaajaprofiiliin viiteen osa-alueeseen:

1. kokonaisolemus: ulospäin suuntautuneisuus, aktiivisuus jne.
2. pätevyys: koulutus, kokemus, kompetenssit
3. henkilökohtaiset ominaisuudet: kyky omaksua uutta, ongelmanratkaisu, nopeus jne.
4. motivaatio
5. muut ominaisuudet: paineensietokyky, palvelusenne

Osaajaprofiilin määrittäminen helpottaa ilmoitustekstin laatimista ja sen avulla pystyy muodostamaan kriteerit lopulliselle valinnalle. Henkilöstöammattilaisten ja Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan rekrytoinneista joka kolmastoista menee pieleen. Jos prosessia ei hoideta tarkasti ja haettavaa profiilia mietitään tarkkaan, työntekijän ja työnantajan odotukset eivät välttämättä kohtaa. Haastattelussa edukseen ollut ulospäin suuntautunut hakija ei ehkä istukaan organisaatiokulttuuriin ja aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä. Onnistuneen rekrytoinnin varmistamiseksi Viitala suosittelee, että tehtävät, vastuualueet, osaajaprofiili, työntekijän sijoittuminen organisaatioon ja työpaikkailmoitusteksti valmistellaan huolellisesti ja henkilövalinnan jälkeen käytetään rohkeammin lain sallimaa mahdollisuutta koeaikaan. (Pro Henkilöstö 2018).

Rekrytointi on aina tilannesidonnaista ja siinä punnitaan työn ja työntekijän valmiuksien yhteensopivuutta. Ulkoisella yhteensopivuudella arvioidaan yksikön ominaisuuksien ja toimialan vaatimusten vastaavuutta ja sisäisellä yhteensopivuudella arvojen ja henkilökemioiden synergiaa (Santalainen 2009, 278). Julkisella sektorilla työtyytyväisyyttä ennustaa halu palvella yhteiskuntaa omien arvojen pohjalta ilman, että takana on toiveita suurista taloudellisista palkkioista.

Rekrytointitilanteessa asenne on yksi tärkeimpiä osa-alueita. Se kertoo, sopeutuuko työntekijä muuttuviin tilanteisiin ja onko hän valmis satsaamaan oman osaamisensa kehittämiseen (Kauhanen 2012, 147). Asenteen lisäksi organisaatiossa joudutaan tekemään valintoja esimerkiksi sen suhteen, hankitaan jo valmista osaamista (työntekijää) vai asennetta ja potentiaalia (työuraa).

Virantäyttö on kokonaisuudessaan hallintomenettelyä, johon sovelletaan virkamiesoikeuden erityisiä menettelysäädöksiä ja täydentävästi hallintomenettelyn yleistä lainsäädäntöä. Julkisten virantäyttöjen lainsäädännön tavoitteena on saada julkisyhteisöjen palvelukseen päteviä ja ammattitaitoisia henkilöitä ja näin edistää julkista etua. (Koskinen & Kulla 2019, 132, 150–151.) Suomen laki edellyttää, että ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti. Kielletyt syrjintäperusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Henkilöön sidonnaisia kiellettyjä syrjintäperusteita ovat ikä, syntyperä ja etninen alkuperä, kansalaisuus ja sukupuoli. Tasa-arvolaisissa (609/1986) kielletään sukupuoleen liittyvän syrjinnän lisäksi sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Henkilön mielipiteistä ja vakaumuksesta johtuvia kiellettyjä syrjintäperusteita ovat uskonto, vakaumus, poliittinen toiminta ja ammattiyhdistystoiminta. Kolmantena ryhmänä ovat muut kielletyt syrjintäperusteet, kuten kielitaito, terveydentila, vammaisuus, perhesuhteet ja sukupuolinen suuntautuminen. Perustuslaki, työsopimuslaki ja yhdenvertaisuuslaki määrittelevät yhdenvertaisuutta, tasapuolista kohtelua ja syrjintää seuraavasti:

Yhdenvertaisuus (perustuslaki 1999/731 6 §):

Ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. - - Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään.

Tasapuolinen kohtelu ja syrjintäkielto (työsopimuslaki 2001/55, 2 luku, 2 §):

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. - - Yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014). Tasa-arvosta ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986).

Syrjinnän kielto (yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8 §):

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen. Välittömän ja välillisen syrjinnän lisäksi tässä laissa tarkoitettua syrjintää on häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä.

- *17 § Syrjivän työpaikkailmoittelun kielto: Työnantaja ei saa avoimesta työpaikasta, virasta tai tehtävästä ilmoittaessaan oikeudettomasti edellyttää hakijoilta tässä laissa tarkoitettuja henkilöön liittyviä ominaisuuksia tai seikkoja.*

Syrjinnän estävät lait ohjaavat kaikkia virantäyttötilanteita ja rekrytoiminen mainitaan erikseen yhdenvertaisuuslaissa. Tasa-arvolain kahdeksannessa luvussa on erikseen maininta syrjivästä menettelystä työhönotossa: jos työnhakutilanteessa syrjäytetään henkilö, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö, työnantaja syyllistyy syrjivään menettelyyn. (Koskinen & Kulla 2019, 143–144.) Viitasalon (2015) mukaan työnantajat perustelevat ikäsyrjiviä käytänteitään usein organisaation ikärakenteen muokkaamisella. Työpaikan ikärakenne voi olla perusteena varttuneen työntekijän palkkaamatta jättämiselle, mutta ainoastaan silloin, kun ikärakenteen muutostavoite käy ilmi työpaikkailmoituksessa, työpaikan henkilöstöraportissa ja muissa vastaavissa dokumenteissa. Syrjintätilanteissa konkreettisten todisteiden löytyminen on vaikeaa, joten esimerkiksi ikäsyrjintään liittyviä oikeustapauksia on vähän. (Viitasalo 2015, 16). Työnantajalla pitää olla yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat, jos sen palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää.

3.3 Julkisoikeudellinen virkasuhde

Julkisten organisaatioiden kirjo on laaja ja ulottuu ministeriöistä yritysmäisesti toimiviin liikelaitoksiin. Niitä yhdistää se, että hallinnosta ja toiminnasta säädetään lailla ja asetuksilla, ja tehtävät sekä työnjaot on määritelty alemman asteisilla säädöksillä ja ohjeilla (Ikonen 2015, 44–48). Julkisen hallinnon erityispiirteitä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin organisaation tehtävänä ei ole ensisijaisesti voiton maksimoiminen tai taloudellisen hyödyn aikaansaaminen, vaan yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Toinen erityispiirre on moniulotteinen ja kompleksinen päätöksentekojärjestelmä. Julkisissa organisaatioissa on aina läsnä sekä poliittista että virkamiesten toteuttamaa johtamista ja näiden väliset valtasuhteet eivät ole aina selviä. Kolmanneksi julkishallinnon johtajat ovat

tilivelvollisia toisaalta toiminnan tuloksellisuudesta ja toisaalta yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Toiminnalliset tavoitteet on kirjattu erilaisiin dokumentteihin, mutta toiminnan tulosten ja vaikutusten mittaaminen ei ole läheskään niin itsestään kuin yksityisellä sektorilla. (Virtanen & Stenvall 2019, 35).

Erilaisten kytkösten tunnistaminen ja esiin tuominen on olennaista luottamuksen rakentamisessa. Poliitikka-hallinto -dikotomia tarkoittaa politiikan ja hallinnon välistä suhdetta. Dikotomiaan perustuvassa mallissa virkamiehet edustavat asiantuntemusta, puolueettomuutta ja hierarkiaa ja poliitikka kansanvaltaista hallintaa, poliittista johtajuutta ja lainsäädännön valvontaa. (Demir 2008, 82.) Hyvässä hallinnossa instituutioita käytetään demokratian, ihmisoikeuksien, järjestyksen ja turvallisuuden edistämiseen taloudellisesti tehokkaalla tavalla. Hyvää hallintoa lähestytään aina toimintaympäristössään, mutta ohjaavia periaatteita ovat 1) osallistuminen, 2) laillisuusperiaate, 3) konsensushakuisuus, 4) tasa-arvo ja inklusiivisuus, 5) tehokkuus ja vaikuttavuus, 6) tilivelvollisuus, 7) läpinäkyvyys ja 8) responsiivisuus. (Autioniemi 2015, 53–54). Jotta julkinen organisaatio voi toteuttaa sille annettua tehtävää uskottavasti, sen on noudatettava toiminnassaan hyvän hallinnon, eettisen toiminnan ja tehokkuuden periaatteita ja asetettava julkinen intressi oman edun edelle. Moraalisella luottamuksella viitataan henkilön tai organisaatioon koskemattomuuteen ja siihen liittyy yhteinen visio, yhteinen kieli ja usko siitä, että päätöksiä tehdessä huomioidaan kaikki sidosryhmät. (Wijers 2019, 59.)

Suomen lainsäädäntö tuntee kaksi eri palvelussuhdelajia: virkasuhteen ja työsuhteen. Virkasuhteessa työskentelevät henkilöt, jotka käyttävät työssään osaksikin julkista valtaa. Julkisen vallan käyttöä ovat esim. lakisäätötoimivalta antaa velvoittava määräys, päättää toisen edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta tai päätöksentekoon liittyvä esittely tai vastuullinen valmistelu. Tästä johtuen heillä on ehdoton velvoite noudattaa lakia ja toimia puolueettomasti, riippumattomasti ja tasapuolisesti. Viranomainen on toimielin, joka hoitaa julkisia tehtäviä (Kulla & Salminen 2021, 22). Virkanimitys on osa muodollista hallintomenettelyä, joka alkaa siitä, kun virka julistetaan haettavaksi ja päättyy nimitykseen (Kulla 2006, 1164).

Virkasuhteet jaetaan edelleen kahteen ryhmään: virkamiehiin ja viranhaltijoihin. Virkamieheksi kutsutaan valtiolla työskenteleviä virkasuhteessa olevia työntekijöitä. Heitä löytyy mm. ministeriöistä, valtion virastoista, puolustusvoimista, rajavartiolaitoksesta ja

poliisista. Viranhaltijoita ovat kunnissa, kuntayhtymissä sekä kirkon palveluksessa työskentelevät henkilöt. Sekä virkamiehet että viranhaltijat otetaan palvelukseen erityisessä menettelyssä ja heillä on toiminnassaan virkavastuu.²

Työsuhteissa sovelletaan työsopimuslakia (55/2001) ja virkasuhteista säädetään erikseen työnantajan mukaan. Valtiolla sovelletaan valtion virkamieslakia (750/1994), kunnissa ja hyvinvointialueilla lakia kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (304/2003) ja Suomen ev.lut. kirkossa kirkkolakia (1054/1993; uusi laki astuu voimaan 1.7.2023). Jos virkasuhteessa ei käytetä enää julkista valtaa, se voidaan muuttaa työsuhteeksi. Virkasuhteiden määrä vähenee koko ajan. Vuonna 2021 kuntien henkilöstöstä noin ¾ oli työsuhteessa ja vajaa neljännes virkasuhteessa. (Liivala 2021).

Virantäytön keskeiset vaiheet ovat nimityskriteerien ja kelpoisuuden määrittelemineen, julkinen hakumenettely ja virkaan nimittäminen tai ottaminen.

3.3.1 Hakukriteerit, kelpoisuusvaatimukset ja sopivuus

Tehtäväanalyysissä hahmotellaan viran tärkeimmät tehtävät ja olennaiset työprosessit nyt ja tulevaisuudessa. Samassa yhteydessä selvitetään säädösten asettamat vaatimukset ja määritellään tehtävien laatu eli vaativuus, joka toimii palkan perusteena. Tehtäväanalyysin perusteella laadittu toimenkuva sisältää virkanimikkeen, organisatorisen aseman (esihenkilö(t), yksikkö, keskeiset vastuut), toimeen kuuluvat tehtävät ja vaatimukset (koulutus, kokemus, muut tiedot, taidot ja ominaisuudet). Hakukriteerejä varten määritellään haettavan henkilön osaamiseen, kokemukseen, toimintatyyliin ja motivaatioon liittyvä kuvaus ja mietitään, mitä henkilökohtaisia kykyjä tai ominaisuuksia valittavalta toivotaan. Hakukriteerien miettimiseen kannattaa käyttää aikaa, sillä ne kulkevat mukana koko rekrytointiprosessin ajan (kuvio 2). Niiden pohjalta pystytään muun muassa muokkaamaan arviointikriteerit, joilla henkilövalinta voidaan perustella. (Laine & Äijälä 2020, 13–17.)

² Tieteen termipankki 24.11.2022: virkamies ja virkamieshallinto. Kirjoittaja Heikki Kulla.



Kuvio 2. Hakukriteerit rekrytoinnissa (Laine & Äijälä 2020, 37)

Työnhakuilmoituksen tekstin muotoileminen on tärkeä vaihe. Virantäyttö on tarkasti säädelyä, joten työpaikkailmoituksista syntyy helposti kuva kaavamaisesta työnantajasta (Sievert, Vogel & Feeney 2022.) Tarkat määrittelyt, läpinäkyvyys ja prosessin oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä, sillä niillä ehkäistään epäselvyyksiä prosessin edetessä. Pätevyyden, ansioiden ja sopivuuden vertailussa voidaan vedota vain niihin seikkoihin, jotka on mainittu hakuilmoituksessa. Valintaperusteita ei voi haettavaksi julistamisen jälkeen enää muutella tai lisätä (Marttila & Boehm 2019, 110–111.). Säädetyt ja ehdottomat kelpoisuusvaatimukset mainitaan esimerkiksi sanamuodoin ”Kelpoisuusvaatimuksena on” tai ”Edellytämme”. Jos hakija ei täytä ilmoituksessa mainittuja ehdottomia kelpoisuusvaatimuksia, hän ei ole kelpoinen hakijaksi eikä häntä voida valita virkaan. (Marttila & Boehm 2019, 110–111.) Hakuilmoituksessa voidaan myös esittää toiveita tehtävän hoitamisen kannalta tärkeistä lisävalmiuksista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. (”Arvostamme/ Eduksi luemme...”). Työnantajan näkökulmasta tärkeitä lisävalmiuksia voivat olla esimerkiksi johtamistaito, kyky itsenäiseen työskentelyyn, tietotekniset valmiudet tai yhteistyökyky. (Valtiovarainministeriö 2022, 17.)

Yleiset nimitysperusteet

Yleisiä nimitysperusteita sovelletaan kaikissa julkisten virkojen nimityksissä (valtio, kunnat, hyvinvointialueet, Suomen ev.lut. kirkko). Perustuslain (731/1999) 125 pykälän 2 momentin mukaan yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu

kansalaiskunto. Taidolla tarkoitetaan koulutuksen ja työkokemuksen avulla hankittuja tietoja ja taitoja sekä mahdollista muulla tavoin osoitettua perehtyneisyyttä haettavaan virkaan kuuluviin asioihin. Kyvyt ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edesauttavat tuloksellista työskentelyä. Ominaisuudet vaihtelevat täytettävänä olevan viran mukaan, mutta näillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi luontaista lahjakkuutta, järjestelykykyä, aloitteellisuutta, kykyä tulokselliseen työskentelyyn, johtamistaitoa tai muuta tehtävän hoidon kannalta tarpeellista kykyä. Koeteltu kansalaiskunto pitää sisällään yleisessä kansalaistoiminnassa saadut, viran tehtävien hoitamisen kannalta merkitykselliset asiat sekä nuhteettoman käytöksen. (Valtiovarainministeriö 2022, 5.) Uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) mukanaan tuoma ideologia on, että henkilökohtaisena suorituskykyinä ilmenevä kyvykkyys voi olla valintatilanteessa painavampi peruste kuin koulutus ja käytännön kokemus (Koskinen & Kulla 2019, 130; KHO 2005:44).

Yleiset kelpoisuusvaatimukset

Edellä mainittujen yleisten nimitysperusteiden lisäksi kaikkia virkoja koskevia yleisiä kelpoisuusvaatimuksia ovat ikä ja kielitaito. Virkaan voidaan pääosin valita vain täysi-ikäinen henkilö, mutta tähän vaatimukseen on joitakin poikkeuksia, jotka selviävät kyseisen viran laista. Koska Suomi on kaksikielinen valtio, virkasuhteissa työskentelevien kielitaitovaatimuksista on säädetty tarkasti. Yksikielisessä kunnassa virkamiehellä pitää olla enemmistökielen osalta erinomaiset suulliset ja kirjalliset taidot ja toisen kielen osalta vaaditaan tyydyttävä ymmärtämisen taito. Kaksikielisissä kunnissa virkamiehellä pitää olla väestön enemmistön kielen osalta erinomainen suullinen ja kirjallinen taito ja toisesta kielestä vähintäänkin tyydyttävä suullinen ja kirjallinen taito. Ruotsin lisäksi kelpoisuusvaatimuksia voidaan asettaa myös saamen kielelle. Joihinkin virkoihin voidaan nimittää vain Suomen kansalainen, mutta näistä määrätään erikseen ko. viran laeissa ja asetuksissa.

Erityiset kelpoisuusvaatimukset

Erityiset kelpoisuusvaatimukset liittyvät virkaan ja niistä säädetään ko. viran laeissa ja asetuksissa. Valtionhallinnon erityisistä kelpoisuusehdoista säädetään virkamieslaissa tai valtioneuvoston asetuksella (Koskinen & Kulla 2019, 799), kunnan virkojen erityisistä kelpoisuusvaatimuksista päättää kunnanvaltuusto (Kulla 2006, 1164) ja Suomen ev.lut. kirkon erityiskelpoisuuksista antaa määräykset piispainkokous (pappisvirat) tai kirkkohallitus (muut kirkon viranhaltijat). Erityisiä kelpoisuusvaatimuksia ovat yleensä

tutkinto, koulutus tai aiempi työkokemus ja työnantaja voi täydentää laeissa ja asetuksissa säädettyjä ehtoja, mutta ei lieventää (Anetjärvi, Rikkinen, Häkkinen & Peltovirta 2020.) Perehtyneisyys on yläkäsite, joka ei tarkoita suoraan käytännön kokemusta vastaavista töistä, vaan se voi pitää sisällään tehtävän laadun mukaista työkokemusta, tutkimustoimintaa tai muuta vastaavaa toimintaa (Koskinen & Kulla 2019, 117).

Sopivuus

Sopivuusvaatimus on sidoksissa virantäytön perusideaan, jossa virkaan pyritään saamaan henkilö, jolla on riittävät edellytykset sen asianmukaiseen hoitamiseen. Tutkinnoilla viitataan muodollisiin ansioihin, mutta sopivuudella pyritään määrittelemään niitä välittömästi arvioitavia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka osoittavat tosiallista kykyä suoriutua viran tehtävistä. Nämä voivat liittyä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai esimerkiksi riittävään terveydentilaan. Sopivuuden käsitteen katsotaan olevan väljä sisällöltään ja oikeudellisilta ominaisuuksiltaan. Sopivuuteen liittyviä tietoja hankitaan lähtökohtaisesti hakijalta itseltään, esimerkiksi haastattelemalla. (Koskinen & Kulla 2019, 78, 86–87.) Sopivuudella viitataan siis ominaisuuksiin, jotka edesauttavat tehtävän hoitamista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vieraiden kielto taito, yhteistyökyky sekä suullinen tai kirjallinen ilmaisutaito.

3.3.2 Julkinen hakumenettely

Virkasuhteeseen ottaminen edellyttää julkista hakumenettelyä, jollei siitä toisin erikseen säädetä. Menettelyn tarkoituksena on varmistaa sekä julkinen tiedonkulku että se, että kaikki halukkaat voivat hakea virkaa yhdenvertaisesti. Lisäksi kansalaiset ja tiedotusvälineet voivat seurata julkista vallankäyttöä (Koskinen & Kulla 2019, 150). Poikkeukset vaihtelevat sen mukaan, onko kyse valtion, kunnan vai kirkon virasta. Tavallisimmat poikkeukset julkiseen hakumenettelyyn ovat sijaisuus ja sisäinen rekrytointi.

Julkisessa virantäytössä täytyy aina arvioida, voidaanko henkilöstötarve hoitaa sisäisillä tehtäväjärjestelyillä vai käynnistetään avoin uusrekrytointi (Laine & Äijälä 2020, 12). Sisäisessä rekrytoinnissa (Internal recruitment) avautuvaan tehtävään valitaan joku organisaatiossa jo työskentelevä. Kun organisaatiossa on henkilöstöä, josta valita ja työnantaja tuntee henkilöstön osaamisen ja kehittymisnopeudet, sisäinen rekrytointi tarjoaa

työntekijöille mahdollisuuksia kasvaa uusiin tehtäviin. Se voi kannustaa ihmisiä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon sekä on konkreettinen osoitus siitä, että hyvin tehtyä työtä arvostetaan. Sisäinen rekrytointi aiheuttaa usein myös rekrytointien ketjun, joten sen motivoiva vaikutus ulottuu laajalle. Kun tehtävään valitaan työntekijä organisaation sisältä, työnantaja säästyy henkilövalinnan aiheuttamilta yllätyksiltä, ehkäisee osaavan työvoiman hakeutumisesta muualle sekä kerryttää ja levittää organisaation aineetonta pääomaa. Lisäksi sisäinen rekrytointi säästää resursseja, kun perehdyttämiseen tarvitaan vähemmän aikaa eikä sille tule kustannuksia ulkoisen rekrytointiprosessin vaatimista työvaiheista. (Viitala 2021, 77–78; Vaahtio 2007, 28.)

Julkinen hakumenettely tarkoittaa, että rekrytointi-ilmoitus julkaistaan ja virkaan valitaan joku ilmoitukseen vastanneiden hakijoiden joukosta. Suorahakua voidaan käyttää apuvälineenä, kunhan julkisen ja avoimen hakumenettelyn vaatimuksia noudatetaan. Hakuilmoituksessa on mainittava viran tehtävät, yksikkö (tai yksiköt), johon virka perustetaan, säädetyt kelpoisuusvaatimukset, hakuajan päättymisaika ja viranomaisen, jolle hakemus osoitetaan. Ilmoitus on julkaistava valtakunnallisesti, mikä tarkoittaa työvoimaviranomaiselle ilmoittamista ja lisäksi esimerkiksi sanomalehti-ilmoitusta. Haku-aika on vähintään 14 päivää, mutta käytännössä usein noin 30 päivää. Myöhästyneitä hakemuksia ei voida huomioida. Hakuajan päätyttyä virka tai virkasuhde voidaan ilmoittaa uudelleen haettavaksi, haku-aikaa voidaan jatkaa tai virka voidaan jättää täyttämättä tai lakkauttaa kokonaan, jos menettelylle on jokin perusteltu syy. (Koskinen & Kulla 2019, 151–154.)

3.3.3 Ansiovertailu ja nimittämis- ja ottamismenettelyt

Ansiovertailusta käy ilmi hakijoiden nimi, koulutus, tärkein työkokemus ja valintaan mahdollisesti vaikuttavat yleiset nimityskriteerit (Marttila & Boehm 2019, 111). Ansiovertailun perusteella voidaan laatia erikseen hakijavertailu tai -yhteenvedo, josta selviää haastatteluun kutsutut sekä päähakijoiden vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tai muiden huomionarvoisten asioiden kuvaus. Valitsijan tulee tehdä vertailua hakijoiden kesken heidän taidoistaan, kyvyistään ja koetellusta kansalaiskunnostaan. Yleisiä nimitysperusteita tulkitaan yhteydessä asianomaisen viran yleisiin ja erityisiin kelpoisuusehtoihin ja tarkastelussa otetaan huomioon mm. virkaan kuuluvat konkreettiset työtehtävät. (HE 1/1998 vp.) Pätevyyden arvioinnissa ja hakijoiden vertailussa voidaan

huomioida vain niitä asioita, jotka on mainittu hakuilmoituksessa. Tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki ja syrjintäkiellot saattavat muuttaa valinnoissa sovellettavia kriteerejä. Virkanimitys perustuu aina kelpoisuusvaatimukset täyttävien hakijoiden kykyjen, taitojen, kokemuksen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta tehtävään kokonaisarviointiin.

Virkaan voidaan joko nimittää tai ottaa. Nimityspäätösten tekeminen on hallintotoimintaa ja menettelytapojen on täytettävä hyvän hallinnon perusteisiin kuuluvat oikeusperiaatteet. Näitä ovat oikeus tasapuoliseen arviointiin ja yhdenvertaiseen kohteluun, oikeus saada hakemuksensa käsitellyksi asianmukaisesti ja hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti sekä oikeus tulla arvioiduksi ja vertailluksi pätevyysvaatimusten ja yleisten nimitysperusteiden mukaisesti. Yksittäisen viranhaltijan tekemä valintapäätös on luonteeltaan hallintopäätös. Viranhaltijan tekemässä hallintopäätöksessä on aina perusteltava, miten virkaan valituksi tullut täyttää kelpoisuusvaatimukset ja muut edellytykset virkaan paremmin kuin muut hakijat, mitkä seikat ja selvitykset ovat vaikuttaneet ratkaisuun ja mitä säännöksiä päätöksessä on käytetty (Kuntatyönantajat 2015, 19; Hallintolaki 45 §). Ottamispäätös liittyy useimmiten virkavaaliin, jossa kunnallinen monijäseninen toimielin (valtuusto, lautakunta tms.) valitsee henkilön vaalilla. Vaalissa perusteluiden esittäminen on vaikeaa, joten siinä perustelemisvelvollisuutta ei ole. Valinnan pääasialliset perusteet pyritään kuitenkin ilmoittamaan pyynnöstä ainakin virkaa hakeneelle (Koskinen & Kulla 2019, 151).

Nimittämisen päätyypit ovat suora nimitys ja nimitys esityksen tai lausunnon jälkeen. Suoranimitys on lain edellyttämä perusmenettely, jossa viranomainen nimittää henkilön virkamieheksi ilman toisen viranomaisen valmistelemaa, lain edellyttämää toimenpidettä. Esitysmenettelyä käytetään, jos nimittäjänä on tasavallan presidentti, valtioneuvosto tai ministeriö. Esitysmenettelyllä on pyritty siirtämään ansiovertailun painopistettä opillisten ansioiden ja työkokemuksen mittaamisesta kyvykkyyden ja soveltuvuuden arviointiin. Kaksivaiheisessa menettelyssä alempi viranomainen valmistelee päätöstä ja esittää kuka kelpoisista hakijoista olisi nimitettävä ja luokittelee heidät halutessaan paremmuusjärjestykseen. Esitys ei sido nimittäjää, vaan nimittäjä voi nimittää harkintavaltansa rajoissa kenet tahansa virkaan kelpoisista hakijoista. Lausunnon sisältövaatimukset ovat väljemmät. Siitä on käytävä ilmi hakijoiden välinen pääasiallinen ansiojärjestys ja sen perusteet. Esitys- ja lausuntomenettelyä käytetään erityisesti tuomareiden nimittämisessä korkeimpaan oikeuteen ja korkeimpaan hallinto-oikeuteen. Virkaan valitulle annetaan todistukseksi valtionhallinnossa nimittämiskirja ja

kunnallishallinnossa pöytäkirjanote tai muu kirjallinen viranhoitomääräys. Päätöksestä ilmoitetaan viipymättä myös muille virkaa hakeneille. (Koskinen & Kulla 2019, 158–162).

Kunnan ja hyvinvointialueiden virkoihin liittyvistä päätöksistä voidaan valittaa tai tehdä kantelu. Valtion virkaan ja virkasuhteeseen nimittämistä koskeviin päätöksiin on saanut hakea muutosta hallinto-oikeudesta vuoden 2019 alusta lähtien (Valtion virkamieslaki 750/1994, 14 luku, 59 §). Muista julkisista virantäytöistä valitusoikeutta ei ole enintään kahden vuoden määräaikaisissa nimityksissä, tasavallan presidentin nimittämistoimivaltaan kuuluvissa viroissa ja tietyissä Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen sotilasviroissa. Esimerkiksi korkeimman oikeuden ja korkeimman hallinto-oikeuden presidenttien ja jäsenten virkanimitykset valmistellaan ja esitellään oikeusministeriöissä, mutta nimittämispäätöksen tekee tasavallan presidentti. (Valtiovarainministeriö 2022; 38.)

Työpaikka- ja virkahakemukset sekä kaikki viranomaisen tekemät päätökset ovat julkisuusperiaatteen (JL 5:2 ja 7:1) mukaan julkisia, jos niitä ei ole säädetty salassa pidettäviksi. Salassa pidettäviä tietoja ovat mm. terveydentilaan liittyvät tiedot. Hakemuksen lähettäjä tai vastaanottaja ei voi määrittellä sen julkisuutta eikä valmiustasolla, teknisellä laadulla tai asiakirjan toimitustavalla ole merkitystä. Hakija voi esittää toivomuksen, että hänen tietojansa ei annettaisi julkisuuteen, mutta jos esimerkiksi tiedotusvälineet pyytävät tietoja, viranomaisen on annettava ne (Laine & Äijälä 2020, 36.) Julkisuus astuu voimaan, kun viranomaisen on vastaanottanut hakemuksen ja ehtinyt tutustua siihen. Virkoja hakeneilla on oikeus saada tietoonsa virkaa hakeneiden nimet ja ne perusteet, joilla virkaan nimitettävä on valittu. (Liivala 2021).

4 KIRKKO OSAAMISEN, REKRYTOINNIN JA JOHTAMISEN KONTEKSTINA

4.1 Kirkko julkisena organisaationa

Suomessa evankelis-luterilaisen kirkon yhteiskunnallinen positio on vakiintumaton. Kirkko on julkisoikeudellinen yhteisö, mutta sen toiminnassa on vahvoja kolmannen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan piirteitä, kuten vapaaehtoinen jäsenyys, vapaaehtoistyö ja yhteisöllisyys (Kallunki 2010). Pohjoismaiselle kirkkojärjestelmälle on tyypillistä, että kirkon ja valtion suhteet ovat kietoutuneet yhteen. Kirkot ovat yhtä aikaa sekä julkisia instituutioita että uskonyhteisöjä, ja uskonto ei ole täysin erossa lainsäädännössä, mutta ei tiiviisti yhdistettynäkään. Evankelis-luterilainen kirkko on ainoa perustuslaissa (731/1999) mainittu uskonnollinen yhdyskunta. Perustuslain 76 pykälässä sanotaan, että evankelis-luterilaisen kirkon järjestysmuodosta ja hallinnosta säädetään kirkkolaissa. Kirkon toiminnasta ja hallinnon yksityiskohdista säädetään kirkkojärjestyksessä, jonka antaa kirkolliskokous (Suomen ev.lut. kirkko 2023).

Kirkon ja valtion suhteessa molemmilla osapuolilla on intressejä ja taustalla on pitkä historiallinen ja kulttuurinen kehitys. Suhteiden muodostumiseen ovat vaikuttaneet sekä yhteiskunnallinen ilmapiiri että ulkopoliittiset näkökulmat. Suomessa uskonnon on perinteisesti ajateltu olevan yksityisasiasia, mutta se on vaikuttanut olennaisella tavalla moraaliin, tapakulttuuriin ja suhteisiin niin ihmisten kuin ihmisten ja yhteiskunnan välillä. Valtion ja kirkon yhteenkietoutuneisuus näkyy konkreettisesti esimerkiksi työajassa, joka rytmittyy pitkälti kirkollisten juhlapäivien mukaan³. Valtion näkökulmasta uskonto on tukenut yhteiskunnan rakentamista huolehtimalla hengellisestä hyvinvoinnista ja uskontorauhasta, toimimalla kansan eheyttäjänä ja kasvattajana sekä estämällä uskonnollisia ääri-ilmiöitä. Kirkon nykyisissäkin, vuoden 2023 hallitusohjelmataavoitteissa painotetaan turvan, toivon ja luottamuksen merkitystä kriisinkestävää yhteiskuntaa rakennettaessa (Kirkkohallitus 2022). Valtio on myös hyötynyt kirkon roolista historiallisen ja kulttuurisen perinteen säilyttäjänä ja sen koulutuksen, terveydenhoidon ja sosiaalisen huolenpidon eteen tekemästä työstä. Kirkolle järjestely on tuonut arvostusta, näkyvyyttä ja toimintatilan yhteiskunnassa. (Sorsa 2015, 5–19.)

³ Kirkollisia liikkuvia tai aina arkeen osuvia juhlapäiviä ovat joulupäivä, toinen joulupäivä, uudenvuodenpäivä, loppiainen, pitkäperjantai, toinen pääsiäispäivä ja helatorstai. Lauantaille sijoittuvat juhannuspäivä ja pyhäinpäivä ja sunnuntaille pääsiäispäivä ja helluntai. Yhteiskunnallisia juhlapäiviä ovat vappu ja itsenäisyyspäivä.

Luterilaisuus on vaikuttanut Suomessa 1500-luvulta lähtien, kun Kustaa Vaasa toteutti reformaation Ruotsin kirkossa ja erosi virallisesta katolisesta kirkosta Västeråsin valtiopäivillä vuonna 1527. Tällöin tuomiokapitulit (hiippakunnan yleishallintoelin, ks. liite 1) siirtyivät valtion virastoiksi ja valtio otti myös huolehtiakseen pappien palkat. Mielenkiintoisena yksityiskohtana mainittakoon, että Suomen vanhin edelleen toimiva virasto on vuonna 1276 perustettu Turun arkkihiippakunnan tuomiokapituli (Tieteen termipankki 2023). 1600-luvulla kirkolle annettiin vastuu kouluopetuksesta ja kasvatusvastuu oli osa pappien ja lukkareiden toimenkuvaa. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon katsotaan syntyneen vuonna 1809, kun Suomen suuriruhtinaskunta liitettiin osaksi Venäjää. Ruotsin valtakunnan valtiomuoto, perustuslaki ja uskonto pidettiin ennallaan, joten kirkon suhde valtiovaltaan säilyi entisellään. Liberalismin ja valistuksen aatteiden levitessä suhdetta arvioitiin uudelleen, ja 1860-luvulla koululaitos siirtyi kirkolta yhteiskunnan vastuulle ja kunnat erotettiin seurakunnista erillisiksi toimijoiksi. (Sorsa 2015; Heikkilä & Heininen 2016; Knuutila 2012; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023; Tieteen termipankki 2023; Piispainkokouksen työryhmä 2015, 5–10.)

Nykyisen kirkkolakijärjestelmän katsotaan syntyneen vuonna 1896, kun kirkkolainsäädännön ratkaiseva valta siirtyi kirkolliskokoukselle. Uskonnon harjoittamisvapaudesta määrättiin jo vuoden 1896 kirkkolaissa, mutta varsinainen uskonnonvapauslaki hyväksyttiin vuonna 1923 ja samalla valtiosta tuli tunnustuksellisesti neutraali. Muutoksista huolimatta kirkon ja valtion suhde säilyi käytännössä ennallaan, sillä valtaosa kansasta kuului kirkkoon ja kirkolla oli painoarvoa maallisen järjestyksen, hyvinvoinnin, sivistyksen ja moraalin rakentamisessa. 1940-luvulla taloudellisten ja hallinnollisten asioiden hoitaminen siirtyi laajamittaisesti kirkon itsensä vastuulle. Seuraava suuri muutos tapahtui vuoden 1993 kirkkolaissa, kun kirkkolaki jaettiin eduskunnassa hyväksyttävään kirkkolakiin ja kirkolliskokouksessa hyväksyttävään kirkkojärjestykseen. Samassa yhteydessä tuomiokapitulit siirrettiin valtiolta kirkolle ja piispannimitysoikeus tasavallan presidentiltä kirkon omille toimielimille. Piispat ja hallinnon työntekijät siirtyivät valtion viranhaltijoista kirkon työntekijöiksi vuonna 1997 ja tuomiokapitulien tuomioistuintehtävät poistuivat vuonna 2004. Tällöin seurakuntien valitusasioiden käsittely siirrettiin pääosin tuomiokapituleista hallinto-oikeuksiin. Kirkolliskokouksella on yksinoikeus ehdottaa tai muuttaa kirkkolakia, mutta muutokset vaativat voimaan tullakseen tasavallan presidentin ja eduskunnan vahvistamisen. Eduskunta ei voi tehdä

kirkolliskokouksen tekemään ehdotukseen muita kuin teknisiä muutoksia, mutta päättää lain hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Valtio käytti tätä oikeuttaan, kun perustuslakivaliokunta palautti kirkkolain kokonaisuudistuksen kirkolliskokoukselle vuonna 2019. Uusittu kirkkolakiesitys hyväksyttiin eduskunnan täysistunnossa 2.3.2023 ja uudistetun lain suunniteltu voimaantuloajankohta on 1.7.2023. (Sorsa 2015; Heikkilä & Heininen 2016; Knuutila 2012; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023; Tieteen termipankki 2023; Piispainkokouksen työryhmä 2015, 5–10.)

Kirkolla on oikeus yksityisen henkilön oikeusasemaan vaikuttaviin oikeudellisiin toimiin (esim. avioliittoon vihkiminen), joten se on julkisoikeudellinen toimija (Kulla & Salminen 2021, 3). Julkisoikeudellinen asema tuo mukanaan julkisuus- ja suunnitteluelvoitteen. Kirkolla on oikeus kerätä kirkollisveroa, mutta veronmaksajan on tiedettävä, mihin seurakunta varansa käyttää. Suunnittelun on perustuttava jäsenistöstä nouseville tarpeille ja sitä ohjaa normatiivisuus (lait, asetukset ja kirkolliset asiakirjat). Seurakuntien lakisääteisiä viranomaistehtäviä ovat hautaus toimi, väestökirjanpitoon liittyvät tehtävät sekä kulttuurihistoriallisesti merkittävien rakennusten ja irtaimiston ylläpito (Kirkkohallitus 2014, 8; Salmi 2019, 76).

Suomen evankelis-luterilaisella kirkolla on kirkollinen itsehallinto ja se on uskonnollisesti täysin itsenäinen⁴. Kirkon kokonaishallinto muodostuu kolmesta perustasosta: paikalliskirkko (Suomen evankelis-luterilainen kirkko), hiippakunta ja seurakunta (hallintokaavio liitteessä 1). Tuomiokapituli on sekä hiippakunnan yleishallintoviranomainen että piispan johtama virasto. Kirkon oikeudellinen tietämys on pitkälti tuomiokapituleissa, sillä jokaisessa tuomiokapitulissa on oikeustieteen tutkinnon suorittanut lakimiesasessori. Seurakuntien itsehallintoa voi verrata kunnalliseen itsehallintoon. Kunnat ja seurakunnat hoitavat heille määrättyjä lakisääteisiä tehtäviä, mutta niille jää laaja toiminnallinen, taloudellinen ja hallinnollinen toimivalta. Tehtävien hoitamista varten niillä on oma hallintonsa, hallintoelimensä ja virkamiehensä. Jäsenillä (kuntalaisilla tai kirkollisveroa maksavilla) on oikeus valita ylintä päätösvaltaa käyttävän elimen jäsenet. (Kulla & Salminen 2021, 25–26.) Seurakuntien itsenäisyyttä on rajoitettu siten, että tuomiokapitulit osallistuvat papinvirkojen täyttöön ja tietyt seurakuntien päätökset on alistettava tuomiokapitulin tai kirkkohallituksen vahvistettavaksi. Lisäksi kirkolliskokous

⁴ Myös Suomen ortodoksisella kirkolla on myös kirkollinen itsehallinto, mutta uskonnollisesti se kuuluu Konstantinopolin ekumeenisen patriarkaatin alaisuuteen (Peltonen 2020, 258.)

ja kirkkohallitus tekevät seurakuntia sitovia päätöksiä. Seurakunnan ylintä työnantajavaltaa käyttää kirkkovaltuusto, jonka jäsenet valitaan seurakuntavaaleissa neljän vuoden välein (Kirkon työmarkkinalaitos 2023). Kunnallisvaaleissa ehdokkaita voivat asettaa puolueräkisterissä olevat puolueet ja äänioikeutettujen perustamat valitsijayhdistykset (Oikeusministeriö 2023), mutta seurakuntavaaleissa ehdolle asetetaan ainoastaan valitsijayhdistyksen kautta. Valitsijayhdistyksen takana voi olla herätysliike, poliittinen puolue, asuinalue tai jokin yhteinen näkemys, kuten kirkon uudistaminen, tasa-arvon edistäminen tai nuorten aseman vahvistaminen (Suomen ev.lut. kirkko 2022d). Seurakuntavaaleja on kritisoitu vaikeaselkoisuudesta, sillä valitsijayhdistysten taustalla olevan näkemyksen selvittäminen vaatii äänestäjältä aktiivisuutta.

Kunnan ja seurakunnan välinen ratkaiseva ero on jäsenyydessä: jokainen henkilö, yhteisö tai säätiö, jonka kotipaikka on kunnassa tai joka omistaa ja hallitsee kiinteää omaisuutta, on automaattisesti kunnan jäsen (Kuntalaki 3§), mutta seurakuntaan kuuluvat vain kirkollisveroa maksavat kunnan asukkaat. Kuntien ja seurakuntien toiminnalle on yhteistä julkisoikeudellisuus, hallinnollisuus ja vahva alueellisuus. Seurakunnat ovat alueellisesti sidoksissa kuntiin, sillä seurakunnan jäsenkunta koostuu ko. kunnan alueella asuvista kirkkoon kuuluvista jäsenistä. Kirkon jäsenmäärän laskiessa ja yhteiskunnan maallistuessa kunnat ja seurakunnat ovat eriytyneet toisistaan, mutta paikkakunnan uskonnollisella mielenmaisemalla on edelleen vahva vaikutus myös kunnan toimintaympäristöön ja siellä vallitseviin arvoihin.

Kirkon toiminnan tavoitteena ei ole rahallisen voiton tuottaminen, vaan toiminta perustuu missioon. Kirkon perustehtävä on hengellinen, mutta yhteiskunnallinen rooli tulee esille heti kirkkolain toisessa pykälässä, jossa sanan julistamisen ja sakramenttien⁵ jakamisen lisäksi tehtäväksi määritellään toimia myös kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi. Hengellistä tehtävää, heikoimpien puolustamista sekä sosiaalieettistä vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä ei voida erottaa toisistaan. Kirkon yhteiskunnallisena tehtävänä on auttaa ja tukea ihmisiä haavoittuvissa tilanteissa, edistää oikeudenmukaisuutta, yhdenvertaisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä suojella ympäristöä. (Salminen 2020, 220; 234.) Voittoa tavoittelemattoman organisaation tarkoituksena on

⁵ Sakramentti = Jumalan armon ja rakkauden näkyvä välikappale. Sakramenttien lukumäärä vaihtelee eri kirkkokunnissa: Suomen ev.lut. kirkossa sakramentteja on kaksi (kaste ja ehtoollinen), mutta katolisella ja ortodoksisella kirkolla seitsemän. (Huovinen 2000, 81–95; Katolinen tiedotuskeskus 2005, 323–421; Ortodoksinen kirkko.)

muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa, ja tulokset ovat aina organisaation ulkopuolella, eivät sisällä (Druckner 2008, 21, 140). Kirkko eroaa muista arvopohjalta toimivista voittoa tavoittelemattomista toimijoista (järjestöt ja yhdistykset) julkisoikeudellisen asemansa ja kokonsa puolesta. Sillä on esimerkiksi laaja joukko palkattua ja tehtävään koulutettua henkilöstöä⁶.

4.2 Papiston virat

Arkikielessä sanoja pappi ja pastori käytetään rinnakkain ja niillä tarkoitetaan erilaisten uskonnollisten yhteisöjen hengellisiä tehtäviä hoitavia henkilöitä. Sanojen sisältö vaihtelee huomattavasti eri kirkkokunnissa ja kielissä. Suomen ev.lut. kirkossa erotetaan toisistaan kolme eri käsitettä (KL 5:1a) (taulukko 3):

Taulukko 3. Papin virkaan liittyvät käsitteet

pappisvirka	luterilaisten tunnustuskirjojen mukainen evankeliumin julistamiseksi ja sakramenttien jakamiseksi asetettu kirkon virka, johon kutsutaan ja johon vihitään pappisvihkimyksessä
pappi	henkilö, joka kirkkojärjestyksen mukaisesti on joko vihitty pappisvirkaan tai jolle on myönnetty oikeus toimittaa pappisvirkaa Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa
papin virka	hallinnollisella päätöksellä perustettu seurakunnan, seurakuntayhtymän, tuomiokapitulin tai kirkkohallituksen virka, johon voidaan valita vain pappi.

Papin virka on hallinnollinen termi. Seurakunnissa on kolmenlaisia papin virkoja (kirkkoherra, kappalainen ja seurakuntapastori; muodostavat yhdessä seurakuntapapiston) ja lisäksi on olemassa erityisvirkoja (sairaalapastori, oppilaitospastori, perheneuvoja jne.). Papit voivat työskennellä ev.lut. kirkon virkojen lisäksi esimerkiksi opettajina tai järjestöjen palveluksessa. Vuonna 2015 tehdyn laajan tutkimuksen mukaan teologeista 38 % toimi evankelis-luterilaisen kirkon pappina, 19 % opettajina ja julkisen ja 19 % yksityisen sektorin työtehtävissä (Buchert ym. 2015, 20). Pappisvirka viittaa pappisvihkimyksessä saatuun, kuolemaan asti kestäväseen oikeuteen toimia pappina (Suomen ev.lut. kirkko 2011, 12), eräänlaiseen ammatinharjoittamisoikeuteen. Kerran vihitty pappi pysyy pappina, vaikka vaihtaisi kokonaan toiselle alalle (Nortomaa 2016, 24). Vertailukohtana voi käyttää vaikka

⁶ vuoden 2022 alussa vakituudessa työsuhteessa työskenteli 15 800 työntekijää, joista seurakuntapapina 2020 henkilöä (Kirkon tilastopalvelu).

lääkärinoikeuksia. Lääkärinoikeudet ovat Suomessa periaatteessa elinikäiset, mutta oikeuksien saaminen edellyttää sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston Valviran myöntämää laillistusta. Valviralla on myös oikeus rajoittaa tai poistaa oikeuksia. (Valvira 2022.) Tuomiokapituli ylläpitää hiippakuntansa papeista nimikirjaa, joka sisältää mm. suoritettut tutkinnot, koulutustiedot, työ- ja virkasuhteet, kielitaidon, huomattavimmat luottamustehtävät ja mahdolliset rangaistukset.

Suomessa teologian maisteriksi voi valmistua Suomessa Helsingin teologisesta tiedekunnasta, Itä-Suomen yliopiston läntisen teologian koulutusohjelmasta ja Åbo Akademin teologisesta (Niemelä & Salminen 2013, 292). Teologian opiskelijoilla voi olla hengellinen kutsumus työhön, mutta motivaatiolähteenä on yhä useammin auttamissuuntautuminen, itsensä toteuttaminen tai tieteellinen kiinnostus uskontoa koskevia kysymyksiä kohtaan (Niemelä 2014, 9). Yliopistosta ei valmistuta papiksi eikä papiksi vihkiminen ole subjektiivinen oikeus. Teologian maisterin tutkinto tuo kelpoisuuden hakea papin virkoja, mutta papiksi tullaan vasta tuomiokapitulin järjestämän ordinaatiokoulutuksen ja pappisvihkimyksen kautta (ks. luku 4.2.2). Teologian opiskelijat voivat valita suuntautumisvaihtoehtokseen teologian tai opetusalan. Teologin suuntautumisvaihtoon valinnat tähtäävät joko Suomen ev.lut. kirkon pappina toimimiseen tai yhteiskunnallisiin tehtäviin (tutkija, järjestötyöntekijä, tiedottaja) ja opetusalan suuntautumisvaihto antaa pätevyuden toimia aineenopettaja perusopetuksessa, toisella asteella ja aikuiskoulutuksessa. (Itä-Suomen yliopisto 2022.) Seurakuntapastoreilta edellytetään psykologisten soveltuvuustulosten esittämistä viimeistään ennen pappisvihkimystä ja suurin osa papiksi tähtäävistä teologian opiskelijoista käy soveltuvuustestissä opintojen puolivälissä. (Nortomaa 2016, 22).

4.2.1 Pappien virantäytön ja viran erityispiirteet

Kirkkolain mukaan (KL 1054/1993 6:1) seurakunnassa on oltava kirkkoherran, kanttorin ja diakonian virka. Virat voivat olla tuomiokapitulin päätöksellä yhteisiä kahden tai useamman seurakunnan kesken. Kappalaisen ja seurakuntapastorin virkoja voi seurakunnassa olla sen mukaan, mitä kirkkovaltuusto päättää (KJ 1055/1993 6. luku 1 §). Papiston virat täytetään seurakunnan ja tuomiokapitulin yhteistyönä. Kirkkoherra ja kappalainen valitaan virkoihinsa vaaleilla, mutta seurakuntapastorin virantäyttöprosessia hallinnoi tuomiokapituli ja seurakunnalle varataan tilaisuus antaa lausunto sekä viran erityisistä tarpeista että virkaan

ilmoittautuneista (KL 6:11.2; Kirkkohallitus 2003; Kirkkohallitus 2015). Syy tähän menettelyyn tulee virkojen historiasta. Ennen vuoden 1993 kirkkolakia kirkkoherran ja kappalaisten virat olivat vakinaisia, mutta tuomiokapituli määräsi tarvittaessa seurakuntaan lisätyövoimaa eli nykyisiä seurakuntapastoreita (Helomaa 2022; vrt. valtionhallinnossa sotilasvirat ja diplomaattien komennukset.)

Tuomiokapitulilla on seurakuntapastoreiden rekrytoinnissa monenlaisia työnantajatehtäviä, sillä prosessin hallinnoinnin lisäksi se vastaa ordinaatiokoulutuksesta ja pappisvihkimyksestä, joissa seurakuntapastoreita valmistetaan siirtymään työelämään. Julkisoikeudellisista viroista menettely on hallinnollisesti lähimpänä lausuntomenettelyä, jolla korkeimman oikeuden ja korkeimman hallinto-oikeuden tuomarit nimitetään virkaansa (ks. luku 3.3.3). Seurakunnan lausunnon antaa kirkkoneuvosto. Kirkkoneuvosto voi delegoida osan päätösvallostaan kirkkoherralle ja näin on usein meneteltykin esimerkiksi määräaikaiseen palvelusuhteeseen palkkaamisen osalta. Vain suurimmissa seurakunnissa on erikseen henkilöstöasioihin perehtynyt työntekijä, joten talouspäällikkö on kirkkoherran tärkeä työpari ja keskustelukumppani. Hän valvoo taloushallinnon ylimpänä viranhaltijana virka- ja työehtosopimusten noudattamista ja täytäntöönpanoa ja vastaa usein työterveyshuollosta ja henkilöstökäytännöistä ja -prosesseista. (Marttila & Boehm 2019, 97; Ryökäs 2019, 65–66.) Pienimmissä seurakunnissa talouspäällikönkin tehtävät on voitu järjestää ostopalveluna, joten kirkkoherra on useimmiten ainoa rekrytointiprosessissa mukana oleva viranhaltija.

Kirkon työntekijöistä noin kolmannes on hengellisessä työssä. Hengellistä työtä tekeviin⁷ ei sovelleta työaikaa ja heidän työaikaansa ei mitata tunteina ja minuutteina, vaan heille on määritelty vapaapäivät ja periaatteet vapaapäivien siirrosta. Työajattomuuden edellytyksenä on, että työntekijällä on työaika-autonomia ja työaikaa ei valvota eikä määritellä ennalta (KirVESTES 2022, 118). Kirkon hengellisen työn työntekijät ovat siis jo pitkään eläneet mallissa, jossa työ- ja vapaa-ajan rajat ovat häilyviä. Työajaton työ antaa vapauksia ja mahdollisuuksia, mutta tuo käänköpuolena mukanaan uupumisen riskin. Työajattomassa työssä toimimista auttavat nykyajan sirpaleisessa työelämässä muutenkin tarpeelliset ominaisuudet, kuten ekstroversio, hyvä itsetunto, proaktiivisuus, joustavuus, avoimuus uusille kokemuksille ja omien vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen (Nortomaa 2016,

⁷ pappien lisäksi kanttorit sekä ne julistus-, kasvat-, opetus-, lähetys- ja diakoniatyötä tekevät viranhaltijat ja työntekijät, joiden työajan käyttöä ei valvota

54). Etenkin pienillä paikkakunnilla työskentelevät saattavat kokea, etteivät he pääse pakoon työntekijän rooliaan missään, vaan hengellisyys ja odotukset eettisestä ja omaa arvomaailmaa heijastavasta toiminnasta leimaavat myös vapaa-aikaa (Kopperi 2019a, 26).

Jokaiselle työntekijälle tulee ennen pitkää vastaan tilanne, jossa hän joutuu puntaroimaan työtehtävien ja oman hengellisen vakaumuksensa suhdetta. Kirkkojärjestyksen pääsääntöinen lähtökohta on, että kirkon virkamiehillä ei ole oikeutta kieltäytyä virkatehtäviensä suorittamisesta. Perustuslakivaliokunnan mukaan pappi käyttää uskonnon ja omantunnon vapautta ryhtyessään uskontokunnan palvelukseen, mutta viran vastaanotettuaan hän ei voi vedota henkilökohtaiseen vakaumukseensa. Hakijan etukäteen ilmoittama kanta siitä, että hän tulee kieltäytymään osasta työtehtäviään, voi olla peruste virkaan valitsematta jättämiselle, vaikka asianomainen olisi hakijoista ansioitunein (Puronurmi 2009, 287–288, 290; Koskinen & Kulla 144.)

4.2.2 Pappisvihkimys

Ordinaationkoulutuksessa ja siihen sisältyvässä piispan haastattelussa arvioidaan erityisesti kutsumusta, joka on yksi henkilökohtaisen soveltuvuuden osatekijä. Ulkoisen kutsun saatuaan teologian maisterit lähettävät tuomiokapituliin psykologisen soveltuvuustutkimuksensa kokonaisarvosanan, tutkintotodistukset ja muut tarvittavat asiakirjat. (Nortomaa 2016, 23; 43). Ennen pappisvihkimystä piispa ja mahdollisesti muut tuomiokapitulin edustajat haastattelevat teologian maisterin. Psykologisen soveltuvuustutkimuksen kokonaisarvosana on ainoastaan tuomiokapitulin käytettävissä, mutta seurakunnat eivät näe tulosta missään vaiheessa (Nortomaa 2016, 44.) Haastattelun pääasiallinen tarkoitus on varmistaa henkilön soveltuvuus papiksi. Vihittävän tulee lisäksi osallistua hiippakunnan järjestämään ordinaatiovalmennukseen. Ordinaatiovalmennus on tuomiokapitulin organisoimaa koulutusta, jossa pohditaan pappina olemisen kysymyksiä, ammatti-identiteettiä ja sielunhoitajana toimimista. Pappisvihkimyksen tarkoituksena on myös huolehtia siitä, että kirkon virkaan vihittävien määrä on tarkoituksenmukaisessa suhteessa työmahdollisuuksiin nähden (Piispainkokouksen työryhmä 2015, 25).

Seurakuntapastoreissa on paljon alan vaihtajia. Alan vaihtajilla on usein monipuolista osaamista ja kokemusta ja elämän mukanaan tuomaa viisautta, josta on hyötyä

seurakuntapastorin työssä, mutta jos taustalla ei ole kokemusta seurakunnan toiminnasta, haasteena saattaa olla ammatti-identiteetin kehittyminen (Kopperi 2019b, 151; ks. luku 4.2.2). Salomaan (2007, 130–131) mukaan ammatillinen sosiaalisaatio edellyttää ammatillisten tietojen, taitojen ja ammattietiikan ja asenteiden lisäksi kiinnittymistä ammattikulttuuriin ja -rooliin. Sosiaalistuminen tapahtuu lopullisesti vasta työelämään sijoittuessa, jolloin työntekijä pääsee tulkitsemaan ammatilliseen alakulttuuriin liittyviä tietoja, taitoja, asenteita, arvoja, rooleja ja elämäntapoja ja peilaamaan niitä työssä tuleviin kokemuksiin. Ordinaatiovalmennuksella pyritään vastaamaan osittain ammatilliseen sosiaalisaatioon. Valmennus on vertaisryhmän tyyppistä ja ohjelmassa on paljon tilaa keskustelulle ja osallistujien mielessä oleville kysymyksille. Ordinaatiovalmennuksen ensimmäinen osa päättyy pappisvihkimykseen. (Helomaa 2022.)

Ensimmäisessä työpaikassaan aloittava seurakuntapastori on teologisen ja teoreettisen tietämyksen tasollaan vielä kehittyvässä vaiheessa ja todellinen ammattitaito muodostuu vasta työn mukana (Salomaa 2007, 363). Ordinaatiovalmennus jatkuu tästä eteenpäin mentorointina, jossa seurakuntapastori saa peilata työtään jonkun mentorikoulutuksen käyneen työntekijän kanssa. Vihkimystä seuraavana kalenterivuonna kaikki edellisen vuodenkierron aikana vihityt papit kutsutaan ordinaatiovalmennuksen toiseen osaan. Jakso toteutetaan yleensä viikonlopun mittaisena tapaamisena jossain leirikeskuksessa. (Helomaa 2022.) Tämän jälkeen papin ammatillista kasvua tukee pastoraalinen koulutuspolku, jonka tärkeimpänä etappina on työuran alkuvuosina suoritettu pastoraalitutkinto (40 op), joka syventää papin ydinosaamista, tukee kehittymistä kirkon työn ammattilaiseksi, ja tarjoaa myös mahdollisuuden verkostoitua samassa uravaiheessa olevien kollegojen kanssa. (Suomen ev.lut. kirkko 2022b.) Lisäksi tarjolla on monenlaista lisä- ja täydennyskoulutusta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmät

Yhteiskuntatieteiden olemukseen kuuluu, että teorioita ei voida testata, mallintaa ja todentaa samalla tavalla kuin esimerkiksi luonnontieteissä. Tämän vuoksi yhteiskuntatieteissä voidaan puhua varsinaisten teorioiden sijaan teoreettisesta orientaatiosta. Nämä käsitteelliset järjestelmät auttavat tekemään asioita tunnistettaviksi ja ymmärrettäviksi kytkemällä ne suurempiin puitteisiinsa ja antavat suuntaa kriittiselle, refleктоivalle, luovalle ja eettiselle ajattelulle. Eettinen ajattelu auttaa erottamaan oikean ja väärän ja sen pohjalta voidaan edistää toivottavia asioita ja välttää ei-toivottuja. (Hyyryläinen & Viinamäki 2011, 221–222.)

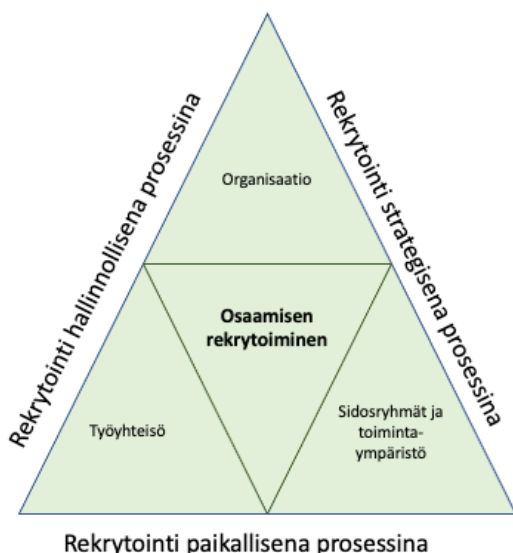
Tutkimus lähti liikkeelle työnhakulomakkeista ja työpaikkailmoituksista muodostuvasta lomakeaineistosta. Kvantitatiivinen tutkimus antaa mahdollisuuden kuvailla aineistosta nousevia ilmiöitä ja järjestellä tietoa pienempiin ryhmiin. Työnhakijoiden taustatiedot (ikä, koulutus, työkokemus jne.) sekä tehdyistä henkilövalinnoista saatu kvantitatiivinen tieto muodostavat yhdenlaista (luotettavaa) kuvaa painotuksista ja ilmiöiden yleisyydestä (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17). Kvantitatiivisesta aineistosta syntyneet kysymykset etsivät hakemaan kirjallisuudesta lisää tietoa, joka taas nosti ymmärryksen uudelle tasolle. Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan tiedon muodostumista, jossa tutkija liikkuu edestakaisin eri vaiheiden välillä ja palaa korjaamaan ja tarkentamaan aikaisemmin tekemiään oletuksia ja ratkaisuja. Hermeneuttisessa tieteenperinteessä pyritään ymmärtämään yksittäistä kokonaisuuden kautta ja kokonaisuutta yksittäisen kautta ja näiden välinen vuoropuhelu ja spiraaliliike jatkuu loputtomiin. Tutkimuksen viitekehys tarkentuu tutkimuksen kuluessa ja tutkija lähestyy vähitellen perusteltua tulkintaa, mutta lähestymistavassa hyväksytään se tosiasia, että ymmärrys jää aina vajavaiseksi ja sen tuolle puolen jää kysymysmerkkejä, epäselvyyksiä ja tuntematonta aluetta. (Heller 1995, 16–17; Puusa & Juuti 2020, 73–74.) Tässä tutkimuksessa rekrytoinnin kontekstisidonnaisuus tekee käsitteiden yksiselitteisestä määrittelemisestä mahdottoman, sillä ne saavat eri merkityksiä tai vähintäänkin painotuksia eri ympäristöissä. Jokaisessa paikallisseurakunnassa on oma henkinen maisemansa, johon vaikuttavat paikkakunnan historia, siellä vaikuttaneet ihmiset, väkimäärä ja lukemattomat muut variantit. Ulkopuolinen tarkkailija ei voi koskaan tavoittaa

näitä rekrytointitilanteissa vaikuttavia hienovaraisia nyansseja tai pohjavirtoja eivätkä asianosaiset itsekään pysty niitä välttämättä tiedostamaan.

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta nousevien ilmiöiden ymmärtämisen syventämiseksi tarvittiin lisäksi laadullista tutkimusta, jolla voi löytää uusia jäsennyksiä ja merkityksiä (Ruusuvuori ym. 2010, 16) ja päästään kiinni tilannesidonnaisiin tekijöihin. Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun ja tarkastelun kohteena on tulkintaan ja ymmärrykseen liittyvät prosessit (Puusa & Juuti 2020, 59–60). Tutkijoilla ei ole yleensä pääsyä tilanteisiin, joissa tehdään taloudellisia ja poliittisia päätöksiä ja näiden tapahtumien kokemusten ja merkitysten tutkimista varten haastattelu on lähes ainoa keino (Hyvärinen 2017, 12). Analyttisistä havainnoista pystyy vähitellen tekemään johtopäätöksiä ja näitä peilataan edelleen teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena onkin aina jokin tuore lähestymistapa muiden jo avaamaan keskusteluun. Löydetyn uuden näkökulman toivotaan myös kutsuvan muita kehittämään ja jatkamaan keskustelua. (Ruusuvuori ym. 2010, 29.)

Koska aiheesta ei juurikaan ole aiempaa tutkimusta, tavoitteeksi tarkentui mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja kattavan kuvan luominen osaamisesta. Mixed methods -tutkimukselle ei ole vielä vakiintunutta suomalaista käsitettä ja tässä käytetään Hurmerinnan ja Nummelan suositusta suomenkielisestä termistä monimenetelmätutkimus. Monimenetelmätutkimus sopii erityisesti tilanteisiin, jossa pyritään muutoksen kuvaamisen lisäksi ymmärtämään sitä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston yhdistäminen ja ristikkäin käyttäminen auttavat ymmärtämään monimutkaisia tutkimusongelmia, löytämään tutkimusta ohjaavia kysymyksiä ja hakemaan vastauksia. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen menetelmä vuorottelivat, kävivät vuoropuhelua ja lopulta nivoutuivat toisiinsa. (Hurmerinta & Nummela 2020, 308–317.)

Tutkin osaamista kehyksessä, jossa vaikuttavat kolmen eri tahon tarpeet. Rekrytointi on aina tapauskohtaista ja tapahtuu tiettyyn työyhteisöön ja tiettyyn seurakuntaan (sidosryhmät ja toimintaympäristö) ja tarpeet saattavat olla hyvinkin erilaisia. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) havainnollistetaan tutkimusasetelmaa ja asioiden liittymistä toisiinsa.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Yksittäisten seurakuntien ylimpänä organisaationa on Suomen ev.lut. kirkko, joka hoitaa valtakunnallisena toimijana yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa sekä kirkon suhteita valtioon ja muuhun yhteiskuntaan. Sama kolmitahoinen ajattelu toteutuu myös rekrytoinnissa, sillä se on yhtä aikaa hallinnollinen, strateginen ja paikallinen prosessi. Seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessissa päätösvalta on seurakunnan sijaan tuomiokapitulilla, jolla on laaja hallinnollinen toimivalta. Strategisesti rekrytoinnin suuntaviivoja linjataan sekä seurakunnan omassa että kaikkia seurakuntia sitovassa kirkon yhteisessä strategiassa. Seurakuntapastorin rekrytoinnin vaikutukset kohdistuvat kuitenkin lopulta suurimmalta osin paikallisseurakuntaan, joten paikallisseurakunnan ja sen johtajan eli kirkkoherran näkemysten ja kokemusten huomioiminen on olennaista.

5.2 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkijapositio

Eettiset periaatteet ovat kaiken tutkimuksen lähtökohtana. Ihmistä ja inhimillistä toimintaa koskevan tutkimuksen eettiset periaatteet on Suomessa kirjattu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeeseen. Ohje sitoo tutkijat kunnioittamaan tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta ja toimimaan niin, että tutkittavina oleville ihmisille tai yhteisöille ei aiheudu vahinkoa tai haittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 7). Tutkittava aihe ja toimintaympäristö on jossain määrin sensitiivinen ja tämä pidettiin mielessä koko kirjoitus- ja tutkimusprosessin ajan. Aihetta lähestyttiin hallintotieteellisestä näkökulmasta ja teemat pidettiin riittävän neutraaleina ja

yleisluontoisina, jotta tutkimusta pystyttiin käymään avoimella ja psykologisesti turvallisella maaperällä. Tutkimuskysymysten asettelussa vältettiin oletuksia tutkimustuloksesta ja vuorovaikutus haastateltavien kanssa pyrittiin pitämään vapaana mahdollisista ennakkotiedoista nousevista asenteista. Tutkimustulosten täytyy perustua materiaalista nousevaan tietoon ja tulkintoja on tehtävä harkiten.

Tässä tutkimuksessa käsitellään myös luottamuksellisia tietoja, joten eettisiin lähtökohtiin palattiin toistuvasti koko tutkimuksen ajan. Keskustelua tietosuojasta, tutkittavien tiedottamisesta ja tutkimusluvasta käytiin graduohjaajan lisäksi Kirkon tutkimus ja koulutus -yksikön johtajan sekä tuomiokapitulin lakimiesasessorin ja hiippakuntapastorin kanssa. Sain pääsyn KirkkoHR-tietokantaan⁸ 29.3.2021, jolloin aloitin tekemään pienimuotoista analyysiä hakijoista SPSS-kurssin harjoitustyönä. Minua sitoo työni puolesta vaitiolovelvollisuus ja luen tutkimuksen aineiston tämän vaitiolovelvollisuuden piiriin, mutta allekirjoitin tuossa vaiheessa salassapitosopimuksen myös Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin kanssa. KirkkoHR toimii ainoastaan Kirkkoverkkoon kytketyissä tietokoneissa ja sen käyttämiseksi tarvitaan voimassa olevat evl- ja KirkkoHR-käyttäjätunnukset sekä salasanat molempiin.

Suomen ev.lut. kirkko noudattaa tutkimusluvan hankkimisessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia (2012) ja erillistä ohjetta tai käytäntöä ei ole. Kirkon tutkimus ja koulutus -yksikön vs. johtaja kertoi, että rekrytointien tiedot (hakijamäärät, ajankohdat ja valituksi tulleet) ovat julkisia tietoja, joten kun hakijoiden tiedot käsitellään anonyymisti eikä kenenkään henkilöllisyys tule ilmi tutkimusta raportoitaessa, tutkimuslupa tuomiokapitulilta on riittävä. Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin myöntämän tutkimusluvan edellytyksenä oli, että myös seurakuntien anonyymiteetti turvataan. Tutkittavien on pystyttävä päättämään osallistumisestaan täysin vapaaehtoisesti ja heidän on myös voitava peruuttaa osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Lähetin haastattelupyynnöt sähköpostilla ja kerroin tässä yhteydessä tutkimuksen tavoitteista, yhteydestä tuomiokapituliin ja pro gradu -työn julkaisemisesta. Haastattelutilanteessa haastateltavat saivat kirjallisen tietosuojalomakkeen, jossa on tiedot aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. Ennen haastattelun alkamista he allekirjoittivat tietoon perustuvan suostumuksensa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 8).

⁸ KirkkoHR muuttui 1.1.2023 alkaen KirkkoRekryksi.

KirkkoHR:stä poimittiin ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot (liite 2) ja itse hakemuksia säilytettiin koko ajan KirkkoHR:ssä. Työhakemusten tiedot ja työpaikkailmoitusten virkapaikat pseudonymisoitiin numerotunnisteiksi (hakija-ID, työpaikkailmoitus-ID, ikä täysinä vuosina hakuhetkellä jne.) eikä yksittäisiä henkilöitä tai virkoja voi tunnistaa ilman koodiavainta. Koodiavain on ollut tutkijan hallussa, eikä sitä ole annettu missään vaiheessa kenellekään muulle. Tutkimuksen päättymisen jälkeen koodiavain hävitetään.

Tutkimuskohteena olevassa hiippakunnassa on 62 seurakuntaa ja kirkkoherrat tuntevat toisensa, joten anonymiteetin turvaaminen on ehdottoman tärkeää. Anonymiteetin suojaamiseksi haastateltavien taustatiedoista kerrotaan ainoastaan haastateltavaksi valikoitumisen perusteet (ks. luku 5.3. aineiston keruu), ja tutkimuksessa käytetyissä suorissa lainauksissa ei ole tunnisteita (H1–H4), niistä on poistettu murreilmaisut ja teksti on muutettu kirjakielelle. Haastatteluja litteroitaessa kaikki tunnistetiedot (nimet, työpaikat, paikkakunnat yms.) muutettiin sellaisiksi, että haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa ja äänitallenteet hävitettiin litteroinnin jälkeen. Tietoja kategorisoitiin yleisemmälle tasolle ja haastatteluissa esille tulleet muut nimet kategorisoitiin litteroitaessa ammatin mukaan, esimerkiksi [Pastori] tai [Kanttori]. Tutkimustuloksissa seurakunnista kerrotaan vain tutkimuksen kannalta olennaisia tietoja ja niitäkin viitteellisinä. Kokoon viitataan väljillä käsitteillä (suuri tai pieni) ja sijainnin kerrotaan olevan joko keskuksessa tai sen liepeillä tai kaukana lähimmästä suuresta keskuksesta.

Haastateltavat ja minä olemme kaikki kirkon palveluksessa, joten kyseessä on Juvosen (2017) kuvaama sisäpiiritutkimus. Sisäpiirihaastattelussa haastateltavaa ja haastattelijaa yhdistää jokin, mikä erottaa heidät laajasta ihmisjoukosta (Juvonen 2017, 398). Eliittihaastattelusta voidaan puhua, jos haastateltava on hyvin perillä asioista, hänellä on vaikutusvaltaa ja tiettyyn instituution sidoksissa olevaa asiantuntemusta. Tämä saattaa näkyä kielenkäytössä ammattitermeinä ja lyhenteinä sekä pukeutumisessa ja eleissä. Asiantuntijoita haastatellessa tilanteen kulkuun vaikuttaa se, miten hyvin haastateltava tuntee aiheensa ja mieltäkö haastateltava keskustelelevansa toisen asiantuntijan vai kenties opiskelijan tai maallikon kanssa. Tämä vaatii haastattelijalta aktiivista roolia ja hyvää valmistautumista, mutta saattaa tuottaa tietoa, jota ei tavoita muualta (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 217–223).

Kaikkiin organisaatioihin muodostuu ajan kuluessa kieli, jolla asioista puhutaan. Tämä ns. odotuksenmukainen kieli on erityisen vahva kirkossa, sillä hengelliset asiat mielletään suomalaisessa yhteiskunnassa yksityisasioksi ja hengelliseen kieleen törmää vain harvoin yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa. En pysty tarkastelemaan aihetta ulkopuolisen silmin, mutta en myöskään ole teologi enkä virkani puolesta mukana seurakuntapastoreiden rekrytointiprosesseissa, mikä tuo etäisyyttä asiaan. Kirkkoherrojen toimintaa määrittää vahva ohjesäännöstö ja ammatillinen etiikka ja tällaisessa asemassa olevilla ihmisillä saattaa olla paineita tuottaa etenkin ulkopuolisille kuvaa siitä, että asiat etenevät luotettavasti määrättyjen käytäntöjen mukaan. Taustani ansiosta tämä ammatillinen muuri oli ehkä helpompi ylittää. Toimintatavat ja käytettävä kieli on minulle tuttua ja se saattoi vaikuttaa sekä haastattelupyyntöihin suostumiseen että luottamuksen syntymiseen itse haastattelutilanteessa. Tämä auttoi myös lähestymään aineistoa sensitiivisesti ja kontekstoimaan sitä huolellisesti. Tutkimuksen kohteena oli yhteisesti tärkeä asia, josta molemmat osapuolet halusivat uutta tietoa, mutta yhteisyyden kokemuksesta huolimatta sisäpiiritutkimuksen on perustuttava rehelliseen, avoimeen ja perusteelliseen tulkintaan. Kaikkia esille tulleita asioita ei voi paljastaa ulkopuolisille, mutta tutkittavasta kohteesta täytyy tuottaa puolueetonta ja ilmiötä kattavasti kuvaavaa tietoa, joka palvelee tieteellistä tutkimusta. (Juvonen 2017, 407–409; Alastalo & Åkerman 2010, 384.)

Kaikki haastattelemanani henkilöt tiesivät minun työskentelevän kanttorina. Seurakunnissa kanttoreilla voi olla joku toinen lähiesihenkilö, mutta ylin esihenkilö on aina kirkkoherra ja tämä toi haastattelutilanteisiin tietynlaisen valta-asetelman. Hierarkia voi vaikuttaa siihen, että kumpikaan osapuoli ei pysty puhumaan täysin vapautuneesti tai jotain jätetään kertomatta. Tämän vaikutuksen pienentämiseksi valitsin osan haastateltavista niin, että en ole ollut laisinkaan tekemisessä heidän kanssaan aikaisemmin ja olen läheisimpienkin kanssa korkeintaan tuttavallisissa väleissä. Osa aiemmin tuntemistani haastateltavista työskenteli sellaisissa asemissa, että heiltä saatava tieto oli tarpeellista joko laaja-alaisen näkemyksen saamiseksi tai tietynlaisen toimintaympäristön äänen esiin tuomiseksi. Näissäkin aiemmissa kohtaamisissa yhteistyöstä oli lähes vuosikymmen aikaa tai se ei ollut tapahtunut tyypillisessä esihenkilö–alaissuhteessa.

Toisen, päinvastaisen valta-asetelman tutkimukseen tuo se, että kirkkoherrat vastaavat työstään oman hiippakuntansa piispalle. Lähettäessäni haastattelupyyntöjä kerroin pyytämilleni henkilöille, että tutkimuksella on tuomiokapitulin tutkimuslupa. Haastattelun

alussa allekirjoitetussa lupalapussa yhteys hiippakuntaan tuli esille toistamiseen ja lisäksi kerrottiin, että tutkielma on valmistuttuaan yleisesti luettavissa. Haastattelutilanteessa aina läsnäolevat tekijät, kuten ikä, sukupuoli ja asema sekä muut sosiaaliset hierarkiat aiheuttavat sen, että täydellinen tasa-arvo on epärealistinen ja sellaisena jopa tarpeeton tavoite (Hyvärinen 2017, 17). Valtasuhteiden sijaan Hyvärinen (2017, 18) kehottaa suhtautumaan haastattelutilanteeseen lahjana, jonka haastateltava antaa haastattelijalle. Tämä lähestyminen auttaa monipuolistamaan osapuolten suhdetta; haastattelijä osoittaa parhaiten arvostusta saamalle lahjalle (näkemys, kokemus, tieto, aika) käyttämällä sitä hienotunteisesti ja vastuullisesti ja tuottamalla uutta, luotettavaa tietoa molempia kiinnostavasta asiasta.

5.3 Aineiston keruu

Tulokset pohjautuvat kolmeen eri aineistoon: työpaikkailmoituksiin, työnhakulomakkeisiin ja haastatteluihin. Tuloksia peilataan tutkimuskirjallisuuden lisäksi virallisiin dokumentteihin ja virantäyttöä koskevaan lainsäädäntöön (taulukko 4). Rekrytointien tutkiminen osana hallintotieteen opintoja tuli esille kevättalvella 2021. Tutkimusjakson päättymispäiväksi valikoitui tuolloin viimeisimmäksi avoinna olleen viran päivämäärä 19.3.2021. Tarkastelu ulotettiin kattamaan kaksi edellistä täyttä kalenterivuotta (2019 ja 2020), joten tutkimusajankohdaksi määrittyi 16.1.2019–19.3.2021. Viroissa on mukana sekä vakituiset virat että määräaikaiset virat ja sijaisuudet. Tutkimustuloksia lukiessa on huomioitava, että avoin ilmoittautumismenettely ei ole ainoa käytössä oleva rekrytointitapa, vaan pappeja voidaan rekrytoida tietyissä tapauksissa myös suoraan. Työpaikkahakemusten ja -ilmoitusten lisäksi tutkimuksessa päätettiin haastatella rekrytointiprosesseissa mukana olevia henkilöitä. Haastatteluilla saatiin arvokasta, kokemukseen perustuvaa tietoa rekrytointiprosessin ja osaamisen ilmiöistä ja painotuksista, jotka eivät käyneet ilmi virallisista asiakirjoista.

Taulukko 4. Tutkimuksen aineisto

Aineistolaji	Aineisto
Dokumentit	Kirkon ammattien yhteinen ydinosaamiskuvaus Papin ydinosaamiskuvaus Ovet auki: Suomen ev.-lut. kirkon strategia vuoteen 2026

	Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin pöytäkirjat (seurakuntien ohjeistus rekrytointiprosessin aikana) ⁹
Lait	Hallintolaki 434/2003 Kirkkojärjestys 1055/1993 Kirkkolaki 1054/1993 Kuntalaki 410/2015 Laki evankelis-luterilaisen kirkon virkaehtosopimuksista 830/2005 Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003 Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 Suomen perustuslaki 731/1999 Työsopimuslaki 55/2001 Valtion virkamieslaki (750/1994) Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014
Lomakkeet	Työpaikkailmoitukset (43 kpl) ¹⁰ - sisällönanalyysin tekninen apuväline Nvivo Työnhakulomakkeet (438 kpl) ¹¹ - tilastollisen analyysin tekninen apuväline SPSS Yhteensä 481 havaintoyksikköä
Haastattelut	Neljä teemahaastattelua (kesto yht. 5 t 58 min.) - sisällönanalyysin tekninen apuväline Nvivo Rekrytointiprosessin asiantuntijan haastattelu (kesto n. 1 t)

Tutkimusaikana rekrytointiprosesseja oli 43. Yhdessä rekrytoinnissa haettiin kahta seurakuntapastoria, joten täytettäviä virkoja oli yhteensä 44. Hakijoita oli 149 ja he jättivät yhteensä 438 hakulomaketta. Viroista yksi jätettiin täyttämättä, yhteen määrättiin ulkopuolinen kutsuttu, yhteen valittiin kaksi hakijaa ja yksi sijaisuus laitettiin hakuun uudestaan. Kaksi hakijaa valittiin kahteen virkaan. Tämän tutkimuksen tilastollisessa tarkastelussa on ne 43 henkilövalintaa, jotka tehtiin virkaa KirkkoHR:n kautta hakeneiden joukosta. Tutkimuksessa on mukana kaikki tutkimusaikana julkaistut työpaikkailmoitukset sekä KirkkoHR-ohjelmistopalveluun jätetyt työnhakulomakkeet, joten näiltä osin kyseessä on kokonaistutkimus.

Työpaikkailmoituksia oli 43. Näistä 40 löytyi KirkkoHR:stä ja kaksi internethaulla. Viimeinen puuttuva ilmoitusteksti saatiin käyttöön Oulun hiippakunnan tuomiokapitulin kokouksen pöytäkirjanotteesta. Työnhakulomakkeita oli 438 ja ne löytyivät kaikki KirkkoHR:stä. Kaikki hakijat vastasivat samoihin kysymyksiin (liite 2). Henkilö- ja yhteystietojen lisäksi pakollisia kysymyksiä ovat tutkinnot, työkokemus, suostumus kysyä

⁹ seurakuntien rekrytointiprosessin ohjausta koskevat osuudet saatu käyttöön hiippakuntapastorilta

¹⁰ lähteet KirkkoHR-ohjelmistopalvelu, tuomiokapitulin pöytäkirjat ja internet

¹¹ lähde KirkkoHR-ohjelmistopalvelu

lisätietoja entisiltä työnantajilta sekä tieto, onko Suomen ev.lut. kirkon virkaan vihitty pappi. Lisäksi hakijoilla on ollut mahdollisuus kertoa kielitaidostaan ja lisäkoulutuksesta sekä jättää tehtävään vapaamuotoinen hakemus. Papiksi vihityiltä teologeilta edellytetään viranhakutilanteessa aina nimikirjaotetta, muut hakijat voivat jättää liitteeksi cv:n.

Asiantuntijahaastattelu sopii erityisen hyvin tutkimukseen, jossa tutkimuksen kohteena olevasta prosessista pyritään tuottamaan mahdollisimman tarkka kuva ja siitä on ennestään vain puutteellista tai hajanaista aineistoa. Haastateltavien valinta perustuu heidän institutionaaliseen asemaansa tai osallisuutensa kyseisessä prosessissa, joten he ovat vaikeasti korvattavissa. (Alastalo & Åkerman 2010, 372.) Haastateltaviksi sopivia henkilöitä olisivat olleet joko tuomiokapituleissa vaikuttavat henkilöt tai seurakunnan rekrytoinnista vastaavat henkilöt eli kirkkoherrat. Tuomiokapitulissa päätöksen valmistelijoiden ja tekijöiden joukko on pieni, joten haastateltavien saaminen ja anonymiteetin säilyminen olisi ollut ongelmallista. Tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan kirkkoherroja, sillä heitä on lukumääräisesti eniten ja heillä on laaja näkökulma rekrytointiin. He ovat mukana seurakuntien kaikissa rekrytoinneissa jossain roolissa ja he näkevät jokapäiväisessä työssään, millaiseksi rekrytointitilanteessa arvioitu osaaminen osoittautuu käytännössä.

Lähetin haastattelupyynnön sähköpostitse kahdeksalle ihmiselle. Heistä viisi vastasi myöntävästi, yksi jätti vastaamatta ja kaksi oli periaatteessa halukkaita osallistumaan, mutta haastattelu ei ollut mahdollinen aikataulusyistä. Haastattelupyynnöt osuivat ajankohtaan, jolloin seurakunnissa valmisteltiin seurakuntavaaleja ja seuraavan vuoden talousarvioita, joten haastatteluajkojen löytyminen ei ollut lainkaan itsestään selvää ja sopiva aika saattoi löytyä vasta kuukausien päästä. En uusinut haastattelupyyntöäni vastaamatta jättäneelle, sillä tutkimukseni aihe oli jo tarkentunut niin, että kattavan kuvan saamiseksi tarvitsinkin haastateltavan toisenlaisesta toimintaympäristöstä. Samasta syystä yksi viidestä myöntävästi vastanneesta jäi pois haastateltavien joukosta. Hän pohti jo itsekin vastausviestissään, onko hänen kokemuksensa relevanttia tämän tutkimuksen kannalta.

Haastateltavien lopullinen joukko oli neljä kirkkoherran virassa työskentelevää henkilöä, jotka olivat mukana tutkimusajalle osuneissa rekrytointiprosesseissa. Rekrytointiprosessista pyrittiin saamaan monipuolinen kuva valitsemalla mukaan henkilöitä, jotka työskentelevät toiminnallisesti mahdollisimman erilaisissa ympäristöissä. Mukana on eri kokoisia seurakuntia sekä asutuskeskuksista että harvaan asutulta alueelta. Yksi oli kirkkoherran

uransa alussa ja virkaiältään vanhimmalla oli vuosikymmenten kokemus tutkittavasta asiasta. Sovimme haastatteluajat joko sähköpostitse tai kasvotusten. Haastattelut tehtiin kasvokkain 5.10.–8.11.2022 välisenä aikana haastateltavien omissa työhuoneissa. Haastattelut nauhoitettiin sekä Zoom-tallentimella että matkapuhelimella.

Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, jossa tutkittavat ovat läpikäyneet tietyn prosessin ja tutkija on selvittänyt tutkimuskohteena olevan prosessin olennaiset tekijät (Puusa 2020, 112). Hyvärinen (2017, 22) näkee teemahaastattelun vaarana sen, että se saattaa rajata tutkittavan aiheen haastattelijan valitsemiin teorialähtöisiin käsitteisiin ja jättää vähemmän tilaa sille, mitä asioita haastateltavalle teemasta tulee mieleen ja miten hän haluaa niitä painottaa. Haastattelu on aina vuorovaikutusta, joten käytettiinpä mitä haastattelun lajia tahansa, tilanteessa on jätettävä tilaa yllätyksille myös esiin tulevien teemojen suhteen (Hyvärinen 2017, 13). Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat puhetyön ammattilaisia, joilla on kokemusta tutkittavasta kohteesta, joten teemahaastattelu oli luonteva valinta aineiston keräämiseksi. Haastattelu oli puolistrukturoitu eli kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltiin kutakuinkin samoista kysymyksistä, mutta etenemisjärjestys oli vapaa eikä kaikista teemoista puhuttu välttämättä samassa laajuudessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Keskusteluissa tuli esille runsaasti teemoja ja haastattelijan tehtäväksi jäi lähinnä kysyä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä.

Haastattelut käytiin väljästi teemahaastattelurungossa (liite 4) olevien kysymysten pohjalta. Haastatteluihin pyydettiin varaamaan aikaa 60–90 minuuttia ja toteutuneet kestot olivat 60–110 minuuttia (yhteensä 5 tuntia 58 minuuttia). Haastattelut (4 kpl) litteroitiin kokonaisuudessaan ja litteroitua aineistoa kertyi 117 sivua kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Sisällönanalyyseissä tutkimuskohteena on puheen ilmisältö eikä esimerkiksi tapa, jolla haastateltava sitä tuotti, joten litteroinnissa ei ole tarpeen merkitä kaikkia minipalautteita (hmm, mm), huokauksia, taukoja ja äänenpainoja (Ruusuvuori & Nikander 2019, 427, 430). Haastatteluaineisto litteroitiin tällä yleistasolla Transcribe Wreally-ohjelmaa ja Microsoft Wordin litterointityökalua apuna käyttäen. Haastatteluista kertyi runsaasti materiaalia ja haastateltavat avasivat ja valaisivat tutkimuskohdetta monipuolisesti. Esille nousi asioita, jotka olivat siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tilanteisiin, joten aineisto alkoi kylläntyä varsin pian. Teemahaastattelujen lisäksi hiippakuntapastori kertoi rekrytointiprosessin etenemisestä ja vastasi siitä esille nousseisiin kysymyksiin. Tätä haastattelua ei nauhoitettu eikä litteroitu.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kolmesta suunnasta tapahtuvan tarkastelun kautta. Kirjallisuus, työpaikkailmoitukset ja työhakemukset loivat esiymmärrystä osaamisen sisällöistä ja auttoivat tarkentamaan tutkimussuunnitelmaa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2018, 164). Teemahaastattelurunko (liite 4) laadittiin tämän pohjalta. Haastattelututkimus syvensi ymmärrystä, auttoi lähestymään ilmiötä kokonaisuutena ja loi tutkimukselle rakennetta. Aineistoja analysoitiin sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusperinteen mukaisesti.

Prosessi alkoi kvantitatiivisella osalla. Työhakemuksissa (438 kpl) olevat strukturoidut tiedot syötettiin SPSS-ohjelmistoon ja niiden sisältämää tietoa on jaoteltu pienempiin ryhmiin ja numeeriseksi tiedoksi (ks. liite 3). Kerrotusta työkokemuksesta eroteltiin omiksi muuttujikseen yleinen työkokemus ja kokemus seurakuntapastorin työstä. Tietoja analysoitiin yksinkertaisilla kuvailevan tilastotieteen menetelmillä (frekvenssi- ja prosenttijakaumat, keskiluvut) ja taustamuuttujien jakaumilla saatiin tuntumaa dataan sekä muodostettiin kuvaa työnhakijajoukosta ja virkoihin valituista. Työpaikkailmoituksista (43 kpl) poimittiin analysoitavaksi ilmoitusteksti, palvelussuhdetyyppi (vakituinen vai määräaikainen), palvelussuhteen laji (kokoaikainen vai osa-aikainen), mahdollinen koeaika, organisaation kuvaus ja ohjeet (liite 3). Teksteistä etsittiin kelpoisuusvaatimuksiin ja osaamiseen liittyviä käsitteitä ja niistä muodostettiin kuvaa ilmiöiden yleisyydestä. Lomakeaineiston alustavista tuloksista nouseva osaamisen teema jäi aineistossa suhteellisen vähälle huomiolle ja edellytti lisätutkimusta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen alustavat tulokset antoivat syötteen laadullisen aineiston keräämiselle. Laadullisessa tutkimuksessa analysointi alkaa jo aineiston keruuvaiheessa, sillä tutkijan esiymmärrys vaikuttaa aineiston hankintaan (Puusa & Juuti 2020, 143). Työpaikkailmoitusten tekstit ja haastatteluaineiston litteroinnit vietiin koodausta ja luokittelua varten Nvivo-ohjelmistoon. Aineisto pyrittiin tiivistämään johdonmukaiseen ja selkeästi ymmärrettävään muotoon sisällönanalyysin keinoin ja sisällönanalyysissä käytettiin sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa analyysia. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköitä ei määritellä etukäteen ja aikaisemmat havainnot ilmiöstä eivät ohjaa analyysia ja vaikuta lopputulokseen. Teoriaohjaava analyysi lähtee usein liikkeelle aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa teoriaa käytetään apuna ja

lopputuloksessa tunnustetaan aikaisemman tiedon merkitys. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on saavuttaa teoreettinen ymmärrys, mutta teoriaohjaavassa analyysissä pyritään ennemminkin uusien ajatusurien aukomiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.) Työpaikkailmoituksia ja haastatteluita käytiin ensin läpi aineistolähtöisesti poikkiaineistollista koodausstrategiaa noudattaen eli koko aineistosta etsittiin tiettyjä systemaattisesti toistuvia rakenteita (Ruusuvuori ym. 2010, 21). Tekstejä luokiteltiin ensin väljästi rekrytointiprosessin, osaamisen ja osaamisen johtamisen teemoihin ja sen jälkeen tarkemmin alakategorioihin. Muodostuneita kategorioita verrattiin olemassa olevaan tietoon osaamistarpeista ja peilattiin kirkon ydinsaamiskuvauksiin. Haastattelut eivät ainoastaan auttaneet tulkitsemaan ja valaisemaan lomakeaineiston alustavia tuloksia, vaan täydensivät ja laajensivat osaamisen ja rekrytinnin teemaa niin, että niistä muodostui lopulta tutkimuksen keskeisin aineisto.

Kirjallisuudesta hankitut tiedot vaikuttavat aineiston kategorisointiin. Analyysiohjelma voi toimia tutkijan ajattelun ja tulkinnan apuvälineenä. Tekstien siirtäminen johonkin ohjelmaan auttaa luokittelemaan ilmiöitä ja hahmottamaan niiden keskinäissuhteita. Lisäksi muusta aineistosta poikkeavat havainnot, jotka eivät sovi mihinkään luokkaan, nousevat helpommin esille. Analyysiohjelman käyttäminen lisää tutkimuksen validiteettia. Kommentti- ja muistiotyökalut auttavat liittämään aineistoon omia pohdintoja, luokitteluja ja käsiteverkostoja (Jolanki & Karhunen 2010, 397) ja tämän ansiosta tutkimusprosessin ja aineiston käsittelyn logiikan seuraaminen on helpompaa (Ruusuvuori ym. 2010, 27).

Tulkitseminen vaatii usein uudenlaisen näkymän avaamista ja tapoja tähän on monenlaisia. Tässä tutkimuksessa tulkitsemisen pohjana käytettiin teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen vuoropuhelussa syntynyttä käsitystä seurakuntapastoreilta vaadittavasta osaamisesta. Empiirisestä osuudesta luokitteluun vaikutti erityisesti kirkon ydinsaamiskuvauksiin koottu tieto, sillä siinä osaamista peilataan sekä kirkon strategiaan että yksittäiselle työntekijälle asetettuihin vaatimuksiin. Tämä näkökulma auttoi asettamaan haastattelussa esille tulleita asioita laajempaan, kaikkia rekrytointeja yhdistävään kontekstiin ja kiinnittämään huomiota ilmiöiden esiintymistiheyksiin. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto palvelivat samaa tutkimuksen tarkoitusta ja täydensivät toisiaan, mutta tulososiossa painopiste on kvalitatiivisen aineiston raportoinnissa. Laajan tarkastelun ja yksittäisten haastatteluiden yhdistelmällä tutkimuskohteesta pystytään tuottamaan monisärmäinen kuva, joka zoomaa sekä yleiselle tasolle että valaiseviin yksityiskohtiin.

6 SEURAKUNTAPASTOREIDEN REKRYTOINTIPROSESSI

6.1 Papin osaaminen kirkon ydinosaamiskuvauksissa

Suomessa uskonnollisuuden muutoksia on dokumentoitu hyvin moniin muihin maihin verrattuna (Komulainen 2022, 291) ja pitkäjänteinen ja laaja-alainen tutkimus mahdollistaa myös osaamistarpeiden muutosten analysoimisen ja ennakoimisen. Tässä luvussa osaamista tutkitaan kirkon ydinosaamiskuvausten ja voimassa olevan strategian kautta (ks. Taulukko 4 Tutkimuksen aineistot). Osaamisella on ollut merkittävä rooli koko 2000-luvun ajan prosessissa, jossa valmisteltu ja päivitetty kirkon työntekijöiden ydinosaamiskuvauksia. Ensimmäinen papin ydinosaamiskuvaus valmistui vuonna 2010. Vuosina 2018–2019 käynnistettiin silloisen Kirkon koulutuskeskuksen¹² koordinoima hanke, jossa kaikki kirkon ammattien ydinosaamiskuvaukset päivitettiin mahdollisimman yhteneväisiksi. Työskentelyn tukena käytettiin koulutuksen seurantaryhmiä, ennakointityöskentelyssä tehtyjä havaintoja, aikaisemmista ydinosaamiskuvauksista saatua palautetta sekä erilaisia tutkimustuloksia. Merkittävimpiä olivat Heikki Salomaan (Itä-Suomen yliopisto) ja Kati Tervo-Niemelän tekemät tutkimukset. Päivitetyt ydinosaamiskuvaukset hyväksyttiin vuonna 2020¹³. (Kopperi 2022; Suomen ev.lut. kirkko 2022a.)

Ydinosaamiskuvaukset on jaettu kahteen osaan: 1) Kirkon ammattien yhteinen ydinosaamiskuvaus (mikä osaaminen yhdistää kaikkia hengellisen työn tekijöitä) ja 2) Tehtäväkohtaiset ydinosaamiskuvaukset (kullekin ammattikunnalle erityinen osaaminen). Yhteisestä osaamisesta on tullut yhä keskeisempää, joten kuvauksia on tarkoitus lukea rinnakkain. Ydinosaamiskuvausten tavoitteena on osaamisen kuvaamisen lisäksi tarjota työvälineitä ammatilliseen kasvuun, oman osaamisen reflektointiin, johtamiseen sekä kirkon ammattien esittelyyn verkostoyhteistyössä, koulutuspoliittisessa vaikuttamisessa ja osaamisen tunnistamiseen liittyvissä kansainvälisissä yhteyksissä. Ydinosaamiskuvaukset tarjoavat strategisia työvälineitä osaamisen johtamiseen, kuten kehityskeskusteluihin, osaamiskartoituksiin, kehittämissuunnitelmiin ja tehtäväkuvauksiin. Niistä saa myös hyvää taustamateriaalia rekrytointiprosesseihin. (Kirkkohallitus 2020a; Ahokallio-Leppälä 2016,

¹² vuoden 2022 alusta Kirkon koulutuskeskus ja Kirkon tutkimuskeskus yhdistyivät yhdeksi Kirkon tutkimus ja koulutus -yksiköksi.

¹³ Kirkon ammattien yhteinen ydinosaamiskuvaus hyväksyttiin kirkkohallituksen täysistunnossa 21.4.2020 ja pappien ydinosaamiskuvaus piispainkokouksessa 18.5.2020.

59.) Ammatillisen ydinosaamisen lisäksi työntekijöillä on yksilöllistä osaamista, joka rakentuu koulutuksen, työtehtävien, toimintaympäristön ja työn tavoitteiden pohjalle. (Kopperi 2015, 184).

Yhteinen ydinosaaminen jaetaan neljään osaamisalueeseen: 1) vuorovaikutusosaaminen, 2) teologinen ja arvo-osaaminen, 3) työelämä- ja kehittämisosaaminen ja 4) toimintaympäristö- ja yhteisöosaaminen. Jokainen osaamisalue on jaettu alakategorioihin ja yksittäisiksi kyvyiksi, taidoiksi ja osaamisiksi. Kuvaukset ovat luettavissa kokonaisuudessaan kirkkohallituksen tuottamalla verkkosivustolla. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) on mainittu esimerkinomaisesti, mitä mikäkin osaamisalue pitää sisällään:

Taulukko 5. Poimintoja kirkon ammattien yhteisestä ydinosaamiskuvauksesta

Vuorovaikutus-osaaminen	läsnäolon kyky; tunnetason vuorovaikutus; kiinnostus toisesta ihmisestä; kyky kunnioittaa erilaisia näkemyksiä ja asenteita; taito käyttää erilaisia ammatillisen vuorovaikutuksen muotoja; taito sopivan kommunikaatiotavan valintaan; kyky tunnistaa keskustelun sävyjä ja kulttuureja ja ennaltaehkäistä osallisuutta estäviä ilmiöitä; kyky inspiroida, innostaa, valmentaa ja ohjata
Teologinen ja arvo-osaaminen	sitoutuminen kirkon hengelliseen perustehtävään, uskoon ja elämään; avoimuus kohdata erilaisia katsomuksia ja vakaumuksia; kyky tunnistaa elämän monimuotoisuus ja jokaisen ihmisen arvo; taito edistää lähimmäisenrakkautta, oikeudenmukaisuutta ja rauhaa; taito toimia luomakunnan parhaaksi; kyky tunnistaa oman teologisen ajattelun lähtökohdat ja suhteuttaa ne kirkon arvoperustaan ja seurakunnan tehtävään; taito hyödyntää kristikunnan teologista monimuotoisuutta; taito toimi köyhien, osattomien ja syrjäytyneiden puolesta
Toimintaympäristö- ja yhteisö-osaaminen	taito toimia kumppanuudelle, luottamukselle ja yhteistyölle pohjautuvissa verkostoissa; taito edistää kestäväen kehityksen periaatteita ja elämäntavan kohtuullistamista; taito toimia yhteisten tavoitteiden määrittämiseksi ja toteuttamiseksi; kyky rakentaa yhteenkuuluvuutta, vastavuoroisuutta ja osallisuutta; taito edistää merkityksellisten kokemusten muodostumista
Työelämä- ja kehittämis-osaaminen	kyky elää muutoksessa; kyky toimia monimuotoisissa ja jännitteisissä tilanteissa; taito jäsentää ja suhteuttaa työnsä seurakunnan strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan; taito havainnoida toimintaympäristöä ja sen kehittämistarpeita ja tulevaisuuden kehityssuuntia; kyky tunnistaa oma asiantuntijuus ja osaamisen kehittämistarpeet; kyky hankkia ja jakaa osaamista; taito tehdä työtä tulevaisuussuuntautuneesti; kyky huolehtia omassa työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista

Jokaisen kirkon työntekijän tulisi ymmärtää seurakunnan ja sen toiminnan hengellinen luonne, sillä ulkokohtaisella työotteella työtään tekevä työntekijä ei ole uskottava. Arvo-osaaminen näkyy kirkon arvojen mukaisena toimintana ja sen pitäisi näkyä kaikissa kohtaamisissa. Tiedollisen ja taidollisen osaamisen lisäksi työntekijältä vaaditaan mm. läsnä olemisen taitoa ja aitoa kiinnostusta toisista ihmisistä. Näiden kirkolle tyypillisten

ydinosaamisten lisäksi seurakunnassa tarvitaan samaa työyhteisöosaamista kuin missä tahansa. (Kopperi 2015, 185–186.)

Kymmenelle ammattiryhmälle¹⁴ on laadittu lisäksi oma tehtäväkohtainen ydinosaamiskuvaus, joissa kuvataan koko ammattikuntaa yhdistävää kattavaa ja laaja-alaista osaamista sekä erityistä tehtäväosaamista. Ne sanoittavat odotuksia, joita kohdistuu tietyn koulutuksen saaneen henkilön osaamiseen sekä kykyyn hyödyntää ja kehittää opittua ammatillisessa kontekstissa. Papin tehtäväkohtaisessa ydinosaamiskuvauksessa nostetaan esille erityisesti teologinen ja arvo-osaaminen sekä papin tehtäväosaaminen. Tehtäväosaaminen jakautuu sekä palveluun (toimitukset, kristillinen kasvatus, sielunhoito, diakonia) että erilaisten tilanteiden ja prosessien johtamiseen. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 6) on koottu erityisesti papilta vaadittavia osaamisia ja taitoja:

Taulukko 6. Poimintoja papin ydinosaamisesta

Teologinen ja arvo-osaaminen	teologinen asiantuntijaosaaminen; teologisen ja muun osaamisen jatkuva syventäminen; kyky kohtaamiseen ja elämän mielekkyyden ja merkitysten pohdintaan; taito tulkita ja soveltaa kirkon opetusta erilaisissa tilanteissa; taito toimia lähimmäisen ja luomakunnan parhaaksi; taito tarkastella monipuolisesti erilaisia eettisiä kysymyksiä ja arvojärjestelmiä; osallistuminen omassa työssä ja yhteisössä käytävään arvokeskusteluun
Papin tehtäväosaaminen	taito käyttää Raamattua ja soveltaa kirkollisia kirjoja ja niiden sisältöä syvällisesti ja sisältö-, tilanne- ja yhteisölähtöisesti niin toimituksissa kuin ihmisten ja yhteisön elämässä; kyky tunnistaa uskonnollisia ja eksistentiaalisia kysymyksiä ja tukea ihmisiä; taito luoda dialoginen sielunhoidollinen suhde; kyky tunnistaa oman osaamisen rajat
Vuorovaikutusosaaminen	kyky sanoittaa sanomaa arkikielelle ja edistää seurakuntatyössä tapahtuvia kohtaamisia
Toimintaympäristö- ja yhteisöosaaminen	yhteisön ja yhteistyön rakentaminen; kyky toimia tasavertaisesti; taito sovittaa yhteen erilaisia tavoitteita
Työelämä- ja kehittämisosaaminen	kyky elää muutoksessa; kyky toimia monimuotoisissa ja jännitteisissä tilanteissa; taito jäsentää ja suhteuttaa ulkoista toimintaympäristöä strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaan; taitoa lukea sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä ja analysoida siinä tapahtuvia muutoksia, kehitystarpeiden ja -suuntia

Ydinosaamiskuvauksissa kuvatut yksityiskohtaiset tiedot, taidot, kyvyt ja valmiudet on sanoitettu hengelliseen toimintaympäristöön sopivaksi, mutta esille nousee samoja kompetensseja kuin yleistä työelämää koskevissa tutkimuksissa. Yleishyödyllisessä

¹⁴ diakonian viranhaltija, kanttori, lastenohjaaja, lähetys- ja kansainvälisen työn ohjaaja, nuorisotyön ohjaaja, oppilaitostyöntekijä, perheneuvoja, sairaalapappi, vammaistyön ja viittomakielisen työn työntekijä, varhaiskasvatuksen ohjaaja, suntio

organisaatiossa ei pelkästään tuoteta palvelua ja loppukäyttäjät eivät ole vain käyttäjiä vaan tekijöitä (Druckner 2008, 63). Ajatus on täysin linjassa kirkon olemuksen kanssa – seurakunta on yhtä kuin seurakuntalaiset.

Kirkon strategisia kyvykkyyksiä ovat vahva arvo-osaaminen, kristillisen uskon tulkintaosaaminen ja kirkon perustehtävän mukainen osaaminen. Kirkon uusimmassa strategiassa painotetaan ihmisten keskuuteen menemistä, seurakuntalaisten ja vapaaehtoisten osallisuutta ja pyrkimistä vuorovaikutukseen. Pyrkimykset näkyvät selkeästi niissä odotuksissa, joita kirkko asettaa papin osaamiselle. Yhteistyöverkostoissa toimiminen edellyttää uusia taitoja ja ennen kaikkea asenteen muuttamista. Kirkossa ei ole koskaan puhuttu asiakkaista, vaan seurakuntalaisista tai vapaaehtoisista. Eri asia kuitenkin on, miten tämä puheen tasolla oleva merkitysero näkyy toiminnan tasolla. Ihmiset haluavat olla mukana vaikuttamassa itseään koskeviin asioihin, mutta vastineeksi sitoutumisestaan he haluavat merkityksellisiä kokemuksia. Papeilla on kasteissa, vihkimissä ja hautajaisissa paljon lyhytkestoisia kohtaamisia heterogeenisen joukon kanssa ja juuri nämä ovat niitä tärkeitä rajapintoja, joissa luodaan merkityksellisyyttä ja merkityksiä, tarjotaan kiinnekohtia ja tuetaan ihmisten hengellistä identiteettiä (Juuti & Luoma 2022, 272–276).

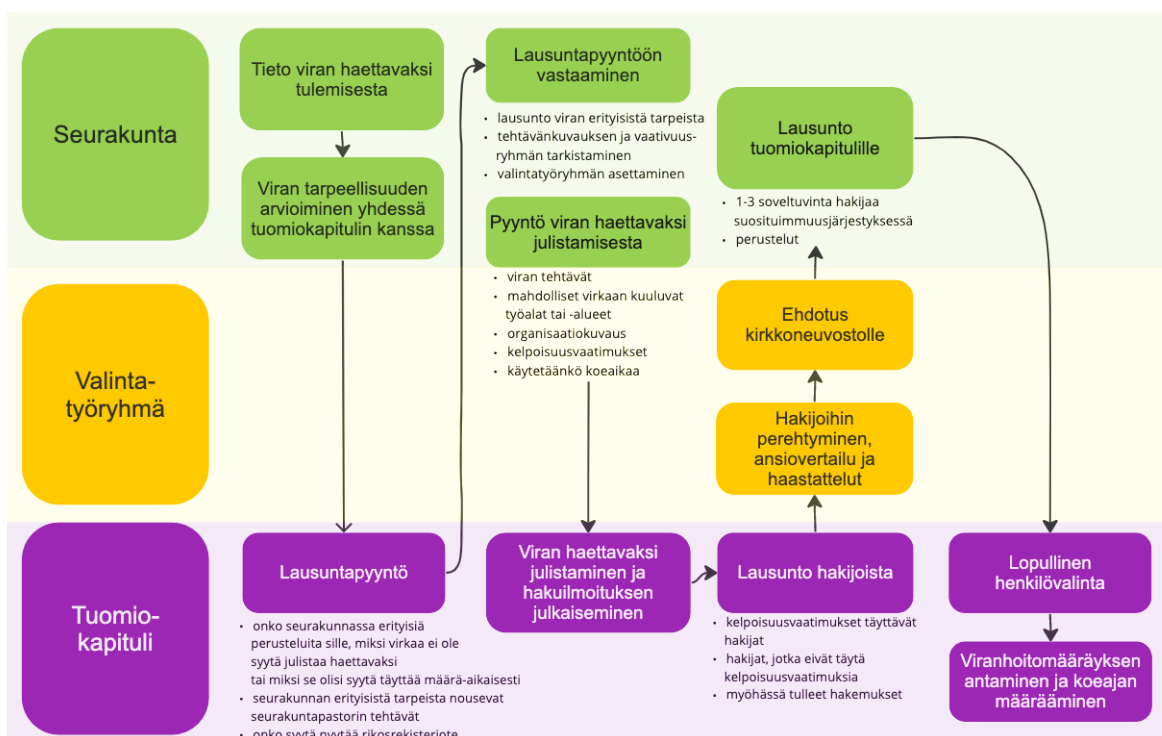
6.2 Rekrytointiprosessin eteneminen

Rekrytointiprosessit, -menetelmät ja periaatteet vaihtelevat hiippakunnittain ja jossain määrin myös seurakunnittain (Nortomaa 2016, 41.) Tuomiokapitulissa papiston rekrytoinnissa on mukana kolme toimijaa. Rekrytoinnin vastuhenkilö on hiippakunnasta riippuen joko hiippakuntapastori tai notaari¹⁵ (jatkossa käytetään vain nimitystä hiippakuntapastori), piispa haastattelee pappisvihkimystä hakevat teologian maisterit ja tuomiokapitulin kollegio tekee lopullisen päätöksen henkilövalinnasta. Seurakunnassa seurakuntapastorin rekrytoinnin valmistelu kuuluu kirkkoneuvostolle tai seurakuntaneuvostolle, joka ohjaa osan valmistelusta valintatyöryhmälle, josta käytetään myös nimitystä rekrytointityöryhmä. Jatkossa toimijoista käytetään yksinkertaisuuden vuoksi nimityksiä hiippakuntapastori, kirkkoneuvosto ja valintatyöryhmä.

¹⁵ Rekrytoinnista vastaa Oulun, Turun ja Lapuan hiippakunnissa hiippakuntapastori ja Tampereen, Mikkelin, Porvoon, Kuopion, Helsingin ja Espoon hiippakunnissa notaari.

Seurakuntapastorin rekrytointiprosessi etenee tuomiokapitulin ja seurakunnan yhteistyönä. Virantäytön erityispiirteenä on, että vaikka virka perustetaan seurakuntaan, henkilövalintaa ei tee työnantaja eli seurakunta vaan tuomiokapituli. Toimivan yhteistyön kannalta on tärkeää, että tuomiokapitulin ja seurakuntien viranhaltijoiden välillä on henkilökohtaista vuorovaikutusta ja tuomiokapituli tuntee seurakuntien paikallisia oloja. Tuomiokapituleista saatava neuvonta ja ohjaus parantaa seurakuntien hallintokulttuuria ja ehkäisee valmistelijoiden, luottamushenkilöiden ja seurakunnan työntekijöiden välisiä ristiriitoja. (Piispaikokouksen työryhmä 2015.)

Olemassa olevan viran rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle, kun seurakunta saa tiedon tulevasta viranhakuprosessista ja toimittaa sen tuomiokapituliin. Rekrytointiprosessin kulku on esitetty tiivistettynä alla olevassa kuviossa (kuvio 4), tarkempi sanallinen kuvaus löytyy liitteistä (liite 5).



Kuvio 4. Seurakuntapastorin rekrytointiprosessi

Kaikkien avoimeksi tulevien virkojen tarpeellisuus ja ajanmukaisuus arvioidaan ennen haettavaksi julistamista. Vuonna 2021 seurakunnista 49 % suunnitteli henkilöstömenojen vähentämistä ja säästökeinoja olivat sijaisten ja määräaikaisten käytön vähentämisen ja eläköitymisen lisäksi virkojen/tehtävien täyttämättä jättäminen (32 %) ja 20 % virkojen

lakkauttaminen (20 %) (Kirkon työmarkkinailaitos 2022b). Tutkituissa seurakunnissa suurimmissa oli tehty strategiassa linjaus, että henkilötyövuosien määrää vähennetään ja tämä luo raamit jokaiselle rekrytoinnille, mutta pienemmissä seurakunnissa työntekijämäärät olivat niin pienet, että niistä ei voitu papiston kohdalla enää tinkiä.

Ennen viran haettavaksi julistamista kirkkoneuvosto määrittelee kelpoisuusvaatimukset. Yleiset nimitysperusteet ja kansalaisuutta, ikää ja kielitaitoa koskevat kelpoisuusvaatimukset ovat samat kuin kaikkiin muihin julkisiin virkoihin (ks. luku 3.3.1). Pappisviran kelpoisuusvaatimukset määrittelee piispainkokous. Virkasuhteeseen on kelpoinen ainoastaan evankelis-luterilaisen kirkon konfirmoitu jäsen. (KJ 6:3–6, 13.) Tässä vaiheessa määritellään, onko kelpoisuusehtona pappisvihkimys vai huomioidaanko myös teologian maisterit. Lisäksi seurakunnalla on mahdollisuus asettaa sopivuusvaatimuksia.

Kirkon virkasuhteeseen ottaminen edellyttää lähtökohtaisesti julkista hakumenettelyä, mutta laki antaa tuomiokapitulille mahdollisuuden täyttää seurakuntapastorin virkoja viranhoitomääräyksellä. Oulun hiippakunta sanoittaa ja linjaa virantäytön prosessia seuraavasti:

”Seurakuntapastorin virkojen täyttämisenä tuomiokapitulin pääperiaatteena on ollut kartoittaa virasta kiinnostuneita julkisen ilmoittautumisen kautta. Toinen, harvemmin noudatettu tapa on täyttää virka tuomiokapitulin tiedossa olevien virasta kiinnostuneiden joukosta mm. ansiovertailun perusteella. Kolmas tapa on ollut täyttää virka suoraan seurakunnan pyynnöstä ilman laajempaa kiinnostuneiden kartoittamista. Viimeksi mainittua tapaa käytetään vain hyvin harvoin erityistilanteissa.” (Ote seurakunnille lähetettävästä lausuntopyynnöstä)

Kolmesta yllä mainitusta tavasta julkinen ilmoittautumismenettely on ehdottomasti yleisin, mutta kahta viimeksi mainittua tapaa käytetään, jos menettelylle on jokin erityinen syy. Suoriin viranhoitomääräyksiin turvaututaan lähinnä silloin, kun virka täytyy saada täytettyä mahdollisimman pian (Helomaa 2022). Hiippakunnista Kuopio ohjeistaa seurakuntia siten, että jos viran tullessa avoimeksi siinä on ollut väliaikainen hoitaja vähintään vuoden, seurakunta voi halutessaan puoltaa kyseisen papin määräämistä virkaan. Tuomiokapituli antaa tällöin sijaisuutta tehneelle viranhoitomääräyksen virkaan, jos sen tietoon ei ole tullut viranhoidossa ilmenneitä puutteita. (Kuopion hiippakunta 2016.)

Julkisesti haettavana olleeseen seurakuntapastorin virkaan voidaan ottaa henkilö, joka on ilmoittautunut ennen hakuajan päättymistä ja joka täyttää kelpoisuusvaatimukset. Teologian maisterit ja papit ilmoittavat kiinnostuksensa avoinna olevaan virkaan täyttämällä lomakkeen työnhakupalvelussa. Virantäytössä ei puhuta hakijoista, vaan ilmoittautuneista, virasta kiinnostuneista tai henkilöistä, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa virkaan. Koska ilmaisu taipuu huonosti tutkimustekstiin, virkaan kiinnostuksensa ilmoittaneita kutsutaan tässä tutkimuksessa hakijoiksi. Papiksi vihityt liittävät työhakemuksen liitteeksi nimikirjanotteen, josta näkyy työhistoria ja tärkeimmät koulutukset. Lisäksi hakijat jättävät vapaamuotoisen hakemuksen sekä halutessaan ansioluettelon sekä muita liitteitä, johon haluavat vedota. Rekrytoivan seurakunnan kirkkoherra pääsee seuraamaan hakuasiakirjoja rekrytointipalvelusta reaaliaikaisesti. Kun haku aika on päättynyt, hiippakuntapastori laatii lausunnon, josta selviää kelpoisuusvaatimukset täyttävät hakijat, ne hakijat, jotka eivät täytä kelpoisuusvaatimuksia ja myöhässä tulleet hakemukset. Hän lähettää tiedot seurakuntaan, pyytää seurakuntaa laatimaan hakijoista ansiovertailun ja antamaan kapitulille perustellun lausunnon 1–3 henkilöstä, joita seurakunta puoltaa seurakuntapastorin virkaan. (Helomaa 2022.)

Seurakunnissa rekrytointia valmistelee kirkkoneuvoston asettama valintatyöryhmä. Valintatyöryhmä voidaan valita tietyksi kaudeksi tai muodostaa erikseen jokaista rekrytointiprosessia varten. Valintatyöryhmällä on tärkeä rooli, sillä se tutustuu hakijoihin, valitsee haastateltavat, tekee haastattelut ja laatii päätösehdotuksen kirkkoneuvostolle. Tutkituissa rekrytointiprosesseissa valintatyöryhmään kuului vähimmillään neljä henkilöä, mutta koska mukaan haluttiin edustus kaikista kirkkoneuvostossa olevista valitsijayhdistysten ryhmistä, koko saattoi kasvaa 6–7 henkilöön. Jos virassa oli selkeä painopistealue (esim. varhaiskasvatus) ja seurakunnassa oli lähiesihenkilö kyseisellä vastuualalla, hän saattoi osallistua prosessiin. Kirkon työmarkkinalaitoksen suositusta siitä, että uuden viranhaltijan kollega ei osallistu valintatyöryhmän työhön, noudatettiin yleisesti.

Työryhmää voidaan myös täydentää työntekijällä tai ulkopuolisella asiantuntijalla, jolla on esimerkiksi painopistealueissa mainittujen työalojen hyvää tuntemusta. Käytännössä tätä tarvitaan vain erikoisvirkojen (esim. sairaalapastori) täytössä, sillä kirkkoherra tuo jo seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessiin tarvittavan teologisen osaamisen. Valintatyöryhmän kokoonpanossa päänvaivaa aiheutti jonkin verran valintatyöryhmän koko ja se, että jäsenet valitaan edustuksellisuuden eikä kompetenssin perusteella. Suuri koko tuo

mukanaan hitautta ja kankeutta, mutta ei välttämättä rekrytointiprosessissa tarvittavia taitoja ja ominaisuuksia. Virkaiältään nuorin kirkkoherra kertoi ensimmäisen rekrytointiprosessin olleen kylmäävä kokemus, sillä hänellä ei ollut juurikaan kokemusta hallinnollisista prosesseista eikä luottamushenkilöiltäkään voi edellyttää osaamista. Toisaalta laaja edustus jakaa vastuuta ja tuo sitä kautta sitoutumista tehtyihin päätöksiin.

Rekrytointiprosessi lähtee seurakunnassa liikkeelle hakijoiden välillä tehtävällä ansiovertailulla. Koosteen hakijoista tekee useimmiten kirkkoherra tai rekrytointityöryhmän sihteeri. Valintatyöryhmä tutustuu hakemuksiin ja heistä tehtyyn ansiovertailuun ja kutsuu varteenotettavimmat hakijat haastatteluun. Työskentelynsä perusteella valintatyöryhmä tekee päätösehdotuksen kirkkoneuvostolle. Varsinaisen päätösehdotuksen kirkkoneuvostolle esittelee päätöksestä vastaava viranhaltija eli seurakuntapastorin rekrytointiprosessissa kirkkoherra. Kirkkoherra muodostaa oman perustellun käsityksensä siitä, ketä esittää valittavaksi ja jos päätös on jostain syystä eri kuin valintatyöryhmän ehdotus, hänen on tuotava esittelyssä esille oman kantansa lisäksi valintaryhmän kanta perusteluineen. Esittelystä käy ilmi hakuprosessin kulku (valintatyöryhmän asettaminen, hakuilmoituksen sisältö, haku aika, hakemusten määrä, myöhässä tulleet hakemukset ja epäpätevät hakijat sekä haastatteluun kutsutut) sekä päähakijoiden vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tai muiden haasteiden kuvaus. Kuvauksessa hakijoiden ansioita ja kehittämiskohteita vertaillaan tasapuolisesti ja objektiivisesti. Jos henkilövalinnasta on äänestetty, ehdokkaiden puolesta ja vastaan esitetyt perustelut kirjataan ylös. Esittely tulee laatia huolellisesti ja valinta on perusteltava hakuilmoituksessa esitettyjä kriteereitä käyttäen. Vertailuja ja päätösehdotuksia tehdessä on hyvä muistaa, että kaikki asiakirjat ovat julkisia ja asianosaisilla (kaikilla hakijoilla) on oikeus pyytää niitä nähtäväkseen. (Kirkon työmarkkinalaitos 2022a; Marttila & Boehm 2019, 113–114.)

Kirkkoneuvosto käsittelee päätösehdotuksen ja valmistelee lausunnon, joka sisältää suosituimmuusjärjestyksen virkaan soveltuvista henkilöistä (1–3 soveltuvinta) ja tiedot, millä tavoin ja millä sisällöllisillä perusteilla neuvosto on lausuntoonsa päätenyt. Nimittämisvalta on tuomiokapitulilla, joten se vastaa myös päätöksen lainmukaisuudesta. Kirkkoneuvoston lausunnon käsittelee tuomiokapitulin kollegio, joka on tuomiokapitulin päätöksiä tekevä hallintoelin. Kollegioon kuuluvat piispa, tuomiorovasti, kaksi pappisasessoria,

maallikkojäsen, lakimiesasessori ja hiippakuntadekaani¹⁶. Lisäksi hiippakuntavaltuuston puheenjohtajalla ja hiippakuntapastorilla on läsnäolo- ja puheoikeus. Seurakuntapastoreiden virantäytössä esittelijänä toimii hiippakuntapastori. Kollegio käsittelee lausunnon kokouksessaan ja tekee lopullisen henkilövalinnan tarkastellen menettelyn oikeellisuutta sekä seurakunnan ja hiippakunnan etua. Jos seurakunnan lausunto täyttää hyvän hallinnon periaatteet (hyvä hallintomenettely, yleiset virkaylennysperiaatteet, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki) tai lausunnosta poikkeamiselle ei ole jotain erityisen painavaa syytä, tuomiokapituli vahvistaa seurakunnan esittämän järjestyksen. Seurakunnan lausunto ei sido tuomiokapitulia millään tavalla ja se voi halutessaan valita kenet tahansa täyttävän henkilön, joka on ilmaissut suostumuksensa.

Jos kirkkoneuvosto on asettanut ensimmäiselle sijalle teologian maisterin, jota ei ole haastateltu tuomiokapitulissa aikaisemmin, hänet kutsutaan viimeistään tässä vaiheessa haastatteluun. Kun tuomiokapitulin kollegio on tehnyt päätöksensä, hiippakuntapastori tiedottaa valinnasta kaikille hakijoille lähettämällä heille otepöytäkirjan. Tuomiokapituli antaa virkaan valitulle viranhoitomääräyksen seurakunnan ilmoittamasta päivämäärästä lähtien. Jos virkaan on valittu teologian maisteri, viranhoitomääräys alkaa pappisvihkimyspäivästä. Mahdollinen koeaika määrätään samassa yhteydessä. (Helomaa 2022.) Henkilövalinta on ehdollinen siihen saakka, että virkaan valittu on esittänyt lääkärintodistuksen terveydentilastaan ja rikosrekisteriotteen tuomiokapitulille. Virkaan valittu voi halutessaan esittää dokumentit kirkkoherralle, joka ilmoittaa tuomiokapituliin nähneensä todistukset.

Seurakuntapastorin virantäytöissä ei ole muutoksenhakuoikeutta. Menettely perustuu kirkkolakiin:

”Tuomiokapituli antaa sopivalle papille viranhoitomääräyksen seurakunnan seurakuntapastorin virkaan toistaiseksi. Jollei asian kiireellisyys muuta vaadi, seurakunnalle on varattava tilaisuus antaa lausunto viran erityisistä tarpeista ennen viran täyttämiseen ryhtymistä sekä virkaan ilmoittautuneista ennen

¹⁶ Pappisasessorit valitaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan vaalissa, jossa äänioikeutettuja ovat hiippakunnan papit. Hiippakuntavaltuustossa on kirkon luottamushenkilöiden valitsemia maallikkojäseniä ja papiston valitsemia pappisjäseniä. Hiippakuntavaltuusto valitsee keskuudestaan kollegion maallikkojäsenen. Lakimiesasessori ja hiippakuntadekaani ovat tuomiokapitulin vakituisia viranhaltijoita; lakimiesasessori vastaa tuomiokapitulin hallinnollisesta ja hiippakuntadekaani toiminnallisesta osastosta.

viranhoitomääräyksen antamista.” (6 luku 11 § Poikkeukset julkisesta hakumenettelystä, 2 mom.)

”Muutosta ei saa hakea oikaisuvaatimuksella tai valittamalla tuomiokapitulin päätökseen, jonka se on tehnyt 6 luvun 11 §:n 2 ja 3 momentissa tarkoitetuissa asioissa.” (24 luku 14 § Oikaisu- ja valitusoikeuden rajoittaminen, kohta 6)

Seurakuntapastoreiden virantäyttöä koskevaa valituskieltoa on kritisoitu mm. siitä, että syrjintätilanteisiin ei ole mahdollista puuttua tehokkaasti, jos virkoja täytetään tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain vastaisesti (Aki-liitot 2022.).

6.2.1 Hakijoiden ja virkoihin valittujen muuttujien jakaumien tarkastelua

Virkoihin oli keskimäärin 10,3 hakijaa ja vaihteluväli oli 1–12. Hakijoista 53,7 % oli miehiä (keskimäärin 5,6 hakijaa/virka) ja naisia 46,3 % (keskimäärin 4,8 hakijaa/virka). Virkoja hakeneiden ja niihin valittujen sukupuolesta tehtiin tilastollista analyysiä SPSS-ohjelmalla (taulukko 7). Luvuissa on mukana kaikki tutkimusaikana jätetyt hakemukset ja tehdyt henkilövalinnat.

Taulukko 7. Virkoja hakeneiden ja virkoihin valittujen sukupuolijakaumat

	Miehiä	Naisia	Erotus %-yksikköinä
Hakijat (n=438)	53,7 % (235)	46,3 % (203)	7,4 %
Valitut (n=43)	60,5 % (26)	39,5 % (17)	21 %

Hakijoissa naisia oli 7,4 prosenttiyksikköä vähemmän, mutta virkoihin valittujen joukossa sukupuolten välinen ero kasvoi 21,0 prosenttiyksikköön. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolakeja ei voida soveltaa suoraan yhdyskuntien uskonnonharjoitukseen liittyvään toimintaan, mutta koska yhdenvertaisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo ovat Suomen ev.lut. kirkon tunnustamia periaatteita, niitä voidaan soveltaa papiston valintaan. Seurakuntapastoreiden virantäyttöprosessissa tasapuolisen kohtelun toteutumista valvoo tuomiokapituli. Tutkimusaikana tuomiokapituli teki kaksi seurakunnan lausunnosta poikkeavaa henkilövalintaa. Toisessa tapauksessa valittiin miehen sijaan nainen ja toisessa tapauksessa virkaan ei valittu ketään hakijoista, vaan siihen määrättiin ulkopuolinen kutsuttu.

Haastateltaville tasa-arvolain noudattaminen tuntui niin itsestään selvältä periaatteelta, että sitä ei tarvinnut edes mainita. Sen sijaan kirkkoneuvoston äänestyksissä lopputuloksia

voidaan ennakoida valitsijayhdistysten ryhmien valtasuhteiden perusteella. Kirkossa on jouduttu käymään läpi valitusprosesseja, jossa on haettu muutosta tasa-arvolakia rikkovaan ratkaisuun. Prosessit ovat asianosaisille kipeitä, mutta tarpeellisia, jotta tulevat hakijat saavat oikeudenmukaisen kohtelun, kun seurakunnissa tehdään hallinnollisia päätöksiä.

Hakijoiden keski-ikä oli 40,3 vuotta (nuorin 23, vanhin 67) ja valituksi tulleiden keski-ikä oli 37,4 vuotta (nuorin 23, vanhin 62). Kun hakijat jaettiin kvartiileittain (neljään lukumääräisesti yhtä suureen ryhmään), muodostuivat alla olevat ikäryhmät (taulukko 8). Ikäryhmiä tarkastellessa huomio kiinnittyy siihen, kuinka valinnat ovat painottuneet kahteen nuorimpaan ikäryhmään.

Taulukko 8. Virkoja hakeneiden ja virkoihin valittujen ikäjakaumat

	Alle 30-v.	31–36 v.	37–51 v.	Yli 52 v.
Hakijat (n=438)	24,7 %	22,4 %	26,3 %	26,7 %
Valitut (n=43)	32,6 %	37,2 %	9,3 %	20,9 %
Erotus %-yksikköinä	+7,9 %-yks.	+14,8 %-yks.	-17,0 %-yks.	-5,8 %-yks.

Kun ikätarkastelua tehtiin vuositasolla, virkoihin valittujen suurin yksittäinen ryhmä oli 30-vuotiaat (3 miestä ja 3 naista) ja suurin ero hakeneiden ja valittujen välillä oli 53-vuotiaissa (22 hakijaa, 2 valittiin). Taulukkoa tarkastellessa täytyy muistaa, että siinä on huomioitu ainoastaan ikä-muuttuja, mutta käytännössä tilanteeseen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Esimerkiksi monet yli 37-vuotiaat suuntaavat urapolullaan jo kappalaisen ja kirkkoherran tehtäviä kohti.

Useat peräkkäiset työurat ja alan vaihtaminen näkyvät rekrytointiprosessissa selkeästi. Hakijoilla oli yleistä työkokemusta keskimäärin 15 vuotta, mutta kokemusta papin työstä keskimäärin 1 v 1 kk. Vaihtelu oli suurta luonnollisesti suurta. Hakemuksista 31,7 prosentissa (139) ei ollut lainkaan kokemusta papin työstä, mutta kokenein hakija oli ollut papin työssä 34 vuotta. Virkoihin valituilla oli yleistä työkokemusta keskimäärin 12 vuotta ja kokemusta papin töistä 1 v 5 kk. Virkoihin valituista 11,6 prosentilla ei ollut lainkaan kokemusta papin työstä (5) ja pisin työura oli 6 v 8 kk. Muutaman vuoden työkokemus nähtiin etuna sen vuoksi, että työntekijä pääsee nopeammin kiinni varsinaiseen työhön, mutta sen jälkeen painoarvoa laitettiin enemmän työkokemuksen sisällölle kuin määrälle.

Virkaan valitun teologian maisterin on mahdollista aloittaa työsuhteessa jo ennen pappisvihkimystä, jos seurakunta ja teologian maisteri keskenään niin sopivat. Ennen vihkimystä hän voi pitää hartauksia ja tehdä esimerkiksi nuorisotyötä, mutta ei hoitaa papin perustehtäviin kuuluvia toimituksia (kaste, hautaus, vihkiminen) tai toimittaa yksin jumalanpalveluksia. Pappisvihkimyksiä järjestetään hiippakunnissa pääsääntöisesti kaksi kertaa vuodessa (pyhäinpäivänä ja kesäkuun alussa), joten jos seurakunnassa tulee tarvetta seurakuntapastorille joulukuussa tai alkuvuodesta, pappisvihkimys on usein kelpoisuusvaatimuksena. (Helomaa 2022.) Virkaan vihityllä papilla on jo vähintään puoli vuotta työkokemusta ja hänellä on perustehtävät hallussaan, kun taas pappisvihkimystä odottavan teologian maisterin perehdyttäminen vaatii seurakunnalta aina enemmän resursseja. Ilmiö, jossa teologian maisterit käyvät hakemassa pappisvihkimyksen harvaan asutuilta alueilta ja palaavat sitten Etelä-Suomen kasvukeskuksiin, on tuttu:

”Täällä on kyllä moni saanut ensikosketuksen ja perehdytyksen seurakuntapastorina olemiseen. Olen yrittänyt olla valveutunut ja halunnut tehdä sen hyvin. Olen miettinyt vähän niitä omia kokemuksia aikanaan ja sitä, että maailma on tietysti koko ajan mennyt eteenpäin ja minkälaiseen maailmaan nämä nykyiset vastavihityt sitten alkaa sitä uraansa luomaan... Se on antoisaa. Mutta resurssit ovat pienet ja itse pitää ehtiä tekemään myös se kaikki muu, niin aikaa vievää se on, jos sen kohtuu huolellisesti haluaa hoitaa.”

Päätöksessä tasapainoillaan hakijamäärien ja aikataulun kanssa. Jos haussa huomioidaan myös teologian maisterit, hakijoita on luonnollisesti enemmän. Tutkimuskohteena olleista kaikista viroista 39,5 %:iin (18) oli kelpoisuusehtona pappisvihkimys ja 60,5 % (26) oli avoinna myös teologian maistereille. Vakituuisista viroista puolessa edellytettiin pappisvihkimystä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 9) on esitetty kelpoisuusehdon prosenttijakaumat palvelussuhteen tyyppin mukaan.

Taulukko 9. Kelpoisuusehtona pappi vai TM, jakauma palvelussuhdetyyppittäin

	Pappisvihkimys	TM
Kaikki virat (n=43)	39,5 % (17)	60,5 % (26)
Vakituinen virka (n=16)	50,0 % (8)	50,0 % (8)
Määräaikainen virka (n=27)	33,3 % (9)	66,7 % (18)

Teologian maisterin tutkintoa edellyttäviin virkoihin oli keskimäärin 12,8 hakijaa (vaihteluväli 6–21) ja pappisvihkimystä edellyttäviin virkoihin keskimäärin 6,8 hakijaa (vaihteluväli 1–17). Pappisvihkimystä edellyttävät virat painottuivat vahvasti tuomiorovastikuntaan (määritelmä, ks. liite 1) ja sen isoihin kaupunkiseurakuntiin.

Seurakuntapastori on papiston viroista alin, joten kappalaiseksi tai kirkkoherraksi hakeutuminen on luonteva askel papin urapolulla. Hakijoista 75 % oli teologian maistereita ja vihittyjä pappeja 25 %. Kun vihityt papit hakevat seurakuntapastorin virasta toiseen, taustalla on tämän aineiston pintapuolisen analyysin perusteella siirtyminen määräaikaisesta virasta vakituiseen, elämäntilanteesta johtuvat muutokset tai halu siirtyä isompaan seurakuntaan, jossa työnkuvaa pystyy painottamaan oman mielenkiinnon ja taipumusten mukaan.

6.2.2 Valintaprosessin eteneminen kirkkoherrojen kuvaamana

Jos hakijoita on paljon, ensimmäinen rajausta tehtiin ansiovertailun perusteella. Ansiovertailussa tarkasteltiin erityisesti työhistoriaa. Työhistorian sisällöllä oli enemmän merkitystä kuin pituudella. Rikkonaiselle työhistorialle ja pitkille poissaoloille saattaa olla ilmeinen selitys (määräaikaisuudet, perhevapaat), mutta tiheä paikan vaihtaminen herätti kysymyksiä.

”Ensin paperit papereina. On kuitenkin semmoisia merkkejä, jotka saavat hälytyskellot soimaan. Jos on vaihtanut vaikka vuoden välein paikkoja tai jos ei ole yhtään suosittelijaa, jos ei keltään saa mitään kysyä, minulle ainakin se on aina vähän... Miksi en saa kysyä keltään yhtään mitään?”

Suosittelijoiden merkitys jakoi mielipiteitä. Yksi kertoi ottavansa yhteyttä suosittelijoihin lähes aina ja kaksi muuta vain poikkeustapauksissa. Suosittelijoita kannattaa kuitenkin laittaa, sillä *”onhan se joku signaali, vaikka ei tiedäkään minkä takia ne ovat nimensä sinne antaneet!”*

Hakijajoukkoon tutustuessa suurin mielenkiinto kohdistui vapaamuotoisiin hakemuksiin. Hyvä teksti herättää lukijan mielenkiinnon ja halun ottaa selvälle lisää. Kovin lyhyt teksti saattaa antaa ylimielisen vaikutelman ja herättää kysymyksiä hakijan motivaatiosta.

”Vapaamuotoinen hakemus on tosi kiinnostava ja aika paljon painoarvoa on tullut laitettua sille tekstille, mitä hakija on kirjoittanut. Joskushan ne ovat tosi niukkoja, mikä saattaa kertoa siitä, että ei ole välttämättä ollut oikein aikaa eikä ole nyt ihan niin kauhean into pinkeänä hakemassa tänne ainakaan. Ja jos ne ovat semmoisia kamalan rönsyileviä tai jotain, niin sekin soittaa hälytyskelloja.”

Haastateltavat kehottivat hakijoita satsaamaan vapaamuotoiseen hakemukseen ja kirjoittamaan auki omat vahvuudet ja osaamiset sekä motivaatio viran hakuun. Hakija ja valitsijat saattavat olla tuttuja entuudestaan, mutta tässäkään tilanteessa ei kannata pitää mitään itsestään selvänä, sillä valintatyöryhmä ja kirkkoneuvosto käsittelevät kaikkia hakemuksia tasavertaisina. Osa hakijoista kysyi lisätietoja puhelimitse ja haastateltavat kokivat tämän positiivisena mielenkiinnon osoituksena. Ansiovertailun, vapaamuotoisten hakemusten ja mahdollisten muiden yhteydenottojen jälkeen suurestakin hakijamäärästä erottui yleensä selkeästi ne 3–6 hakijaa, jotka kutsuttiin haastatteluun.

Haastattelussa halutaan selvittää erityisesti hakijan vuorovaikutustaitoja, osaamista ja asennetta. Kaikki käyttivät näiden todentamiseen työnäytteitä. Työnäytteen sai valmistaa etukäteistehtävänä ja aiheina olivat esimerkiksi hartauden pitäminen seurakuntapiirissä, tiettyyn teemaa liittyvä opetushetki rippikoulussa tai puhe seurakuntaan juuri muuttaneen perheen kodin siunaamisessa. Jos haettavassa virassa oli mainittu jokin vastuualue, näyte liittyi siihen. Haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää, miten hakija osaa hyödyntää osaamistaan, miten hän reagoi yllättäviin kysymyksiin ja miten hän osaa avata ja sanoittaa kirkon tarjoamia mahdollisuuksia ihmisille. Haastattelutilanne myös vahvisti hakupapereiden perusteella muodostunutta kuvaa hakijasta.

Haastatteluvaiheessa useimmat kertoivat käyttävänsä jonkinlaista pisteytysjärjestelmää. Kriteerit perustuivat yleisiin nimitysperusteisiin, yleisiin kelpoisuusvaatimuksiin (kielitaito), erityisiin kelpoisuusvaatimuksiin (koulutus, aiempi työkokemus, työpaikkailmoituksessa ilmoitettuihin vaatimukset tai toiveet) sekä sopivuuteen. Sopivuuden katsottiin olevan erityisen merkittävä kriteeri. Soveltuvuutta papiksi arvioidaan jo psykologisissa soveltuvuuskokeissa ja piispan haastattelussa, mutta tämän lisäksi vaaditaan sopeutumista paikalliseen ympäristöön ja kulloiseenkin työnkuvaan. Pienissä seurakunnissa sopivuus tarkoittaa usein laaja-alaista osaajaa, joka käärii hihat ja ryhtyy töihin.

”Laaja-alaisuus eli se että, joutuu olemaan kaikille kaikkena, kaikenlaisten ikäryhmien ja erityisryhmien kanssa. Pitää sietää sitä, että ei voi keskittyä vaikka vain vanhustyöhön tai kasvatustyöhön tai jumalanpalveluselämään. Se on minusta se isoin tai merkittävin kysymys sopivuuden kannalta.”

Valintatyöryhmän jäsenet pisteyttävät haastateltavat tietyillä kriteereillä ja haastattelujen jälkeen pisteet kerätään yhteen. Jos kaksi hakijaa päätyi tasapisteille, asia ratkesi keskustellen tai viime kädessä äänestyksellä.

”Jos on ollut hurjan hyviä kaksi – aika eri tyyppisiä, mutta tasavahvoja – olen ajatellut, kuinka eri suuntaan lähtisi menemään, jos nyt valittaisiin tämä tai vastaavasti sitten tämä toinen. Kerran on äänestetty, kun kukaan ei noussut esiin selkeästi. Tavoitteena on aina viedä kirkkoneuvostolle yksimielinen päätösehdotus ja tässä on tähän mennessä onnistuttukin.”

Hengellisessä työssä on paljon alueita, joita on vaikea mitata. Kaikki haastateltavat kertoivatkin, että intuitiolla on henkilövalinnassa suuri merkitys. Intuitio alkaa muodostua jo hakemusvaiheessa ja vahvistuu erityisesti haastattelutilanteessa. Jos hakijoita on paljon, intuition yhdistäminen hakemukseen, työkokemukseen, koulutukseen ja muihin taustatietoihin auttaa alkuvaiheen karsinnassa. Rekrytoijan pitää olla tietoinen kaikista valintaa ohjaavista tekijöistä, joten intuition kanssa pitää olla hereillä eikä sille saa antaa liian isoa painoarvoa. Intuitio saattaa johtaa harhaan esimerkiksi lukitsemalla mielipiteitä niin, että ei olekaan enää kiinnostunut näkemään tiettyjä ominaisuuksia jossain toisessa hakijassa ja näin tutustumaan kaikkiin hakijoihin tasapuolisesti. Hakijan ääni, elekieli, tai käyttäytyminen voivat myös palauttaa mieleen jonkun toisen ihmisen tarinan tai pohjautua omiin syviin pimeisiin virtoihin.

6.2.3 Kirkkoherrojen kokemuksia seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessista

Kirkkoherrat kokevat rekrytoinnin todella merkittävänä tapahtumana, joka vaikuttaa laajasti työyhteisöön, työn kehittämiseen ja seurakuntaelämään. Rekrytointi nähtiin mahdollisuutena täydentää osaamista, tuoda uutta näkökulmaa työyhteisöön sekä peilata omaa kutsumustaan ja sisintään. Rekrytoinnit ovat yhteydessä syviin pohjavireisiin, jotka rakentavat kuvaa seurakunnasta, sen tahtotilasta ja siitä millaisena kirkko haluaa näyttäytyä ulospäin. Prosessiin lähdetään erittäin motivoituneena, kiinnostuneena, mutta myös levottomin mielin. Eniten huolta aiheuttivat hakijoiden määrä ja osaaminen. Kirkkoherrat olivat tuskallisen tietoisia siitä, että seurakunnan tarve ja hakijoiden osaaminen ja sopivuus eivät aina kohtaa.

Hakijoissa on mukana työttömiä, joiden on jätettävä tietty määrä työhakemuksia, jotta ovat oikeutettuja työttömyysturvaan. He eivät täytä viran kelpoisuusehtoja, joten heidän osaltaan hakuprosessi päättyy siihen. Tilanne on vaikeampi kelpoisuusehtojen täyttävien, mutta papin työhön huonosti soveltuvien hakijoiden kohdalla. Papeilla on samoja elämänhallinnan ja jaksamisen ongelmia kuin muillakin ihmisillä ja kirkkoherralla saattaa olla luottamuksellista tietoa, jota ei voi viedä eteenpäin muille. Jos hakijoita on vähän, kaikki kelpoisuusehdot täyttävät on kutsuttava haastatteluun. Tällaisessa tilanteessa hakuilmoituksessa mainituilla kriteereillä, haastattelulla ja perusteiden kirjaamisella on erityisen suuri merkitys. Jonkin verran päänvaivaa aiheutti myös se, kuuluuko pappisvihkimyksen saaneiden mennä ohi teologian maistereista. Kaikilla oli myös kokemusta epäonnistuneista rekrytoinneista. Syiksi he mainitsivat yleiset elämänhallinnan ongelmat, henkilökohtaiset omituisuudet, sopeutumattomuuden paikalliseen toimintaympäristöön tai hakijan epärealistiset odotukset. Pohjoiseen töihin hakeva ihminen saattaa esimerkiksi ajatella jättävänsä kaiken kiireen taakse ja tulevansa nauttimaan luonnon rauhasta, vaikka todellisuudessa työn määrä ja vaativuus ovat aivan samoja kuin missä tahansa.

Rekrytointia oppii rekrytoimalla ja osaaminen ja harkintakyky kehittyvät kokemuksen myötä. Kahdella oli ollut onni päästä seuraamaan sivusta taitavan rekrytoijan työskentelyä ennen kirkkoherran uraa, mutta muuten haastateltavat kokivat oppineensa rekrytointia lähinnä oman tekemisen ja kantapään kautta. Rekrytointia sivutaan kirkon johtamiskoulutuksissa ja aiheesta on olemassa kirjallisuutta, mutta kokemuksista ja käytännöistä käydään keskustelua lähinnä seurakunnan ja rekrytointiprosessin sisällä. Kirkkoherrojen eli kollegoiden kesken keskustelua käydään vain vähän, jos lainkaan. Tunne omista rekrytointitaidoista oli suoraan verrannollinen työvuosiin.

Hiippakuntapastori ja kirkkoherra ovat prosessin aikana useita kertoja puhelinyhteydessä ja monia asioita (kelpoisuusvaatimukset, koeaika jne.) päätetään yhdessä keskustellen. Keskustelujen aikana kirkkoherralla on mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavista asioista ja saada neuvoja käytännön asioiden hoitamiseen. Tuomiokapitulin ja seurakuntien välinen yhteistyö tekee virantäyttöprosessista aikaa vievän ja joskus kankeankin, mutta tuo mukanaan selkeyttä, yhdenmukaisuutta ja turvaa. Haastateltavat arvostivat tuomiokapitulin roolia ja asiantuntemusta ja erityisesti sitä, että tuomiokapitulin asema kirkkohallituksen ja paikallisseurakuntien välissä kiinnittää virantäytön laajempaan kokonaiskuvaan niin, että valintoja tehdään hiippakunnan ja koko kirkon tulevaisuuden tarpeita ajatellen.

Tuomiokapitulista saa tukea tarvittaessa, mutta tämän lisäksi haastateltavat tunsivat tarvetta peilata asioita jonkun rooliltaan samanvertaisen kanssa. Joillakin tämä mahdollisuus toteutui omassa työyhteisössä, mutta erityisesti yksin johtavina viranhaltijoina työskentelevillä ei. Yksi oli saanut merkittävää tukea ulkopuoliselta samankaltaisten asioiden kanssa työskentelevältä.

Suurissa yksiköissä työntekijöitä ja sitä kautta rekrytointejakin on enemmän. Rekrytoinnin tiheys ei ole kuitenkaan yksiselitteisesti kiinni seurakunnan koosta tai sijainnista, vaan pieneenkin seurakuntaan saattaa kertyä rekrytointirutiinia useiden peräkkäisten prosessien vuoksi. Näiden taustalla oli useimmiten tapahtumasarja, jossa virkaan valittiin henkilö, joka jäi pian virkavapaalle, jolloin avautui viransijaisuus, joka päättyi mahdollisesti uuteen hakuun. Kirkon työntekijät hakeutuvat aiempaa enemmän opinto- ym. vapaille ja vaihtavat myös muille aloille, mikä näkyy virkavapaiden ja sijaisuuksien määrän kasvuna. Työelämän pirstaloitumisen lisäksi virantäyttötilanteissa näkyi muutos työnhakijoiden suhtautumisessa työhön. Kahden viime vuoden aikana uutena ilmiönä ovat olleet kysymykset erillisistä korvauksista tai palkanlisistä, jos työnkuvaan kuuluu erityisvastuita tai -tehtäviä. Kaikki haastateltavat korostivat oikeudenmukaisuutta ja sitä, kuinka rekrytointiprosessi luo osaltaan kuvaa siitä, miten oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus toteutuvat kirkon kaikessa toiminnassa. Seurakunnissa on vielä jossain määrin ajattelutapaa, jossa päätöksiä ohjaa se, ”kuka pahoittaa mielensä mistäkin ja kuka iloitsee mistäkin”. Oikeudenmukaisuus ei liity pelkästään prosessiin, vaan näkyy myös pienissä vivahteissa. Tasapuoliseen vertailuun voi vaikuttaa esimerkiksi haastattelun ilmapiiri ja se, että kaikki kohdataan avoimesti.

”Ja siitä huolimatta, että se on näin vakava asia, haastattelutilanteeseen pitäisi osata heittäytyä – auttaa hakijaa tavalla tai toisella tuomaan näkyväksi ja kuultavaksi omat osaamisensa ja vahvuutensa. Ja myös sitä teoriapuolta voi opiskella. Viittasin noihin muutamiin lähteisiin, mutta että ylipäänsä voi totta kai kollegojen kanssakin keskustella. Ja kyllä rekrytoimiseen on olemassa myöskin ihan hyvää materiaalia.”

Rekrytointiprosessissa hakija asettaa itsensä aina alttiiksi arvostelulle ja vertailulle. Hakukokemus vaikuttaa tuleviin työnhakuihin ja huonot kokemukset leviävät nopeasti ja laajalle. Hakuprosessin voi aina hoitaa ammattitaitoisesti ja oikeudenmukaisesti niin, että vaikka henkilö ei tulisikaan valituksi, työnantajasta jää positiivinen mielikuva.

6.3 Osaaminen työpaikkailmoituksissa

Työpaikkailmoituksella luodaan kuvaa työnantajasta ja siitä, mitä sillä on tarjottavanaan. Ilmoituksessa sanoitetaan ainakin jo alustavia odotuksia, mitä rekrytoitavaan henkilöön kohdistuu. Työnantajan ja työntekijän odotusten kohtaaminen lähtee rakentumaan ilmoitustekstistä, etenkin jos he ovat toisilleen ennestään tuntemattomia. Tutkimusaikana julkaistujen työpaikkailmoitusten tekstin jakaa vakiomuotoiseen tekstiin ja vapaampaan osuuteen. Vakiomuotoisessa tekstissä kerrottiin lain vaatimat tiedot sekä tieto koeajan pituudesta (4–6 kk). Vakiomuotoisen tekstin sisältö ja sanamuodot tulevat julkisen virantäytön prosessin vaatimuksista, joten ne olivat hyvin samankaltaisia.

Vapaammassa osiossa kuvailtiin seurakuntaa ja tehtävää sekä kerrottiin kelpoisuusehdot ja henkilövalintaan vaikuttavat kriteerit. Lain edellyttämät, vakiomuotoiset tekstit löytyivät kaikista ilmoituksista ja enimmillään ne muodostivat 74 % koko ilmoituksesta. Muiden tekstityyppien osuus vaihteli 15–35 %:n välillä (taulukko 10).

Taulukko 10. Työpaikkailmoitusten sisältö

	Sisältö ja esimerkkejä	Mainittu ilmoituksessa	Osuus ilmoitusteksteistä
Seurakunnan kuvaus	Jäsenmäärä, työyhteisön koko, yleistä kuvausta 0–3 lauseella	95 % (41)	0–24 %
Tehtäväalue tai tehtävänkuvaus	Työn keskeinen sisältö, mahdolliset työalainotukset, osassa tehtävänkuvaus sellaisenaan	95 % (41)	0–35 %
Eriyiset kelpoisuusvaatimukset	Pappisvihkimys, oman auton käyttö, viestintä-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, tietyn työalan kehittäminen, sitoutuminen seurakuntatyöhön	51 % (22)	0–16 %
Eduksi luetaan	Eriyisosaaminen, kiinnostuksen kohde, työkokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet	26 % (11)	0–15 %
Vakio- muotoinen teksti	Tehtävänimike, palkkaus, kielitaitovaatimukset, lääkärintodistus, rikosrekisteriotteen pyytäminen, koeaika, vaaditaanko pappisvihkimystä vai huomioidaan myös teologian maisterit, mahdollinen haastatteluajankohta, viranhoidon alkamisajankohta, ilmoittautumisohjeet, yhteyshenkilöiden nimet ja yhteystiedot	100 % (43)	38–74 %

Seurakuntia ja toimintaympäristöjä kuvailtiin sanoilla aktiivinen, hengellisesti vireä ja monipuolinen. Työyhteisö mainittiin kahdeksan kertaa ja sitä kuvailtiin innostuneeksi (3), kannustavaksi (3), tiiviissä yhteistyössä toimivaksi (1) sekä reiluksi ja tehtävään

sitoutuneeksi (1). Seurakunnan tai toimintaympäristön kuvaus oli jätetty pois kahdesta työpaikkailmoituksesta ja kummassakin oli kyse kahden seurakunnan kesken jaetusta virasta.

Kahdessa ilmoituksessa ei kuvattu lainkaan tehtävää tai sen painotuksia, vaan keskityttiin hakijoilta toivottuihin taitoihin ja edellytyksiin. Toisessa ääri-laidassa oli ryhmä työpaikkailmoituksia, jotka sisälsivät viran tehtävänkuvauksen sellaisenaan ja tämän lisäksi oli kerrottu ainoastaan, edellytetäänkö hakijalta pappisvihkimystä. Haastateltavat näkivät rekrytointitilanteet mahdollisuuksina kartoittaa tarjontaa ja ilmoitustekstillä ei haluttu rajata potentiaalisia hakijoita ulkopuolelle. Työnkuva saatettiin jättää tarkoituksella auki, koska näin jätettiin tilaa sille, että jollakin hakijalla onkin jotain erityistä osaamista, jolle on tilaa ja tarvetta seurakunnassa. Yhdessä ilmoituksessa kerrottiin, että tehtävänkuvan painotus sovitaan valittavan henkilön osaamisen mukaan.

Isossa seurakunnassa painopisteet eivät ole kiveen hakattuja ja niiden jakamista voidaan neuvotella toisinkin. Kolmessa työpaikkailmoituksessa edellytettiin suostumusta mahdollisiin työnjakokirjan muutoksiin papiston työnjaon muuttuessa. Varsinkin kasvukeskusten ulkopuolella jouduttiin miettimään ilmoituksessa mainittujen ehtojen vaikutusta hakijamääriin.

”Tänne ei niin vain saada pappia, jos lähdetään jonnekin ohutta yläpilveä kyselemään hienoilla työaloilla tai muilla... me joudumme madaltamaan aika äkkiä. Tai sitten pitää olla täsmähenkilö, josta tietää, että hän on kiinnostunut juuri tietystä. Tässä on aika nöyrä oltava, kun laittaa haun auki.”

Erityisiä kelpoisuusvaatimuksia (henkilöltä edellytetään) esitettiin 51 %:ssa ilmoituksia. Kaksi yleisintä vaatimusta olivat pappisvihkimys (17; ks. luku 6.1.1) ja oman auton käyttäminen (16). Kuudessa virassa oman auton käyttäminen oli ainoa muodollisuuksien kelpoisuuksien lisäksi esitetty valintakriteeri. Toisena ryhmänä erottuivat viestintä-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot (11) ja tietyn työalan kehittäminen (8) ja laaja-alainen sitoutuminen seurakuntatyöhön (7). Tavallisimmin kehittämistoiveet liittyivät jumalanpalvelukseen ja yleiseen seurakuntaelämään, mutta mainittuina olivat myös vapaaehtois- ja sidosryhmäverkostot, hiljaisuuden viljely ja oman itsensä kehittäminen. Muita esille nousseita yksittäisiä vaatimuksia olivat kokemus papin työstä, osallistuminen rippikoulutyöhön, suostuminen työnjakokirjan muutokseen, halu heittäytyä erilaisiin

tilanteisiin, avara hengellisyys ja kyky edistää lasten osallisuutta. Työotteen edellytettiin olevan kehittävä, itsenäinen, oma-aloitteinen, ennakkoluuloton tai sielunhoidollinen.

Ilmoituksista 26 %:ssa oli mainittu ominaisuuksia, jotka luetaan eduksi henkilövertailua tehtäessä. Esitetyt toiveet olivat osittain samoja kuin erityisissä kelpoisuusvaatimuksissa (esimerkiksi vuorovaikutustaidot ja kiinnostus tietystä työalasta), mutta esille nousivat myös erilaiset osaamiset. Hakijoilta toivottiin osaamista nuoriso- ja/tai diakoniatyössä (2), some-osaamista (3), yhteisöllisyyden kehittämistä (1) ja varhaiskasvatuksessa ja kouluyhteistyössä tarvittavaa teologista ja pedagogista osaamista (1). Erityistaidot liittyivät musiikkiin (2) tai kielitaitoon (2). Yhdessä ilmoituksessa mainittiin, että tehtävänkuvan painotus sovitaan valittavan henkilön osaamisen mukaan. Virkaan valitulta löytyikin erityisosaamista, joka ilmeni vasta hänen jo aloitettuaan työssä ja on osoittautunut suureksi hyödyksi nuorisotyössä.

Toimintaympäristön muutos ja taloustilanteen tiukkeneminen näkyivät ilmoituksissa jonkin verran. Muutamassa korostettiin hyviä toimintatiloja, yhdessä nostettiin esille työn kehittäminen kaupunkiseurakunnan muuttuvassa toimintaympäristössä ja yhdessä edellytettiin valmiutta osallistua asiakaspalveluun kirkkoherranvirastossa. Maaliskuusta 2020 lähtien yhteiskunnassa oli erilaisia, koronaviruspandemiasta johtuvia rajoituksia. Tämä ajankuva tallentui yhteen ilmoitukseen, jossa tehtävän hoidon aloitus sovittiin koronavirustilanteen tarkentuessa. Tulevaisuuteen katsottiin erityisesti ilmoituksessa, jossa edellytettiin ”rohkeutta ja taitoa kehittää seurakuntatyötä tämän ajan tarpeiden pohjalta.”

6.4 Kirkkoherrojen käsityksiä seurakuntapastorilta vaadittavasta osaamisesta

Papin työssä odotetaan yhä enemmän kykyä kohdata eri tavoin ajattelevia ihmisiä, valmiutta käsitellä konflikteja ja taitoa itsensä johtamiseen ja tämä vaatii ammatillista sopeutumiskykyä. Tutkimusten mukaan sopeutumista lisääviä ominaisuuksia ovat vakaus, optimismi ja kyky hakea tukea toisilta. (Nortomaa 2016, 13, 54.) Kun haastateltavilta kysyttiin, onko seurakuntapastoreiden osaamisessa jotain kynnystaitoja, joita ilman työtä on lähes mahdoton tehdä, vastauksista erottuivat vuorovaikutusosaaminen ja vahva ammatillinen identiteetti.

6.4.1 Seurakuntapastorin yleiset työelämätaidot

Koulutuksessa keskitytään perinteisesti substanssiosaamiseen ja muita työelämätaitoja, kuten vuorovaikutusta, opitaan varsinaisen tutkintotavoitteisin koulutuksen sivutuotteena esimerkiksi ryhmätyöskentelyssä. Tutkimuksen mukaan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, suhdeverkostoilla ja omalla aktiivisuudella on kuitenkin tutkintoa suurempi rooli teologiien työllistymisessä. Koulutuksessa ei keskitytä enää pelkkään muodolliseen kelpoisuuteen, vaan sitä uudistetaan työelämätaitoja vahvistavaan suuntaan. (Buchert ym. 2015, 44–45.)

Ilman vuorovaikutusosaamista seurakuntapastorin on vaikea tehdä sitä työtä, johon hänet on palkattu. Voimassa olevassa strategiassaan (Suomen ev.lut. kirkko 2020) kirkko määrittelee, että sen tehtävänä on mennä ihmisten keskuuteen ja kutsua ihmisiä sisään. Ensimmäiseksi esiin nostetussa painopistealueessa (*Ovet auki ulospäin*) korostetaan, että kirkko pyrkii entistä vahvemmin vuorovaikutukseen myös heidän kanssaan, jotka eivät ole vielä tai enää kirkon jäseniä. Kirkon ammatteja esittelevällä nettisivulla papin työ tiivistetään kohtaamiseen. Pappi kohtaa, kuuntelee, rukoilee ja keskustelee – on olemassa ihmisiä varten (Suomen ev.lut. kirkko 2022f). Kirkon ydinosamiskuvauksissa papit nähdään dialogisen vuorovaikutuksen ammattilaisina. Heillä edellytetään olevan aito kiinnostus toisesta ihmisestä, taitoa ja halua kunnioittavaan keskusteluun sekä tunnetason vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusosaamista arvioidaan työhaastattelussa heti ensi hetkistä lähtien. Siitä miten hakija astuu huoneeseen, tervehtii valintatyöryhmää ja asettuu istumaan, pystyy jo ennustamaan jossain määrin, miten hän pystyy ottamaan haltuun työssä vastaan tulevia tilanteita. Vaikka seurakunnissa on tietoisesti pyritty pois pappiskeskeisyydestä, pappi on kuitenkin edelleen tietyllä tavalla käyntikortti koko seurakunnasta. Papin umpimielisyydestä ja sulkeutuneisuudesta tulee nopeasti palautetta ja jos hän menee ihmisten ohi tervehtimättä, ”*sitä ei oikein papin kohdalla anneta anteeksi*”. Pappi ei voi olla äärimmäinen erakkoluonne, vaan sopivasti ulospäin suuntautunut, mutta liiallinen ekstroverttiyskään ei ole pelkästään hyvä asia. Haastattelijoilta vaaditaan hyvää ihmistuntemusta.

”Jos on vaikka jännittäjätyyppi, niin voi olla aika kipsissä haastattelutilanteessa, kun siinä on niin isot panokset. Ja sitten taas se, jolle työ ei ole niin tärkeä, voi olla tosi rento ja pärjätä hyvin eikä välttämättä sitten kuitenkaan ole parempi siihen työhön, kuin se, joka ei pärjää niin hyvin siinä haastattelutilanteessa. Kyllähän näissä tarvitaan sellaista ihmistuntemusta, että pystyy näkemään....”

Ydinosaamiskuvauksissa ja haastatteluissa pappi kuvataan toimijana, joka hakeutuu ihmisten pariin ja on valmis soveltamaan osaamistaan hyvin erilaisissa tilanteissa. Papin ja seurakunnan kaikkien työntekijöiden tehtävänä on inspiroida, innostaa, valmentaa ja ohjata kaikenikäisiä osallistujia ja toimijoita. (Kirkon ammattien yhteinen ydinosaamiskuvaus, 7).

”Ja sillä onkin yllättävän iso merkitys, onko sellainen, joka jää kammioonsa ja panee oven kiinni ja toivoo, että kukaan ei koskaan kysy mihinkään, vaiko sellainen joka lähtee avoimesti menemään ja ottamaan itse haltuun tilanteita. Jo näiden vuosien aikana on ollut selkeätä, kunhan vaan saisimme sellaisen, joka menee ja tekee ja on pappina rohkeasti siellä, mihin häntä kutsutaan eikä jää odottamaan suljettujen ovien taakse, että joku soittaa summeria.”

Sensitiivisyys, avoimuus ja tilannetaju ovat tarpeen, jotta saadaan luotua ilmapiiri, jossa vuorovaikutus on yleensäkin mahdollinen. Haastateltavien kertomukset vahvistavat tutkimustuloksen (Myllys 2022), jonka mukaan ihmiset haluavat käydä dialogia hengellisistä kysymyksistä myös omassa arkiympäristössään. Hyvä pappi on helposti lähestyttävä ja osaa valita kulloiseenkin tilanteeseen sopivan kommunikaatitavan. Uskon asiat koetaan hyvin henkilökohtaisina ja intiimeinäkin, joten ensi täytyy luoda turvallinen tila ja luottamuksellinen ilmapiiri.

”Pitäisin tärkeänä, että kastekodeissa ja muissa kahvikeskusteluissa käydään ajatusten vaihtoa ihan tavallisistakin asioista. Kun on valmis käymään keskustelua ja tuomaan teologiaa [tilanteeseen sopivalla tavalla] – sillä töinhän me ollaan! – saatetaan päätyä aika syvällisiin kysymyksiin.”

Vuorovaikutussuhteen luominen vaatii aikaa, henkilökohtaista huomiota ja herkkyyttä paikkakunnan ja suvun tuntojen ymmärtämiselle. Jos pappi ei kuuntele ja huomioi yksilön ja suvun ymmärryksen kannalta merkittäviä asioita sanoittamalla niitä esimerkiksi pitämässään puheissa, kohtaaminen jää kylmäksi. Ihmisten ainutkertaisissa hetkissä täytyy olla aidosti läsnä ja jättää kaikki kiire ja rutiinit taka-alalle.

Ihminen voi olla teoriatasolla aivan huippuosaaja ja hänellä voi olla vaikka useampikin väitöskirja tehtynä, mutta avainkysymys on, kuinka osaamista pystytään soveltamaan ja kuinka se tulee näkyväksi käytännön työssä. Vasta valmistuneelta teologian maisterilta ei kuitenkaan edellytetä, että kaikki taidot ovat hallussa heti, vaan sopiva nöyryys ja halu oppia kantavat jo pitkälle. Koulutuksen kautta saadaan perusvalmiudet, mutta varsinainen oppiminen ja kouluttautuminen varsinkin kohtaamisiin tapahtuvat työelämässä.

”Tänä päivänä on hienoa, että ensimmäiset toimitukset, jopa kolmekin on saanut olla mukana eri papin kanssa siunaustoimituksissa ja kasteissa eli näkee ainakin yhden kokeneen papin tavan toimia. Sieltä löytää oman tapansa toimia ja aina saa kysyä! Minusta tänä päivänä ei oleteta tai heitetä niin, että mene sinne ja yritä pärjätä jotenkin. Tai minusta se olisi aika julmaa.”

Ydinosaamiskuvauksissa mainitaan kyky huolehtia omassa työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Kirkon työntekijöiden kokema työn ilo on korkealla tasolla (84 %) ja työntekijöistä 81 % kokee fyysisen ja henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi, mutta 61 % työntekijöistä kokee työnsä henkisesti raskaaksi (Pekkarinen 2020). Tutkimuksessa korostuu nuorten, alle 30-vuotiaiden työntekijöiden heikentynyt työhyvinvointi (Pekkarinen 2020, 25). Henkisesti kuormittavan työn lisäksi uupumiselle altistaa työajaton työ. Haastateltavista yksi nosti esille, kuinka tämän päivän haasteena ovat monenlaiset kuormat, jotka vievät voimavaroja tai estää työnteon kokonaan. Haastateltavista yksi kertoi kysyvänsä aina, miten hakija hoitaa omaa jaksamistaan. Se, vastaako hakija kysymykseen rehellisesti ja todenmukaisesti, jää jokaisen henkilökohtaiseen harkintaan.

Rekrytointitilanteessa on aina kyse myös yksilön ja hänen ammatti-identiteettinsä soveltuvuudesta ko. toimintaympäristöön. Ammatti-identiteetin kehittyminen edellyttää itsetuntemusta, mutta on myös kontekstuaalista – opittuja asioita pitää päästä kokeilemaan ja refleктоimaan todellisissa asiayhteyksissä. Kyse on pitkästä prosessista, jossa persoonalliseen identiteettiin (kuka olen) sulautuu myös kollektiivinen identiteetti (keitä me olemme) (Salomaa 2007, 146). Seurakuntapastorin ammatti-identiteettiin kasvaminen tapahtuu seurakuntatyössä ja suhteessa johonkin seurakuntaan. (Buchert 2017.) Seurakunnilla on takanaan pitkä historia ja paikkakunnan kunnan yleinen kulttuuri, vahvat johtajat ja hengelliset liikkeet ovat kehittäneet jokaiseen seurakuntaan omanlaisensa toimintakulttuurin ja johtamistavat (Mäkeläinen 1988, 171). Uuteen paikkaan tullessaan seurakuntapastorilla tulee olla tuntosarvet herkkinä.

”Jos tulee parin vuoden kokemuksella ja [maantieteellinen] alue on sellaista, joka on itselle vierasta, niin silloin minulla herää huoli, onko meidän kielemme ja seurakuntaelämäkokemuksemme tai seurakuntamme kovin erilainen. Papin pitää ymmärtää paikkakunnan, seurakunnan ja seurakuntalaisten tuntoja. --- Niin kuin paavi Franciscus sanoo: ”Paimenen on haistava laumalta eikä päinvastoin.”

Tutkinnon suorittaneella teologilla pitäisi olla hyvä taito lukea erilaisia tilanteita ja toimia erilaisten kulttuuritrendien, uskontojen ja ideologioiden tulkkinä (Räsänen 2018). Tulkkinä

toimimisen ja osaamisen soveltamisen lähtökohtana on halu ja kyky mukautua vallitsevaan toimintaympäristöön.

6.4.2 Seurakuntapastorin roolikohtainen osaaminen

Seurakunnissa luotetaan koulutuksen tuomaan roolikohtaiseen osaamiseen. Hakijan kelpoisuus tarkistetaan, mutta haastateltavista kukaan ei ollut erityisen kiinnostunut todistuksista ja tutkintoon sisältyneistä opinnoista. Yksi kertoi pyytävänsä systemaattisesti todistukset valintatyöryhmän nähtäväksi. Yksi jopa koki asiasta huonoa omaatuntoa, sillä todistukset ovat tärkeitä dokumentteja niiden haltijalle. Roolikohtaisessa osaamisessa korostettiin pappeuden ja omakohtaisen hengellisen elämän merkitystä. Hengellisessä organisaatiossa työote ei voi olla ulkokohtainen, mutta työ ei myöskään saa olla itsetoteutuksen väline. (Kopperi 2015, 185, 197.) Kirkkoherrat edellyttivät seurakuntapastoreilta sitoutumista nimenomaan kirkon opetukseen:

”En tarkoita sitä, että pitää jotenkin tiukasti mukautua johonkin annettuun näkyyn, mutta täytyy ymmärtää, että on palvelija siinä työssä ja oma henkilökohtainen suhde kristilliseen uskoon ja kirkkoon integroituu siihen. Ettei se oma polku mene täysin johonkin ihan eri suuntaan.”

Käsitteellä moraalinen luottamus (Wijers 2019, 59–60) viitataan siihen, että henkilö tai organisaatio toimii yhteisen edun mukaisesti eikä vain omaksi hyödykseen. Vaikka ihmiset tulevat erilaisista taustoista ja tilanteista eivätkä tunne toisiaan ennestään, heidän välillään on luottamus siihen, että he heillä on yhteinen visio ja he puhuvat samaa kieltä. Kun papin arvot, tavoitteet ja käyttäytyminen ovat linjassa organisaation arvojen kanssa, moraalinen luottamus syntyy kuin itsestään lyhyissäkin kohtaamisissa. Yksi haastateltavista sanoitti moraalisen luottamuksen lausahdukseen ”*kirkko on minulle rakas*”. Rakkaus näkyy suhtautumisessa omaan työhön ja organisaatioon sekä sen tavoitteisiin. Rakkaus näkyy vuorovaikutuksessa niihin ihmisiin, joiden kanssa työskentelee ja joita palvelee. Seurakuntapastorin kohdalla moraalinen luottamus rakentuu siitä, että pappeus on hänelle henkilökohtaisesti merkittävä ja tärkeä asia.

”Ensin kysytään peruskysymyksiä, kuten mitä tarkoittaa pappina oleminen, mikä sinun mielestäsi on papin tärkein tehtävä? Ei ehkä niin, että minkälaiset valmiudet sinulla on pitää rippikoululeiriä, se on liian spesifi tai sen aika tulee ehkä

myöhemmin. Ensin pitää kysyä, mitä sinä pidät merkittävänä ja tärkeänä papin työssä.”

Seurakuntapastorin työn lähtökohtana ovat tehtävät, joita voi hoitaa vain pappi. Hengellisyys voi ja sen toivottiin ilmenevän moninaisilla tavoilla, mutta olennaista on, että työntekijällä on jonkinlainen suhde seurakuntaan ja jumalanpalveluselämään. Ilman omakohtaista hengellisyyttä työntekijä ei voi tehdä työtään uskottavasti. Kaikki haastateltavat näkivät välttämättömänä, että työntekijällä on vahva henkilökohtainen suhde kristilliseen uskoon. Hengellisyys ei voi olla päälle liimattua eikä sitä voi ottaa käyttöön yhtäkkiä, vaan kristillistä elämää on täytynyt ”hengittää ja elää” vähintäänkin jo opintojen ajan. Hengellisyyden ei tarvitse ilmetä sankaruutena tai taistelutahtona, vaan arkakin halu kasvaa riittää.

Papin viran sisältönä on tehdä Jumalan työtä maailmassa eli synnyttää ja kasvattaa ihmisissä uskoa Kristukseen (Papin ydinosamiskuvaus 2020, 6). Seurakunnassa papin erityiseen tehtäväosaamiseen kuuluvat 1) jumalanpalvelukset ja toimitukset, 2) kristillinen kasvatus ja opetus, 3) lähimmäisenrakkaus sekä 4) sielunhoito ja rippi. Toimituksia (mm. ristiäiset, avioliittoon vihkiminen ja hautajaiset) voidaan pitää eräänlaisina siirtymäriitteinä, joilla on tärkeä sosiaalinen, psykologinen ja terapeuttinen merkitys. Perinteet luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toimitukset ovat pitkään olleet tärkeä kirkkoon kuulumisen syy. (Salomäki ym. 2020, 102–103.) Haastateltavat odottivat seurakuntapastoreilta vahvan teologisen osaamiseksi lisäksi valmiuksia johtaa erilaisia papin työssä eteen tulevia tilanteita. Toimitusten lisäksi erityisesti papille kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi saattohartaudet. Jokaisen papin kohdalle tulee tilanteita, joihin ei ole voinut valmistautua ja joiden edessä hän tuntee olevansa neuvoton. Toimitusten tunteminen ja vahva ammatillinen identiteetti kantavat näissä tilanteissa.

”Tärkeintä on muistaa, että hänet on kutsuttu nimenomaan pappina. Eikä häneltä odoteta mitään omia viisauksia, vaan on olemassa virsikirja, käsikirja, rukoukset ja muuta materiaalia, johon voi luottaa! Sinne ei ole kutsuttu seurustelemaan tai tekemään mitään vierasta ja outoa, vaan sinne on kutsuttu nimenomaan kirkon edustajana. Minusta se tuo vahvan mandaatin sille, että voi mennä omana itsenään. On paljon asioita, joihin ei voi valmistautua ja jotka oppii vain kokemuksella.”

Edellä olevasta sitaatista käy ilmi, kuinka papin ammattiin sosiaalistuminen sisältää paljon normistoon, uskomuksiin ja arvomaailmaan liittyviä odotuksia. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää, että työntekijällä on vahva identiteetti (Salomaa 2007, 146). Varsinkin pienillä paikkakunnilla papit ovat ammattinsa edustajia myös harrastuksissaan ja

kaupassa käydessään. Odotuksissa on suuria paikallisia eroja; jossain papilta odotetaan korkeakirkollista, arvolleen sopivaa käyttäytymistä ja toisessa ympäristössä uskon kysymysten soveltamisessa tarvitaan joukkoon sulautumista. Aikaisempien viranhaltijoiden rooli ulottuu heidän jälkeensä tuleviin työntekijöihin. Edeltäjät ovat saattaneet olla hyviä ja kivoja tyypejä, joiden saarnoista ja puheista ei kyllä saanut minkäänlaista tolkkua, mutta se ei haitannut, koska ”he eivät näyttäneet papilta vaan olivat ihan niin kuin me muutkin.” Jos paikkakunnalla on tällaiset kokemukset ja odotukset, uusi tulija saattaa jopa joutua häivyttämään teologista osaamistaan ja koulutustaan taustalle.

6.4.3 Seurakuntapastorin strategiset kyvykkyydet

Kirkkorakennuksilla on suuri kulttuurinen arvo myös kirkkoon kuulumattomille ja kirkkoon sitoutuneen kulttuuriperinnön säilyttäminen ja vaaliminen on joillekin syy pysyä kirkon jäsenyydessä. Rakennukset, järjestelmät ja rakenteet eivät ole itsessään tarpeellisia, vaan saavat merkityksensä inhimillisen ja suhdepääoman varassa tehtävän työn kautta ja niiden olemassaolon syy ja peruste on siinä hengellisessä elämässä, mitä siellä eletään. Kirkon perustehtävä rakentuu täysin aineettoman pääoman varaan. Hengellisen työn lisäksi kirkon ydinkyvykkyyksiä ovat kristillisten arvojen esillä pitäminen yhteiskunnallisessa keskustelussa sekä heikoimpien puolustaminen. Yritysmaailmassa toimivilta organisaatioilta edellytetään yhä enemmän taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullista toimintaa (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera 2020, 6) ja ilman näiden huomioimista yrityksen on vaikea menestyä. Teologian opintojen tavoitteena on, että teologi kokisi olevansa rakentamassa uutta parempaa maailmaa. Teologiselle asiantuntemukselle on tilaa hyvinvoinnin kohentamisessa, moraaliiin liittyvissä pohdinnoissa ja globaaleissa ympäristökysymyksissä. (Räsänen 2018.) Lähimmäisen ja luomakunnan parhaaksi toimiminen on ollut kirkon perustehtävänä vuosisatojen ajan ja heikoimpien auttamista varten on kokonaan oma työalansa, diakonia. Vuonna 2019 kirkon jäsenistä 46 % perusteli jäsenyyttään kirkon tekemällä auttamistyöllä (Salomäki ym. 2020, 167).

”Siihen luotetaan, että kirkon ihminen uskaltautuu rehellisesti ihmisen rinnalle. -- Ei tarvitse olla samaa mieltä linjakysymyksistä, mutta se, mistä pitää olla samaa mieltä on, että kirkon työntekijän tehtävä ja erityisesti papin tehtävä on mennä aina hänen vierelleen, joka kokee, että minä en kelpaa, minä en riitä, minua ei tarvita, minä olen hyödytön. Siellä on kirkon ihmisen paikka.”

Kirkko on arvoyhteisö ja erityisesti papeilta odotetaan arvo-osaamista ja kykyä toimia kristillisten arvojen mukaisesti. Heidän tulee edistää kirkon tehtävää toimimalla lähimmäisen ja luomakunnan parhaaksi sekä osallistua omassa työssä ja yhteiskunnassa käytävään arvokeskusteluun (Papin ydinosaamiskuvaus). Teologisen koulutuksen saaneella ihmisellä pitäisi olla taitoa kohdata omasta näkemyksestä poikkeavia mielipiteitä ja käydä monipuolista ja rakentavaa keskustelua erilaisista eettisistä kysymyksistä. Arvo-osaamiseen liittyy myös erilaisten arvovalintojen taustalla olevien ajatussuuntien tunnistamista ja yhteisöjen valmentamista odotettavissa oleviin arvovalintoihin (Buchert ym. 2015, 44). Pappien on oltava aiempaa valmiimpia dialogiin ja vastaanottamaan myös kriittistä puhetta. Haastateltavat korostivat, että kirkko otetaan mukaan keskusteluun ja sitä kuunnellaan, jos se lähtee mukaan avoimeen vuoropuheluun rinnakkain ja yhdessä toisten keskustelijoiden kanssa. Jos tilanteisiin ja kohtaamisiin menee julistus edellä, ovet saattavat sulkeutua nopeasti. Kun ihmisiä on lähestynyt yhteistyön hengessä, tilanne on saattanut saada jopa enemmän hengellisiä piirteitä kuin mitä pappi on paikalle saapuessaan arvioinut.

Suomen ev.lut. kirkko on Suomen ylivoimaisesti suurin uskonnollinen yhteisö (uskonnollisten yhteisöjen jäsenmäärät, ks. liite 6), mutta se ei välttämättä pysy kauaa väestön enemmistön kirkkona. Kiinnostus hengellisiin asioihin ei ole vähentynyt, vaan se on muuttunut monimuotoisemmaksi. Kirkon strategisena haasteena on ottaa aktiivinen rooli muuttuneessa tilanteessa ja tavoittaa myös ne ihmiset, jotka eivät koe perinteisiä tapoja omakseen tai jotka vielä etsivät tapoja toteuttaa omaa hengellisyyttään. (Suomen ev.lut. kirkko 2020, 23–24.) Hengellisen elämän monimuotoistuksessa kirkon työntekijöiden on tuotava rohkeasti ja avoimesti esille sitä, mitä juuri sillä on annettavanaan. Yksi haastateltava vertasi tilannetta auton ostoon: autokaupassa ei oleteta, että ostajaehdokas tuntee kaikki hienoudet, vaan myyjä esittelee niitä. Samalla tavalla kirkon työntekijätkään eivät voi olettaa, että kansalaiset (olivatpa he jäseniä tai eivät) tietävät, mitä kirkolla on tarjottavanaan. Julkisessa keskustelussa tartutaan hanakasti kirkkoa repiviin ristiriitoihin ja sen vastapainoksi pitää uskaltaa tuoda esille myös se hyvä, mitä kirkko pyrkii saamaan aikaan yhteiskunnassa ja yksittäisten ihmisten elämässä. Työntekijöiden pitää osata kertoa ja avata tarjontaa eikä pitää sitä piilossa. Papeilta toivottiin enemmän rohkeutta tarttua niihin täkyihin, joita tulee arkisessa kanssakäymisessä koko ajan. Rohkeutta kulkea kristittynä, pitää esillä kirkon arvoja ja puolustaa ihmisiä, joita sysätään syrjään. Rohkeus ei kuitenkaan saa koskaan tarkoittaa sitä, että toisia poljetaan jalkoihin.

6.5 Osaamisen johtaminen seurakunnassa

Seurakuntakontekstissa hallinnon, asioiden ja ihmisten johtamisessa pätevät aivan samat lainalaisuudet kuin missä tahansa organisaatiossa. Hengelliseen työhön liittyy lisäksi erityinen ulottuvuus, pastoraalinen johtajuus, jonka piiriin kuuluu työyhteisön ja hallinnollisen organisaation lisäksi koko seurakunta (Asikainen 2010, 37–38; Kopperi 2019a, 26). Johtamisen kokonaisuus muodostuu siis palkatuista ihmisistä, vaaleilla valituista luottamushenkilöistä, aktiivisista vapaaehtoisista ja toiminnan vaikutuspiirissä olevista passiivisista ihmisistä. Näkyvin johtaja on kirkkoherra, mutta lisäksi useat viranhaltijat tekevät johtamistyötä omalla paikallaan vapaaehtoisista koostuvien verkostojen vetäjinä.

Useimmat kirkkoherrat toimivat työssään sekä ammatillisina asiantuntijoina (hoitavat papin tehtäviä) että johtajan roolissa. Haasteena on saada papin työn ja johtamisen elementit tasapainoon. Ammatillisen kasvun edistäminen ja osaamisen suuntaaminen strategian mukaiseksi toiminnaksi edellyttävät aikaa ihmisten johtamiselle. Osaamisen johtamisen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on tehdä näkyväksi organisaation visio, tavoitteet ja strategiat ja ohjata kollektiivista ja yksilöllistä osaamista näiden suuntaiseksi. (Ahokallio-Leppälä 2016, 163–164.)

Kirkon perustehtävä on ikuinen, mutta se ei voi hajaantua hyvien aikeiden runsaudensarveksi, vaan tavoitteita on päivitettävä, resursseja kohdennettava ja uusien tehtävien tullessa jostakin täytyy myös luopua (Druckner 2008, 23). Haastatteluissa kirkon strategia nousi esiin useita kertoja. Strateginen ajattelu läpäisee koko toimintakulttuurin ja näkyy toimintasuunnitelmissa, kehityskeskusteluissa ja osaamisen johtamisessa. Toisaalta esiin nousi myös näkökulma, että seurakunnissa kyllä noudatetaan annettua ohjeistusta, mutta arjessa saatetaan liikkua niin eri tasolla ja toisen tyyppisissä kysymyksissä, että strategiassa nostetut painopisteet ja käytännön työ eivät aina kohtaa. Juutin & Luoman kokemukset strategiatyöstä suuren kaupungin seurakuntayhtymän kanssa tukevat tätä käsitystä. Heidän mukaansa yksittäisten seurakuntien demografiset tekijät (väestörakenne, muuttoliike, sosio-ekonomiset tekijät jne.), seurakuntaelämän aktiivisuus, muutosvalmius ja henkilöstöjohtamisen asetelmat poikkeavat siinä määrin toisistaan, että strategiatyössä olisi tarkoituksenmukaista siirtää painopistettä seurakuntatasolle. Paikallistason strategiatyön kasvattaminen ja tukeminen auttavat löytämään työkaluja, jotka perustuvat seurakuntien

omiin johtamishaasteisiin. Ylemmän tason (ko. tutkimuksessa yhtymätason) strategiatyöllä johdetaan yhtenäisyyttä ja kriittisiä toiminnan alueita, kuten arvopohja ja taloudellinen ohjaus. (Juuti & Luoma 2022, 124.)

Ydinosaamisen käsitteen keskeinen ajatus on, että organisaatio keskittyy asioihin, joissa se on parhaimmillaan. Kirkossa perustehtävän tulisi ohjata suunnitelmien tekemistä ja toimintaa. Perustehtävä saattaa näkyä hartauksellisena elementtinä tai hiljentymisenä, mutta rajan vetäminen on vaikeaa. Milloin ollaan perustehtävän äärellä ja milloin kyseessä voisi olla minkä tahansa järjestön tapahtuma? Kirkkoherrat joutuvat aika ajoin tasapainoilemaan tämän kysymyksen kanssa esimerkiksi yhteistyössä toteutettavissa tapahtumissa.

”Me teemme paljon yhteistyötä ja hyvä niin! Mutta jos olemme siellä vain täydennyksenä, olemmeko silloin tehtäviemme tasalla?”

Täydennyksenä olemisen, kuten tilojen tai lisätyövoiman tarjoamisen lisäksi seurakunnalta saatetaan pyytää oman olemuksensa, hengellisyyden, häivyttämistä tai piilottamista. Työntekijät saattavat miettiä tällaiseen yhteistyöhön ryhtymistä yhteyden säilyttämisen vuoksi, mutta tähän suhtauduttiin hyvin kriittisesti.

Seurakunta on tieto- ja osaamisintensiivinen organisaatio, jossa työskentelee teologian, musiikin, sosiaalialan, nuorisotyön, varhaiskasvatuksen, kiinteistöhuollon ja ravitsemusalan ammattilaisia. Asiantuntijayhteisössä ammatillinen autonomia ja mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ovat tärkeitä motivaation lähteitä (Ahokallio-Leppälä 2016, 154; Breaugh ym. 2018). Työtä tehdään itsenäisesti ja laajoissa verkostoissa yhdessä muiden yhteiskunnallisten toimijoiden (kunta ja kolmas sektori), järjestöjen, organisaatioiden ja vapaaehtoisten kanssa. Vahva kutsumus ja työnäky saattavat ohjata yksittäisen työntekijän työpanosta suuntaan, joka ei ole seurakunnan kannalta tarkoituksenmukainen. (Juuti & Luoma 2022, 253).

”Mielestäni olisi tärkeää, että on yhteinen näkemys siitä, että kirkon tehtävä on annettu tehtävä, eli että me olemme Kristuksen palveluksessa täällä. Tänä aikana pitää sanoa ääneen tämäkin, koska se ei ole välttämättä ihan itsestään selvää. On kauhean paljon kaikkia mukavia asioita, joita voi edistää. Sinällään hyviä, mutta ne eivät voi olla se ykkösagenda.”

Julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa organisaation tärkein kilpailuetu on arvoihin sitoutuneet työntekijät, joten erityisyydelle ja erityisosaamiselle tuli

antaa tilaa (Kopperi 2015, 197). Luvussa 2.3 mainitut yksilöllinen yhteisöllisyys ja subjektiivinen käänne (Kangaspunta 2011) näkyvät yleisen ajattelutavan muutoksen lisäksi työntekijöiden suhtautumisessa työhönsä. Individualististen arvojen nousu on eriyttänyt yksilöitä yhteiskunnan heille asettamista rooleista ja säännöistä (Autioniemi 2015, 121). Tilan antaminen ja kutsumustyössä toimiminen eivät kuitenkaan tarkoita oikeutta valita omia työtehtäviään. Työntekijöillä saattaa olla vaikeuksia ymmärtää, että seurakuntalaisten ja oman hengellisen elämän hoitaminen ovat kaksi erillistä asiaa, jotka eivät aina kohtaa ja töissä ollessa mennään seurakunnan tarpeiden mukaan. Kirkkoherrat joutuvat käymään joskus tiukkojakin keskusteluja siitä, kun työntekijä ei ole kiinnostunut hoitamaan kaikkia työhön kuuluvia tehtäviään, koska ei koe niitä ”omiksi jutuikseen.”

Johtamis- ja työntekijäkäsityksissä on tapahtunut muutos viime vuosikymmenien aikana (Autioniemi 2015, 121) ja sukupolvien välillä saattaa olla erilaisia käsityksiä siitä, mitä työntekijältä voi vaatia ja odottaa. Työnantajalla on oikeus määritellä, minkälaista toimintaa organisaatiossa tarvitaan ja seurakunnan kustantaman koulutuksen tulee palvella ensisijaisesti seurakuntaa eikä työntekijän omaa kiinnostusta. Nykyisessä toimintaympäristössä yksilöiden on yhä vaikeampaa luottaa kiinteään yhteiskunnalliseen järjestykseen tai hallita elämäänsä. Työelämän pirstaloituminen ja pätkätyöt ovat tuoneet mukanaan eriarvoisuutta ja turvallisuushakuisuutta ja ohjanneet työntekijöitä ottamaan entistä enemmän vastuuta omasta itsestään ja osaamisensa kehittämisestä. Työntekijät eivät enää itsestään selvästi sitoudu työnantajan tarpeisiin, sillä vastapainona on omasta työmarkkinakelpoisuudesta huolehtiminen. Työtä ei tehdä pelkästään toimeentulon vuoksi, vaan siltä odotetaan merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä sekä mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja edistyä uralla. Seurakunnassa osaamisen johtamisen haasteena on rajalliset urakehitysmahdollisuudet. Työ on laaja-alaista ja viran sisällä ei ole juurikaan mahdollisuuksia erikoistumiseen tai uralla etenemiseen. Työaika täyttyy pitkälti perustyön tekemisestä.

”Täytyy saada tyydytystä tai kokea merkitykselliseksi ihan vaan se normiarki. Täällä ei ole ylenemismahdollisuuksia kovinkaan pitkälle eikä voi alkaa tekemään semmoisia kivoja uudistuksia, mitä muuten kuulee kokonaiskirkon tasolla; hiljaisuuden retriittiä ja pyhiinvaelluksia ja mitä nyt milloinkin aina tulee... Totta kai kaikkea saa kokeilla, siihen ole mitään esteitä, mutta se ei ole tämän paikkakunnan tarve.”

Santalainen (2009, 277–278) kokoaa yhteen Scheinin ja Hambrick & Fukutomin tutkimuksia työuran dynamiikasta ja motivaatiosta. Ensimmäinen ja tärkein havainto oli, että aito motivaatio syntyy työn sisällön ja haasteiden, ei rahan kautta. Tutkimusten mukaan ihmisen aloittaessa uudessa toimessa työurassa on havaittavissa sama kehityskaari huolimatta siitä, monesko toimi on kyseessä. Ensimmäiset kaksi vuotta kokeillaan asioita ja menettelytapoja ja rakennetaan henkilökohtaista uskottavuutta. Toiminta vakiintuu kolmannelta vuodelta eteenpäin ja tätä seuraavat vuodet (3–5) ovat tuloksellisinta aikaa. Tuloksellista jaksoa seuraa väistämättä haitalliset vuodet (nopeasti muuttuvilla aloilla 4–6 ja vakaammilla viimeistään 10 vuoden jälkeen), jolloin motivaatiota etsitään yhä useammin oman työn ulkopuolelta ja työhön liittyvistä mukavuustekijöistä (etuisuudet, matkustelu, edustaminen). Tiedot sekä tukevat että ovat osittain ristiriidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Virkoihin valituilla seurakuntapastoreilla oli kokemusta papin töistä keskimäärin 1 v 5 kk, joten heidän tuloksellisimmat vuotensa ovat juuri alkamaisillaan. Haastateltavat näkivät kuitenkin pitkät työsuhteet toivottavina. Papin sosiaalinen pääoma karttuu työvuosien kuluessa ja henkilövaihdoksissa sen rakentaminen alkaa aina uudestaan. Haitallisten vuosien vaikutusten torjumiseksi osaamisen johtamisella ja HR-käytännöillä voidaan vaikuttaa siihen, että yksilön osaaminen, motivaatio ja innostus pysyvät linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.

Rekrytoinnissa ei ole kyse vain uuden työntekijän sopeutumisesta toimintaympäristöön, vaan työyhteisöltäkin edellytetään avoimuutta ja tilan antamista. Uuden työntekijän ei välttämättä tarvitse olla oman alansa huipputekijä, vaan arvossa oli hyvä työntekijä, joka täydentää sopivasti olemassa olevaa tiimiä tai työyhteisöä ja tuo jotain tarvittavaa osaamista. Osaamisen lisäksi kyse voi olla hienovaraisista henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvistä nyansseista. Eloisista ihmisistä koostuvassa tiimissä on tilaa analyyttiselle ja järjestelmälliselle suunnan näyttäjälle ja pohdiskeluun taipuvainen voi hyötyä työtoverista, joka laittaa vipinää asioihin. Ihannetilanteessa uusi työntekijä on sillä tavalla erilainen, sillä hän pitää ilmapiirin avoimena ja tekee tiimistä vielä timanttisemmän, mutta sen verran samanlainen, että yhteistyö sujuu. Yksi haastateltavista kertoi valitsevansa mieluummin pienen riskin kuin sen, että tiimi viihtyy liian hyvin itsensä kanssa ja käpertyy sisäänpäin. Toinen taas nosti esille, että työyhteisössäkkin on erilaisia vaiheita. Joskus tarvitaan tasapainottavia tekijöitä ja toisella kertaa piristysruisketta.

Johtamisella on tuettava käytäntöjä, joilla seurakunta toteuttaa perustehtävänsä kulloisessakin toimintaympäristössä ja työntekijöiden erilaiset osaamiset nivELYVÄT osaksi laajempaa kokonaisuutta (Kopperi 2015, 197). Olennaista on, miten pirstaleisesta joukosta saadaan rakennettua yhteisö, jossa jokainen ymmärtää merkityksensä suuressa kokonaisuudessa. Vaikka papin työ on hyvin laaja-alaista, hänen ei kuitenkaan tarvitse olla kaikkien alojen asiantuntija, vaan moniammatillisessa työtovereista ja vapaaehtoisista koostuvassa verkostossa tarvitaan myös taitoa ottaa muut mukaan tasavertaisina toimijoina. Vaikka pappi olisi valmis tasavertaisuuteen toimijuuteen, menneisyyteen kiinnittynyt organisaatiokulttuuri ja työyhteisössä olevat ennakkoluulot saattavat vaikeuttaa yhteistyötä ja uuden osaamisen sulauttamista olemassa olevaan kollektiiviseen osaamiseen. Toimintakulttuurissa voi olla vahva ajatus tai kokemus siitä, että asiat ovat hoituneet omalla porukalla ja *”täällä on nähty niin monenlaisia ihmisiä, joilla on vaikka mikä tutkinto ja paperi, mutta eihän niillä mitään tee.”* Tällaista ajattelua on vaikea ja hidas muuttaa sellaiseksi, että kaikki ovat tärkeitä ja tasa-arvoisia, mutta jollain voi silti olla jotain erikoisosaamista. Osaamisia ei arvoteta keskenään eikä kenenkään erityisosaaminen ole toisilta pois.

Haastateltavat näkivät rekrytoinnit merkittävinä hetkinä työyhteisön ja työn kehittämisen kannalta. Kun heiltä kysyttiin neuvoja ensimmäisiin rekrytointeihin valmistautuville kollegoille, esille nousi rekrytointien tapauskohtaisuus. Seurakunnan tarpeisiin, työyhteisössä vallitsevaan tilanteeseen ja tarvittavaan osaamiseen vaikuttavat monet, vaihtuvat tekijät ja hakijajoukko on aina uusi. Rekrytointia voi opetella ja sitä varten on olemassa materiaalia ja kollegoiden kanssa kannattaa jakaa kokemuksia, mutta jokainen rekrytointi on omanlaisensa. Tietty osa prosessista säilyy samana, mutta mukana on myös paljon vaihtuvuutta. Epätäydellisyys ja epävarmuuden sietäminen ovat erottamaton osa päätöksentekoa, mutta haastateltavat tiedostivat, että rekrytointi on aina mahdollisuus johonkin uuteen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla ja ymmärtää rekrytointiprosessia ja tarkastella sitä erityisesti yhtenä osaamisen hankkimisen keinona. Tarkoituksena oli tutkia, miten osaamista sanoitetaan ja määritellään rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja minkälaisia odotuksia rekrytoitavan osaamiseen kohdistuu. Rekrytointi on aina tapauskohtaista, joten sitä täytyy tutkia siinä kontekstissa ja kulttuurissa, jossa rekrytointi tapahtuu ja jossa sen vaikutukset näkyvät.

Tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena oli liittää rekrytointi ja osaaminen laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun työelämän osaamistarpeista. Tutkimuskohteena oli seurakuntapastoreiden rekrytointiprosessi, joten kokonaiskuvan luomiseksi tarvittiin ensin hengelliseen kontekstiin liittyvien erityispiirteiden tunnistamista. Lähestyin aihetta hallintotieteen näkökulmasta ja varsin pian kävi selväksi, että kyseessä on sängen monitasoinen ja -hallinnollinen prosessi. Prosessia ohjaavat eduskunnan säätämät lait, kirkolliskokouksen ehdottamat, mutta eduskunnan vahvistamat lait sekä kirkolliskokouksen ja piispaikokouksen antamat määräykset ja asetukset. Tutkimus kokoaa yhteen seurakuntapastorin virantäyttöön vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ja tuo näkyväksi siihen vaikuttavia kontekstuaalisia tekijöitä. Tutkimuksen tulokset tuovat uutta tietoa siitä, minkälaista odotuksia seurakuntapastoreiden osaamiseen kohdistuu sekä yleis- että paikallistasolla.

- 1) Seurakuntapastoreiden rekrytointi etenee olennaisilta osiltaan muiden julkisten virantäyttäjien tavoin, mutta hengellisestä kontekstista nousee joitakin erityispiirteitä.*

Kirkko on julkinen toimija, voittoa tavoittelematon organisaatio sekä hengellinen ja sosiaalinen yhteisö. Kaikki kolme roolia ovat vaikuttaneet siihen hallintokulttuuriin, joka kirkkoon on muodostunut pitkän ajan kuluessa. Julkisenä toimijana kirkko noudattaa virantäytöissä samoja periaatteita kuin muutkin julkiset toimijat, mutta muista rooleista nousee sosiaalisia ja kulttuurisia tekijöitä, joiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään kirkon hallintomenettelyä. Kirkon päätöksentekojärjestelmässä on läsnä sekä viranhaltijoiden että luottamushenkilöiden toteuttamaa johtamista ja takana on aina myös näiden valtasuhteita.

Päätöksenteon takana olevien kytkösten tunnistaminen on vaikeampaa kuin muilla julkisilla toimijoilla, sillä valitsijayhdistysten taustalla voi olla uskonnollisen tai poliittisen näkemyksen lisäksi jokin muu yhdistävä tekijä ja tämän taustalla olevan näkemyksen selvittäminen on äänestäjän aktiivisuuden varassa.

Seurakuntapastorin rekrytointiprosessi eroaa muista julkisista virantäytöistä siinä, että vaikka työnantajana on seurakunta, prosessia hallinnoi yleishallintoviranomaisena tuomiokapituli. Ennen lopullista henkilövalintaa seurakunnalta pyydetään lausunto, mutta tuomiokapitulilla on oikeus nimittää tehtävään kuka tahansa kelpoisuusehdot täyttävä henkilö, joka on ilmaissut suostumuksensa. Menettelytapaa voidaan pitää suora-, lausunto- ja esitysmenettelyjen yhdistelmänä. Valtion- ja kunnallishallinnon esitysmenettelystä poiketen virkaan voidaan nimittää myös henkilö kelpoisten hakijoiden ulkopuolelta.

Tutkimus osoitti, että kirkkoherrat tuntevat hyvin virantäyttöön liittyvän lainsäädännön ja tuomiokapitulien tarjoama neuvonta ja ohjaus vahvistavat hyvän hallintokulttuurin toteutumista seurakuntien päätöksentekoeleimissä. Luottamushenkilöiltä ei voi edellyttää osaamista lainopillisissa tai rekrytointiin liittyvissä asioissa, joten kirkkoherrat kantavat seurakunnissa päävastuun seurakuntapastoreiden rekrytoinneissa. Rekrytointiin on olemassa jotain materiaalia, mutta kirkkoherrat kokevat oppineensa rekrytointia lähinnä työn kautta. Rekrytointiosaamisen kehittämistarpeissa esille nousivat sopivuusvaatimuksen käyttäminen valintakriteerinä sekä ansiovertailun perusteiden kirjaaminen.

- 2) *Julkinen hakumenettely ohjaa työpaikkailmoituksissa käytettyä kieltä ja prosessin luotetaan tavoittavan ja houkuttelevan potentiaalisia hakijoita. Rekrytointeja käytetään osaamisen kartoittamiseen.*

Työpaikkailmoituksella luodaan kuvaa työnantajasta ja siitä, minkälaisia työntekijöitä organisaatioon toivotaan. Hakijalla saattaa olla etukäteen jotain tietoa seurakunnasta ja työyhteisöstä, mutta tarkemmat virkaan liittyvät odotukset lähtevät rakentumaan työpaikkailmoituksen perusteella. Tämän tutkimuksen suurin yllätys oli työpaikkailmoitusten niukka anti. Tekstit noudattivat hallinnollisia vaatimuksia selkeydestä, läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta ja suurimmassa osassa pitäydettiin tiukan muodollisessa kielessä. Sisältö nousi yleisimmin viran työalapainotuksista ja kiinnittyi vahvasti seurakuntapastorin roolikohtaiseen osaamiseen ja tehtäväkuvaukseen. Tästä

lähestymistavasta poikkesi vain kaksi ilmoitusta 43:sta. Tekstien formaalia sisältöä selittää suurelta osin passiivinen rekryointitapa, jossa ilmoitukset julkaistaan tietyssä potentiaalisten hakijoiden tiedossa olevassa paikassa. Seurakunnat voivat toki käyttää halutessaan myös muita kanavia, mutta tämän tutkimuksen perusteella ilmoittelu rajoittuu seurakuntien omiin sosiaalisen median kanaviin. Niukalla ja muodollisella informaatiolla tavoitetaan aktiiviset työnhakijat, mutta rekryointiprosessi on aina mahdollisuus herättää myös niiden kiinnostus, jotka saattavat harkita hakemista sopivan tai houkuttelevalta kuulostavan viran osuessa kohdalle. Ehkä seurakuntapastoreiden rekryoinnissakin olisi hyvä ottaa vaikutteita yksityisen ja enenevässä määrin muunkin julkisen sektorin toimintamallista, jossa avoimia paikkoja profiloidaan huolella, ilmoitustekstillä houkutellaan hakijoita ja rekryointiprosessit nähdään mahdollisuutena luoda samalla yrityksen imagoa ja työnantajakuva.

Valintakriteerejä miettiessään kirkkoherrat joutuvat huomioimaan realiteetit. Liian tiukat kriteerit saattavat johtaa siihen, että virkoihin ei saada tarpeeksi hakijoita. Teologian maistereiden huomioiminen lisää hakijoiden määrää, mutta työuransa alussa olevan seurakuntapastorin perehdyttäminen vaatii seurakunnalta resursseja. Päätökseen vaikuttaa myös seuraavan pappisvihkimyksen ajankohta. Haastatteluissa ilmeni, että hakukriteerit jätetään tarkoituksellisen väljiksi, sillä rekryointia käytetään tarjolla olevan osaamisen kartoittamiseen ja potentiaalisia hakijoita ei haluta rajata pois. Virantäyttöä valmistellessa mietitään organisaatiossa tarvittavaa osaamista, mutta tietyn osaamistarpeen täyttämisen sijasta henkilövalinnassa painotetaan sopivuutta työyhteisöön ja paikalliseen toimintaympäristöön.

3) Seurakuntapastoreilta odotetaan yhä enemmän vuorovaikutustaitoja ja kykyä soveltaa osaamistaan erilaisissa ympäristöissä.

Seurakuntapastorin työn lähtökohtina ovat vankka teologinen osaaminen ja papin ammatti-identiteetti. Hengellisen elämän muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi papeilta vaaditaan ammatillista sopeutumiskykyä (Nortomaa 2017). Ydinosaamiskuvauksiin kirjatut tarpeet vuorovaikutukseen, toimintaympäristöön, kehittämiseen, työelämään ja yhteisöihin liittyvistä osaamisista ovat hyvin linjassa muiden työelämän tarpeista tehtyjen tutkimusten kanssa. Taidoista isoa osaa voidaan opetella, mutta kaikki osaaminen ei ole koulutettavissa. Esimerkiksi aitoa kiinnostusta toisesta ihmisestä on vaikea opetella, jos siihen ei ole

luontaista taipumusta. Viimeaikaisesta osaamistutkimuksesta, ydinsaamiskuvauksista ja haastatteluista nousee esille vuorovaikutustaitojen korostuminen. Vuorovaikutustaidot ovat kynnystaito, jota ilman mitään muutakaan osaamista ei pääse hyödyntämään. Osaamisen soveltaminen toimintaympäristön tarpeita vastaavaksi edellyttää aktiivista suuntautumista ulospäin, antautumista tasavertaiseen kanssakäymiseen, valmiutta kohdata myös toisin ajattelevia ja rohkeutta tulla haastetuksi, mutta myös rohkeutta toimia kristittynä ja kristillisten arvojen mukaisesti. Kirkon jäsenten lisäksi toiminnan vaikutuspiirissä on suuri joukko kirkkoon kuulumattomia tai muiden kirkkokuntien jäseniä, joiden kanssa käydään vuoropuhelua yhteiskunnallisella tasolla ja henkilökohtaisella tasolla diakoniatyössä, kouluilla ja toimituksissa.

Ydinsaamisen käsitteen keskeinen ajatus on, että organisaatio keskittyy asioihin, joissa se on parhaimmillaan. Kirkon ydinsaamista ovat hengellisen elämän tarpeisiin vastaaminen, arvo-osaaminen sekä sosiaali-eettinen vastuu ihmisistä ja ympäristöstä. Ydinsaamisen osa-alueet ovat itsessään suhteellisen pysyviä, mutta sisällöt ja merkitykset muuttuvat ajan ja paikan mukaan. Kirkon vahvuus on laaja joukko tehtävään koulutettua henkilöstöä, jolla on perinteisesti ollut vahva sisäinen motivaatio sekä halu palvella yhteisöä ja rakentaa parempaa maailmaa. Olennaista on kyky suunnata ja soveltaa resursseja kulloisiakin tarpeita ja tilanteita vastaavaksi. Osaamisen kehittämisen kannalta kyse on myös siitä, miten organisaatioon tuleva uusi osaaminen pystytään sulauttamaan osaksi kollektiivista pääomaa.

4) Yksilöllisten arvojen nousu ja muutokset työhön suhtautumisessa haastavat strategista ajattelua ja osaamisen johtamista.

Yhteiskunnallisten normien merkitys vähenee ja ihmiset tekevät valintoja yhä enemmän omista subjektiivisista tarpeistaan käsin. Yhteisöönkin halutaan kuulua yksilöinä. Juutin & Luoman (2022) mukaan strategia on postmodernista näkökulmasta katsottuna ”organisaatiossa käynnissä oleva diskurssi, joka auttaa asiakkaita rakentamaan omaa identiteettiään ja parantamaan elämänlaatuaan.” Kirkkoherrat korostivat läsnäoloa, herkkyyttä ja ihmisten vierelle menemistä. Ihmiset eivät niinkään kaipaa valmiita vastauksia, vaan paikkoja ja rituaaleja, joihin he voivat kiinnittyä ja joissa he voivat rakentaa omaa hengellistä identiteettiään. Papilta toivottiin rohkeutta nähdä näitä paikkoja ja tarttua niihin.

Yksilöllisten arvojen nousu näkyy myös työntekijöissä. Työntekijät eivät enää kehitä osaamistaan niinkään tiettyä tehtävää tai organisaatiota varten ja työtä ei tehdä pelkästään toimeentulon vuoksi. Lineaarisen urapolun sijaan on yhä tavallisempaa, että peräkkäiset työsuhteet ja jatkuva uuden oppiminen limittyvät toisiinsa saumattomasti. Teologian opiskelijoistakin kasvava osa opiskelee itselleen toista tai kolmatta ammattia. (Nortomaa 2016, 47; 2017, 257.) Itsensä kehittäminen, autonomia, merkityksellisyys ja sisäisen motivaation säilyttäminen ovat aiempaa tärkeämpiä (Kravariti & Johnston 2020, 85). Tutkimuksessa merkityksellisyys nousi esiin kaksiteräisenä miekkana. Työn kokeminen merkityksellisenä on jaksamisen tärkeä edellytys, mutta työssä ei voi keskittyä vain itselle merkityksellisiin tehtäviin.

Ihmisarvo ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat kirkon luovuttamattomia perusarvoja ja ne heijastuvat kirkon käymän hengellisen ja yhteiskunnallisen keskustelun lisäksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa käytettyyn kieleen. Osaamista sanoitetaan ansiokkaasti, mutta tulosten arvioiminen ja yksilön kyvykkyydestä tai lahjakkuudesta puhuminen istuvat toimintaympäristöön huonosti. ”*Kaikki ovat niin äärimmäisen tasa-arvoisia*”, sanoitti yksi haastateltavista. Parhaimmillaan tämä näkyy siinä, että kaikki sitoutuvat strategiaan, hahmottavat oman roolinsa kokonaisuudessa ja kokevat tuovansa tärkeän lisän organisaation aineettomaan pääomaan. Huonoimmillaan kukaan ei pysty hyödyntämään potentiaaliaan täysimääräisesti, ja erityisosaamista tai lahjakkuutta täytyy peitellä tai toteuttaa muualla kuin omassa työssä.

Kirkko on olemassa tukeakseen ihmisten hengellistä kasvua ja hyvinvointia ja parantaakseen heidän elämänlaatuaan antamalla merkityksiä, mielekkyyttä ja omanarvon tunnetta. Hengellisyys ei ole pelkästään kirkolle kuuluvaa, vaan hengellisen elämän kaipuuseen vastaavat monet muutkin toimijat. Kirkon etuja ovat laaja ajallinen, yhteiskunnallinen ja kulttuurinen ulottuvuus sekä sen nauttima moraalinen luottamus. Ihmiset tietävät, mitä he saavat kirkkoon kuuluessaan, tullessaan tai siellä asioidessaan. Jotta ihmiset kokisivat jatkossakin, että kirkko toimii yhteisen edun hyväksi, ymmärtää ihmisten tarpeita ja jakaa samat arvot kuin he, se tarvitsee työntekijöitä, jotka tekevät työtä käsillään, päällään ja sydämellään.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia lisää se, että aineisto ja sen osat kuvataan mahdollisimman tarkasti ja kerrotaan, mitä valintoja ja rajoituksia siihen on tehty analyysin kuluessa. Validiteettia voidaan arvioida sen mukaan, miten hyvin aineistosta nousevalla tiedolla ja siitä tehdyillä tulkinnoilla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.)

Validius viittaa kykyyn mitata oikeita, tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Validiutta voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tämä tarkastelu edellyttää, että tutkimuksen toteuttaminen, aineiston tuottamisen olosuhteet sekä aineistoon ja sen tulkintaan liittyvät ajattelumallit, häiriötekijät ja mahdolliset virhetulkinnat on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 231–232). Inhimillisestä pääomasta ja osaamisesta on paljon kirjallisuutta ja tutkimusta, joten sieltä nousevia tuloksia voitaneen soveltaa menestyksellisesti myös tähän aineistoon. Tämä ja tutkimusmenetelmien selkeä kertominen lisäävät tutkimuksen validiutta. Tutkija ja haastateltavat työskentelevät samassa organisaatiossa ja yhteiset kokemukset tuottavat jaettua ymmärrystä tutkituista ilmiöistä. Vaikka sisäpiiritutkimus tuo mukanaan eettisiä haasteita (ks. 5.2 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkijapositio), se auttaa tuottamaan olennaista ja syvällistä tietoa. Haastattelutilanteissa keskustelu eteni suhteellisen vapaasti teemahaastattelurungon puitteissa ja tutkija pyrki minimoimaan omien näkemystensä esittämisen ja keskittymään vain tarpeellisten selvennysten pyytämiseen.

Reliabiliteetti tai reliaabelius tarkoittaa toistettavuutta, toisin sanoen tuottaako tutkimuksen toistaminen samoja tuloksia. Jos tulokset ovat eri kerroilla sattumanvaraisia, tutkimuksen reliaabelius on heikko. Seurakuntapastoreiden rekrytointia ei ole tutkittu aiemmin hallintotieteen näkökulmasta, mutta tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden voi ja olisi varsin mielenkiintoista toistaa täysin samanlaisena toisessa hiippakunnassa tai vaikka seurantana vuositasolla. Kyseessä on kokonaistutkimus, joten kvantitatiivinen osuus kuvaa rekrytointia valitulla aikavälillä ja valituilla muuttujilla varsin hyvin.

Haastattelut ovat aina ainutkertaisia tilanteita ja virantäyttöprosesseissa on aina mukana sattumanvaraisia ulkoisia tekijöitä. Paikkakunnan sijainti, koko ja ominaispiirteet, rekrytointiajankohta ja työsuhteen luonne (vakituinen/määräaikainen) vaikuttavat sekä työnantajan tarpeisiin että virkaa hakevien määrään ja osaamiseen. Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan siten, että haastattelut pohjautuivat samaan teemahaastattelurunkoon. Haastatteluiden teemat alkoivat kylläntyä jo näinkin pienellä otoksella, joten sen voidaan ajatella luovan kokonaiskuvaa tilanteesta. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja analyysitavat on kuvattu mahdollisimman läpinäkyvästi ja aineiston tutkimisessa on käytetty yleisesti hyväksytyjä menetelmiä.

Aineisto oli monipuolinen ja laaja, pro gradu -työksi jopa tarpeettoman laaja. Aiheen rajaaminen oli vaikeaa, ja rekrytointiprosessi ja seurakuntapastoreiden osaaminen olisivat kummatkin riittäneet aiheiksi. Aiheen ja aineiston laajuus sekä monimenetelmätutkimus toivat mukanaan vaaran, että tutkimuksessa hukutaan tietotulvaan eikä siinä päästä etenemään riittävän syvälle. Tämä olikin tutkimuksen suurin haaste. Tutkimuksen pirstaloitumista ja jäämistä liian pinnalliseksi pyrittiin välttämään sillä, että tutkimuksen aikana palattiin toistuvasti tutkimuskysymyksiin ja kiinnityttiin niissä esitettyihin asioihin. Jotta tutkimuksesta voidaan tehdä päteviä ja hyödyllisiä johtopäätöksiä, käsitteet on määriteltävä ja otoskoon on oltava riittävän suuri. Kvantitatiivinen aineisto (yhteensä 481 havaintoyksikköä) täyttää otoskoon vaatimukset hyvin. Haastateltavia oli vain neljä, mutta he tulivat erilaisista toimintaympäristöistä ja taustoista. Kaikki lähestymäni haastattelu ehdokkaat pitivät rekrytointia ja osaamista tärkeinä aiheina sekä paikallistasolla että kirkon kokonaisstrategian kannalta, joten haastateltavia ei voitane pitää erityisen kiinnostuneina aiheesta, vaan edustavan yleistä näkemystä ja linjaa. Työpaikkailmoitukset, työhakemukset, ydinosaamiskuvaukset ja haastattelut toivat jokainen mukaan näkökulman, jonka poissaolo olisi jättänyt selkeitä aukkoja kokonaisymmärryksen muodostamiseen.

Tutkimusjakso kattaa koko pandemia-ajan. Lomakeaineisto kerättiin 16.1.2019–19.3.2021 ja haastattelut tehtiin syksyllä 2022. Suomen ensimmäinen koronatartunta todettiin 27.1.2020 ja poikkeusolot vaikuttivat yhteiskunnan toimintaan 30.6.2022 asti, jolloin luovuttiin viimeisistä koronarajoituksista. (Onnettomuustutkintakeskus 2020; Valtioneuvosto 2023.) Haastatteluiden aikana syksyllä 2022 pandemia ei enää vaikuttanut jokapäiväiseen elämään, vaan oltiin palaamassa normaaliin. Pandemia oli suuri inhimillinen kriisi ja vaikutti merkittävästi yhteiskuntaan, resurssien kohdistamiseen ja työn tekemiseen.

Työpaikoilla vaadittiin nopeita päätöksiä, sopeutumista, joustamista, uusien taitojen haltuun ottamista. Haastatteluja edeltäneet poikkeusvuodet heijastuvat väistämättä myös osaamistarpeisiin. Tutkimustuloksissa korostuivat vuorovaikutustaidot ja ammatillinen identiteetti, mutta se jää selvittämättä, missä määrin nämä ovat pysyviä tuloksia ja missä määrin seurauksia pandemian aiheuttamasta muutoksesta työnkuvaan.

Lomakeaineistoa analysoitiin yksinkertaisilla tilastotieteen menetelmillä ja monipuolisemmalla analyysillä kvantitatiivisesta aineistosta olisi saatu esille esimerkiksi muuttujien syy–seuraussuhteita. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin ilmi, että haastatteluilla saatu tieto oli ainutlaatuista, joten tutkimuksessa annettiin tilaa tälle aineistolle. Laajaa, toisistaan irrallaan olevia aineistoja pilkottiin osiin ja pyrittiin yhdistelemään johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi sisällönanalyysin keinoin. Muita mahdollisia analyysimenetelmiä olisivat olleet diskurssianalyysi ja narratiivinen analyysi. Diskurssianalyysi oli tarjonnut mahdollisuuden tutkia, minkälaista sosiaalista todellisuutta kielellä tuotetaan tai ylläpidetään ja sillä olisi saatu tietoa valta-asetelmista ja siitä, minkälaisia merkityksiä haastateltavat antavat kokemuksilleen. (Siltaoja & Sorsa 2020, 229–232). Narratiivisella analyysillä haastatteluista olisi voitu tehdä kertomuksellista tulkintaa. Aiheesta on vain vähän aiempaa tutkimustietoa, joten sisällönanalyysin avulla pystyttiin luomaan kokonaiskuvaa ilmiöstä ja vastaamaan ymmärrettävästi ja johdonmukaisesti tutkimuskysymyksiin. Aineistosta etsittiin merkityksiä sen kokemuksen ja ymmärryksen perusteella, jota tutkijalle on aiheesta kertynyt ja liitettiin ne olemassa olevaan tietoon. Jälkikäteen ajateltuna yksi mahdollisuus olisi ollut jakaa haastattelut pidemmälle aikavälille ja saada näin esiin mahdollisia diskurssin muutoksia pandemian aikana ja välittömästi sen jälkeen.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa yhdistyi monta aluetta, joista yhdelläkään ei ole vahvaa omaa teoriapohjaa tai systemaattista tutkimusperinnettä. Jotta osaamisen hankkimista rekrytointiprosessin kautta pystytään tutkimaan, pohjalle tarvitaan ensin kuvailevaa tutkimusta. Sen avulla aihetta tarkastellaan laajasta näkökulmasta, jossa on huomioitu paikalliset vaihtelut, mutta tilanteesta on saatu luotua jonkinlainen kokonaiskäsitys. Tutkimuksen laaja lomakeaineisto kerättiin valtakunnallisesti käytössä olevasta ohjelmistopalvelusta. Rekrytointiprosessin haltija ei pysty juurikaan vaikuttamaan kysymysten sisältöön, vaan ainoastaan määrään,

joten rekrytointiprosesseissa kertyvä data on hyvin vertailukelpoista. Tutkimuksen pystyy toistamaan eri aineistolla ja yksi jatkotutkimuksen aihe olisi tutkimuksen toistaminen toisessa hiippakunnassa. Näin saataisiin vertailutietoa ilmiöiden laajuuksista sekä hiippakuntien eroista ja yhteneväisyyksistä. Haastattelujen toistaminen tietyn ajanjakson jälkeen toisi mielenkiintoisen vertailuasetelman osaamisen painotuksista pandemian jälkitunnelmissa ja yhteiskunnallisesti vakaampana aikana.

NPG:n ja verkostoyhteistyön lisääntymisen myötä toimijoiden välinen yhteistyö tiivistyy ja palveluiden tuottamisessa on mukana julkisia organisaatioita, kolmannen sektorin toimijoita ja yksittäisiä ihmisiä. Kun erilaiset johtamis- ja toimintatavat sekä kulttuurit tuodaan yhteisille areenoille, kulttuurisilta yhteentörmäyksiltä ei voida välttyä. Pelkkä tietoisuus eroista edistää yhteistyötä, mutta syvemälle menevä tutkimus nopeuttaisi yhteisten toimintatapojen, kielen ja tavoitteiden löytymistä. Kirkko on suuri yhteiskunnallinen toimija, jolla on paljon resursseja ja aiempaa aktiivisempi yhteistyö voisi hyödyttää kaikkia osapuolia. Johtamiseen, suorituskykyyn, osaamiseen ja arviointiin liittyvät käsitteet ovat erilaisia voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa ja yritysmaailmassa, ja yhteistyön mahdollistamiseksi käsitteitä pitää kontekstoida mielekkäiksi. Toinen jatkotutkimuksen aihe olisi kirkon ja yleisestikin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden organisaatiokulttuurin tutkiminen yhteistyön edellytysten näkökulmasta. Tutkimuksesta nousee myös jatkokysymys, miten rekrytoitua osaamista pystytään jalostamaan organisaation yhteiseksi kyvykkyydeksi ja mitä lisäarvoa se tuo yksittäisille työtovereille.

LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä: Ammattikorkeakoulun uusi paradigma*. Tampere University Press.

Ainiala, T., Olsson, P., Mattila, H., & Vesalainen, M. (2020). Työelämätaidot korkeakouluopetuksessa: Opiskelijoiden kokemuksia asiantuntijuuden ja taitojen kehittymisestä monialaisella kaupunkitutkimuksen projektikurssilla. *Aikuiskasvatus*, 40(2), 96–111. <https://doi.org/10.33336/aik.95449>

Aki-liitot (2022). *Kirkon viranhaltijoille eivät riitä tekniset uudistukset*. Internetlähde. Poimittu 23.11.2022. <https://akiliitot.fi/kirkon-viranhaltijoille-eivat-riita-tekniset-uudistukset/>

Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. (toim.). *Haastattelun analyysi*, 372–392. Vastapaino.

Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. (2017). Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (214–232). Vastapaino.

Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2018). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate social-responsibility and environmental management*, 26(1), 238-247. <https://doi.org/10.1002/csr.1675>

Anetjärvi, S., Rikkinen, M., Häkkinen, S. & Peltovirta, M. (2020). *Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus rekrytoinnissa*. Koulutusaineisto tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädännön noudattamiseksi seurakuntien rekrytointiprosesseissa. Poimittu 5.11.2022. <https://www.lapuanhiippakunta.fi/kirkkoon-toihin/rekrytointiohjeita-ja-tukea-seurakunnalle/>

Asikainen, P. (2010). *Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana*. Acta Universitatis Lapponiensis 176.

Autioniemi, J. (2021). *Vastuullinen julkinen johtaminen: Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi*. Acta Wasaensis 464.

Baluch, A. M. & Ridder, H. (2021). Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 50(3), 598-625. doi:10.1177/0899764020939653

Becker, G. S. (1975). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (2. ed). National Bureau of Economic Research. New York.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:1, 34-67, DOI: 10.1080/09585192.2017.1380063

Breaugh, J., Ritz, A. & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction, *Public Management Review*, 20:10, 1423-1443, DOI: 10.1080/14719037.2017.1400580

Buchert, M., Sainio, J., Salomaa, H., & Tuominen, V. (2015). *Tulevaisuuden teologi: Teologisen alan koulutus- ja osaamistarpeen ennakointiraportti*. Helsingin yliopiston teologinen tiedekunta. Verkkoaineisto, luettu vapaakappalekirjastossa.

Buchert, M. (2017). Tulevaisuuden teologi tarvitsee uusia välineitä muuttuvassa työelämässä. *Kirkonkello*. Kirkon keskushallinnon ajankohtaiskanavan verkkojulkaisu. Poimittu 30.1.2023. <https://kirkonkello.fi/tulevaisuuden-teologi-tarvitsee-uusia-valineita-muuttuvassa-tyoelamassa/>

Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2015). An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(2). 134-148. doi:https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.36

Druckner, P. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Talentum.

Eriksson, K., Telivuo, J., Pyyhtinen, O., Kullman, K., Hänninen, S., & Smedlund, A. (2015). *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Gaudeamus.

Ertas, N. (2016). Millennials and volunteering: Sector differences and implications for public service motivation theory. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 517-558. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/millennials-volunteering-sector-differences/docview/1858235067/se-2>

Gratton, L. (2000). *Living strategy. Putting people at the heart of corporate purpose*. Financial Times Prentice Hall.

Hakala, J.T. (2008). *Uusi graduopas*. Gaudeamus.

Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Acta Universitatis Tamperensis 1571. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Heene, A. & Bartholomeeusen, L. (2000). An Agenda for Bridging Competence-based (strategic) Management and Competency-based HumanResource Management. Teoksessa: Sanchez, R. & Heene, A. (toim.) *Implementing Competence-based Strategies*, 125–140. Jai Press Inc, USA.

Heikkilä, M. & Heininen, S. (2016). *A History of the Finnish Church*. Suomen Kirjallisuuden Seura.

Heilmann, P. (2022). Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. *Hallinnon Tutkimus*, 41(4), 278–292. <https://doi.org/10.37450/ht.111274>

Heller, A. (1995). Yhteiskuntatieteiden hermeneuttisesta metodista yhteiskuntatieteiden hermeneutiikkaan. *Filosofinen Aikakauslehti Niin & Näin* 3:2. 13–23.

Henstra, D. & McGowan, R. A. (2016). Millennials and public service: An exploratory analysis of graduate student career motivations and expectations. *Public Administration Quarterly*, 40(3), 490-516.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2018). *Tutki ja kirjoita* (22. uud. p.). Kirjayhtymä Oy.

Hurmerinta, L. & Nummela, N. (2020). Monimenetelmätutkimus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

Huotari, P. (2009). Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Poimittu 4.3.2022. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>

Huovinen, E. (2000). Katekismus: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kristinoppi: hyväksytty kirkolliskokouksessa vuonna 1999. Edita.

Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338.

Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvauro, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. 11–45. Vastapaino.

Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. (2011). Vertailu hallinnon teorianmuodostuksessa. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. ja Vuori, J. (toim.). *Suomalainen Hallinnon Tutkimus: Mistä, Mitä, Minne?* Tampere University Press.

Ikonen, R. (2015). Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., & Wallin, M. (toim.) *Julkista johtamista jalostamassa*. 23–55. Työterveyslaitos.

Itä-Suomen yliopisto (2022). *Läntinen teologia*. Internet-lähde. Poimittu 24.11.2022. <https://www.uef.fi/fi/koulutus/lantinen-teologia>

Jolanki, O. & Karhunen, S. (2010). Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). *Haastattelun analyysi*. 395–410. Vastapaino.

Juuti, P. & Luoma, M. (2022). *Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien*. PS-kustannus.

Kaira, T. (2019). *Sitä kohti, mikä on edessä. Strategia-ajattelun ominaispiirteet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, teologinen tiedekunta. Poimittu 16.5.2022. Pysyväisosoite <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5463-7>

Kallunki, V. (2010). *Yhteisön ja yhteiskunnan ehdoilla: Seurakuntien ja kuntien yhteistyö vuorovaikutuksen näkökulmasta*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, teologinen tiedekunta. Poimittu 5.11.2022. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/21619>

Kangaspunta, S. (2011). *Yksilöllinen yhteisöllisyys: avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. 7–14. Tampere University Press.

Katolinen tiedotuskeskus (2005). *Katolisen kirkon katekismus*. Katolinen tiedotuskeskus: Libreria Editrice Vaticana.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.-11. painos. Sanoma Pro Oy.

Kepanen, P. (2018). ”Ymmärsin olevani jonkin täysin uuden opiskelutavan edessä”: Narratiivinen tutkimus polusta ammatilliseksi erityisopettajaksi osaamisperusteisessa koulutuksessa. *Acta Universitatis Lapponiensis* 374.

Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2010). *Kestävä uudistuminen: Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää*. WSOYpro.

Kirkkohallitus (2003). *Kappalaisen vaalin hallintomenettely*. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon piispainkokouksen 11.9.2001 asettaman työryhmän mietintö. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja B 2003:2.

Kirkkohallitus (2013). Meidän kirkko – tulevaisuuden työpaikka. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon päivitetty rekrytointistrategia vuosille 2013–2019. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta 1. Poimittu 5.11.2022.

<https://evl.fi/documents/1327140/43730976/Meidän+kirkko+-+tulevaisuuden+työpaikka.pdf/3e9bf547-3ad4-4c95-046f-789051b61cb2?t=1616997997266>

Kirkkohallitus (2014). *Strategiaopas seurakunnille*. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja toiminta 19. Kirkkohallitus.

Kirkkohallitus (2015). *Kirkkoherranvaalin hallintomenettely*. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 23, Kirkko ja toiminta. Kirkkohallitus.

Kirkkohallitus (2020a). *Kirkon ammattien yhteinen ydinosaamiskuvaus*. Poimittu 28.9.2022.

https://evl.fi/documents/1327140/43561565/KH_YO_kirkon_ammattien_yhteinen_ydinosaamiskuvaus_062022.pdf/47d1b8ab-7c1d-76b4-fec8-2617a237cda0?t=1664351946737

Kirkkohallitus (2020b). *Papin ydinosaamiskuvaus*. Poimittu 28.9.2022.

https://evl.fi/documents/1327140/43561565/KH_YO_papin_ydinosaamiskuvaus_062022.pdf/b3180563-6bab-0564-7b5f-08a76a4ff8f8?t=1664351947571

Kirkkohallitus (2022). Jokapäiväistä turvaa, toivoa ja luottamusta. Kirkon hallitusohjelmataavoitteet 2023. Poimittu 31.1.2023.

https://evl.fi/documents/1327140/32129628/Hallitusohjelmataavoitteet_muoks_saavutettava.pdf/830b3e1a-d987-e612-55ed-ba80212f0d8b?t=1669374530426

Kirkon tilastopalvelu. *Kirkon tilastot*. Poimittu 21.11.2022.

<https://www.kirkontilastot.fi>

Kirkkohallitus (2020). Kirkon ammattien ja erityistehtävien ydinosaamiskuvausten hyväksyminen. Kirkkohallituksen täysistunto 21.4.2020, § 48. Pöytäkirja DKIR/388/01.03.00/2020. Esittelijä kirkon koulutuskeskuksen johtaja Kari Kopperi.

<https://www.epressi.com/media/userfiles/132964/1587470434/taysistunnon-21.4.2020-esityslista-liitteinen.pdf>

Kirkkohallitus (2022). *Ammatillisen koulutuksen raportti 2021*. Verkkojulkaisu. Poimittu 12.10.2022.

https://evl.fi/documents/1327140/43730976/Ammatillisen+koulutuksen+raportti+2021_valmis.pdf/81c116df-7e65-e83a-b9fd-0d72d6bf0530?t=1653463182245

Kirkon tutkimuskeskus (2019). *Uskonnot Suomessa. Raportti 2019*. Internet-lähde. Poimittu 19.12.2022. <https://uskonnot.fi/raportit/>

Kirkon työmarkkinalaitos (2022a). *Rekryointiprosessi*. Internetlähde. Poimittu 12.10.2022. <https://evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos/tyonantajan-tyokaluja/rekryointi>

Kirkon työmarkkinalaitos (2022b). *Kirkon työmarkkinalaitoksen ajankohtaiskysely 2021*. Internetlähde. Poimittu 19.10.2022.

<https://evl.fi/documents/1327140/42549564/Ajankohtaiskysely2021.pdf/5b9215d3-537a-eece1-4d99-5c295aa88dea?t=1648122477427>

Kirkon työmarkkinalaitos (2023). *Työnantajuus kirkossa*. Kirkon työmarkkinalaitokset nettisivut. Poimittu 30.1.2023. <https://evl.fi/kirkontyomarkkinalaitos/tyonantajan-tyokaluja/kirkon-tyonantajat/tyonantajuus-kirkossa>

KirVESTES (2022). *Kirkon virka- ja työehtosopimus 2022–2024 sekä erillissopimukset*. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja, Kirkko ja päätöksenteko 17. Kirkon työmarkkinalaitos.

Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet, Kuopion yliopisto.

Knuutila, J. (2012). *Kirkkolainsäädäntö – kirkon vai yhteiskunnan asia? Kirkon ja yhteiskunnan väliset suhteet ja Suomessa käytetyt säädökset kanonisesta oikeudesta vuoden 1993 kirkkolakiin*. Edilex. Poimittu 3.10.2022. <https://www.edilex.fi/artikkelit/9105.pdf>

Koivisto, K. (2004). *Valitse oikein. Rekrytoinnin menetelmät*. Yrityskirjat.

Komulainen, J. (2022). ”Jumala kaikessa, kaikki Jumalassa”: uuden ekologisen spiritualiteetin jäljillä. Teoksessa Salminen, V.-M. & Huttunen, N. (toim.) *Spiritualiteetti*

2020-luvun Suomessa. Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 137, 291–322. Kirkon tutkimus ja koulutus.

Kopperi, K. (2015). Ristin rakkaus. Matka Lutherista suomalaiseen seurakuntaelämään. Kirjapaja.

Kopperi, K. (2019a). Mitä on kirkollinen johtaminen? Kirkollisen johtamiskoulutuksen synty. Teoksessa Kopperi, K., Malo, T., Tanska, J., & Boehm, T. v. (toim.). *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: Johtajana kirkossa*. 12–28. Lasten Keskus ja Kirjapaja.

Kopperi, K. (2019b). Muuttuvan osaaminen ja osaamisen johtaminen. Kirkollisen johtamiskoulutuksen synty. Teoksessa Kopperi, K., Malo, T., Tanska, J., & Boehm, T. v. (toim.). *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: Johtajana kirkossa*. 146–160. Lasten Keskus ja Kirjapaja.

Kopperi, K. (2022). Ydiosaamiskuvausten taustaa. Sähköpostiviesti 15.11.2022.

Koskinen, S. & Kulla, H. (2019). *Virkamiesoikeuden perusteet* (8., uudistettu painos). Alma Talent.

Kravariti, F. & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management, *Public Management Review*, 22:1, 75-95, DOI: 10.1080/14719037.2019.1638439

Kulla, H. (2006). Julkishenkilöstön asema: systematiikkaa ja sekamuotoisuutta: yksityisen ja julkisen muuttuva suhde. *Lakimies 104 (2006)*: 7–8, s. 1158–1176.

Kulla, H. & Salminen, J. (2021). *Hallintomenettelyn perusteet*. (11., uudistettu painos.) Alma Talent.

Kuntatyönantajat (2015). *Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas*. KT Kuntayönantajat (4. uudistettu painos). Otava.

Kuopion hiippakunta (2016). *Ohjeistus seurakuntapastorin virkojen ja seurakuntapapin sijaisuuksien täytöstä Kuopion hiippakunnassa*. Kuopion tuomiokapitulin päätös 23.3.2016. Poimittu 14.11.2022. <https://www.kuopionhiippakunta.fi/uploads/2021/07/1ccd3787-virantayttoohje.pdf>

Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. [Turku]: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:21.

Laine, K. & Äijälä, K. (2020). *Valitse oikein. Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin*. Valtiovarainministeriö. Poimittu 29.9.2022. <https://vm.fi/documents/10623/20807210/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf/953edd77-2a36-f6f7-78d5-af6fd4a21961/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf?t=1607000775840>

Larjovuori, R.-L., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Poimittu 17.5.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8>

Liivala, R. (2021). Kunta-alalla työskennellään virka- ja työsuhteissa. Artikkeliki kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n internetsivuilla, päivätty 28.1.2021. Poimittu 29.9.2021. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/alkaminen>

Leinonen, J. (2023). *Monitoimijainen yhteistyö lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisessä*. Luento opintojaksolla KOJO2104. Kuunneltu 28.2.2023 Lapin yliopisto.

Long, K. & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24, 7–22.

Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>

López, S. P., Peón, J. M. M. & Ordás, C. J. V. (2006). Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning. *Management learning*, 37(2). 215–239. <https://doi.org/10.1177/1350507606063443>

Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K. & Alasoini, T. (2023). *Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu?* Työterveyslaitos.

Løkke, A., Villadsen, A. R., & Bach, A. S. (2023). Recruitment and Selection in the Public Sector: Do Rules Shape Managers' Practices? *Public personnel management*, 9102602211461. <https://doi.org/10.1177/00910260221146145>

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. Oitmäki: JTO-palvelut.

Marttila, O. & Boehm, T. v. (2019). Työlainsäädäntö ja KirVESTES työnantajan työkaluina. Sopimusjärjestelmä, yhteistoiminta, rekrytointi ja irtisanominen. Teoksessa Kopperi, K., Malo, T., Tanska, J., & Boehm, T. v. (toim.). *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: Johtajana kirkossa*. 93–124. Lasten Keskus ja Kirjapaja.

Mielikäinen, A. (1995). Kirkko seurakunnassa vai seurakunta kirkossa? *Kielikello* 2/1995.

Minilex. *Virkamiehen kielitaitovaatimuksista*. Minilex-verkkosivusto. Poimittu 29.9.2022. <https://www.minilex.fi/a/virkamiehen-kielitaitovaatimuksista>

Moore, T. & Morton, J. (2017). The myth of job readiness? Written communication, employability, and the 'skills gap' in higher education. *Studies in higher education*, 42(3), 591-609. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2015.1067602>

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>

Myllys, R. (2022). Spiritualiteetti, toiminta, kulttuuri ja arki eletyn uskonnon tutkimuksessa. Teoksessa Salminen, V.-M. & Huttunen, N. (toim.) *Spiritualiteetti 2020-luvun Suomessa*. Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 137. 15–40. Kirkon tutkimus ja koulutus.

Mäkeläinen, H. (1988). *Luova hallinto ja johtaminen seurakunnassa*. Kirjapaja.

Ng, E. S., Gossett, C. W., & Winter, R. (2016). Millennials and public service renewal: Introduction on millennials and public service motivation (PSM). *Public Administration Quarterly*, 40(3), 412–428.

Niemelä, K. (2014). *Kutsumusta, auttamista ja itsensä toteuttamista: Pappien ja kanttorien suhde työhön, työhyvinvointi ja suhtautuminen ajankohtaisiin kysymyksiin Kirkon akateemisten jäsenkyselyssä 2014*. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisu. Poimittu 27.12.2022.

https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Kutsumusta%2C+auttamista+ja+itsens%C3%A4+toteuttamista_.+Kirkon+akateemisten+j%C3%A4senkysely+2014+38.pdf/7dd48d4f-a875-0baf-2ff0-7e01a527adf6

Niemelä, K. & Salminen, V.-M. (2013). *Teologiksi kasvamassa: Koulutusalan valinta, opiskeluprosessi ja ammattiin suuntautuminen*. Kirkon tutkimuskeskus.

Niemelä, K. & Salminen, V.-M. (2013). Teologiksi kasvaminen – kutsumus, ihanteet ja todellisuus. Teoksessa Niemelä, K. & Salminen V.-M. (toim.) *Teologiksi kasvamassa: Koulutusalan valinta, opiskeluprosessi ja ammattiin suuntautuminen*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 118.

Nortomaa, A. (2016). *A test to pass or a tool for growth? Evaluating the usefulness of the psychological assessment of ministerial aspirants*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, teologinen tiedekunta. Unigrafia.

Nortomaa, A. (2017). *Kuka soveltuu papiksi? Teologian opiskelijoiden soveltuvuustutkimusten hyödyllisyys*. Teologinen Aikakauskirja 122 (3), 257–261. Poimittu 24.11.2022.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/312061/TA_Nortomaa_katsaus_3.pdf?sequence=1

Nortomaa, A. & Grönlund, H. (2019). *Service learning, civic competencies and work-life skills*. <https://doi.org/10.4324/9781315109053-6>

Oikeusministeriö (2023). *Tervetuloa oikeusministeriön vaalisivuille!* Internet-lähde. Poimittu 1.4.2023. <https://vaalit.fi/etusivu>

Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Universitas Wasaensis. Poimittu 27.6.2022.

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7778/isbn_952-476-129-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Onnettomuustutkintakeskus (2020). *Koronapandemian ensimmäinen vaihe Suomessa vuonna 2020*. Internet-lähde. Poimittu 27.3.2023.

https://www.turvallisuustutkinta.fi/material/collections/20210630071110/7RRUvNDBZ/P2020-01_Korona.pdf

Opetushallitus (2019). *Osaamisrakenne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämistarpeet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia*. Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. (toim.) Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:14.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2023). *Kirkkolainsäädännön kokonaisuudistus*. Hallituksen esitys eduskunnalle kirkkolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. Poimittu 20.3.2023.

<https://okm.fi/hanke?tunnus=OKM074:00/2020>

Ortodoksinen kirkko. *Sakramentti*. Internet-lähde. Poimittu 1.4.2023.

<https://www.ortodoksi.net/index.php/Sakramentti>

Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>

Paalumäki, A. (2011). Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. 316–345. Unipress.

Palonen, T. & Gruber, H. (2011). Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. 41–56. WSOYpro Oy.

Pekkarinen, L. (2021). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020*. Kevan tutkimuksia 1/2021. Verkkojulkaisu. Poimittu 17.5.2022. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>

Piispainkokouksen työryhmä (2015). Selvitys hiippakuntien ja tuomiokapitulien tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä sekä toimenpide- ja muutosehdotuksista. Internet-lähde. Poimittu 4.4.2023. <https://evl.fi/documents/1327140/32925062/Selvitys+hiippakuntien+tulevaisuudesta+2015.pdf/5aea1ed7-25d9-bc40-74af-e79085fea240?t=1616157964553>

Pors, A. (2015). Becoming digital – passages to service in the digitized bureaucracy. *Journal of Organizational Ethnography* 4(2), 177–192. doi:10.1108(JOE-08-2014-0031

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3). 79–91.

Pro Henkilöstö (2018). *Onnistunut rekrytointi on haaste, mahdollisuus ja sijoitus*. Internetlähde. Poimittu 29.11.2022. <https://www.rekrytointi.info>

Puronurmi, N. (2009). *Syrjintäkiellot virantäytössä*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 915.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (103–117). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Reijonen, H. (2011). Johdanto: Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatioissa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. 8–16. Unipress.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2010). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. 413–426. Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2019). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (toim). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. 427–444. Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysit vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. 9–36. Vastapaino.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

Ryökäs, R. (2019). Miten kirkkoa johdetaan hallintoyksikkönä. Teoksessa Kopperi, K., Malo, T., Tanska, J., & Boehm, T. v. (toim.). *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: Johtajana kirkossa*. 42–67. Lasten Keskus ja Kirjapaja.

Räsänen, A. (2018). *Teologit suomalaisessa yhteiskunnassa*. Blogikirjoitus osoitteessa Katsomukset.fi. Poimittu 31.1.2023.

Räty, H., Hytti, U., Kasanen, K., Komulainen, K. Siivonen, P. & Kozlinska, I. (2020). Perceived employability and ability self among Finnish university students. *European Journal of Psychology of Education* (2020) 35, 975–993. <https://doi.org/10.1007/s10212-019-00451-7>

Saaranen-Kauppinen, A. & Anna Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Poimittu 2.10.2022. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.

Salmi, M. (2019). Julkisyhteisön talous ja tehtävät. Teoksessa Kopperi, K., Malo, T., Tanska, J., & Boehm, T. v. (toim.). *Laki, evankeliumi ja KirVESTES: Johtajana kirkossa*. 68–92. Lasten Keskus ja Kirjapaja.

Salminen, V.-M. (2020). Kirkon paikka ja yhteiskunnallinen rooli. Teoksessa Salomäki, H., Hytönen, M., Ketola, K., Salminen, V.-M. & Sohlberg, J. (toim.). *Uskonto arjessa ja juhlassa. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2016–2019*. 219–250. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 134.

Salojärvi, S. (2018). Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen – HR:n näytönpaikka. *Työn Tuuli 1/2018*, 8–19. Poimittu 25.11.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012018_20180521_1.pdf

Salojärvi, S. (2013a). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M., & Salojärvi, S. (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (2. p.). 119–142. Talentum.

Salojärvi, S. (2013b). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M., & Salojärvi, S. (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (2. p.). 145–172. Talentum.

Salomaa, H. (2007). *Minustako papiksi? Soveltavia opintojaan suorittava teologian opiskelija papin ammattikuvan ja identiteettinsä rakentajana*. Joensuun yliopiston teologisia julkaisuja N:o 17.

Salomäki, H., Hytönen, M., Ketola, K., Salminen, V.-M. & Sohlberg, J. (2020). *Uskonto arjessa ja juhlassa. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2016–2019*. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 134.

Salomäki, H. (2022). Suomalaisten ikä- ja sukupuolierot uskonnollisuudessa 2000-luvulla. Teoksessa Salminen, V.-M. & Huttunen, N. (toim.) *Spiritualiteetti 2020-luvun Suomessa*. Suomen ev.-lut. kirkon tutkimusjulkaisuja 137. 228–257. Kirkon tutkimus ja koulutus.

Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.

Schein, E. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5. p.) New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sievert, M., Vogel, D. & Feeney, M. K. (2022). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. *Review of Public Administration*, 42(1), 3–30. DOI 10.1177/0734371X20932997.

Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.

Sohlberg, J. & Ketola, K. (2020). Uskonnolliset yhteisöt Suomessa. Teoksessa Salomäki, H., Hytönen, M., Ketola, K., Salminen, V.-M. & Sohlberg, J. (toim.). *Uskonto arjessa ja juhlassa. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2016–2019*. 45–66. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 134.

Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4). 337-345. doi:<https://doi.org/10.1108/13673270010379894>

Sorsa, L. (2015). Kirkkona valtiossa. Katsaus Suomen evankelis-luterilaisen kirkon valtiosuhteen edellytyksiin ja uudistuspaineisiin. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 41. Poimittu 20.3.2023.

https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Kirkkona+valtiossa.+Katsaus+Suomen+evankelis-luterilaisen+kirkon+valtiosuhteen+edellytyksiin+ja__+41.pdf

Stenvall, J., Syväjärvi, A., & Vakkala, H. (2008). *"Kun romppeet ovat paikoillaan": Onnistunut kuntafuusio - pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Suomen Kuntaliitto.

Suomen ev.lut. kirkko (2011). *Aika puhua – aika vaieta. Rippisalaisuus ja vaitiolovelvollisuus kirkossa.* Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2011:2. Poimittu 15.11.2022. https://evl.fi/documents/1327140/48816430/Aika_puhua_NET.pdf

Suomen ev.lut. kirkko (2020). *Ovet auki: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026.* Kirkkohallitus.

Suomen ev.lut. kirkko (2022a). *Taustaa ydinosaamiskuvauksille.* Internet-lähde. Poimittu 25.11.2022. <https://evl.fi/plus/koulutus-ja-tyoelama/kirkon-ammait/kirkon-tyontekijan-ydinosaaminen/taustaa>

Suomen ev.lut. kirkko (2022b). *Teologian ylioppilaan matka papiksi.* Internet-lähde. Poimittu 21.11.2022. <https://evl.fi/plus/koulutus-ja-tyoelama/kirkon-ammait/opiskelijalle/teologian-ylioppilaan-matka-papiksi#Papin>

Suomen ev.lut. kirkko (2022c). *Seurakunnat.* Internet-lähde. Poimittu 3.12.2022. <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/seurakunnat>

Suomen ev.lut. kirkko (2022d). *Seurakuntavaalit.* Internet-lähde. Poimittu 1.4.2023. <https://www.seurakuntavaalit.fi/seurakuntavaalit-2022/valitsijayhdistykset>

Suomen ev.lut. kirkko (2022e). *Valtionkirkko ja kansankirkko.* Internet-lähde. Poimittu 3.10.2022. <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkko-ja-yhteiskunta/valtionkirkko-ja-kansankirkko>

Suomen ev.lut. kirkko (2022f). *Pappi kohtaa seurakuntalaisia.* Evl.fi/plus-verkkosivusto. Poimittu 18.9.2022. <https://evl.fi/tietoa-kirkosta/toissa-kirkossa/ammait/pappi>

Suomen ev.lut. kirkko (2023). Kirkkojärjestys. Internet-lähde. Poimittu 1.4.2023.

<https://evl.fi/plus/paatoksenteko/lainsaadanto/kirkkojarjestys>

Sveiby, K-E. (1997). *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Svetlik, I. & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International journal of manpower*, 28(3/4). 197-206.
<https://doi.org/10.1108/01437720710755209>

Syväjärvi, A. (2005). *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatio-toiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Acta Universitatis Lapponiensis 83. Lapin yliopistopaino.

Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäjymisen johtajana. *Hallinnon tutkimus*, 22(2), 116–127.

Tieteen termipankki (2023). *Oikeustiede: hiippakunta, tuomiokapituli, virkamies, virkamieshallinto*. <https://tieteentermipankki.fi>

Tilastokeskus (2021). Julkiset menot kasvoivat voimakkaasti vuonna 2020. Poimittu 27.6.2022. https://www.stat.fi/til/jmete/2020/jmete_2020_2021-12-17_tie_001_fi.html

Tuisku, J. (2014). *Tuomiokapitulin vai seurakuntalaisten valtaa? Tapaustutkimus kirkkoherranvaaliprosessista*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Käytännöllisen teologian laitos. Poimittu 8.2.2022.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/44788/Tuisku_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Poimittu 19.5.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tymon, A. (2013). The student perspective on employability. *Studies in Higher Education* 38, 6. 841–856. <https://dx.doi.org/10.1080/03075079.2011.604408> s

Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability. Competing from the inside out.* Wiley.

Vahtio, E. & Laune, M. (2007). *Pestaa paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle.* Edita.

Valtioneuvosto (2023). *Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana.* Valtioneuvoston internetsivu 3.2.2023. Poimittu 27.3.2023. <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>

Valvira (2022). *Ammattioikeudet.* Internet-lähde. Poimittu 15.11.2022. <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>

Viitala, R. (2004). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä* (5.p.). Acta Wasaensia no 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensis.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.* Inforviestintä.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorian ja trendit.* (1. painos). Edita Publishing Oy.

Viitasalo, N. (2015). *Varttuneet ja ikäsyryjä työssä.* Acta Universitatis Tampereensis 2114. Tampere University Press.

Vuorenmaa, M. (2012). *Osaamisen johtaminen pk-yrityksen kansainvälisen kasvun elinkaarella.* Acta Universitatis Lappeenrantaensis 484. Poimittu 15.3.2022.

Wijers, J. P., Bakker, M., Collignon, R., Smit, G., & Foqué, R. (2019). *Managing authentic relationships: Facing new challenges in a changing context.* Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048540884>

Haastattelut

Neljä haastattelua syksyllä 2022, jotka kaikki nauhoitettu haastatteluhetkellä. Litteroitu aineisto tekijän arkistossa. Nauhoitteet hävitetty litteroinnin jälkeen.

Helomaa, S. (2022). Haastattelu 22.11.2022. Ei tallennettu.

Virallislähteet ja oikeustapaukset

Hallintolaki 434/2003

Kirkkojärjestys 1055/1993

Kirkkolaki 1054/1993

Kuntalaki 410/2015

Laki evankelis-luterilaisen kirkon virkaehtosopimuksista 830/2005

Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999

Suomen perustuslaki 731/1999

Työsopimuslaki 55/2001

Valtion virkamieslaki (750/1994)

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014

KHO 2005:44

LIITTEET

Liite 1. Suomen ev.lut. kirkon hallintokaavio



Määritelmät tieteen termipankissa (kirjoittaja Pekka Leino):

Kirkolliskokous

Kirkolliskokous käyttää Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa useissa tärkeissä kysymyksissä päätösvaltaa

- edustajina kirkolliskokouksessa arkkipiispan puheenjohtajalla ovat nykyisen kirkkolain mukaan hiippakuntien piispat (tai piispanviran ollessa avoinna tai piispan estyneenä tuomiokapitulin keskuudestaan määräämä jäsen), kenttäpiispa, 96 hiippakunnittain valittua edustajaa (32 pappia ja 64 maallikkoa), saamelaiskäräjien valitsema saamelaisten edustaja sekä valtioneuvoston määräämä edustaja. Edustajien tulee olla kirkon jäseniä.

Hiippakunta

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon hallintoa varten maa on jaettu yhdeksään hiippakuntaan

- kirkon hallinnollinen alue, joka on jaettu lääninrovastien johtamiin rovastikuntiin. Jokainen hiippakuntaan kuuluva itsehallinnollinen seurakunta kuuluu johonkin rovastikuntaan.
- hallintoa johtaa piispa, joka valvoo seurakuntien ja pappien toimintaa.
- kaksi toimielintä, tuomiokapituli ja hiippakuntavaltuusto. Piispa toimii tuomiokapitulin hallintoviraston johtajana ja sen seitsemänjäsenisen istunnon puheenjohtajana. Sen sijaan hiippakuntavaltuuston puheenjohtajana toimii maallikko ja tuomiokapitulin jäsenillä on hiippakuntavaltuustossa vain läsnäolo- ja puheoikeus.
- Seurakunta, jonka jäsenten enemmistön kieli on ruotsi, kuuluu Porvoon hiippakuntaan. Jos seurakuntayhtymään kuuluu Porvoon hiippakuntaan ja suomenkieliseen hiippakuntaan kuuluvia seurakuntia, on seurakuntayhtymän hallinto sen hiippakunnan alainen, jonka seurakunnilla on kielienemmistö.

Tuomiokapituli

Piispan johtama virasto ja hiippakunnan yleishallintoelin Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa, joka hoitaa hiippakunnassa kirkollista hallintoa ja toimintaa.

1. hiippakunnan yleishallintoviranomainen
 - puheenjohtajana on hiippakunnan piispa ja varapuheenjohtajana tuomiorovasti. Muut tuomiokapitulin viisi jäsentä ovat kaksi hiippakunnan pappien ja lehtoreiden kolmivuotiskaudeksi kerrallaan valitsemaa pappisasessoria, hiippakuntavaltuuston maallikkojäsenten neljäksi vuodeksi kerrallaan valitsema maallikkojäsen sekä tuomiokapitulin viranhaltijoista hiippakuntadekaani ja lakimiesasessori. Hiippakuntavaltuuston puheenjohtajalla tai varapuheenjohtajalla on tuomiokapitulin istunnossa läsnäolo- ja puheoikeus.
2. piispan johtama virasto, jossa työskentelee kymmenkunta viranhaltijaa: hiippakuntadekaani, lakimiesasessori, notaari, hiippakuntasuhteereitä ja toimistosuhteereitä
 - hoitaa hiippakunnallista toimintaa, hallintoa ja taloutta, tukee ja valvoo seurakuntien toimintaa ja hallintoa, hoitaa papiston henkilöstöasioita ja valvoo heidän ja seurakunnan muiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden tehtävien hoitoa ja elämää

Seurakunta

Kirkkolain mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon jäsenet kuuluvat seurakuntiin, joilla kullakin on määrätty alueensa. Seurakuntiin kuulumisessa on voimassa ns. parokiaalinen järjestelmä eli jokainen on sen seurakunnan jäsen, jonka alueella hänellä on kotikuntalaissa tarkoitettu kotikunta ja siellä oleva asuinpaikka. Kielellisellä perusteella voi samalla alueella olla useampia seurakuntia.

Liite 2. Hakulomakkeessa kysytyt ja niistä poimitut tiedot

Tähdellä merkityt pakollisia tietoja, muut rekrytoinnin vastuuhenkilön valittavissa.

Kysytyt tiedot	Poimitut tiedot (>koodaus)
Henkilötiedot Sukunimi*; etunimi*; syntymäaika*	Nimi > Hakija-ID; syntymäaika > täydet ikävuodet viranhakuhetkellä; sukupuoli (mies/nainen, nimen perusteella)
Yhteystiedot Osoite*; postinumero ja -toimipaikka*; matkapuhelin*; sähköpostiosoite*	
Lisätiedot Minulle saa lähettää rekrytoinnin päätöstiedot sähköisesti (kyllä/ei)*	
Kielitaito ja lisätietoja Kielitaito ja lisätietoja; luottamustehtävät, arvonimet ja kunniamerkit	
Liitetiedosto Kuva	
Tutkinnot ja koulutus Oppilaitoksen nimi*; tutkintonimike*; valmiusaste*; koulutustaso; päättymispäivä*	Tutkintonimike; valmiusaste
Lisätietoja kelpoisuuteen liittyvistä opinnoista (vapaa tekstikenttä)	
Kurssit ja lisäkoulutus Kurssin nimi; kurssin järjestäjä; aloituspäivä; päättymispäivä	Kurssin nimi (jos olennainen pätevyuden kannalta)
Työkokemus Työnantaja*; työtehtävä*; aloituspäivä*; päättymispäivä*; kesto; tehtäväkuvaus; palvelussuhteen tyyppi	Työtehtävä; aloitus- ja päättymispäivä > kesto täysinä kuukausina > jako työkokemukseen papin työstä ja muuhun työkokemukseen
Tehtäväkohtaiset tiedot Vapaamuotoinen hakemus tehtävään*; mahdolliset suosittelijat; avoin kysymys (max. 5)	
Tehtäväkohtaiset lisätiedot Annan suostumuksen kysyä minusta lisätietoja entisiltä ja nykyisiltä työnantajiltani*; Olen Suomen ev.-lut. kirkon pappisvirkaan vihitty pappi (kyllä/ei)*; Liitetiedosto (virkaan vihityiltä papeilta nimikirjanote, muilta cv)	Ev.-lut. kirkon pappisvirkaan vihitty pappi (kyllä/ei)
Hakijaviestintä Kiitosviesti hakijalle	

Liite 3. Työpaikkailmoituksessa kerrotut tiedot

Tähdellä merkityt tiedot poimittu tutkimukseen

Julkaisupaikat	
Tehtävänimike*	x seurakunnan seurakuntapastori > työpaikka-ID
Tehtäväkuvaus ja tehtävän vaatimukset sekä lisätietojen antaminen hakijalle ja hakeminen tehtävään*	Varsinainen ilmoitusteksti; hakuohjeet; rekrytoinnin vastuuhenkilöiden nimet ja yhteystiedot
Palvelussuhdetyyppi*	Vakituinen vai määräaikainen virka
Palvelussuhteen laji*	Kokoaikainen; osa-aikainen
Palkkaus	
Koeaika*	
Tehtäväalue	
Rekrytoiva organisaatio	
Sijainti	
Organisaation kuvaus*	
Ilmoituksen kuva	

Liite 4. Teemahaastattelurunko

1. Haastateltavan tausta

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä? Onko sinulla aiempaa kokemusta rekrytoimisesta? Missä olet oppinut rekrytointitaitoja?

2. Rekrytoiminen

Voisitko kertoa vapaasti, mitä sinulle tulee mieleen sanasta rekrytointi? Minkälaisia kokemuksia sinulla on ollut? Ketä rekrytointiprosessissa on mukana, miten tehtävät jakautuvat ja miten yhteistyö sujuu? Miten rekrytointia valmistellaan? Miten kelpoisuusehtoja ja valintakriteerejä mietittiin ja ketkä olivat mukana laatimassa niitä? Miten lähdit tutustumaan hakijoihin ja mitä valintamenetelmiä käytettiin? Miten valintaprosessi eteni?

3. Osaaminen

Voisitko kertoa samalla tavalla vapaasti, mitä sinulle tulee mieleen seurakuntapastorin osaamisesta? Minkälaista osaamista tarvitaan, onko jostain puutetta? Onko olemassa jokin taito, mitä ilman on vaikea toimia seurakuntapastorina? Miten osaamista pystyy todentamaan rekrytointiprosessissa? Osaavatko hakijat tuoda osaamistaan esille?

4. Lopuksi

Minkälaista tukea tai koulutusta rekrytointiin tarvittaisiin? Mitä neuvoja antaisit ensimmäistä rekrytointiprosessiaan aloittavalle kollegalle?

Kysymykset päättyivät tähän, haluatko lisätä jotain?

Liite 5. Seurakuntapastorin rekrytointiprosessi

1. Seurakunnan tarpeiden ja viran tehtävien määrittely

Tuomiokapituli lähettää lausuntopyynnön seurakuntaan

- onko seurakunnassa erityisiä perusteluita sille, miksi virkaa ei ole syytä julistaa haettavaksi tai miksi se olisi syytä täyttää määräaikaaisesti
- seurakunnan erityisistä tarpeista nousevat seurakuntapastorin tehtävät (työala tai muu tehtävään olennaisesti liittyvä tieto) sekä organisaatiokuvauksen
- onko virkaan valittavalta syytä pyytää rikosrekisteriote

Kirkkoneuvosto vastaa lausuntopyyntöön

- tarkastaa lisäksi, että viran johtosääntö ja vaativuusryhmän sisältävä tehtävänkuvaus ovat ajan tasalla

2. Pyyntö viran haettavaksi julistamisesta

Kirkkoneuvosto tekee päätöksen viran haettavaksi julistamisesta

- kirkkoherra ilmoittaa tuomiokapituliin viran tehtävät, mahdolliset virkaan kuuluvat työalat tai -alueet, organisaatiokuvauksen sekä muut olennaiset tiedot (kelpoisuusvaatimukset, täytyvätkö rikosrekisteriotteen pyytämisen ehdot, käytetäänkö koeaikaa)

3. Viran haettavaksi julistaminen

Tuomiokapituli julistaa viran haettavaksi

- julkaisee hakuilmoituksen vähintään rekrytointipalvelussa (KirkkoHR), kirkon rekrytointisivuilla (Kirkon työpaikkatori) ja Oikotie-palvelussa, lisäksi tavallisesti myös omissa tiedotteissaan ja some-kanavissaan
- haku aika vähintään 14 + 1 päivää
- Seurakunta voi julkaista hakuilmoituksen haluamissaan kanavissa.

4. Hakijoiden kelpoisuuden tutkiminen ja lausunnon antaminen

Tuomiokapituli laatii lausunnon ja lähettää sen seurakuntaan

- 1) kelpoisuusvaatimukset täyttävät hakijat, 2) hakijat, jotka eivät täytä kelpoisuusvaatimuksia ja 3) myöhässä tulleet hakemukset

5. Haastattelu ja ansiovertailun laatiminen

Kirkkoneuvosto valmistele lausunnon tuomiokapitulille

- kirkkoneuvoston nimittämä rekrytointityöryhmä tekee ansiovertailun ja haastattelee valitsemansa hakijat ja valmistele päätösehdotuksen kirkkoneuvostolle
- kirkkoneuvosto laatii lausunnon, joka sisältää suosituimmuusjärjestyksen virkaan soveltuvista henkilöistä (1–3 soveltuvinta) ja tiedot, millä tavoin ja millä sisällöllisillä perusteilla se on lausuntoonsa päätynyt.

6. Henkilövalinta

Tuomiokapitulin kollegio tekee lopullisen henkilövalinnan

- kollegio käsittelee seurakunnan lausunnon kokouksessaan, tarkastelee menettelyn oikeellisuutta sekä seurakunnan että hiippakunnan etua ja nimittää virkaan joko seurakunnan ehdottaman tai haluamansa henkilön, joka on antanut suostumuksensa
- hiippakuntapastori tiedottaa valinnasta kaikille hakijoille
- päätökseen ei muutoksenhakuoikeutta

7. Viranhoitomääräyksen antaminen

Tuomiokapituli antaa viranhoitomääräyksen

- viranhoitomääräys seurakunnan ilmoittamasta päivämäärästä lähtien, teologian maistereiden kohdalla viranhoitomääräys ja virkasuhde alkavat pappisvihkimyspäivästä
- samalla määrätään mahdollinen koeaika

Liite 6. Uskonnollisten yhdyskuntien jäsenet vuonna 2019

Suurimmat uskonnolliset yhdyskunnat Suomessa vuonna (Kirkon tutkimuskeskus 2019)

	Uskonnollinen yhdyskunta	Jäsenmäärä
1	Suomen ev.lut. kirkko	3 752 753
2	Suomen ortodoksinen kirkko	56 246
3	Jehovan todistajat	17 083
4	Islamilaiset yhdyskunnat	16 667
5	Suomen Vapaakirkko	14 944
6	Katolinen kirkko Suomessa	14 224
7	Suomen Helluntaikirkko	11 860
8	Myöhempien Aikojen Pyhien Jeesuksen Kristuksen kirkko (Mormonikirkko)	3269
9	Suomen Adventtikirkko	3038
10	Buddhalaiset yhdyskunnat	1792
11	Hindulaiset yhdyskunnat	367

Luvuissa on mukana vain rekisteröityneet jäsenet. Etenkin maahanmuuttajista iso osa ei kuulu muodollisesti mihinkään rekisteröityyn yhdyskuntaan, vaikka he kokisivatkin olevansa jonkin uskontoperinteen edustajia.