



TAVOITTEISTA TOTTA

**Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön
kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen
suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja
uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta**

Harri Palmu

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	3
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat	3
1.2. Muutos haasteena	6
1.3. Tutkimustehtävä	11
1.4. Tutkimuksen aineisto	14
1.5. Tutkimuksen sisältö ja analyysimenetelmät	16
2. JOHTAVAT LUOTTAMUSHENKILÖT JA HENKILÖSTÖ	18
3. UUDISTUKSEN SUUNNITTELUVAIHE	20
3.1. Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana	20
3.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä	25
3.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa	31
4. PÄÄTÖKSENTEKOON VAIKUTTANEET TEKIJÄT	35
4.1. Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana	41
4.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä	36
4.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa	38
5. TOTEUTETUT TOIMENPITEET	41
5.1. Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana	41
5.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä	42
5.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa	44
6. RAKENNEUUDISTUKSEN VAIKUTUKSET	47
6.1. Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana	47
6.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä	49
6.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa	54
7. UUDISTUKSEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN	61
7.1. Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana	61
7.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä	62
7.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa	65
8. KOHTI UUTTA ELINVOIMAISTA SEURAKUNTAA	68
8.1. Tavoitteista totta	68
8.2. Voimaa vaikutuksille	76
9. LOPUKSI	88
9.1. Tiivistelmä	88
9.2. Pohdinta	99
10. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	102
11. LIITTEET	104
11.1. Seurakuntien rakennemuutos- ja henkilöstötutkimuslomake	104
11.2. Ososeurakunnat ja seurakuntayhtymät	113
11.3. Eri tyyppisten liitosseurakuntien henkilöstön arviot liitokseen liittyvästä suunnitteluprosessista	115
11.4. Eri tyyppisten liitosseurakuntien henkilöstön arviot liitokseen liittyvästä suunnitteluprosessista	115

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015, ”*Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö*”(2007), sanoo seurakuntien rakennemuutoksiin liittyvänä: ”seuraamme toimintaympäristön muutoksia ja uudistamme toimintaa perustehtävälle uskollisena”. Edelleen siinä todetaan kirkon uudistumisen toimintalinjauksissa: ”selvitämme rakenneuudistusten toiminnalliset vaikutukset ja kehitämme keinoja tukea yhdistyneiden seurakuntien toimintaa.”

Samanaikaisesti strategiaa valmistelleen työryhmän kanssa toimi kirkkohallituksen asettama seurakuntarakennetyöryhmä. Sen mietintö *Muuttuvien yhteisöjen kirkko* (2007) esitti rakenneuudistuksen tavoitteeksi kirkon jäsenyyden vahvistamisen, seurakuntayhteisöjen tukemisen ja itsekannattavuuden lisäämisen. Näiden kahden valmistuneen asiakirjan pohjalta syntyi tutkimushanke *Uudistuvat seurakunnat*. Hankkeen tehtävänä on tuottaa järjestelmällistä ja vertailukelpoista tietoa seurakuntien rakenneuudistusten muutosprosesseista ja muutoksen vaikutuksista. Hanke toteuttaa strategiassa asetettuja toimintalinjauksia ja tarkastelee rakenneuudistamisen vaikutuksia suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Käsillä oleva tutkimus on hankkeen ensimmäinen julkaisu.

Tutkimushanke

Seurakuntien toimintaa ja päätöksentekoa palvelevassa tutkimushankkeessa tutkimusongelmaa seurakuntarakenteen muutoksen vaikutuksista lähestytään seurakuntayhteisöjen ja organisaation sekä seurakuntalaisten identiteetin näkökulmasta. Vastausta etsitään kysymyksiin: miten rakenteet palvelevat seurakunnan tehtävän toteutumista ja miten ne vastaavat seurakuntalaisten tarpeisiin.

Tutkimushankkeessa kysytään vahvistaako seurakuntien yhdistyminen seurakuntalaisten hengellistä elämää ja jäsenyyden merkitystä ja turvaako se monipuolisen seurakuntatyön ja hyvät palvelut. Vai heikentääkö seurakuntien yhdistyminen seurakuntalaisten seurakuntaidentiteettiä ja osallisuutta sekä seurakuntatyötä. Edelleen kysytään edistääkö seurakuntarakenteen muutos tavoitteena olleita talouden vakautta, hallinnon ja johtamisen tehokkuutta sekä työvoimaresursien mielekästä käyttöä.

Edellä esitettyihin kysymyksiin on saatavissa vastaus empiirisen tutkimuksen avulla ja seurakuntarakenteen muutostilanne tarjoaa ainutkertaisen mahdollisuuden näiden kysymysten selvittämiseen. Samalla saadaan runsaasti tietoa ja välineitä palvelemaan seurakuntarakenteen edelleen jatkuvaa muutosprosessia.

Tutkimushanke on luonteeltaan eksploraatiivinen, kartoittava. Siinä tuotettavalla tiedolla on tavoitteena löytää yleistettäviä tietoja eri osatekijöiden yhteyksistä ja vaikutuksista seurakuntien rakennemuutoksessa. Hankkeen osatutkimukset toteutetaan yhteistyössä eri yliopistojen, diakonia-ammattikorkeakouluverkoston ja Suomen Kuntaliiton kanssa. Niinpä sekä diakonia-ammattikorkeakoulussa että Helsingin yliopiston teologisessa tiedekunnassa on aloitettu rakennemuutoksiin liittyviä opinnäytetöitä. Kuntaliitto puolestaan on julkaissut kunta- ja palvelurakennemuutokseen ns. PARAS-hankkeeseen liittyviä useita selvityksiä. Viisivuotinen *Paras-arviointitutkimusohjelma Arttu* käynnistyi vuonna 2008. Seurakuntien rakennemuutosta selvittävässä hankkeessa voidaan soveltuvien osin liittyä näihin kuntahankkeen tutkimuksiin ja esimerkiksi tässä selvityksessä on osin voitu käyttää samoja kysymyksiä ja valittu tutkimuskohdeksi osin samoja tutkimusseurakuntia.

Tutkimushankkeessa on tavoitteena löytää seurakunnan jäsenyyteen, identiteettiin ja hengellisen elämän vahvistamiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä ja vaikuttavat seurakuntien rakennemuutoksissa. Samoin tutkimus tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa seurakuntien rakennemuutosten vaikutuksista seurakunnan toimintaan, hallintoon, henkilöstöön, johtamiseen ja talouteen. Lisäksi hanke edistää entistä laajempaa keskustelua seurakuntien rakennemuutosten seurauksista ja merkityksestä kirkon jäsenyydelle, jäsenten hengelliselle elämälle, seurakuntien toiminnalle, henkilöstölle ja johtamiselle sekä hallinnolle ja taloudelle. Edelleen tutkimushanke tuottaa runsaasti sovellettavissa olevaa tutkimustietoa palvelemaan kirkon ja seurakuntien päätöksentekoa ja toimintaa.

Tutkimushankkeesta vastaa Kirkon tutkimuskeskus ja sen keskeiset tulokset julkaistaan keskuksen julkaisusarjoissa. Hanke on kolmivuotinen (2009–2011) ja hankkeen eri vaiheet toteutetaan aineiston keräämisen ja analysoinnin osalta limittäin. Tutkimushankkeen kuluessa julkaistaan artikkeleita tutkimuksen eri osa-alueilta palvelemaan kirkon, seurakuntien ja eri yhteistyötahojen kehittämistoimintaa. Hankkeen loppuraportti valmistuu loppuvuodesta 2011 Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisusarjassa.

Seurakuntarakenteen muutos

Suomalainen seurakuntarakenne on ollut viime vuodet voimakkaassa muutoksessa. Tähän ovat vaikuttaneet toimintaympäristön muuttuminen, seurakuntien omat hallinto- ja toimintarakenteiden kehittämistarpeet sekä kunta- ja palvelurakenteen (PARAS-hanke) historiallisen laaja uudistaminen. Muutoksen seurauksena Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntarakenne muuttuu oleellisesti. Keskeinen kysymys on, miten muutokset tulevat vaikuttamaan yksittäisten seurakuntalaisten jäsenyyteen ja hengelliseen elämään, yhteisöllisyyteen, seurakuntatoimintaan ja seurakunnan palveluihin, organisaatioon ja luottamuseliimiin, henkilöstöön ja johtamiseen sekä talouteen? Viime kädessä rakennemuutoksella on vaikutusta myös kuvaan koko kirkosta.

Tutkimuksessa, *Seurakuntarakenne murroksessa. Yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintaympäristön muutosprosessi* (Nieminen, Vallenius ja Tähkänen 2007), selvitettiin, miten ja miksi yhdistymisiä toteutettiin 2000-luvun kuuden ensimmäisen vuoden aikana ja millaisia muutoksia, muutoksen vaiheita ja lainalaisuuksia seurakuntien hallinnossa ja toimintayhteisössä esiintyy, kun seurakunnat yhdistyvät. Tutkimuksessa eriteltiin myös yhdistymisprosessin ongelmia ja hallitun yhdistymisen tärkeimpiä periaatteita. Sen sijaan siinä oli lyhyellä aikavälillä vaikea arvioida prosessien vaikutuksia.

Aloiteoikeus seurakuntien jaotuksen muuttamisessa on kirkkovaltuustolla, seurakuntayhtymään kuuluvan seurakunnan seurakuntaneuvostolla, hiippakunnan tuomiokapitukilla ja piispalla. Kun muutostarpeen taustalla on kuntaliitos, se aiheuttaa väistämättä tarpeen seurakuntarakenteen muutokseen, jos eivät yhdistyvien kuntien alueella toimivat seurakunnat jo toimi yhtenä seurakuntana tai seurakuntayhtymänä. Näin siitä syystä, että kirkkolain mukaisesti (KL 3:3, 1) seurakuntajaon tulee noudattaa kuntajakoa siten, että kukin kunta on kokonaisuudessaan saman seurakunnan tai seurakuntayhtymän alueella. Kuntaliitostilanteessa on seurakuntien seurattava kuntaliitoksen aikataulua ja saatava valmistelunsa valmiiksi kuntajaotuksen muutoshetkeen mennessä.

Seurakuntarakenteen muutoksissa voidaan seurakunta tai seurakunnat lakkauttaa ja perustaa niistä uusi seurakunta tai liittää yksi tai useampi seurakunta johonkin seurakuntaan tai seurakuntayhtymään. Seurakunta voidaan myös jakaa ja liittää sen alueet useaan seurakuntaan tai perustaa erotetuista alueista uusi seurakunta tai muodostaa seurakunnista seurakuntayhtymä, jolloin seurakuntien lukumäärä ei vähene, ellei samalla tapahdu joidenkin seurakuntien yhdistymistä.

Vuosina 2001–2007 tapahtuneet rakennemuutokset koskettivat 166 seurakuntaa ja muutoksien seurauksena seurakuntien lukumäärä väheni 70 seurakunnalla. Tutkimuksessa todetaan seurakuntajaon muutoksissa korostuvan edelleenkin seurakuntien ja kuntien kohtalonyhteys. Lisäksi siinä todetaan, että kuntaliitoksista johtuvat seurakuntien rakennemuutokset tulevat jatkossa yleistymään, vaikka tutkimuksen mukaan 57 prosenttia liitoksista on seurakuntien mukaan tapahtunut muista syistä kuin välittömästi kuntaliitoksista johtuvina. (Nieminen, Vallenius ja Tähkänen 2007, 45–50.)

Niinpä vuosina 2001–2010 tehtiinkin 110 seurakuntamuutosta koskevaa päätöstä, joiden seurauksena seurakuntien määrä väheni 122 seurakunnalla. Näistä kuntaliitoksesta johtuvia oli 67 ja 55 tapahtui ilman kuntaliitosta.

Vuosina 2008–2010 toteutettiin 43 seurakuntaa koskevaa rakennemuutosta, joista jo 84 prosenttia (36 muutosta) oli sellaisia, joihin liittyi kuntarakenteen muutos. Näiden seurauksena seurakuntien määrä väheni yhteensä 52 ja kuntaliitoksista johtuvien muutosten takia väheni 43 seurakuntaa.

Kokonaisuudessaan rakennemuutosten johdosta seurakuntien lukumäärä väheni vuosina 2001–2010 yhteensä siis 122 seurakuntaa. Seurakuntia oli 1.1.2010 yhteensä 465 kun lukumäärä vuo-

den 2000 lopussa oli ollut 587 seurakuntaa. Vuoden 2010 alussa tiedetään kirkkohallituksen jo päättäneen Helsingin seurakuntayhtymän 27 seurakunnan vähenevän seurakuntaliitosten seurauksena 1.1.2011 kuudella seurakunnalla.

Lisäksi on jo tehty viisi kuntaliitospäätöstä vuosille 2011–2013, mutta niissä puuttuu 19 seurakuntaa koskeva päätös. Kuntaliiton mukaan parhaillaan on vielä 48 kuntaa mukana rakenneselvityksissä ja niiden alueella toimivia seurakuntia on 78. Edelleen on käynnissä seurakuntarakenteen muutosselvitykset seurakunnissa, joihin ei liity kuntaliitosta mm. Oulussa, jossa esitetään yhden seurakunnan mallia nykyisten neljän Oulun seurakunnan ja Yli-Iin tilalle ja Tampereella, jossa tammikuussa 2010 alkoi selvitys 11 seurakunnan seurakuntajaon mahdollisesta muutoksesta. Selvityksen perusteella tehtävässä ehdotuksessa tulee Tampereen hiippakunnan tuomiokapitulin mukaan tarkastella seurakuntayhtymän toiminnan tarkoituksenmukaisuutta, yhden tai useamman suomenkielisen seurakunnan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta tai nykyisen seurakuntajaon säilyttämistä ja eri vaihtoehtojen mahdollistamia johtamismalleja sekä niiden etuja ja haittoja.

1.2. Muutos haasteena

Muuttuva toimintaympäristö

Kirkon toimintaympäristö on nopeassa muutoksessa. Ihmiset muuttavat ja ikääntyvät. Tilastokeskuksen tietojen mukaan muuttoliike paikkakunnalta toiselle on viime vuosina ollut vilkkaampaa kuin koskaan. Väestö siirtyy maaseudulta kasvukeskuksiin. Samanaikaisesti muuttovoitto ulkomailta on tullut luonnollista väestönlisäystä suuremmaksi väkilukua kasvattavaksi tekijäksi. Lisäksi väestö ikääntyy nopeasti ja yli 65-vuotiaiden määrän ennustetaan nousevan nopeasti ja olevan vuoteen 2030 mennessä 26 prosenttia. Yhden ja tai kahden hengen taloudet ovat monilla paikkakunnilla yleisimpiä. Vielä maan taloudellisen tilanteen kehitys ja työelämän muutokset yhdistyneenä yleisiin yhteiskunnassa vallitseviin asenteiden, arvojen ja elämäntavan muutoksiin ja useilla paikkakunnilla tapahtuneeseen kirkon jäsenmäärän merkittävään laskuun aiheuttavat erilaisissa seurakunnissa monenlaisia muutospaineita.

Suomalaisten uskonnollisuuskin on muuttunut. Kansanomainen, ihmisten omista tarpeista ja elämäntilanteesta nouseva uskonnollisuus on tutkimusten mukaan säilynyt ja löytänyt uusia ilmaisukanavia. Sen sijaan institutionaalinen uskonnollisuus kuten sitoutuminen kaikkiin perinteisiin instituutioihinkin on heikentynyt. (Kääriäinen, Niemelä ja Ketola 2003.)

Muutokset luovat seurakunnille monenlaisia haasteita. Ympäristöteorian mallin mukaisesti yhteiskunnassa tapahtuvat laajemmat kehitys- ja muutosprosessit saavat aikaan toimintaympäristön muutoksen, jotka puolestaan vaikuttavat seurakuntiin. Tämä muuttaa toimintaympäristön ja seurakunnan vuorovaikutussuhteita ja se merkitsee seurakunnalle mahdollisuuksia ja uhkia.

Oleellista seurakunnan tehtävän onnistuneelle toteuttamiselle on, miten sen osajärjestelmät ja ympäristön väliset suhteet onnistutaan sovittamaan yhteen. Teorian mukaan ei ole olemassa yhtä parasta organisointitapaa ja kaikki tavat eivät ole yhtä tehokkaita kaikissa tilanteissa. Jotta seurakunnan rakenteet ja toimintatavat olisivat mahdollisimman vaikuttavia, tehokkaita ja saisivat aikaan muutokseen osallistuvien tyytyväisyyttä, tulisi niiden sopia tehtävään työhön ja toimintaympäristön olosuhteisiin. Toimiva organisaatio on ympäristöteorian mukaan sellainen, joka palvelee parhaiten ympäristönsä vaatimuksia. (Kallio 1995, 135–137; Koski ja Vakkala 2007, 31–32.)

Kirkon nelivuotiskertomus *”Monikasvoinen kirkko”* (2008) kokoaa muutoksen johtopäätökset kymmeneksi kirkon tulevaisuuden haasteeksi. Nämä ovat: moninaistuva jäsenistö, väestömuutokset, yksilöllistytvä uskonnollisuus, kontaktipinnat elämän taitekohdissa, nuoret aikuiset, apu kriiseissä ja vaikeuksissa, mediassa toimiminen, kirkon ja seurakuntien omat rakenteet ja talous, kilpailu työvoimasta ja uudistuminen sekä strateginen työskentely. (Monikasvoinen kirkko 2008, 380–389.) Nämä kirkon haasteet näkyvät seurakunnissa varsin eri tavoin painottuneina, sillä seurakuntien toimintaympäristöt ovat hyvinkin erilaisia. Tästä syystä ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua, vaan erilaiset toimintaympäristöt vaativat erilaisia ratkaisuja.

Kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö *”Meidän kirkko, Osallisuuden yhteisö”* (2007) sisältää toimintaympäristön muutosanalyysin, perustehtävän, vision ja arvot. Se tiivistää vision muotoon ”Vuonna 2015 jäsenet näkevät kirkkonsa arvon ja kuulevat siellä Jumalan äänen. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja sieltä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa.” Käsitellessään epävarmuutta ja monimutkaisuutta, se esittää haasteisiin vastaamiseksi ja vision toteuttamiseksi kuusi keskeistä toiminnan aluetta, joihin on syytä kiinnittää huomiota kirkon eri tasoilla. Seurakunnat toimivat eri puolilla maata hyvinkin erilaisissa toimintaympäristöissä ja siksi ovat valinnat ja toiminnan suuntaviivat strategian mukaan konkretisoitava toiminnallisiksi tavoitteiksi paikallisesti. Strategiset suuntaviivat, joihin mietintö myös esittää mahdollisia käytännön toimenpiteitä vuoteen 2015 ovat:

- Hengellinen elämä vahvistuu
- Huolehdimme heikommista ja kannamme maailmanlaajaa vastuuta
- Vahvistamme kirkon jäsenyyden merkitystä
- Viemme viestiä
- Rakenteet ja talous palvelevat toimintaa
- Kirkon uudistaminen jatkuu

Tämän tutkimushankkeen mielenkiinnon kohteena ovat seurakunnissa toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseksi tehdyt rakenneratkaisut ja toimintatavat. Niiden analysoinnin avulla kuvataan vaikuttavuutta, tehokkuutta ja luottamusjohdon sekä henkilöstön tyytyväisyyttä.

Seurakuntarakenteen muutostarpeet

Seurakuntarakennetyöryhmän mietintö ”*Muuttuvien yhteisöjen kirkko*” (2007) ja sen pohjalta laadittu ”*Rakenneuudistajan opas*” (2008) toteaa rakenteen kriittisen tarkastelun ja uudistamisen olevan välttämätöntä sekä kunnissa että seurakunnissa. Sen mukaan kriittinen tarkastelu koskee seurakunnan toimintatapoja, henkilöstötarpeita, johtamista, taloudellisuutta ja palvelun alueellista tasavertaisuutta. Oppaassa seurakuntarakenteen uudistajan ydinkysymys on: ”millainen hallinto- ja toimintarakenne luo parhaat edellytykset seurakunnan hengellisen työn jatkuvuudelle ja kehittämiselle?”, kun hengellisenä yhteisönä seurakunnan tuntomerkkejä ovat monipuolinen jumalanpalveluselämä ja kasvatustyö, diakoninen vastuu ja lähetystehtävä. (Rakenneuudistajan opas 2008, 5.)

Vastauksena muutoshaasteisiin on siis kirkossa nähty strategiseen ajatteluun perustuva strategiatyö ja seurakuntarakenteiden muuttaminen. Tämän taustalla on Kirkko 2000 -prosessissa lähtökohdaksi otettu näkemys, jonka mukaan seurakunnan luonne hengellisenä yhteisönä voi parhaiten toteutua pienessä alueellisessa yksikössä muun muassa pienessä seurakunnassa, työalayhteisössä, kappeliseurakunnassa tai seurakuntapiirissä (perustaso). Tukitoimet kuten talous- ja henkilöstöhallinto, kiinteistötoimi, tietohallinto ja viestintä sekä joissakin tapauksissa merkittävä osa varsinaisen seurakuntatyön tehtävistä voidaan tehokkaimmin, ammattitaitoisimmin ja taloudellisimmin toteuttaa suuressa yksikössä kuten suurissa seurakunnissa, seurakuntayhtymissä, rovastikunnissa, hiippakunnallisesti, valtakunnallisesti ja sopimus pohjaisen yhteistyön kautta (yhteistyötaso). (Kirkko 2000, 1986; Seurakunta 2000, 1987; Muuttuvien yhteisöjen kirkko, 2007.)

Tosiasiassa on, että olipa seurakunnalla omista lähtökohdistaan tarvetta seurakuntarakenteen muuttamiselle tai ei, tarve rakenteiden ja toiminnan arviointiin on samanlainen kuin kaikissa muissakin yhteisöissä ja organisaatioissa. Seurakuntarakenteen muuttamiseen ovat voineet johtaa muuttoliike, taloudelliset vaikeudet tai monipuolisten palvelujen turvaamisen ja henkilöstön saannin varmistaminen sekä työvoiman joustavan käytön varmistaminen. Syynä on voinut olla myös ajatus kohottaa tukipalveluiden tehokkuutta ja laatua. Lisäksi nykytilanteessa kuntarakenteen muutokset ovat useimmissa rakennemuutostapauksissa olleet ulkopuolinen syy, joka on tehnyt seurakuntarakenteiden muutoksen välttämättömäksi.

Seurakunnissa toteutetaan rakenneuudistusta samoista peruslähtökohdista kuin kunnissakin. Kuntien palvelurakenneuudistuksessa on usein toistettu, että peruspalvelut olisi järjestettävä nykyistä suuremmilla alueilla, mutta palvelut olisi tuotettava lähellä ja kohtuullisen kokoisissa yksiköissä. Seurakunnissa samasta asiasta puhutaan perustasona ja yhteistyötasona. Miten tässä on uudistuksen alkuvaiheessa rakennemuutosseurakunnissa onnistuttu, on yksi tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohde.

Kuntien yhdistäminen ja seurakunnat

Seurakuntarakenteen muutoksen voimakkain taustatekijä on viime vuodet ollut Valtioneuvoston vuonna 2005 käynnistämä niin kutsuttu PARAS-hanke kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi. Se syntyi muun muassa tarpeesta reagoida väestön ikärakenteen muutokseen ja sen mukanaan tuomiin muuttuviin palvelutarpeisiin. Puitelaki antaa nimensä mukaan kunnille puitteet siihen, kuinka ne voivat uudistaa kunta- ja palvelurakennetta. Puitelain myötä kunnat ovat olleet strategisten valintojen edessä, kun niiden on ollut tehtävä päätös joko kuntaliitoksen toteuttamisesta tai yhteistyön tiivistämisestä yhteistoiminta-alueella. Puitelaki on voimassa vuoden 2012 loppuun. (Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta 169/2007.)

Eduskunnalle annettiin loppuvuodesta 2009 selonteko PARAS-hankkeesta. Siinä todettiin yhdistymisten eteneminen ja se, että kuntarakenne on edelleen pienkuntavaltainen ja hajanainen. Yhteistoiminta-alueista todettiin sosiaali- ja terveydenhuollon osalta 60 kunnalta edelleen puuttuvan väestöpohjavaatimusta koskevat päätökset ja ammatillisen peruskoulutuksen osalta enää muutama kunta- tai kuntayhtymä järjestäjä jää alle 50 000 hengen väestöpohjan. Selonteossa todettiin, ettei kuntarakenne ole vielä riittävän yhtenäinen ja uudistamista jatketaan puitelain mukaisesti. Tämä merkitsee kuntarakenteen vahvistamista kuntia yhdistämällä ja liittämällä osia kunnista toisiin kuntiin. Lisäksi todettiin yhdistymisavustuksia maksettavan vuoden 2013 alusta voimaan tuleviin yhdistymisiin asti. Selonteossa todettiin palvelurakenteen uudistamisen ja sisällöllisen kehittämisen olevan kesken, tehtiin linjauksia sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseen ja todetaan jatkettavan ammatillisen koulutuksen järjestäjaverkon kokoamista. Selonteko sisälsi myös koko joukon muita linjauksia, mutta puitelakiin sinänsä ei kohdistettu muospaineita. (Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta, 2009.)

Suomalaisen kuntajaotuksen perusteena on ollut seurakuntien mukainen jaotus. Kun seurakunnat ja kunnat erotettiin hallinnollisesti vuonna 1865, eivät kunnat alueellisesti eronneet seurakuntien rajoista, vaan jokaisen seurakunnan alueelle muodostettiin kunta maallisten asioiden hoitamiseksi. Tämä on edelleen kunnallislain, kuntajakolain ja kirkkolain perusta. Seurakunnat ja kunnat ovat kohtalonyhteydessä, kuten edellä on todettu: seurakunnan aluejako ratkaistaan kunnallisen jaotuksen kriteerien perusteella. Siten vähäinkin kuntajaon muutos vaikuttaa seurakunnan jaotukseen kokonaan siitä riippumatta, mikä on seurakunnan tai kirkon kanta. Osin tähän johtaa verokantojärjestelmä. Kun saman kunnan alueella sijaitsee useampi seurakunta, voivat seurakunnat vaikuttaa seurakuntajaotukseen perustamalla seurakuntayhtymän hoitamaan muun muassa veronkannosta aiheutuvat tehtävät. Kokonaisuutena PARAS-hankkeen yhteydessä tämä kohtalonyhteys on saanut varsin vähän huomiota. Osaltaan sekin on johtanut paitsi ristiriitaisiin yhdistämishankkeiden valmisteluihin ja toteutukseen myös rakennemuutoksen vastustamiseen, seurakunnan luonteen ja perustehtävän kyselemiseen sekä asuinpaikkaan sidotun seurakunnan jäsenyyden purkamisvaatimusten voimistumiseen.

Useissa seurakuntien rakennemuutoksissa on kohdattu voimakas organisaation kulttuuri, paikallisidentiteetti tai seurakunnallinen identiteetti, joka ei ainakaan ole tehnyt rakennemuutoksen

toteuttamisesta helpompaa. Se on nostanut esille, että organisaatioista puhuttaessa henki voi olla materiaalia tärkeämpi ja organisaatio ei ole vain rakenteita, prosesseja ja taloutta. Tällöin on oleellista, minkä merkityksen ihmiset tapahtumille antavat, miten he asioihin suhtautuvat, mitä he pitävät tärkeänä ja kuinka he tulkitsevat organisaation tarkoituksia. Tutkimuksissa on todettu, että organisaation rakenteen muuttaminen on helpompaa kuin organisaation kulttuuriin vaikuttaminen. Kuntaliitoksissa voi olla, että samaistuminen kotikuntaan on liitoksen jälkeen jopa voimistunut (Lehtinen 2008.).

Muutoksen onnistuminen

Jokainen rakennemuutosprosessi on ainutlaatuinen. Silti on olemassa joitakin yleisiä periaatteita, jotka vaikuttavat onnistumiseen. ”*Seurakuntarakenne murroksessa*” tutkimuksen tekijät kuvasivat seurakuntien hallitun yhdistymisprosessin vaiheita ja asiakokonaisuuksia mukaillen John Kotteria ja Anneli Valpolaa. Yhdistymisprosessin kuluessa on oleellista muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen ja ankkurointi käytäntöön. Oleellista on perustehtävän selvittäminen, avoin tiedotus ja taitava johtaminen. (Valpola 2004, 29–35; Nieminen, Vallenius ja Tähkänen 2007, 163–204.)

Johtaminen on keskeisessä asemassa kaikissa organisaation muutostilanteissa. Muutoksen toteuttaminen ja muutosvastarinnan murtaminen tapahtuvat vain yksituumaisen ja näkyvän johtamisen avulla. (Haveri ja Majoinen 2000, 28–30.) Johtamisen huoneentaulussa on keskeistä, ettei johtamista voi ulkoistaa rakenteisiin ja järjestelmiin. Johtajat, rakenteet tai tekniikka eivät kuitenkaan sellaisenaan saa aikaan tuloksia, sillä ihmiset tekevät tulokset. Johtamisessa on oleellista läsnäolo ja aito henkilöstön kuunteleminen, kyky käsitellä ristiriitoja, hyvä suunnittelu, töiden määrittely ja palautteen antaminen. Siinä huolehditaan, että kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä arvostetaan. Tulevaisuuden tavoitteiden on oltava selkeitä ja viestinnän oikeaa, selkeää ja ajallaan tapahtuvaa. Kun johto huolehtii näistä ja työyhteisö kantaa siitä oman vastuunsa ovat hyvät tulokset mahdollisia ja muutoksen ennen muuta mahdollisuus eikä uhka. (Palmu 2003, 180.)

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, onko seurakuntien rakenneratkaisuissa kysymys enemmän mekaanisista liitoksista kuin strategisista liitoksista. Joka tapauksessa onnistuneeseen seurakuntien rakennemuutokseen kytkeytyvät aina ihmiset, johtaminen ja strateginen työ. Tutkimustulokset osoittavat, että strategian viestinnän määrällä ja laadulla on suora yhteys strategian toimeenpanon onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Siten sillä on myös yhteys rakennemuutosten onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Strandman 2009.)

1.3. Tutkimustehtävä

Tutkimushankkeessa tutkimustehtävänä on selvittää seurakuntien yhdistymisten vaikutus seurakuntalaisten kokemukseen jäsenyytensä merkityksestä ja hengelliseen elämään, seurakunta-toimintaan, organisaatioon, henkilöstöön ja talouteen. Tutkimustehtävä toteutetaan kolmessa vaiheessa:

- 1) Muodostetaan kokonaiskuva seurakuntarakenteesta tapahtuneista muutoksista 2000–2010, valitaan keskeiset selitettävät muuttujat ja luodaan mittarit kuvaamaan seurakuntarakenteen muutoksen oletettuja vaikutuksia.

Tutkimushankkeen alussa kerätään seurantatutkimusta varten lähtötilannetta kartoittava aineisto 1.1.2009 rakennemuutoksen toteuttaneista seurakunnista selvittämällä seurakuntien yhdistymiseen, strategiaan ja työhön sekä työyhteisöön liittyviä keskeisiä kysymyksiä.

- 2) selvitetään vuosina 2001–2006 yhdistyneiden seurakuntien osalta tapahtuneet muutokset muun muassa jäsenyydessä, toiminnassa ja palveluissa, hallinnossa, henkilöstössä ja taloudessa.

Tutkimushankkeen toisessa vaiheessa kerätään seurakuntien jäsenaineisto vuoden 2009 alussa toimintansa aloittaneista uusista seurakunnista ja seurakuntayhtymistä. Samanaikaisesti hankkeen toisessa ja kolmannessa vaiheessa toteutetaan tapaustutkimukset toimintatutkimuksen menetelmin yhteistyössä diakonia-ammattikorkeakouluverkoston kanssa mm. liitosseurakunnan diakoniatyöstä.

- 3) Valitaan erityyppiset seurakunnat tarkemman analysoinnin kohteeksi ja tapaustutkimusten aihealueina ovat: jäsenyyden merkitys ja identiteetti, hengellinen elämä, seurakunnan toiminta ja palvelut, henkilöstö ja johtaminen sekä hallinto ja talous.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen aineiston muodostavat seurakuntaliitoksia koskevat asiakirja-aineistot. Tavoitteena on luoda kokonaiskuva tapahtuneista liitoksista ja arvioida miten seurakuntarakenteen uudistamisen tavoitteet näyttävät olevan toteutumassa. Tutkimusaineistona käytetään myös kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin menetelmin kerättäviä aineistoja.

Hankkeen toisessa vaiheessa tutkimusaineiston muodostavat kirkon jäsen-, toiminta- ja taloustilastot, Kirkon tutkimuskeskuksen nelivuotiskertomusta varten keräämät tiedot ja aikaisemmin toteutetut tutkimukset ja barometrit niiltä osin kuin aineistot koskevat kohdeseurakuntia. Jäsenyyden merkitystä, identiteettiä, hengellistä elämää, seurakunnan toimintaan osallistumista ja palvelujen käyttämistä kartoitetaan postikyselyllä. Seurakunnan toimintaa, hallintoa, henkilöstöä ja johtamista selvitetään kirkkoherrojen ja talousjohdon osalta keskittymällä kirkon strate-

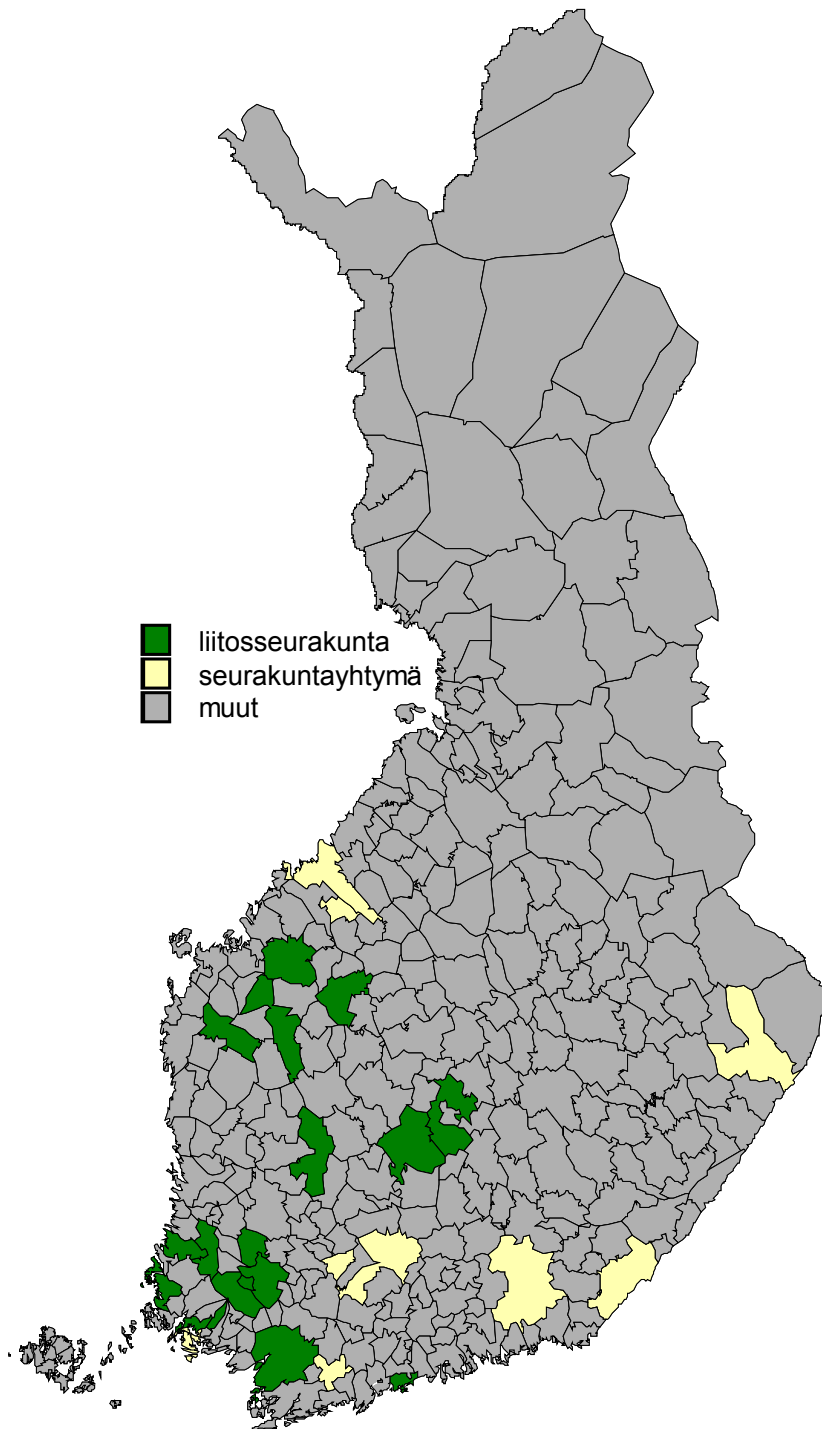
gian kannalta keskeisiin toimintoihin ja palveluihin. Vastaava toteutetaan myös luottamushenkilöiden ja henkilöstön osalta.

Hankeen kolmas vaihe toteutetaan valitsemalla tutkittavat erilaisiin ratkaisuihin päätyneet seurakunnat. Tapausseurakuntien tutkimuksessa käytetään kirjallisten dokumenttien lisäksi kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin kerättävää aineistoa.

Seurakuntien rakennemuutoksissa keskeinen kysymys on: ”millainen rakenne tukee parhaiten seurakunnan ja sen jäsenten hengellistä elämää. Tavoitteena on monipuolisen seurakuntatyön turvaaminen, taloudellinen vakaus, hallinnon tarkoituksenmukaisuus, tehokas johtaminen ja työvoimaresurssien mielekäs käyttö.”(Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 34–35.) Tämä osatutkimus hakee vastausta esitettyyn kysymykseen.

Käsillä olevan tutkimuksen *tehtävänä on selvittää seurakuntien rakennemuutosprosessin toteuttamista ja päätöksentekoon vaikuttaneita tekijöitä, muutoksen hyödyntämistä ongelmien korjaamiseen, muutoksen arvioituja vaikutuksia ja uudistamiselle seurakuntarakennetyöryhmän mietinnössä asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä eritellä onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä uudistuksen alkuvaiheessa.* Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan johtavien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia ja arvioita yhteyksineen 1.1.2009 toimintansa aloittaneissa erityyppisissä liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä. Tutkimus muodostaa pitkittäistutkimuksen ensimmäisen vaiheen ja muutosseurakuntien tilannetta ja kehityskulkuja tarkennetaan seurantatutkimuksessa vuonna 2011.

**Kuvio 1.1. Tutkimuksen kohteena olevat liitosseurakunnat ja seurakuntayhtymät
yhtymäseurakuntineen.**



1.4. Tutkimuksen aineisto

Tutkimusta varten kerättiin aineistot kaikista 1.1.2009 toimintansa aloittaneista liitosseurakunnista ja seurakuntayhtymistä kesä-elokuussa 2009. Kyselylomake (liite 1) lähetettiin kyseisten liitosseurakuntien ja seurakuntayhtymien seurakuntien ja seurakuntayhtymien johtaville luottamushenkilöille ja koko henkilöstölle sekä suomenkielisenä että ruotsinkielisenä versiona.

Tutkimuskohteena olivat siten 69 seurakuntaa ja seurakuntayhtymää eri hiippakunnissa. Otokseen tulivat mukaan kaikki liitosseurakunnan, yhtymäseurakunnan tai seurakuntayhtymän työntekijät ja johtavat luottamushenkilöt, joilla oli sähköpostiosoite toukokuussa 2009. Johtavina luottamushenkilöinä olivat kirkkovaltuuston tai yhteisen kirkkovaltuuston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, yhteisen kirkkoneuvoston varapuheenjohtaja ja kunkin seurakuntaneuvoston varapuheenjohtaja sekä kappeli- tai alueneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja. Vertailuaineistoksi kerättiin tiedot myös aikaisemmin liittyneistä Kajaanista, Kalajoelta, Siikalatvasta ja Joutsasta. Liitosseurakunnista neljä ja seurakuntayhtymistä kolme, yhteensä 20 seurakuntaa, oli samoja, jotka ovat mukana myös Paras-arviointitutkimusohjelmassa Arttu. Liitosseurakunnat ja seurakuntayhtymät seurakuntineen ovat tutkimuksen liitteenä 2. Otos oli 171 johtavaa luottamushenkilöä ja 1 938 työntekijää.

Johtaville luottamushenkilöille lähetetty lomake keskittyi rakennemuutoksen prosessiin, päätöksentekoon vaikuttaneisiin tekijöihin, vaikutusten arviointiin ja tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Se piti sisällään taustakysymysten lisäksi 49 eri kysymystä. Henkilöstölle lähetetty kysely oli selvästi laajempi, sillä siihen oli otettu mukaan työpaikkaa, työtä, ristiriitoja ja esimiestoimintaa selvittävät osiot. Tässä tutkimuksessa laajennettua henkilöstöaineistoa käytetään vain silloin kun sen tulokset selittävät henkilöstön kokemuksia rakennemuutoksesta. Laajempi henkilöstöraportti, jossa on mahdollista verrata rakennemuutosseurakuntien tuloksia kirkon alan työolobarometrin ja kuntien henkilöstön tuloksiin ilmestyy myöhemmin omana osatutkimuksenaan.

Lomakkeen palautti kahden muistutuksen jälkeen 84 johtavaa luottamushenkilöä (49 %) ja 547 työntekijää (29 %). Johtavien luottamushenkilöiden osalta vastausprosenttia voi pitää hyvänä ja seurakunnittain vastausprosentit vaihtelivat 100 prosentin ja täysin vastaamattomien seurakuntien välillä. Kokonaan vastausta vaille jäätii 16 seurakunnan tai seurakuntayhtymän osalta. Näin ollen 77 prosentissa seurakunnista tai seurakuntayhtymistä saatiin johtavan luottamushenkilön vastaus. Ilman vastausta jäätii seuraavissa: Lohja, Sammatti, Pöytyä, Hauho, Renko, Kokkolan suomalainen seurakunta, Kokkolan ruotsalainen seurakunta, Anjalankoski, Elimäki, Kuusankoski, Joensuu, Joensuun seurakuntayhtymä, Bromarv, Pojo, Pohjan suomalainen seurakunta ja Kouvolan seurakuntayhtymä. Muiden kuin kokonaan vastaamattomien seurakuntien osalta luottamushenkilöjohdon vastaajien voi sanoa hyvin edustavan rakennemuutosseurakuntien johtavia luottamushenkilöitä.

Henkilöstön vastausprosentti jäi tyydyttäväksi. Ennen muuta hautausmaa- (2 %), kiinteistö- ja kirkonpalvelutyöntekijät (5 %) sekä lastenohjaajat (6 %) jäivät aineistossa selvästi aliedustetuiksi. Sen sijaan seurakuntatyössä olevia oli vastaajista 73 prosenttia, kun heitä oli rakennemuutosseurakunnissa 45 prosenttia. Erityisen hyvin edustettuina aineistossa ovat talouspäälliköt 75 %, lapsityönohjaajat 58 % ja kirkkoherrat 46 %. Edustavuutta saattavat selittää paitsi lomakkeen laajuus niin myös usein verkkokyselyissä todettu eri tehtäväryhmissä olevien mahdollisuuksien puute internet-yhteyksien käyttämiseen. Samoin verkkokyselyjen luotettavuutta heikentää se, että taito käyttää internetiä jakautuu epätasaisesti esimerkiksi iän, sosiaaliryhmän ja koulutuksen mukaan. Vaikka kysymyksessä on kokonaisotos, mikä lisää aineiston luotettavuutta, on silti syytä tarkastella vastaajia myös ammattiryhmää laajemmin.

Henkilöstön osalta valtaosa (66 %) vastaajista oli 40–59-vuotiaita. Koko kirkon henkilöstöstä heitä on runsas puolet. Vastaavasti alle 30-vuotiaita kirkon työntekijöitä oli noin viidennes kun heitä kyselyyn vastanneissa oli kuusi prosenttia. Siten voi arvioida, että nuoret työntekijät ovat aineistossa aliedustettuina ja varttuneemmat työntekijät yliedustettuina. (Monikasvoinen kirkko 2009, 271.)

Sukupuolirakenteen osalta naisten osuus on ollut kasvussa lähes kaikissa tehtäväryhmissä ja vuonna 2007 naisten osuus kirkon henkilöstöstä oli 71 %. Rakenneseurakuntien vastaajista naisia oli 66 %, joten voi arvioida miesten olevan aineistossa hieman yliedustettuina. (Monikasvoinen kirkko 2009, 270.)

Aineiston luotettavuuden arvioimiseksi on syytä puntaroida mahdollisuutta tulosten vääristymiseen joko siitä syystä, että vastaaminen on tapahtunut liian tunnepitoisesti ja välinpitämättömät vastaajat ovat saattaneet jättää vastaamatta tai mahdollisesti viihdemielessä vastanneiden osuutta. Verkkokyselyissä näin tunnetusti on mahdollista tapahtua. Seurakuntien rakennemuutoksissa on kysymys vakavasta ja kauaskantoisesta työtä ja toimintaa koskevasta muutoksesta. Mikään avoimissa vastauksissa tai muutoinkaan vastauksia analysoitaessa ei viitannut viihdevastaajien olemassaoloon, pikemmin päinvastoin. Sen sijaan varsinkin avoimissa vastauksissa kävi selvästi ilmi rakennemuutosten aiheuttamat tunnetilat ja on mahdollista, että kielteiset näkemykset uudistuksen alkuvaiheessa tulevat esille korostuneina.

Kielteisten vastausten korostumisen arvioimiseksi verrattiin tutkimuksen tuloksia kirkon alan työolobarometrin marras–joulukuussa 2009 tietokoneavusteisina puhelinhaastatteluina tehtyihin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa ja työolobarometrissa käytettiin osin samoja kysymyksiä ja työolobarometrin tiedot perustuvat 523 kirkon työntekijän haastatteluun. Tutkimuksessa vastanneiden osuus oli 87 %. Heistä 125 (24 %) työskenteli rakennemuutosseurakunnassa. Tämän tutkimuksen tulokset työolojen osalta olivat lähes yhteneväiset eivätkä ne merkittävästi eronneet työolobarometrin rakennemuutosseurakuntien henkilöstön vastauksista. Sen sijaan työolobarometrin aineiston sisällä rakennemuutosseurakuntien henkilöstö arvioi 13 kysymyksen osalta (mm. töiden organisointi, tasa-arvo, johtaminen, palkkaus, ristiriidat) työolot jonkin verran (4–7 prosenttia) useammin paremmiksi ja kuuden kysymyksen osalta jonkin verran (5–11 prosenttia)

useammin heikommiksi (mm. päätökset liian kaukana työyhteisöstä, vapaapäivien pitämättömyys, poissaolon syynä uupumus ja työkykyyn vaikuttaminen) kuin ne työntekijät, joiden seurakunnassa ei ollut toteutettu rakennemuutosta. Näin ollen työoloja selvittänyt osio ei ainakaan aseta kyseenalaiseksi henkilöstön rakennemuutosprosessin arvioiden luotettavuutta. Silti voi sanoa, että perinteisellä postikyselyllä olisi varmasti päästy edustavampaan lopputulokseen. (Kirkon alan työolobarometri 2009, 2010.)

Henkilöstön vastausprosentit vaihtelivat seurakunnittain kuudesta prosentista 53 prosenttiin ja alle kymmenen työntekijän seurakunnissa 0–80 prosenttia. Korkeimmat vastausprosentit yli kymmenen työntekijän seurakunnista saatiin (%): Lappeenranta 53, Loimaa 52, Lappee 44, Masku ja Joutseno 43. Kokonaan vaille henkilöstön vastauksia jäätin Sammatista, Bromarvista, Pohjan ruotsalaisesta ja suomalaisesta seurakunnasta sekä Kokkolan ruotsalaisesta seurakunnasta. Näistä seurakunnista jäätin myös ilman johtavien luottamushenkilöiden vastauksia. Jälkeenpäin arvioiden muidenkin luottamushenkilöiden kuin luottamushenkilöjohdon näkemykset olisivat monipuolistuttaneet saatuja tuloksia.

1.5. Tutkimuksen sisältö ja analyysimenetelmät

Tutkimuksen aluksi luvussa kaksi esitellään lyhyesti tutkimuskohteena olleet johtavat luottamushenkilöt ja henkilöstö taustatietoineen.

Tutkimuksen pääluvut 4–7 koskevat johtavien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden arvioita omassa seurakunnassaan. Luvussa neljä esitetään arviot päätöksentekoon vaikuttaneista tekijöistä. Luvussa viisi he arvioivat seurakuntansa seurakuntarakenteen muutoksen suunnitteluprosessia ja siinä toteutettuja toimenpiteitä. Tämän jälkeen eritellään johtavien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kokemia rakennemuutoksen vaikutuksia luvussa kuusi ja heidän arvioitaan tavoitteiden toteutumisesta rakennemuutoksen alkuvaiheessa luvussa seitsemän.

Pääluvut toteutetaan samalla rakenteella siten, että ensimmäisessä alaluvussa kuvataan johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön näkemykset koko aineistossa. Toisessa alaluvussa seurakunnat jaetaan toteutetun rakennemuutoksen mukaisesti. Yhdistyneet seurakunnat on nimetty liitosseurakunniksi ja seurakuntayhtymän seurakunnat yhtymäseurakunniksi. Seurakuntayhtymän johtavat luottamushenkilöt ja yhteiset työntekijät muodostavat kolmannen tarkasteluryhmän.

Lopuksi kolmannessa alaluvussa tarkastellaan yksinomaan liitosseurakuntia. Ne on jaettu kuuteen eri luokkaan. Suuret liitosseurakunnat 1.1.2009 Salo, Seinäjoki ja Jyväskylä käsitellään omina luokkinaan. Muiden osalta tyypittelyn perustana käytetään seurakunnan väkilukua. Luokka neljä muodostuu, kun pieni tai pienet ovat liittyneet selvästi isompaan yli nelinkertaisen väkiluvun seurakuntaan. Nämä ovat Alajärvi, Huittinen, Kuusankoski, Lappee, Sastamala ja Ylöjärvi. Kun useampi erikokoinen seurakunta liittyy yhteen, muodostuu luokka viisi. Luokkaan kuuluvat Jämsä, Kauhava, Loimaa ja Uusikaupunki. Viimeisen luokka muodostuu kah-

den suhteellisen samankokoisen seurakunnan yhdistyessä, kuten ovat Eura, Kurikka, Masku, Mänttä-Vilppula, Pöytyä ja Rusko.

Tutkimusluvussa on aihealueiden kuvaamisessa ja analysoinnissa käytetty tavanomaisia tilastollisia menetelmiä, jotka esitetään ristiintaulukkoina tai asiakokonaisuutta selventävien kuvioiden avulla. Luvussa kahdeksan käytetään kuitenkin monimuuttujamenetelmänä askeltavaa regressioanalyysiä. Sen avulla vastataan kysymykseen, mikä selittää johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioita seurakuntansa rakennemuutoksen tavoitteiden toteutumisesta uudistuksen alkuvaiheessa ja rakennemuutoksen kokonaisuonnistuneisuutta. Siinä rakennemuutoksen tavoitteista ja vaikutuksista muodostetaan erikseen summamuuttujat summatavoite ja summavaikutukset. Tämän jälkeen menetelmän avulla esitetään ne tekijät, jotka uudistusprosessissa, työyhteisön toiminnassa ja esimiestoiminnassa tai vastaajien taustatiedoissa selittävät annettua arviota.

Tutkimuksen päätösluvussa yhdeksän esitetään lyhyesti tutkimuksen tulokset ja pohditaan mahdollisia johtopäätöksiä perustuen johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön näkemyksiin rakennemuutoksen toteuttamisesta. Samalla nostetaan esille rakennemuutosseurakuntien kokemuksista nousevat erityistä huomiota vaativat osa-alueet, joita voitaneen hyödyntää paitsi rakennemuutosseurakunnissa myös tulevilla rakennemuutosratkaisuisilla.

2. JOHTAVAT LUOTTAMUSHENKILÖT JA HENKILÖSTÖ

Tutkimuksen kohderyhminä olivat rakennemuutosseurakuntien johtavat luottamushenkilöt ja henkilöstö. Johtavina luottamushenkilöinä olivat kunkin seurakunnan tai seurakuntayhtymän valtuuston tai yhteisen kirkkovaltuuston puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat sekä kirkkoneuvoston tai yhteisen kirkkoneuvoston varapuheenjohtajat. Lisäksi heitä olivat niissä seurakunnissa, joissa valinta oli ennätetty tehdä ennen tutkimuksen toteuttamista, alueneuvoston, kappelineuvoston tai piirineuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, yhteensä 84 johtavaa luottamushenkilöä.

Työntekijäaineiston kohderyhmänä oli samojen seurakuntien koko henkilöstö. Työtehtävien mukaan tutkimukseen osallistui työntekijöitä seuraavasti:

	N	%
- kirkkoherrat	26	5
- muu papisto	102	19
- muu seurakuntatyö	254	49
- talouspäällikkö tai muu talouden ja hallinnon työntekijä	87	17
- hautausmaa- ja kiinteistö- sekä kirkonpalvelustyö	56	11
yhteensä	525	101

Aineistossa korostui seurakuntatyön henkilöstö lastenohjaajia lukuun ottamatta ja vastaavasti hautausmaa-, kiinteistö ja kirkonpalvelutyön henkilöstön osuus oli selvästi aliedustettuna. Sukupuolirakenne muodostui siten, että luottamushenkilöjohdosta oli miehiä 65 prosenttia ja vastaavasti henkilöstössä naisten osuus oli 66 prosenttia.

Taulukko 2.1. Rakennemuutosseurakuntien johtavat luottamushenkilöt ja henkilöstö ikäryhmittäin. (%)

	alle 30-vuotias	30–39- vuotias	40–49- vuotias	50–59- vuotias	yli 60-vuotias
Luottamushenkilöt	1	4	17	33	46
Työntekijät	6	15	29	37	13

Rakennemuutosseurakuntien luottamushenkilöjohto painottui vanhempiin ikäryhmiin ja lähes puolet heistä oli yli 60-vuotiaita. Alle 40-vuotiaita johtavista luottamushenkilöistä oli viisi prosenttia. Luottamushenkilöjohto seurakunnissa on jonkin verran iäkkäämpää kuin luottamushenkilöt keskimäärin, vaikka myös kaikki valitut luottamushenkilöt ovat vanhempia kuin seurakuntien jäsenistö. Esimerkiksi vuoden 2006 seurakuntavaaleissa kaikista luottamushenkilöistä oli yli kolmannes 60 vuotta täyttäneitä ja alle 30-vuotiaita oli valituista seitsemän prosenttia. (Monikasvoinen kirkko 2008, 332.)

Henkilöstön osalta valtaosa (66 %) vastaajista oli 40–59-vuotiaita. He olivat vastaajissa yliedustettuina, kun taas alle 30-vuotiaita oli vähemmän kuin perusjoukossa.

Molemmilta vastaajaryhmiltä kysyttiin lisäksi toimivatko he esimiesasemassa. Johtavista luottamushenkilöistä 22 prosenttia ja henkilöstöstä 32 prosenttia toimi esimiesasemassa.

Työntekijöiltä selvitettiin vielä, miten pitkään he olivat työskennelleet kirkon tai kirkollisen järjestön palveluksessa. Vastaajissa painottuivat kirkossa tai kirkollisessa järjestössä pidempään työssä olleet (%):

alle 5 vuotta	14
5–10 vuotta	19
11–20 vuotta	24
21–30 vuotta	28
yli 30 vuotta	15

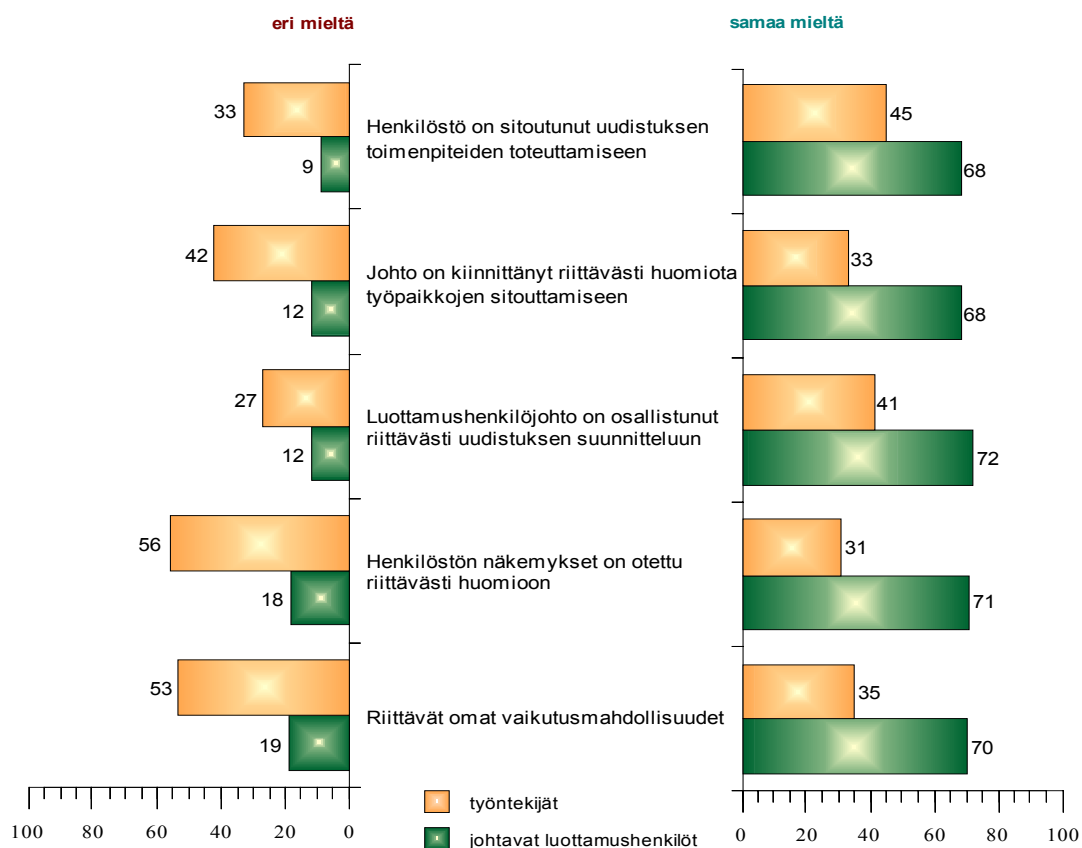
3. UUDISTUKSEN SUUNNITTELUVAIHE

3.1 Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana

Seurakuntien johtavien luottamushenkilöiden näkemykset seurakuntarakenteen muutosprosessin toteuttamisesta olivat huomattavasti myönteisempiä kuin samojen seurakuntien henkilöstön arvioinnit. Työntekijöiden yleinen kokemus oli, ettei heillä ole ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun seurakunnassaan. Lisäksi luottamushenkilöistä valtaosan mielestä henkilöstön näkemykset otettiin suunnittelussa riittävästi huomioon, mutta enemmistö työntekijöistä sitä vastoin koki, ettei näin ollut tapahtunut.

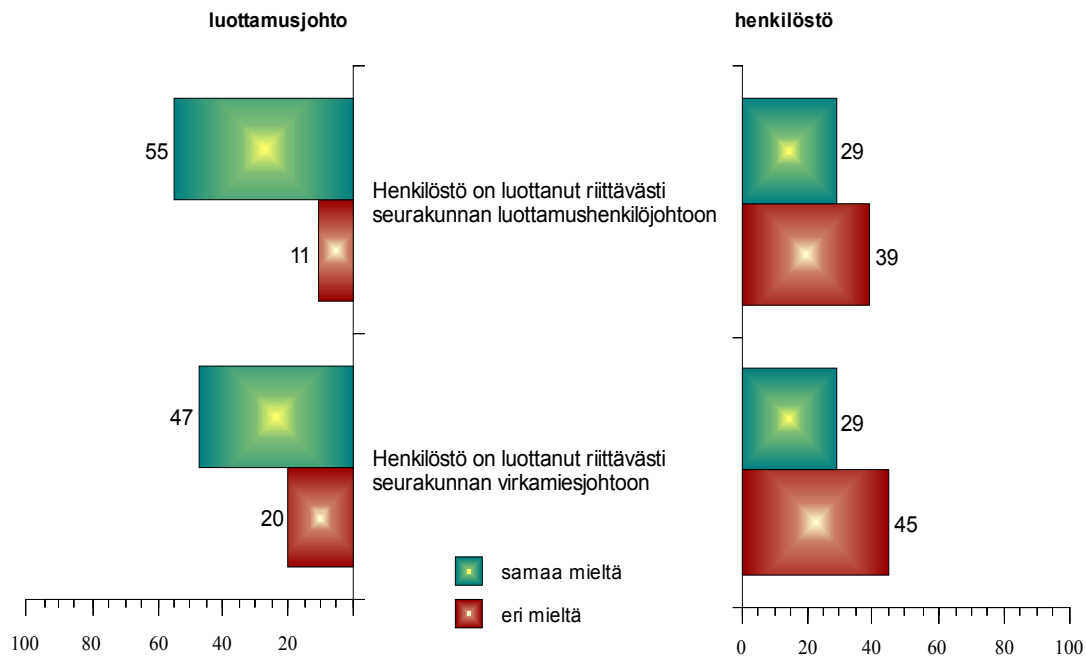
Valtaosa seurakuntien luottamushenkilöjohtoa näki hyvin toteutuneina oman osallistumisensa uudistuksen suunnitteluun ja johdon hoitaman työpaikkojen sitouttamisen uudistusprosessiin sekä henkilöstön sitoutumisen uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen. Henkilöstöstä näin koki kuitenkin vain kolmannes tai vajaa puolet vastaajista. Itse asiassa henkilöstöstä enemmistö saattoi monin paikoin kokea olleensa suunnitteluprosessissa sivustakatsojana.

Kuvio 3.1. Seurakuntien rakenneuudistuksen suunnitteluprosessin toteutuksen onnistuminen luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana (%).



Luottamushenkilöjohtoon ja henkilöstön näkemykset lähestyivät toisiaan arvioitaessa uudistusprosessia ja siinä vallinnutta luottamusta. Luottamushenkilöjohto arvioi kuitenkin myös vallinneen luottamuksen selvästi useammin myönteiseksi kuin henkilöstö.

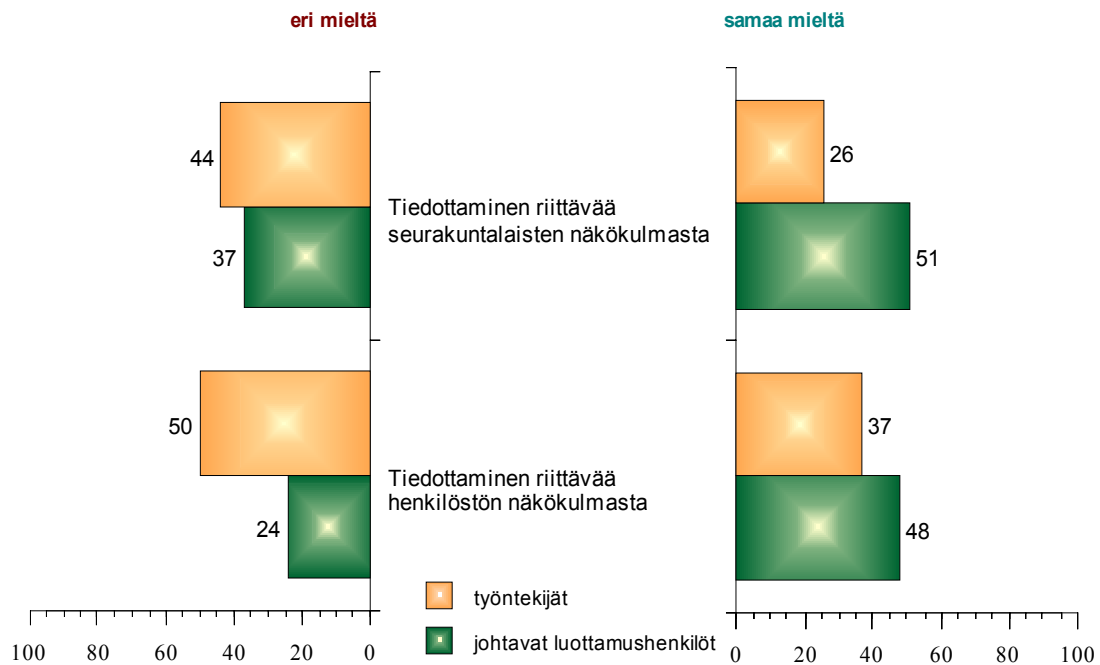
Kuvio 3.2. Työpaikkojen henkilöstön luottamus virkamiesjohtoon ja luottamushenkilöjohtoon prosessin aikana luottamushenkilöjohtoon ja henkilöstön arvioimana. (%)



Henkilöstöstä vajaa kolmannes ilmoitti henkilöstön luottaneen uudistusprosessin johtoon. Useat johtavat luottamushenkilöt olivat kokeneet luottamuksen vallinneen siellä, missä henkilöstön kokemukset olivat olleet erilaiset.

Tarkasteltaessa uudistukseen liittyvää tiedottamista, ero luottamushenkilöjohtoon ja henkilöstön näkemyksissä kasvoi jälleen: siinä missä johtavien luottamushenkilöiden enemmistö katsoi tiedottamisen olleen riittävää, oli henkilöstön enemmistö eri mieltä.

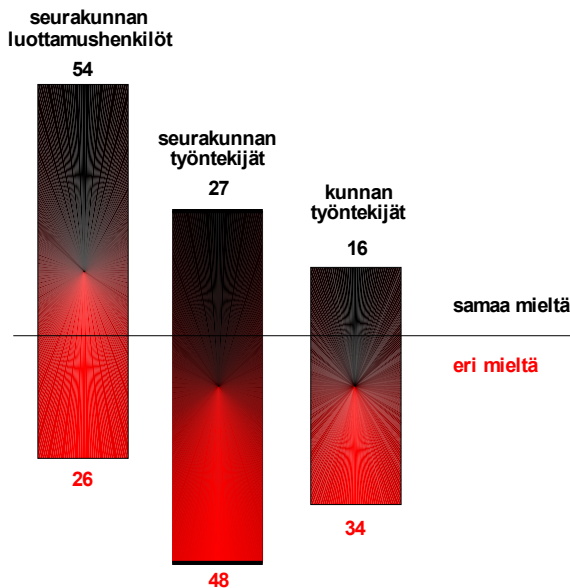
Kuvio 3.3. Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön arviot uudistukseen liittyvän tiedottamisen riittävydestä. (%)



Kaiken kaikkiaan suuri osa työntekijöistä koki uudistuksen suunnitteluvaiheen ulkopuolisena ja vain runsas viidennes (22 %) henkilöstöstä katsoi suunnitteluvaiheen olleen seurakunnassaan riittävä luodakseen edellytykset onnistuneelle muutokselle. Luottamushenkilöjohdosta näin arvioi yli puolet (54 %). Niinpä enemmistö henkilöstöstä (59 %) oli eri mieltä suunnitteluvaiheen riittävydestä onnistuneelle muutokselle. Luottamushenkilöjohdosta näin koki joka neljäs (26 %).

Luottamushenkilöjohto ja henkilöstö näkivät myös varsin eri tavalla seurakunnassaan uudistuksen tavoitteiden selkeyden ja tarkoituksenmukaisuuden.

Kuvio 3.4. Uudistuksen tavoitteet seurakunnassamme ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset. (%)



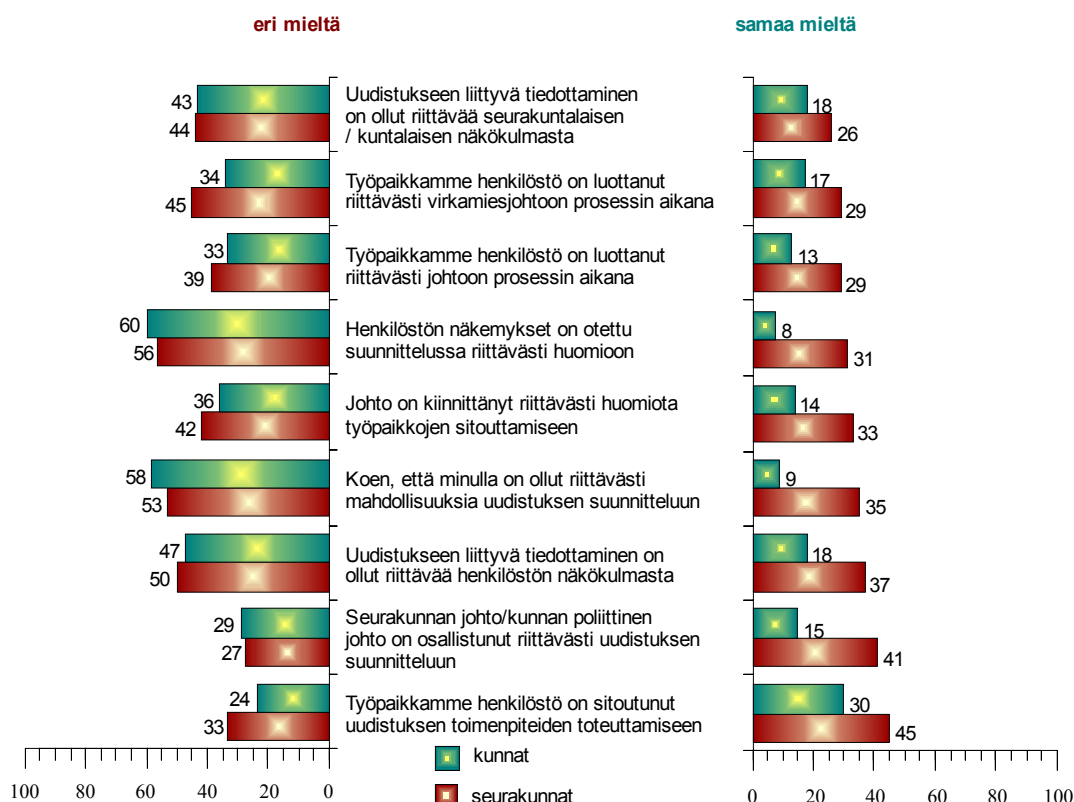
Suomessa käynnissä olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen (PARAS) puitteissa toteutettavan henkilöstöä koskevan osahankkeen lähtökohtana on tarkastella kuntien henkilöstökysymyksiä strategisella tasolla ja työyhteisön näkökulmasta. Tähän liittyvän henkilöstötutkimuksen tulosten analysointi Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa on vielä kesken. Tutkimuksesta julkaistiin kuitenkin ennakkotietona tuloksia PARAS-hankkeen suunnitteluvaiheen toteutuksesta henkilöstön kokemana (www.kunnat.net). Toteutusta kysyttiin kuntien henkilöstöltä osin samoin kysymyksin kuin seurakunnissa ja siten tuloksia on mahdollista verrata. Kuviossa 3.4 näkyikin vertailutietona kunta-aineiston vastaava jakauma. Sen mukaan kunnan henkilöstöstä pienempi osa oli samaa tai eri mieltä kuntansa tavoitteiden selkeydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta kuin seurakunnan henkilöstö oli seurakuntansa rakennemuutoksen tavoitteista.

Kuntien tuloksissa osahankkeesta vastaavan tutkija Risto Nakkarin mukaan kiinnitti huomiota ”en osaa sanoa” -vastanneiden suuri osuus. Hänen mukaansa näyttää siltä, että PARAS-hankkeen suunnitteluprosessi on monilta osin jäänyt palveluhenkilöstölle vieraaksi. Ennakkotietojen mukaan kunta-aineistossa tällaisten vastaajien osuus vaihteli 14 ja 31 prosentin välillä. Vastavien kysymysten osalta seurakuntien työntekijöiden osuudet vaihtelivat 2 ja 12 prosentin välillä. Niinpä seurakuntien työntekijöiden vastauksissa olikin huomattavasti enemmän vastaajia, jotka olivat eri kysymysten kohdalla osin samaa ja osin eri mieltä.

Seurakuntien työntekijöitä ja kuntien palveluhenkilöstöä verrattaessa kiinnittyi huomio seurakuntien henkilöstön selvästi myönteisempiin arvioihin. Toisaalta myös usean prosessia arvioineen kysymyksen osalta seurakuntien henkilöstössä oli myös enemmän eri mieltä olleita kuin

oli kuntien henkilöstössä. Kunta-aineistossa oli paria ja seurakunta-aineistossa kolmea poikkeusta lukuun ottamatta työntekijöissä enemmän eri kuin samaa mieltä olleita.

Kuvio 3.5. Suunnitteluprosessi seurakuntien henkilöstön ja kunnan palvelutyöntekijöiden arvioimana.



Seurakuntien työntekijät olivat sitoutuneempia uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen ja huolimatta henkilöstön osallistumismahdollisuuksien ja näkemysten huomioon ottamisen kielteisten arvioiden määrästä, olivat tulokset näiltä osin kuitenkin selvästi kuntien työntekijöitä myönteisemmät. Pienimmät erot aineistojen välillä olivat tiedottamisen riittävyydessä seurakuntalaisille tai kuntalaisille ja virkamiesjohtoon luottamisen osalta. Kaiken kaikkiaan uudistuksen alkuvaiheen tilanne seurakuntien ja kuntien henkilöstön arvioimana näyttäytyi kunnissa jonkin verran haasteellisempänä kuin seurakunnissa. Silti molemmissa näytti jäävän vielä paljon tehtävää.

Erityisesti seurakunnan työntekijät eivät pitäneet uudistuksen suunnitteluvaihetta riittävänä, jotta se olisi luonut edellytyksiä onnistuneelle muutokselle. Näin seurakunnan henkilöstöstä arvioi 59 prosenttia kun vastaava luku kuntien henkilöstössä oli 35 prosenttia. Riittävänä suunnittelu-aikaa piti seurakuntien henkilöstöstä 22 ja kuntien henkilöstöstä 13 prosenttia.

3.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä

Rakennemuutosseurakunnissa johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset erosivat toisistaan ratkaisevasti. Luottamushenkilöistä kaksinkertainen määrä henkilöstöön verrattuna koki omat vaikutusmahdollisuutensa prosessiin riittävinä. Samoin oli laita sen suhteen, että henkilöstön näkemykset oli otettu riittävästi huomioon tai että johto oli kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen.

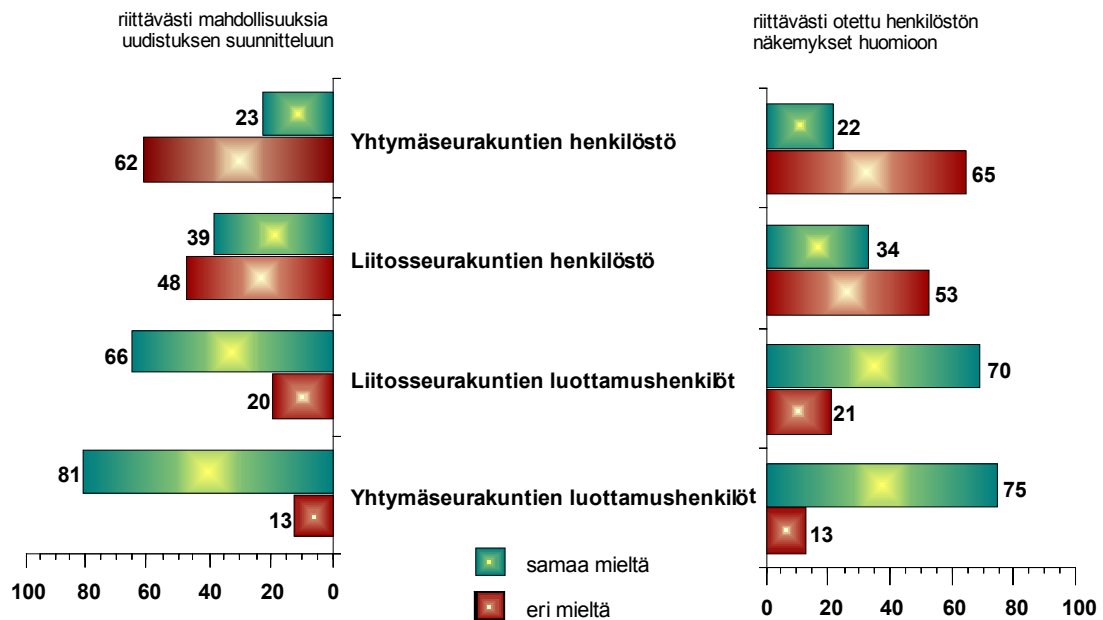
Seuraavaksi tarkastellaankin onko tämä ero voimassa koko aineistossa, vai eroavatko yhtymäratkaisuun päätyneiden seurakuntien vastaukset liitosseurakuntien luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön kokemuksista. Kolmantena ryhmänä tarkastelussa ovat yhtymäratkaisuun päätyneiden seurakuntayhtymien työntekijät.

Johtavien luottamushenkilöiden valtaosa myös liitosseurakunnissa (66 %), seurakuntayhtymien seurakunnissa (81 %) ja seurakuntayhtymien hallinnossa (78 %) koki, että heillä oli ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun. Riittämättömiksi mahdollisuutensa koki liitosseurakuntien johtavista luottamushenkilöistä viidennes ja seurakuntayhtymien tai niiden seurakuntien hallinnossa pari yksittäistä vastaajaa.

Henkilöstön kokemukset mahdollisuuksistaan osallistua prosessin suunnitteluun olivat päin vastaiset. Erityisesti yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa (62 %) ja yhtymien työntekijöiden joukossa (59 %) enemmistö koki, etteivät osallistumismahdollisuudet suunnitteluun olleet riittävät. Liitosseurakunnissakin näin koki lähes puolet henkilöstöstä (48 %). Jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen ”Koen, että minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun seurakunnassamme” kanssa oli seurakuntayhtymien seurakunnissa 23 prosenttia vastaajista, seurakuntayhtymien henkilöstöstä 31 prosenttia ja liitosseurakuntien henkilöstöstä 39 prosenttia.

Kokonaisuutena erot johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön näkemysten välillä säilyivät ja jopa kärjistyivät. Ääripäiksi näyttivät muodostuneen yhtymäratkaisuun päätyneet johtavat luottamushenkilöt ja näiden seurakuntien henkilöstö. Mielenkiintoista onkin tämän valossa tarkastella kokemuksia siitä, miten henkilöstön näkemykset koettiin suunnittelussa tulleen otetuiksi huomioon.

Kuvio 3.6. Henkilöstön ja johtavien luottamushenkilöiden antamat vastaukset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista rakenneprosessin suunnittelussa eri ratkaisuun päätyneissä seurakunnissa. (%)



Rakennemuutoksen toteuttaneissa seurakunnissa vallitsee pääsääntöisesti valtava ero luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön käsityksissä siitä, miten eri osapuolet ovat voineet osallistua suunnitteluun ja miten riittävästi henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa huomioon. Ero luottamushenkilöiden ja henkilöstön vastauksissa on suurin yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa. Yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa seurakuntayhtymien yhteisessä hallinnossa olevat luottamushenkilöt ja seurakuntayhtymien henkilöstö asettuvat näiden ääripäiden väliin, tosin selvästi lähemmäs yhtymäratkaisuun päätyneitä seurakuntia.

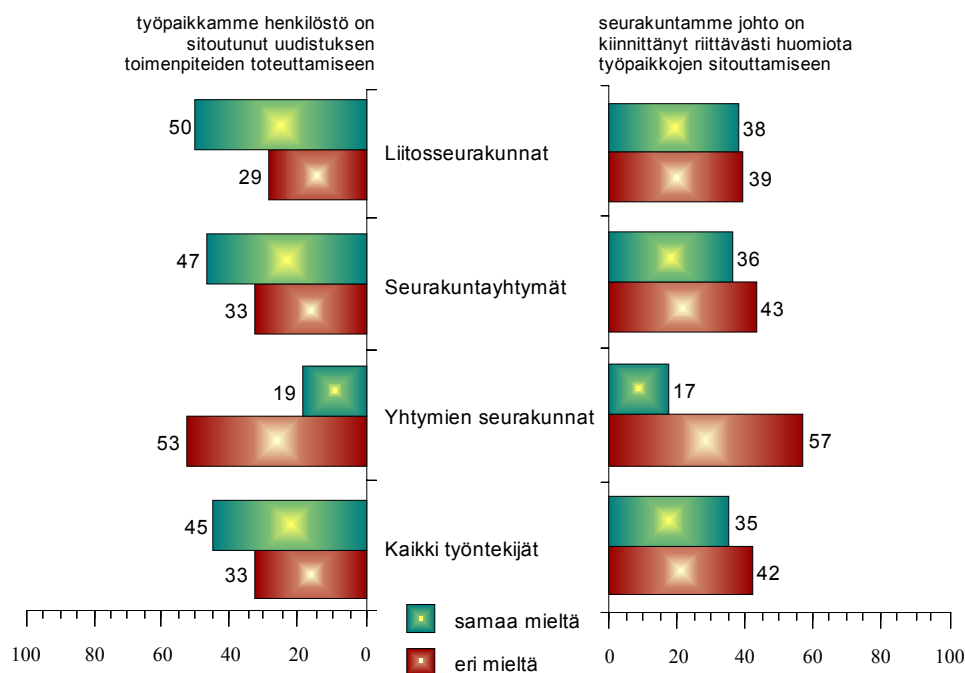
Taulukko 3.1. Henkilöstön näkemykset siitä, onko luottamushenkilöjohto osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun. (%)

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Ei osaa sanoa
Liitosseurakunnat	44	24	23	18
Yhtymien seurakunnat	30	20	35	15
Seurakuntayhtymät	41	16	30	13
Kaikki	41	20	27	12

Osin näyttää siltä, että varsinkin henkilöstön mielestä seurakunnan luottamushenkilöjohto ei ole osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun. Näin koettiin erityisesti yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa, joissa oli enemmän kielteisesti kuin myönteisesti vastanneita. Liitosseurakuntien henkilöstön näkemykset olivat selvästi yhtymäratkaisuun päätyneiden seurakuntien henkilöstöä paremmat. Luottamushenkilöistä kussakin vastaajaryhmässä valtaosa ilmoitti luottamushenkilöjohdon osallistuneen riittävästi uudistuksen suunnitteluun.

Luottamushenkilöjohdon mukaan seurakunnan johto oli kiinnittänyt huomiota työpaikkojen sitouttamiseen ja henkilöstö oli sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen huomattavasti useammin kuin henkilöstö arvioi tapahtuneen. Kun sitten tarkastellaan erityyppisiä seurakuntia, havaitaan sitoutumisen ja sitouttamisen olleen henkilöstön mukaan selvästi suurempaa liitosseurakunnissa kuin seurakuntayhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa.

Kuvio 3.7. Henkilöstön sitoutuminen uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen ja johdon toiminta työpaikkojen sitouttamiseksi työntekijöiden arvioimana. (%)



Henkilöstön sitoutuminen ja työntekijöiden arviot johdon toiminnasta henkilöstön sitouttamiseksi ovat selkeästi yhteydessä henkilöstön kokemuksiin vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin. Siinä missä liitosseurakunnissa puolet työntekijöistä arvioidaan sitoutuneiksi, on yhtymien seurakunnissa sitoutuneiksi arvioitu vajaa viidennes (19 %). Enemmistö yhtymien seurakuntien henkilöstöstä arvioi, ettei niiden henkilöstö ole sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen eikä johto ollut kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen. Seurakuntayhtymien henkilöstön arviot olivat lähempänä liitosseurakuntien henkilöstön arviota.

Kaikista työntekijöistä erityyppisissä seurakunnissa arvioitiin siis vajaan puolen (45 %) olleen sitoutuneita ja joka kolmannen olleen sitoutumattomia uudistuksen vaatimiin toimenpiteisiin. Luottamushenkilöistä valtaosa (68 %) katsoi työntekijöiden sitoutuneen. Samalla, kun moni luottamushenkilö seurakuntayhtymien seurakunnissakin oli tunnistanut henkilöstön runsaan sitoutumattomuuden määrän, säilyi ero henkilöstön näkemyksiin silti suurena. Luottamushenkilöiden arviot henkilöstön sitoutuneisuudesta olivat (%):

		(erotus henkilöstön arvioon)
- liitosseurakunnissa	72	-22
- seurakuntayhtymien seurakunnissa	57	-25
- seurakuntayhtymissä	55	-20
- kaikki työntekijät	68	-23

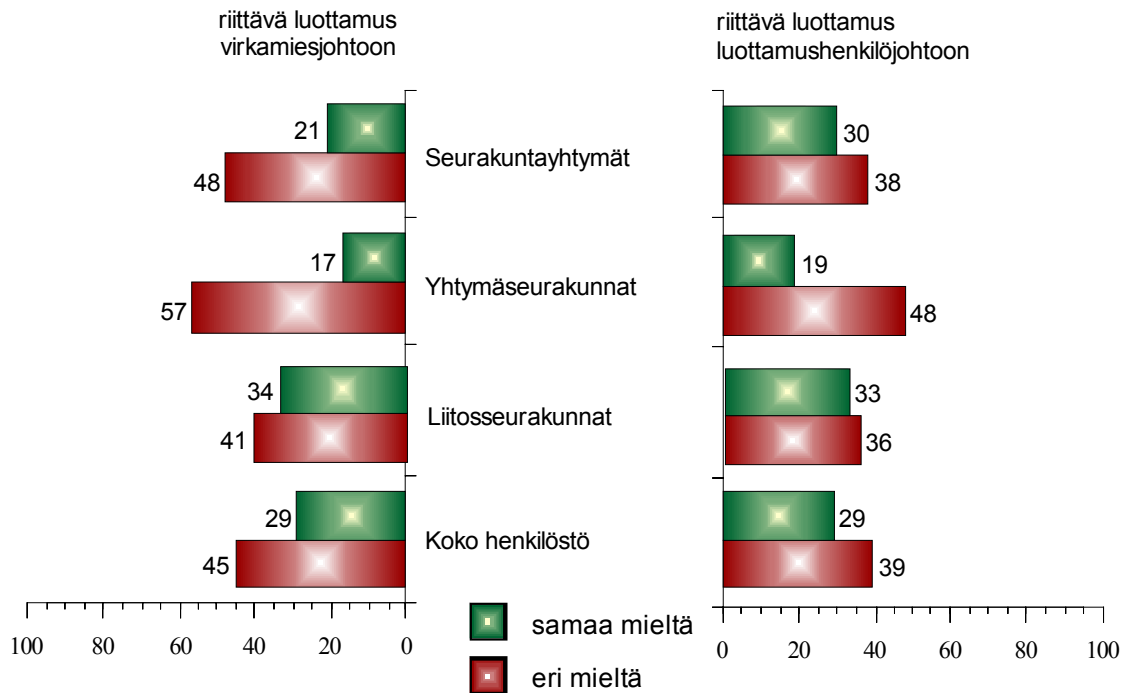
Kaikissa seurakunnissa oli lisäksi enemmän työntekijöitä, jotka kokivat johdon toiminnan sitouttamisessa useimmissa tapauksessa puutteellisenä kuin riittävänä. Sen sijaan seurakuntayhtymissä yhteinen henkilöstö koki toisin. Luottamushenkilöistähän valtaosan näkemykset olivat sitouttamistoimien suhteen myönteiset.

Kokonaisuutena luottamushenkilöiden näkemykset olivat selkeästi henkilöstön arvioita paremmat ja erityisen suuriksi haasteet muodostuvat yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa. Havainto koski henkilöstön mahdollisuuksia osallistua suunnitteluun, henkilöstön näkemysten huomioon ottamista, henkilöstön sitoutumista ja seurakunnan johdon toimenpiteitä uudistukseen sitouttamisessa.

Edellä sanottu koski myös prosessin aikana vallinnutta luottamusta ja tiedottamista. Näissä molemmissa näytti rakenneuudistusseurakunnissa jääneen paljon kehitettävää ja toivomisen varaa. Erityisesti näin oli tapahtunut seurakuntayhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa. Lisäksi seurakuntayhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa luottamushenkilöiden näkemys henki-

löstön luottamuksesta virkamiesjohtoon oli huomattavasti myönteisempi kuin työntekijät itse arvioivat.

Kuvio 3.8. Henkilöstön ilmaisema luottamus virkamies- ja luottamushenkilöjohtoon prosessin aikana. (%)



Liitosseurakunnissa henkilöstöstä kolmannes luotti virkamies- tai luottamushenkilöjohtoon rakennemuutostiedottamisen aikana, mutta seurakuntayhtymäratkaisuihin päätyneissä seurakunnissa näin ilmoitti vajaa viidennes. Selkeän kielteisen kannan luottamusta kysyttäessä ilmaisi suuri osa yhtymäseurakuntien työntekijöistä.

Siinä missä noin puolet luottamushenkilöistä arvioi tiedottamisen olleen riittävää sekä henkilöstölle että seurakuntalaisille, arveli työntekijöistä noin puolet tiedotuksen riittämättömäksi. Yhteys luottamuksen ja tiedottamisen riittävyyden välillä on ilmeinen.

Kokemukset tiedottamisen riittävyydestä olivat kaikissa seurakuntatyypeissä samansuuntaiset: enemmän oli niitä, jotka arvioivat uudistukseen liittyvän tiedottamisen henkilöstölle riittämättömäksi ja tiedottamisen seurakuntalaisille jääneen tätäkin riittämättömämmäksi. Yleisimmin näin arvioitiin tapahtuneen seurakuntayhtymäratkaisuihin päätyneissä seurakunnissa.

Taulukko 3.2. Henkilöstön arviot uudistukseen liittyvän tiedottamisen riittävydestä eri ratkaisuun päätyneissä rakenneuudistusseurakunnissa. (%)

Tiedotus ollut riittävää	Henkilöstön näkökulmasta		Seurakuntalaisten näkökulmasta	
	Samaa mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä
Liitosseurakunnat	39	47	29	42
Yhtymäseurakunnat	31	54	16	51
Seurakuntayhtymät	40	48	25	45
Koko henkilöstö	37	52	26	44

Rakenneuudistukseen liittyvässä tiedottamisessa parhaiten näyttivät onnistuneen seurakuntayhtymien ja liitosseurakuntien tiedottaminen omalle henkilöstölleen. Riittämättömäksi tiedottaminen koettiin yleisimmin seurakuntayhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa sekä henkilöstölle että seurakuntalaisille. Liitosseurakuntien henkilöstössä oli eniten (29 %) vastaajia, joiden mielestä tiedotus seurakuntalaisille oli ollut riittävää, vaikka heistäkin enemmistö (42 %) ilmoitti tiedottamisen seurakuntalaisille olleen riittämätöntä.

Kaikissa erityyppisissä rakennemuutosseurakunnissa oli enemmän niitä työntekijöitä, jotka olivat eri mieltä siitä, että tiedottaminen oli ollut riittävää henkilöstön tai seurakuntalaisten näkökulmasta. Luottamushenkilöiden näkemykset tiedottamisen riittävydestä olivat päin vastaiset.

Johtavista luottamushenkilöistä oli sekä liitosseurakunnissa että yhtymäratkaisun seurakunnissa enemmän heitä, jotka arvioivat tiedottamisen olleen riittävää. Johtavista luottamushenkilöistä tiedottamisen näki riittävänä noin puolet vastaajista. Osuus oli henkilöstön näkökulmasta 48 prosenttia ja seurakuntalaisten näkökulmasta 51 prosenttia. Vastaavasti luottamushenkilöjohdosta oli eri mieltä tiedottamisen riittävydestä henkilöstön näkökulmasta 24 prosenttia ja seurakuntalaisten näkökulmasta 37 prosenttia. Liitosseurakuntien ja yhtymäseurakuntien johtavien luottamushenkilöiden välillä ei juuri ollut eroa, kun he arvioivat tiedottamisen riittävyttä henkilöstön näkökulmasta.

Sen sijaan yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa oli vähemmän johtavia luottamushenkilöitä, jotka arvioivat tiedottamisen riittäväksi seurakuntalaisten näkökulmasta kuin oli liitosseurakunnissa. Johtavista luottamushenkilöistä tiedottamisen seurakuntalaisille arvioi riittäväksi liitosseurakunnissa 56 ja yhtymäseurakunnissa 44 prosenttia.

Johtavien luottamushenkilöiden arviot tiedottamisen riittävydestä henkilöstölle olivat samansuuntaiset. Heistä noin puolet vastaajista piti tiedottamista henkilöstölle riittävänä ja eri mieltä siitä oli joka neljäs johtava luottamushenkilö.

Henkilöstö piti suunnitteluvaihetta riittämättömänä edellytysten luomisessa onnistuneelle muutokselle erityisesti seurakuntayhtymissä (69 %) seurakuntayhtymien seurakunnissa (64 %). Liitosseurakunnassakin tämä henkilöstön kokemus oli yleinen (55 %). Henkilöstöstä suunnitteluvaihetta riittävänä piti seurakuntayhtymissä 17, seurakuntayhtymien seurakunnissa 12 ja liitosseurakunnissa 26 prosenttia vastaajista. Sen sijaan johtavista luottamushenkilöistä liitosseurakunnissa suunnitteluvaihetta riittävänä onnistuneelle muutokselle piti 60 prosenttia ja yhtymissä ja niiden seurakunnissa 44 prosenttia. Riittämättömänä suunnitteluvaiheen koki joka neljäs johtava luottamushenkilö.

Seurakunnan rakenneuudistusten tavoitteet olivat enemmistölle luottamushenkilöistä (54 %) selkeät ja tarkoituksenmukaiset. Työntekijöistä tätä mieltä oli runsas neljännes (27 %). Liitosseurakunnissa henkilöstöstä 31 prosenttia piti tavoitteita selkeinä ja tarkoituksenmukaisina ja päinvastoin ajatteli 45 prosenttia liitosseurakuntien vastaajista. Seurakuntayhtymien seurakunnissa uudistukselle asetettuja tavoitteita piti selkeinä ja tarkoituksenmukaisina vajaa viidennes (18 %) henkilöstöstä.

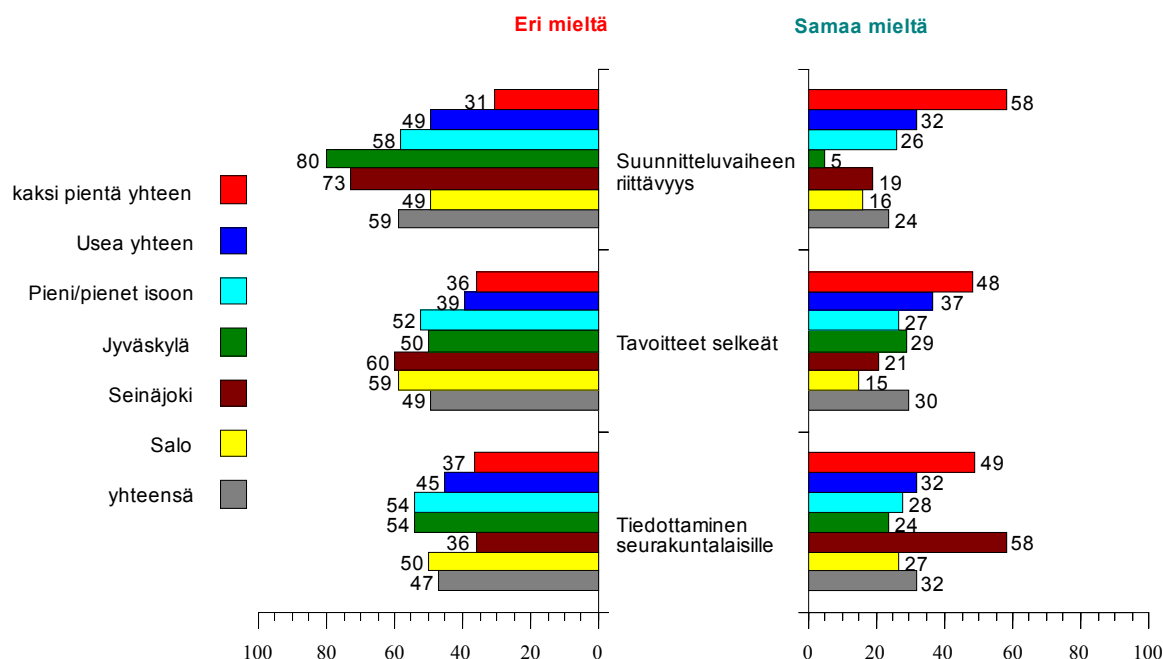
3.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa

Seuraavassa eritellään rakenneuudistusta prosessina yksinomaan erilaisissa liitosseurakunnissa. Tarkastelussa ovat ainoastaan henkilöstön arviot suunnitteluprosessista, koska useimmissa tapauksissa tutkimuksessa mukana olevia johtavia luottamushenkilöitä oli alle kymmenen.

Kokonaisuutena liitosseurakuntien henkilöstön arviot uudistusprosessista vaihtelivat seurakunnittain huomattavasti. Parhaimmat arviot antoivat kahden pienen seurakunnan liitoksessa tai usean seurakunnan liitoksessa mukana olleiden seurakuntien henkilöstö. Heikoimmat arviot tulivat Jyväskylän, Salon ja Seinäjoen työntekijöiltä sekä muista seurakunnista, joissa pieni tai pienet seurakunnat olivat liittyneet isompaan seurakuntaan.

Liitosseurakunnissa oli kahta poikkeusta lukuun ottamatta kaikissa prosessin onnistuneisuutta kuvaavissa asioissa enemmän eri kuin samaa mieltä olevia. Poikkeuksen muodostivat henkilöstön sitoutuminen uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen (51 %) ja luottamushenkilöjohdon riittäväksi koettu osallistuminen uudistuksen suunnitteluun (48 %).

Kuvio 3.9. Erityyppisten liitosseurakuntien henkilöstön arviot liitokseen liittyvästä suunnitteluprosessista. (%). Ks. myös liitteet 11.3. ja 11.4.



Henkilöstöstä noin kolmasosa kaikissa liitosseurakunnissa oli yhtä mieltä muiden kuin edellä mainituista kahdesta prosessin onnistumista mitanneista kysymyksistä ja noin puolet vastaajista oli eri mieltä. Poikkeuksen tästä yleiskuvasta teki henkilöstön näkemys siitä, oliko suunnitteluvaihe omassa seurakunnassa ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle. Suunnitteluvaiheelle varattua aikaa piti yli puolet työntekijöistä (59 %) riittämättömänä ja vajaa neljännes riittävänä.

Silloin, kun liitos oli toteutettu kahden pienen seurakunnan välillä, myös suunnitteluprosessi oli koettu onnistuneimmaksi. Valtaosa näiden seurakuntien henkilöstöstä koki, että henkilöstön näkemykset oli otettu suunnittelussa riittävästi huomioon. Lisäksi lähes kaikkien suunnittelua mitanneiden asioiden osalta enemmistön kokemukset olivat myönteisiä. Näin oli erityisesti henkilöstölle tiedottamisen työpaikkojen sitouttamisen ja henkilöstön sitoutumisen osalta. Uudistusten tavoitteiden selkeys ja tarkoituksenmukaisuus (48 %) ja uudistukseen liittyvä tiedottaminen seurakuntalaisille (49 %) muodostivat pienen poikkeuksen.

Silloin, kun useampi seurakunta oli liittynyt yhteen, tulokset olivat yleisesti ottaen vähän pieniä seurakuntia huonommat, mutta voi sanoa uudistuksen suunnitteluvaiheen koetun olleen varsin hyvän. Erityisesti valtaosa henkilöstöstä ilmoitti olevansa sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen. Näissä liitosseurakunnissa oli selvästi keskimääräistä myönteisempi näkemys henkilöstön osallistumismahdollisuuksista ja henkilöstön näkemysten huomioonottamisesta sekä työpaikkojen sitouttamisesta. Sen sijaan näissä seurakunnissa oli pienistä seurakunnista

poiketen selvästi enemmän eri mieltä olevia siitä, että suunnitteluvaihe oli ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle.

Kun pieni tai pienet seurakunnat olivat liittyneet selvästi isompaan seurakuntaan, arviot suunnitteluprosessin onnistumisesta heikkenivät edellä mainituista liitosseurakunnista. Myönteisesti prosessia arvioineiden työntekijöiden osuus putosi usein 26–39 prosenttiin ollen heikoimmillaan tavoitteiden selkeyden ja suunnitteluajan riittävyyden suhteen ja parhaimmillaan työpaikkojen sitouttamisen, henkilöstölle tiedottamisen ja luottamuksen osalta. Kuitenkin henkilöstö piti itseään sitoutuneena uudistuksen toimenpiteiden suorittamiseen (52 %) ja arvioi luottamushenkilöjohdon osallistuneen riittävästi uudistuksen suunnitteluun (49 %). Kielteisiä kokemuksia näiden seurakuntien työntekijöillä oli usean prosessia mitanneen kysymyksen osalta enemmistö.

Tarkasteltaessa erikseen Jyväskylän, Salon ja Seinäjoen liitosprosessia olivat työntekijöiden kokemukset kaikkein huonoimmat. Monen suunnitteluvaihetta mitanneiden kysymysten osalta enemmistö seurakuntien työntekijöistä antoi selkeän kielteisen arvion. Kaikkein useimmin tämä tuli esille Seinäjoella ja Jyväskylässä, jossa edellisessä 73 prosenttia ja jälkimmäisessä 80 prosenttia vastaajista ei pitänyt suunnitteluvaihetta riittävänä, jotta se olisi luonut edellytykset onnistuneelle muutokselle. Seinäjoella ja Jyväskylässä oli yhdenmukaisesti myös useimmiten selvästi keskimääräistä enemmän kielteisiä arvioita henkilöstön osallistumismahdollisuuksista, henkilöstön näkemysten huomioonottamisesta ja työpaikkojen sitouttamisesta. Näissä eri mieltä vastanneiden osuus oli 53–77 prosenttia.

Kun Seinäjoella tavoitteiden selkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta ja johdon sitouttamistoimien riittävyyttä arvioi myönteisesti vain noin viidennes ja noin puolet henkilöstöstä oli eri mieltä henkilöstön luottamuksesta luottamushenkilöjohtoon tai työntekijöiden sitoutumisesta uudistuksen vaatimien toimenpiteiden toteuttamiseen, voi rakenneuudistuksen arvioida vaativan vielä paljon toimenpiteitä ja asennetta kaikilta osapuolilta. Poikkeuksellisesti Seinäjoen seurakunnan henkilöstö arvioi kaikkein selkeimmin tiedottamisen olleen riittävää seurakuntalaisten näkökulmasta.

Jyväskylän seurakunnan erillistarkastelussa suunnitteluprosessia arvioi henkilöstö kahden asian osalta enemmän myönteisesti kuin kielteisesti. Nämä olivat henkilöstön sitoutuminen uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen (45 %) ja luottamushenkilöjohdon riittävä osallistuminen uudistuksen suunnitteluun (45 %). Kuitenkin Jyväskylässä voi sanoa olevan paljon haasteita, sillä henkilöstö muihin liitosseurakuntiin verrattuna kaikkein selkeimmin oli eri mieltä siitä, että tiedottaminen oli ollut riittävää henkilöstön näkökulmasta (–71 %), henkilöstö oli luottanut prosessin aikana virkamiesjohtoon (–57 %) tai luottamushenkilöjohtoon (–46 %).

Salon seurakunnan henkilöstön arviot olivat useimpien osa-alueiden osalta lähellä keskimääräisiä tuloksia. Salossa selkeimmät poikkeamat muihin liitosseurakuntiin verrattuna olivat siinä, että suunnitteluvaiheen riittävyyttä onnistuneen muutoksen toteuttamiselle piti enemmistö osin

totena ja osin ei. Sen sijaan uudistuksen tavoitteiden selkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta arvioi kielteisesti 59 prosenttia ja myönteisesti vain 15 prosenttia työntekijöistä. Lisäksi henkilöstön sitoutumisen arvioi myönteisesti joka neljäs työntekijä (27 %) ja henkilöstön luottamuksen luottamushenkilöjohtoon prosessin aikana arvioi riittäväksi vain 17 prosenttia, kun tästä eri mieltä olevia oli 41 prosenttia.

kuntalaisten mielipiteet uudistuksesta (27 %), seurakunnan luottamushenkilöjohto (21 %) ja seurakunnan taloudellinen tilanne (20 %).

Päätöksentekoon vaikuttaneet arviot kertoivat omaa kieltään toteutetuista rakenneratkaisuista: toteutuneilla ratkaisuihin oli seurakunnasta riippuen oma taustansa. Joitakin yleisiä havaintoja voi kuitenkin tehdä. Luottamushenkilöjohto piti itseään päätöksentekoa edistävänä, mutta tämä ei aina näyttäytynyt samanlaisena henkilöstölle. Tosin henkilöstöstä vain viidennes oli sitä mieltä, ettei luottamushenkilöjohdolla ollut vaikutusta. Seurakunnan taloudellinen tilanne edisti tai jarrutti uudistuksen toteuttamista ja erityisesti henkilöstön mielestä seurakunnan taloudellisella tilanteella oli vaikutusta. Mielenkiintoinen on havainto, jonka mukaan yleisimmin sekä luottamushenkilöjohdon että henkilöstön mielestä päätöksentekoa jarruttivat seurakuntalaisten mielipiteet uudistuksesta. Lisäksi seurakuntien aikaisempi yhteistyö näytti selvästi edistäneen päätöksentekoa. Paikallisella medialla ei koettu useinkaan olevan merkitystä päätöksentekoon. Useat vastaukset heijastelivat kokemuksia uudistuksen tuoreudesta ja myös pakkoliitokseksi koetun rakennemuutoksen jälkitilaa.

Luottamushenkilöistä (55%) ja henkilöstöstä (51 %) enemmistö arvioi, ettei paikallisella medialla ollut vaikutusta päätöksentekoon. Lisäksi luottamushenkilöjohdon arvion mukaan muiden seurakuntien tekemillä ratkaisuihin ei ollut vaikutusta (52 %) ja työntekijät puolestaan, ettei rakenneuudistuksessa seurakuntalaisten mielipiteillä ollut vaikutusta päätöksentekoa edistävänä tai jarruttavana tekijänä (46 %).

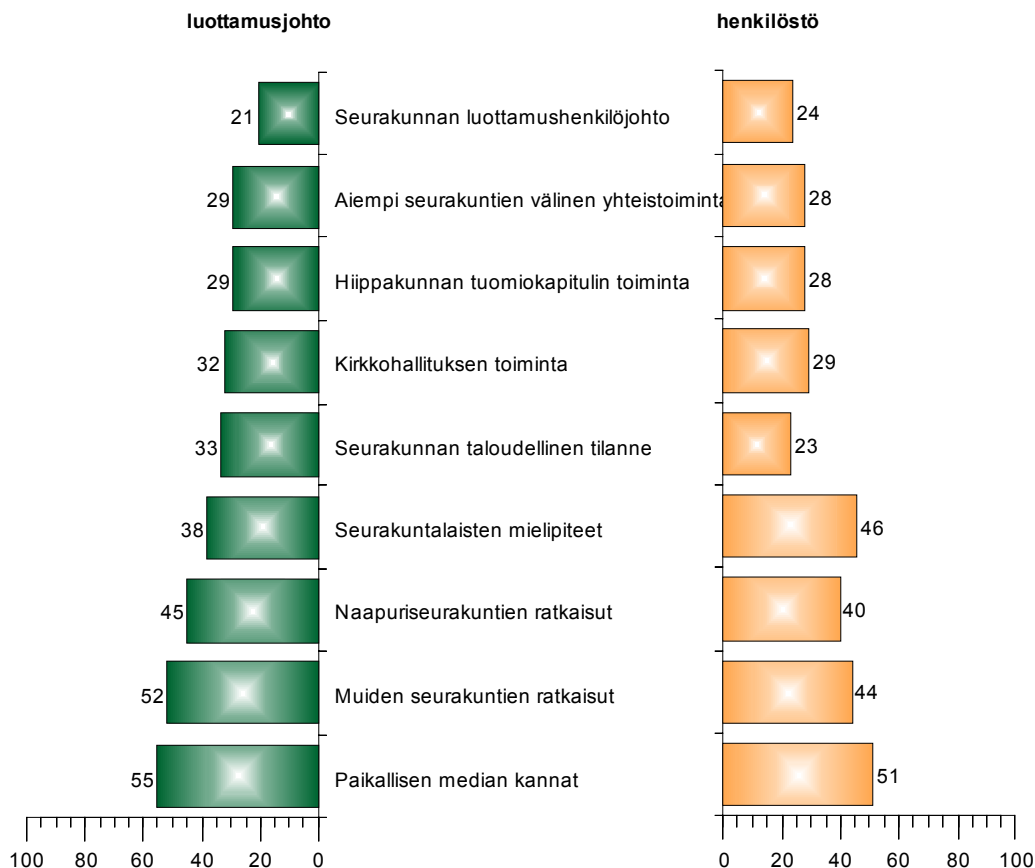
4.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä

Henkilöstön näkemykset päätöksentekoa edistäneistä tai sitä jarruttaneista tekijöistä olivat samanlaiset sekä liitosseurakunnissa että uusissa seurakuntayhtymissä. Erot näiden välillä olivat enintään muutaman prosentin suuruisia. Useimmin edistävinä tekijöinä nähtiin olleen aiemman seurakuntien välisen yhteistyön (50 %), seurakunnan taloudellisen tilanteen (38 %) ja seurakunnan luottamushenkilöjohdon (38 %). Päätöksentekoa jarruttaneina henkilöstö koki useimmin olleen seurakuntalaisten mielipiteet uudistuksesta (27 %), seurakunnan luottamushenkilöjohdon (21 %) ja seurakunnan taloudellisen tilanteen (20 %). Vastausten ääripäät kuvannevat hyvin eri seurakunnissa vallinneita tilanteita.

Seurakuntien luottamushenkilöjohdon vastauksissa sen sijaan tuli esille joitakin painotuseroja päätöksentekoon vaikuttaneissa tekijöissä. Aineiston koosta johtuen havaintoja tulee kuitenkin pitää lähinnä viitteellisinä. Näytti siltä, että seurakuntayhtymien seurakuntien luottamushenkilöjohto muita selkeämmin korosti luottamushenkilöjohdon, Kirkkohallituksen ja naapuriseurakuntien ratkaisujen merkitystä päätöksentekoa edistäneenä tekijänä ja muita vähemmän seurakunnan taloudellisen tilanteen merkitystä.

Luottamushenkilöjohto ja henkilöstö arvioivat samalla tavalla ne tekijät, joilla ei nähty olleen vaikutusta uudistukseen liittyvään päätöksentekoon. Arviot olivat samaa suuruusluokkaa riippumatta rakenneuudistuksessa tehdystä valinnasta joko seurakuntaliitoksen tai seurakuntayhtymäratkaisun puolesta.

Kuvio 4.2. Tekijät, joilla luottamushenkilöjohto ja henkilöstö arvioivat, ettei niillä ollut vaikutusta uudistukseen toteuttamiseen liittyneeseen päätöksentekoon omassa seurakunnassaan. (%)



Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön näkemykset olivat hyvin samansuuntaiset niiden tekijöiden suhteen, joilla ei nähty olleen ollenkaan vaikutusta uudistusta koskeneeseen päätöksentekoon. Muissa seurakunnissa tehdyt ratkaisut tai paikallisen median kannoilla nähtiin harvoin olleen vaikutusta päätöksentekoon.

Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön näkemykset erosivat lähinnä kahden tekijän kohdalla. Henkilöstö nosti esille luottamushenkilöjohtoa selkeämmin, ettei seurakuntalaisten mielipiteillä uudistuksesta ollut vaikutusta uudistukseen liittyvään päätöksentekoon. Lisäksi henkilöstö arvioi seurakunnan taloudellisella tilanteella olleen harvemmin vaikutusta päätöksentekoon kuin johtavat luottamushenkilöt.

4.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa

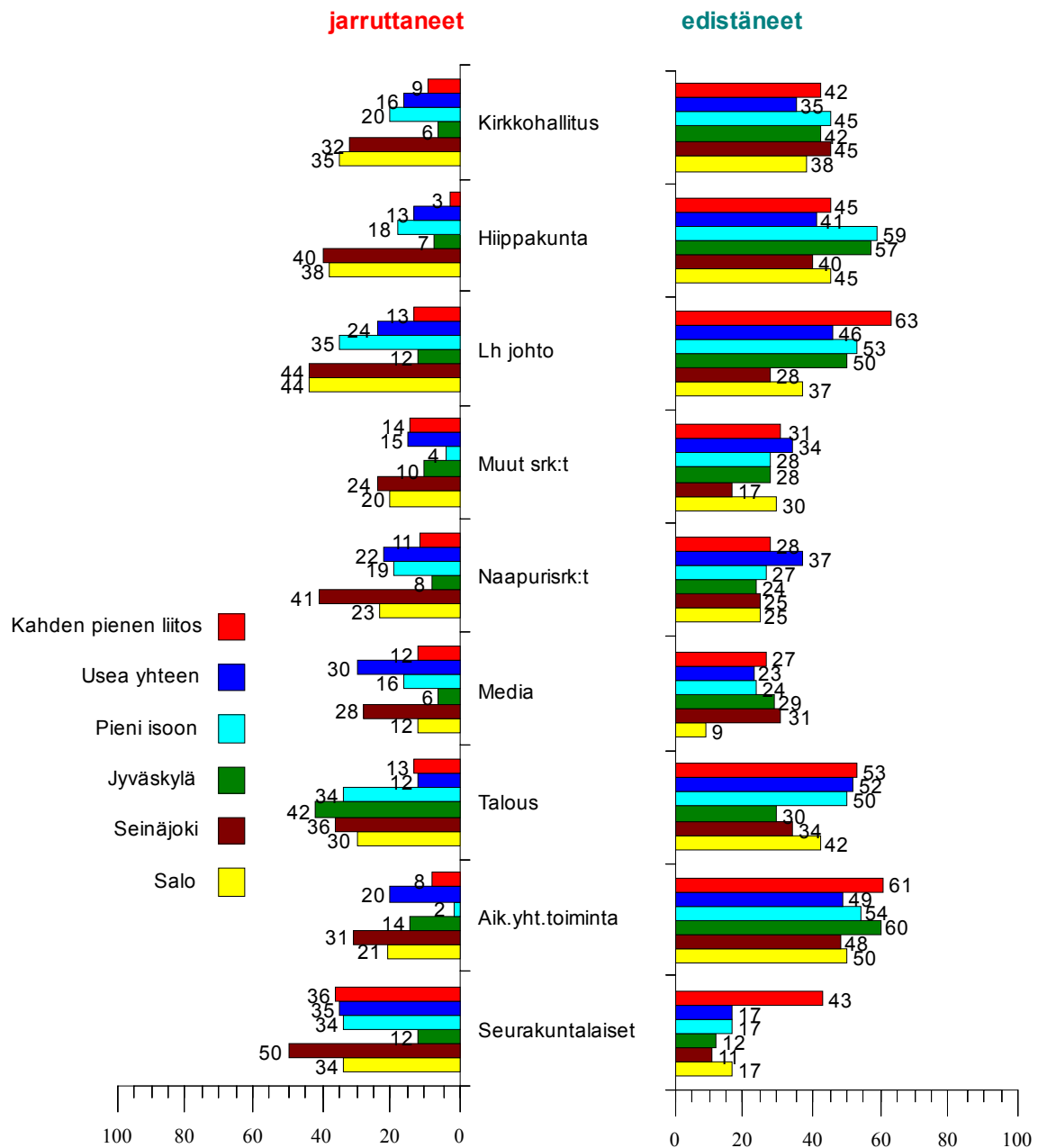
Eri liitosseurakuntien suunnitteluprosessin sisältöä voi kuvata henkilöstön näkemysten avulla katsomalla asettuuko seurakunnan henkilöstöstä enemmistön arviot päätöksentekoa edistäneiden vai sitä jarruttaneiden ryhmään. Tällöin kahden pienen seurakunnan liitoksessa kaikki yhdeksän mahdollista päätöksentekoon vaikuttanutta asiaa arvioitiin päätöksentekoa edistäneiksi. Vähiten päätöksentekoa edistäneitä tekijöitä näin tarkasteltuna oli Seinäjoella.

Taulukko 4.1. Päätöksentekoa edistäneet (+) tai jarruttaneet (–) tekijät esitettynä seurakunnan henkilöstön enemmistön mielipiteiden mukaisesti – ei enemmistöä merkitty (=).

	Salo	Seinäjoki	Jyväskylä	pieni/ pienet isoon	usea yhteen	kaksi pienää
Seurakuntalaiset	–	–	=	–	–	+
Aik. yht. toiminta	+	+	+	+	+	+
Talous	+	–	–	+	+	+
Media	–	+	+	+	–	+
Naapuriseurakunnat	+	–	+	+	+	+
Muut seurakunnat	+	–	+	+	+	+
Lh johto	–	–	+	+	+	+
Hiippakunta	+	=	+	+	+	+
Kirkkohallitus	+	+	+	+	+	+

Seurakuntien välillä on selkeä yhdenmukaisuus siinä, että henkilöstön kokemuksen mukaan liitosprosessin suunnittelun päätöksentekoa olivat edistäneet seurakuntien välinen aikaisempi yhteistoiminta, kirkkohallitus, hiippakunnan tuomiokapituli. Päätöksentekoa puolestaan henkilöstö koki jarruttaneen seurakuntalaisten mielipiteet, ellei kysymyksessä ollut kahden pienen seurakunnan yhdistyminen. Myös naapuriseurakuntien ja muiden seurakuntien ratkaisut koettiin Seinäjokea lukuun ottamatta päätöksentekoa edistävinä. Paikallisen median kannat olivat työntekijöiden mielestä jarruttaneet suunnittelun päätöksentekoa silloin kun kysymyksessä oli useamman seurakunnan liittyminen yhteen ja siten myös Salon seurakunnassa.

Kuvio 4.3. Henkilöstön näkemykset siitä, ovatko eri asiat edistäneet vai jarruttaneet uudistukseen liittyvää päätöksentekoa omassa seurakunnassa. (%)



Henkilöstön näkemykset päätöksentekoon vaikuttaneista tekijöistä kuvasivat varsin hyvin seurakuntien erilaista tilannetta. Kahden pienen seurakunnan liitoksessa päätöksentekoon oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, sillä eri osapuolilla nähtiin olleen päätöksentekoa edistävä vaikutus. Seurakuntien välisellä aikaisemmalla yhteistoiminnalla ja luottamushenkilöjohdolla oli ollut keskeinen rooli ja vähemmän päätöksentekoa edistävinä nähtiin olleen media, muut seurakunnat tai hiippakunnan ja kirkon hallinto. Harvat

näkivät olleen päätöksentekoa jarruttaneita tekijöitä, paitsi runsas kolmannes koki tällaisina olleen seurakuntalaiset.

Samoin oli laita useamman seurakunnan liitoksessa. Päätöksentekoa edistäneinä nähtiin seurakunnan taloudellisen tilanteen lisäksi aikaisempi seurakuntien välinen yhteistoiminta ja luottamushenkilöjohto ja jarruttajina nähtiin useammin seurakuntalaiset. Pienen seurakunnan liittyessä isoon arvioi niiden henkilöstö samansuuntaisesti, mutta he nostivat muita useammin hiippakunnan tuomiokapitulin päätöksentekoa edistäneeksi tekijäksi.

Salon seurakunnassa näytti henkilöstön arvion mukaan korostuvan luottamushenkilöjohdon merkitys päätöksentekoa jarruttavana tekijänä ja Seinäjoen seurakunnassa sen lisäksi seurakunnan taloudellinen tilanne, naapuriseurakuntien tekemät ratkaisut ja seurakuntalaisten mielipiteet.

Jyväskylän seurakunnan henkilöstön näkemykset poikkesivat selkeimmin muista liitosseurakunnista. Päätöksentekoa jarruttavana tekijänä työntekijät näkivät lähinnä seurakunnan taloudellisen tilanteen ja muiden tekijöiden vaikutus jäi vähäiseksi. Luottamushenkilöjohdon, hiippakunnan tuomiokapitulin ja seurakuntien välinen aikaisempi yhteistoiminta korostuivat uudistukseen liittyvää päätöksentekoa edistävinä.

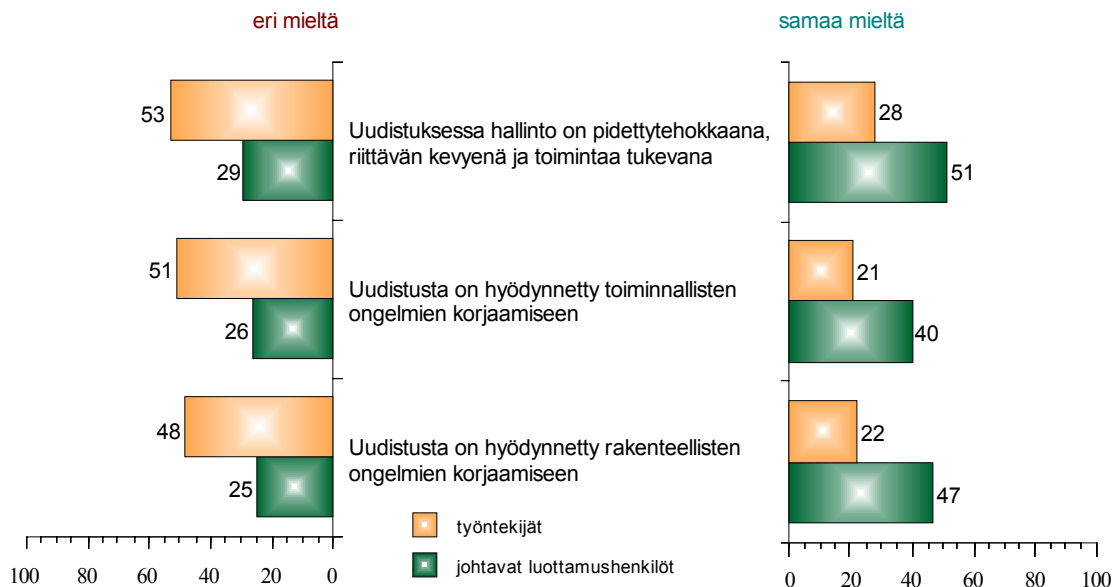
5. TOTEUTETUT TOIMENPITEET

5.1 Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana

Luottamushenkilöjohdon mielestä seurakunnassa on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin (69 %). Joka kymmenes johtava luottamushenkilö oli väitteestä toista mieltä. Myös henkilöstön mielestä (49 %) konkreettisia toimenpiteitä oli tapahtunut. Kuitenkin joka neljäs työntekijä oli asiasta eri mieltä.

Rakennemuutoksen hyödyntämisessä joko toiminnallisten tai rakenteellisten ongelmien korjaamiseen erosivat johtavien luottamushenkilöiden arviot henkilöstön vastaavista. Luottamushenkilöistä noin neljännes oli eri mieltä siitä, että uudistusta on hyödynnetty ongelmien korjaamiseen. Vastaavasti henkilöstöstä näin arvioi puolet vastaajista. Samoin näkemykset hallinnon pitämisestä tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana saivat luottamushenkilöjohdolta selvästi useammin hyvät arvioinnit kuin työntekijöiltä.

Kuvio 5.1. Luottamushenkilöjohdon ja työntekijöiden näkemykset uudistuksen hyödyntämisestä ja hallinnon pitämisestä tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana omassa seurakunnassaan. (%)



Luottamushenkilöjohto piti yleisesti ottaen hallinnon järjestämistä huomattavasti useammin tehokkaana, kevyenä ja toimintaa tukevana kuin henkilöstö. Samalla kuitenkin molemmissa vastaajaryhmissä oli lähes kolmannes päinvastaista mieltä olleita, mikä kertoo seurakuntien erilaisuudesta. Joka tapauksessa uudistuksen hyödyntämisessä rakenteellisten tai toiminnallisten ongelmien korjaamiseen on vielä paljon toimintatilaa.

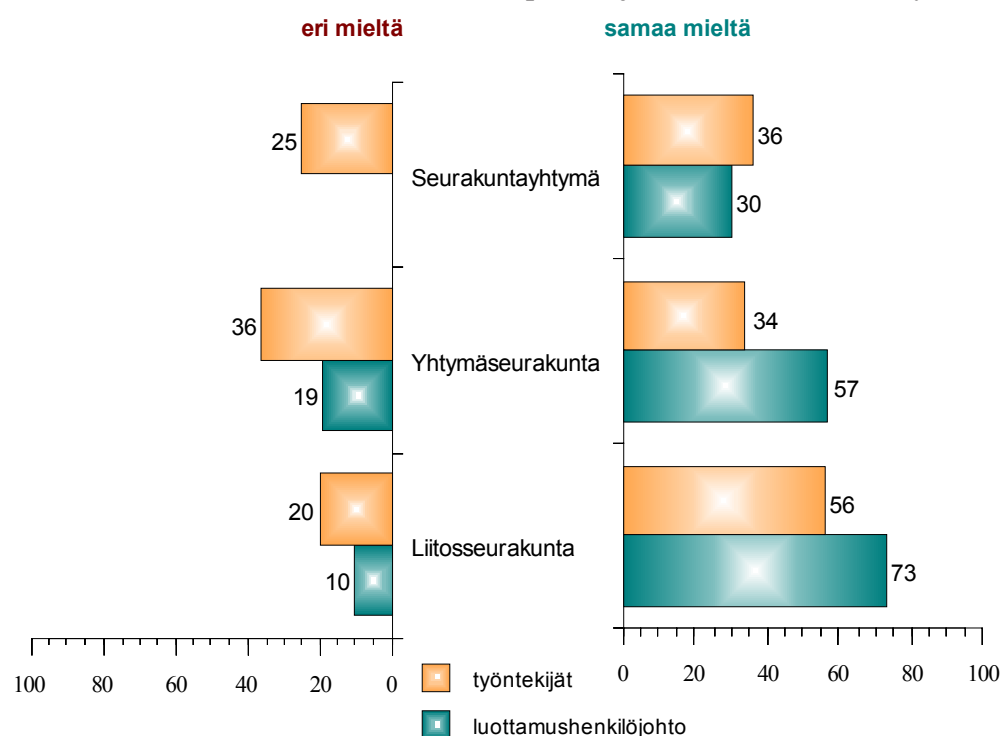
Kuntien palveluhenkilöstön arvioihin verrattuna seurakunnan työntekijöiden kokemukset olivat myönteisempiä. Sillä seurakuntien työntekijöissä oli kaksi kertaa enemmän niitä, jotka arvioivat olleen konkreettisia toimenpiteitä kuin kuntien henkilöstössä. Kuntien henkilöstöstä näin arvioi joka neljäs. Eri mieltä olleiden osuus oli lähes sama kuin seurakunnissakin, 21 prosenttia. (www.kunnat.net.)

Samoin oli laita uudistuksen hyödyntämisessä toiminnallisten tai rakenteellisten ongelmien korjaamiseen. Seurakunnissa näin oli tapahtunut runsaan viidenneksen mielestä, kun kuntien henkilöstöstä näin arvioi 12 prosenttia. Konkreettisten toimenpiteiden tapahtumisesta oli eri mieltä seurakuntien työntekijöistä 25 ja kuntien henkilöstöstä 21 prosenttia. Sen sijaan ero oli suuri toiminnallisten ongelmien korjaamisen osalta. Seurakunnissa 51 ja kunnissa 27 prosenttia oli eri mieltä siitä, että uudistusta oli hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen.

5.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä

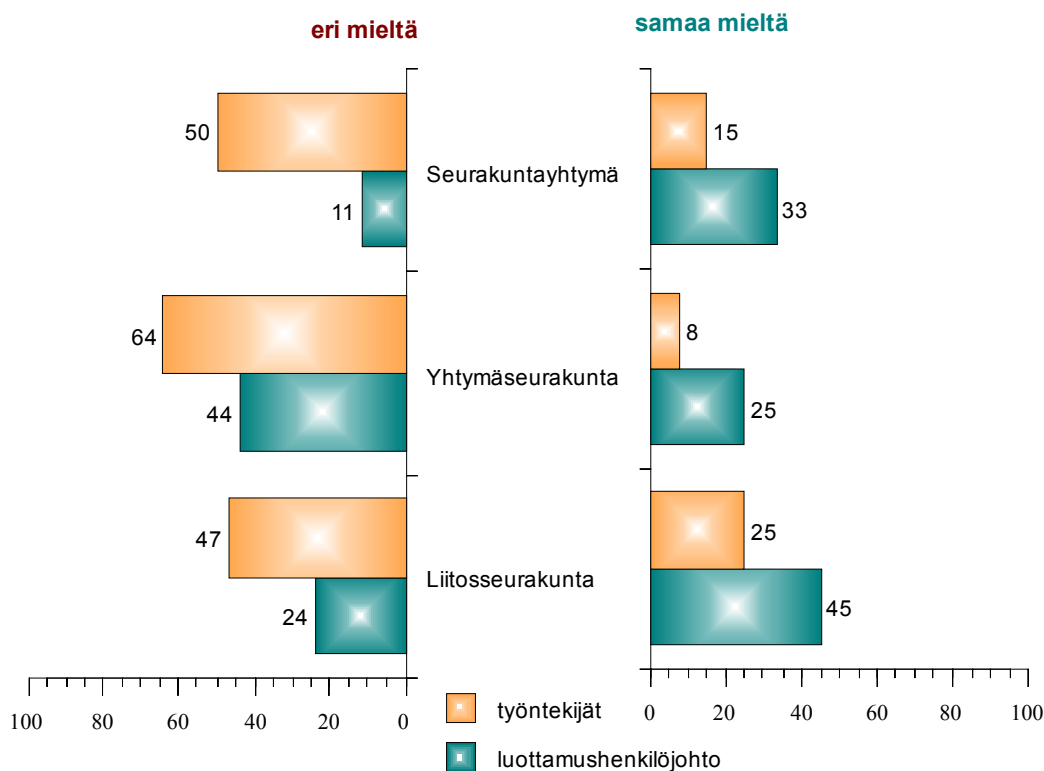
Enemmistö luottamushenkilöjohdosta (69 %) oli sitä mieltä, että seurakunnassa on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin. Henkilöstöstä näin vastasi vajaa puolet (49 %). Molemmissa vastaajaryhmissä tuli esille selkeä ero liitosseurakuntien ja seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien välillä.

Kuvio 5.2. Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön näkemykset siitä, onko seurakunnassa ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin. (%)



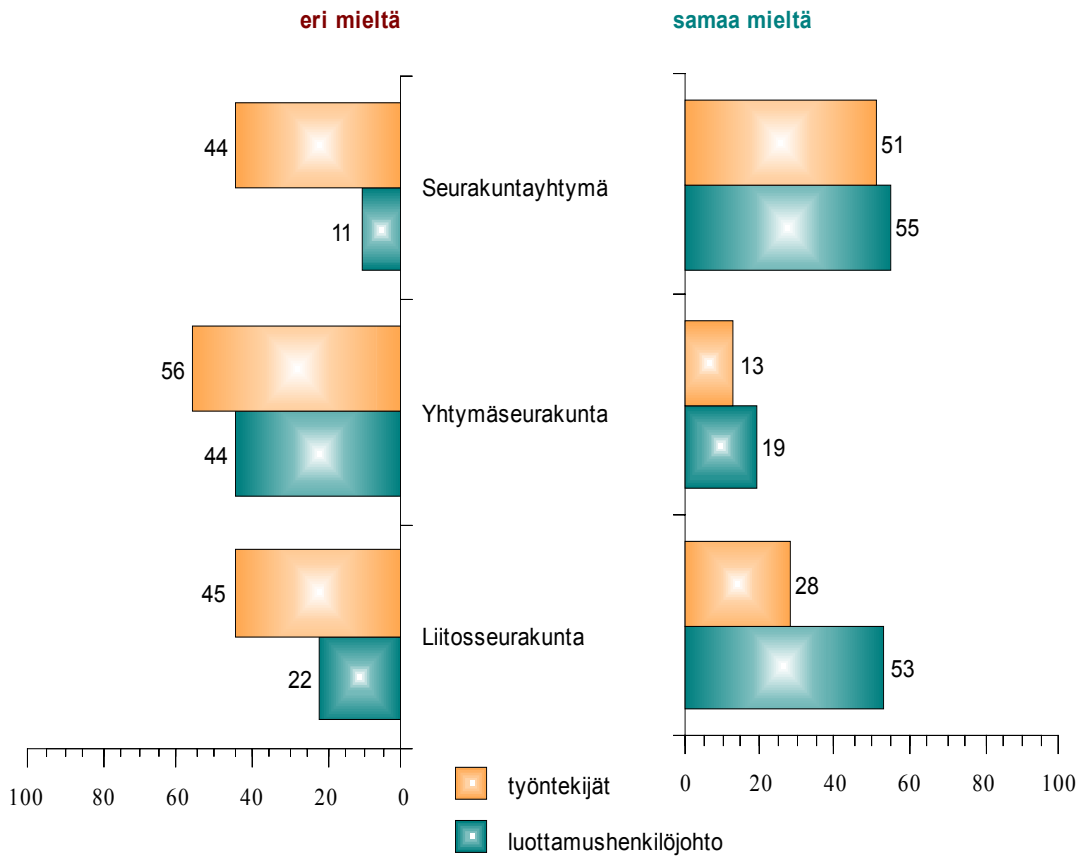
Kaikkein kriittisimmin konkreettisten toimenpiteiden olemassaoloon suhtautuivat seurakuntayhtymiin kuuluvien seurakuntien työntekijät. Heistä runsas kolmannes oli konkreettisten toimenpiteiden olemassaolosta eri mieltä. Merkittävää on, että myös näiden seurakuntien luottamushenkilöjohto läheni käsityksissään työntekijöitä ja heitä oli saman verran kuin liitosseurakuntien henkilöstössä. Seurakuntayhtymien työntekijöistä ja luottamushenkilöistäkin vain runsas kolmannes näki, että seurakunnassa oli tehty konkreettisia toimenpiteitä uudistuksen eteenpäin viemiseksi. Kokonaisuutena ilmeni, että sekä työntekijöiden että luottamushenkilöiden kokemuksissa eniten konkreettisia toimenpiteitä oli liitosseurakunnissa ja vähiten seurakuntayhtymissä ja niiden seurakunnissa.

Kuvio 5.3. Liitosseurakuntien, seurakuntayhtymän seurakuntien ja perustettujen seurakuntayhtymien luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön näkemykset siitä, oliko rakenneuudistusta hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen. (%)



Kysyttäessä luottamushenkilöjohdolta ja työntekijöiltä näkemystä uudistuksen hyödyntämisestä toiminnallisten tai rakenteellisten ongelmien korjaamiseen ilmeni, että vastaajien mielestä näin ei ollut liian usein tapahtunut. Erityisesti seurakuntayhtymän perustaneissa seurakunnissa oli yleinen näkemys, ettei uudistusta oltu hyödynnetty enempää rakenteellisten kuin toiminnallistenkaan ongelmien korjaamiseen. Näin kokivat enemmistö työntekijöistä ja luottamushenkilöjohdostakin. Sen sijaan liitosseurakunnissa selvästi useamman vastaajan kokemuksen mukaan uudistusta oli hyödynnetty ongelmien korjaamiseen. Kokonaisuutena kuitenkin rakenneuudistuksen hyödyntäminen toiminnallisten tai rakenteellisten ongelmien korjaamiseen voi sanoa olevan alkutaipaleellaan.

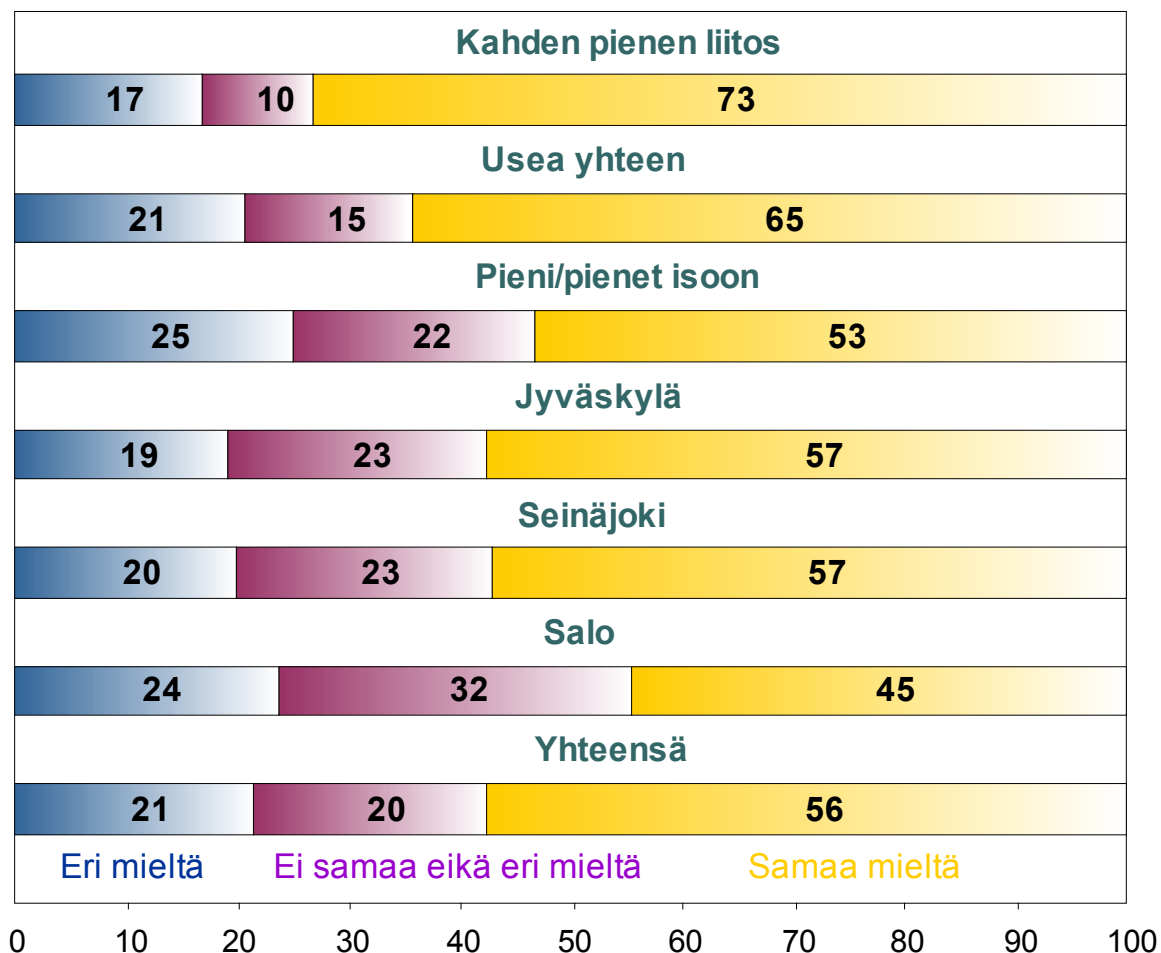
Kuvio 5.4. Liitosseurakuntien, seurakuntayhtymän seurakuntien ja henkilöstön näkemykset siitä, oliko rakenneuudistusta hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen. (%)



5.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa

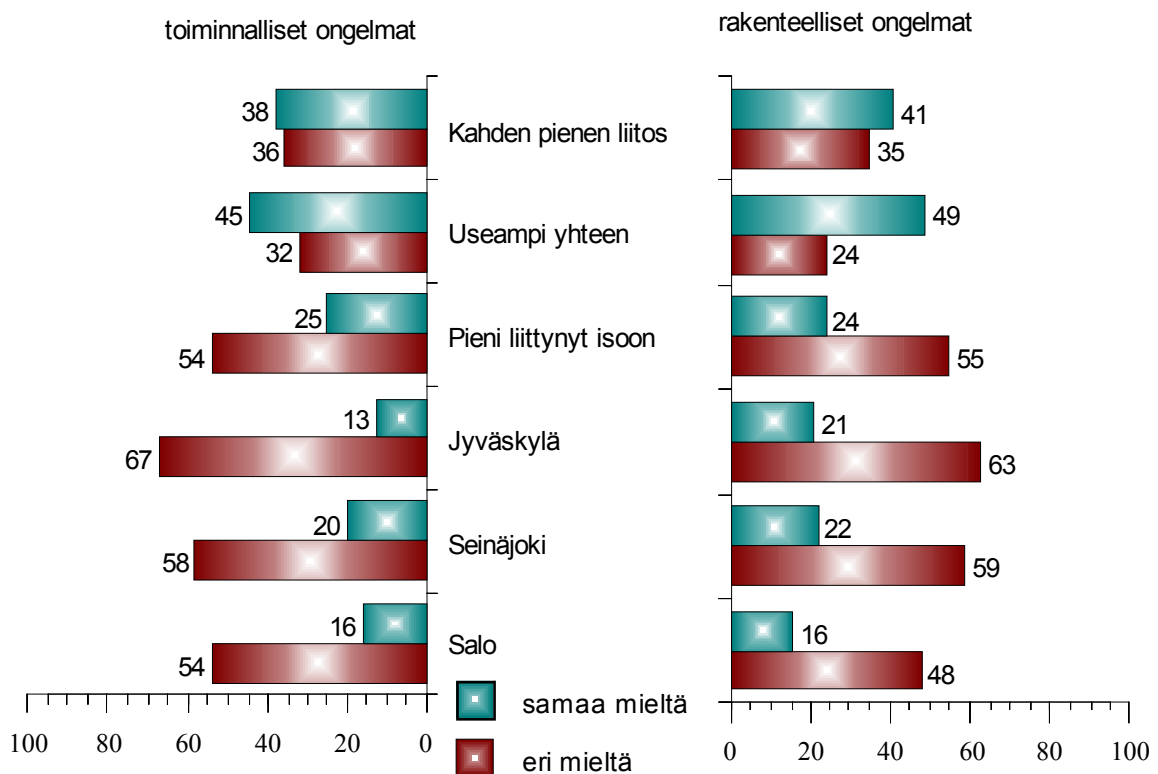
Erilaisissa yhdistyneissä seurakunnissa henkilöstön enemmistö koki tehdyn konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin. Selkeimmin tämä tuli ilmi kahden pienen seurakunnan yhdistyessä. Niissä valtaosa (73 %) työntekijöistä oli tätä mieltä. Pienimmillään samaa mieltä olleiden työntekijöiden osuus oli Salon seurakunnassa.

Kuvio 5.5. Seurakunnassamme on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin. Henkilöstön näkemykset erilaisissa yhdistyneissä seurakunnissa. (%)



Tehtyjä toimenpiteitä tarkennettiin kysymällä työntekijöiltä oliko uudistusta hyödynnetty seurakunnassa toiminnallisten ja rakenteellisten ongelmien korjaamiseen. Enemmistö työntekijöistä arvioi, ettei seurakuntien yhdistymisissä näin ole tehty liitosseurakunnissakaan.

Kuvio 5.6. Uudistuksen hyödyntäminen toiminnallisten ja rakenteellisten ongelmien korjaamiseen erilaisissa yhdistyneissä seurakunnissa henkilöstön näkemyksen mukaan. (%)



Henkilöstön näkemyksen mukaan seurakuntien yhdistymistä oli useimmiten hyödynnetty silloin, kun useampi seurakunta oli liittynyt yhteen. Tällöin lähes puolet henkilöstöstä koki uudistusta hyödynnetyn rakenteellisten (49 %) tai toiminnallisten (45 %) ongelmien korjaamiseen. Myös kahden pienen seurakunnan yhdistymisessä enemmistö työntekijöistä koki näin tapahtuneen, mutta myös eri mieltä olevien osuus oli suuri.

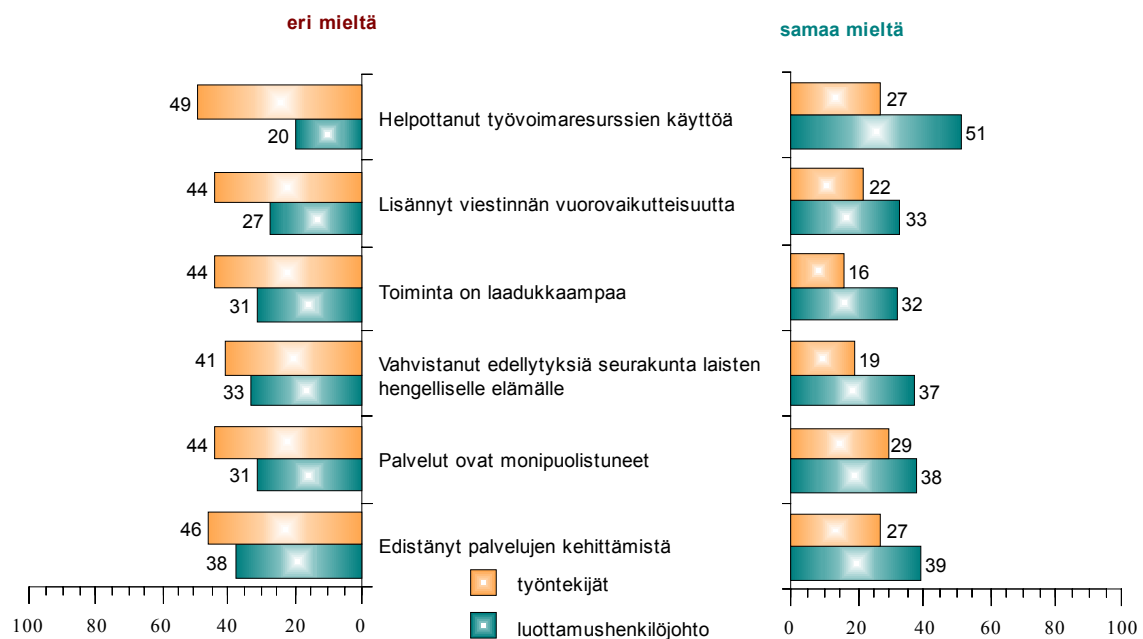
Pienen tai pienten seurakuntien yhdistyessä selvästi isompaan seurakuntaan noin neljännes henkilöstöstä katsoi yhdistymistä hyödynnetyn ongelmien korjaamiseen ja yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, ettei näin ole tehty. Vielä selkeämmät luvut olivat Seinäjoen, Salon ja Jyväskylän seurakunnissa.

6. RAKENNEUUDISTUKSEN VAIKUTUKSET

6.1. Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana

Rakenneuudistuksen vaikutusten arvioinnit olivat luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön välillä isot ja erisuuntaiset. Suurempi osa luottamushenkilöjohdosta näki uudistuksen vaikuttaneen jo sen alkuvaiheessa myönteisesti, kun taas suurempi osa henkilöstöstä oli eri mieltä. Näin oli erityisesti siinä, että uudistus olisi edistänyt palvelujen kehittämistä seurakunnassa, palvelut olisivat monipuolistuneet, edellytykset seurakuntalaisten hengelliselle elämälle olisivat vahvistuneet, toiminta olisi laadukkaampaa tai työvoimaresurssien käyttö olisi helpottunut. Optimistisimman arvion johtavat luottamushenkilöt antoivat työvoimaresurssien joustavan käytön helpottumisen osalta, josta taas henkilöstö oli selkeimmin eri mieltä.

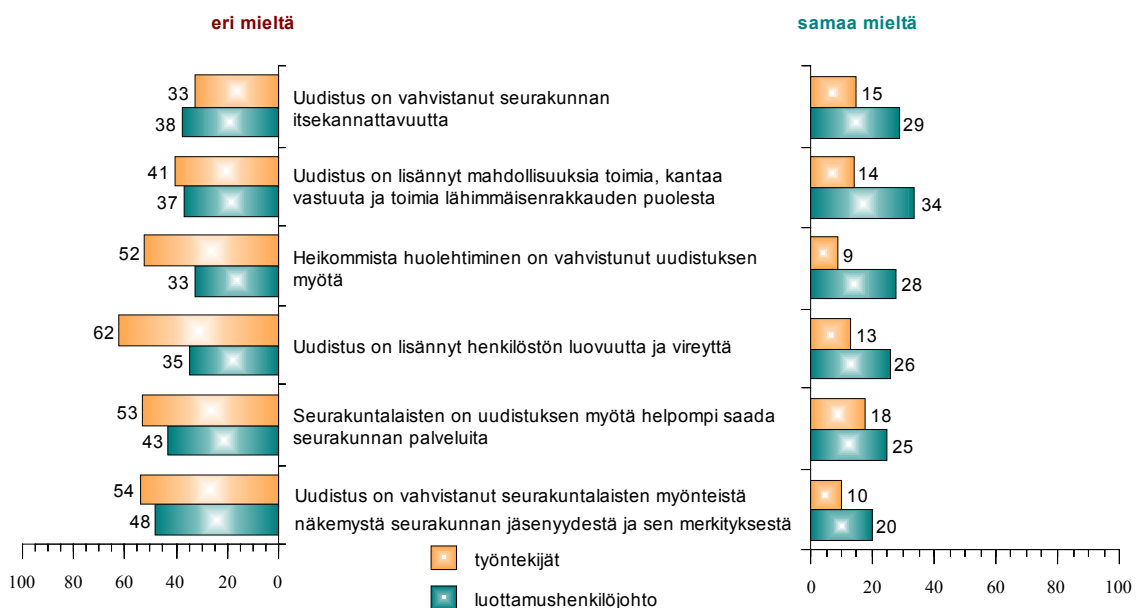
Kuvio 6.1. Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arvioinnit rakenneuudistuksen vaikutuksista. (%)



Palvelujen tai resurssien vähentymistä kysyttäessä luottamushenkilöjohdon arviot olivat lähempänä toisiaan, mutta ne olivat silti edellä sanotun suuntaiset. Noin kolmannes henkilöstöstä arvioi resurssien ja palvelujen vähentyneen (34 % ja 31 %), henkilöstön toinen kolmannes (30 % ja 33 %) oli näistä eri mieltä. Luottamushenkilöistä resurssien ja palvelujen vähenemisen kanssa oli samaa mieltä vajaa kolmannes (31 % ja 28 %) ja väitteen kanssa eri mieltä oli 41 ja 46 prosenttia.

Toisaalta samansuuntaisuuttakin arvioissa oli. Näin oli erityisesti sellaisissa asioissa joihin rakenneuudistuksen ei nähty vaikuttaneen myönteisesti, mutta myös mielipiteissä luottamushenkilöiden säilymisessä seurakunnan yhteistyöverkostossa. Vastaajien enemmistö luottamushenkilöjohdossa (56 %) ja henkilöstössäkkin yli kolmannes (34 %) näki uudistuksessa luottamushenkilöiden säilyneen seurakunnan yhteistyöverkostossa.

Kuvio 6.2. Rakenneuudistuksen vaikutukset, joissa luottamushenkilöjohdon ja työntekijöiden arviot olivat samansuuntaiset. (%)



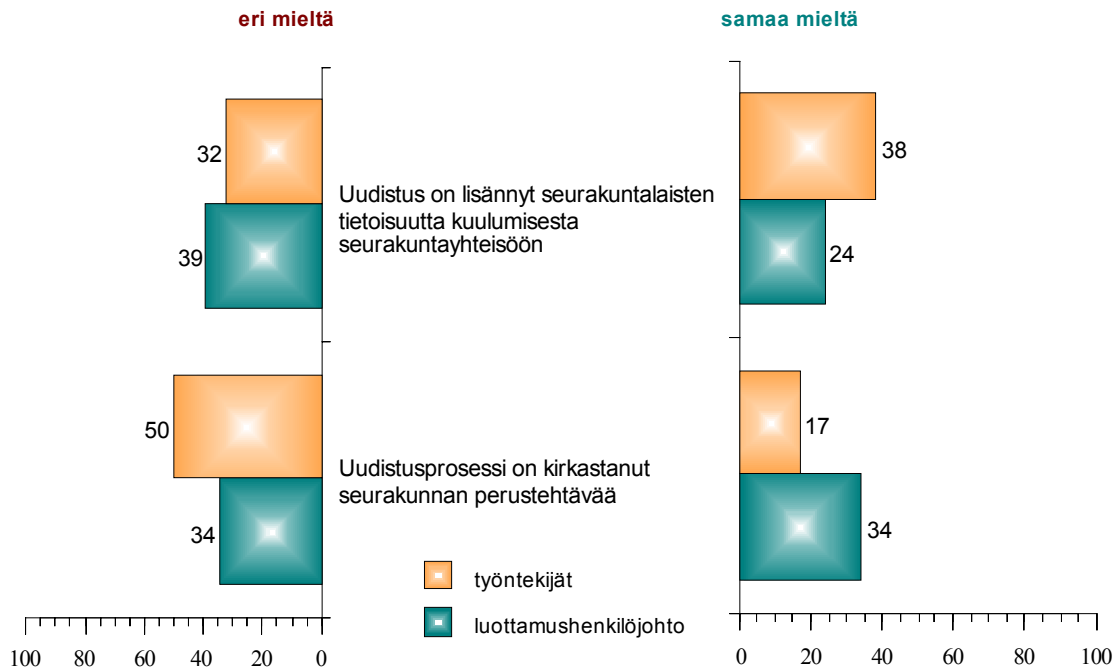
Rakenneuudistuksella haetuissa vaikutuksissa on vielä paljon tehtävää, kun niitä arvioidaan aivan uudistuksen alkuvaiheessa. Kirkon strategiassa Meidän kirkko, Osallisuuden yhteisö asetetuista tavoitteista monet näyttävät uudistuksen alkuvaiheessa jättävän paljon haasteita kirkolle ja rakennemuutosseurakuntiin. Näitä ovat esimerkiksi jäsenyyden vahvistaminen, seurakuntalaisten palveleminen ja kuuleminen tai vapaaehtoistoiminnan mahdollistaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen.

Haasteita ja ratkaistavia kysymyksiä voi tarkastella siinäkin suhteessa, miten luottamushenkilöjohto ja työntekijät arvioivat uudistuksen lisänneen tietoisuutta seurakuntayhteisöön kuulumisesta ja miten suunnitteluprosessi on kirkastanut seurakunnan perustehtävää.

Seurakunnan perustehtävän ja seurakuntalaisten osallisuuden kannalta luottamushenkilöjohdon ja työntekijöiden vastaukset pitävät sisällään monenlaisia kokemuksia ja rakenneuudistusseurakuntia. Yleisesti ottaen uudistusprosessi ei ole useinkaan rakennemuutosseurakuntien johtavien luottamushenkilöiden tai varsinkaan henkilöstön mielestä kirkastanut seurakunnan perustehtä-

vää. Työntekijöiden mielestä useammin kuin johtavien luottamushenkilöiden mielestä prosessi on lisännyt seurakuntalaisten tietoisuutta kuulumisesta seurakuntayhteisöön.

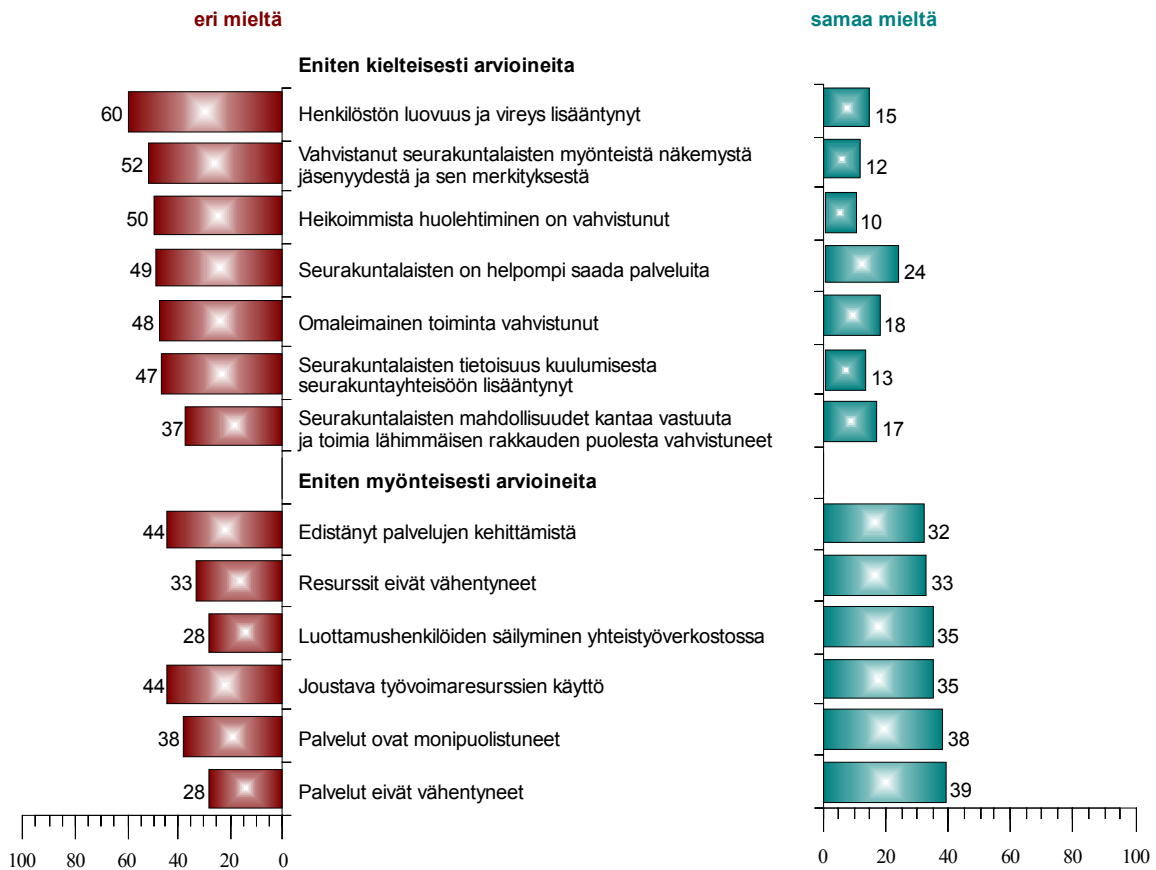
Kuvio 6.3. Uudistusprosessin vaikutus seurakunnan perustehtävän kirkastumiseen ja seurakuntalaisten tietoisuuteen kuulumisesta seurakuntayhteisöön. (%)



6.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä

Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön näkemykset rakenneuudistuksen vaikutuksista erosivat toisistaan erityisesti hengellisen elämän vahvistamisen, palvelun monipuolisuuden ja kehittämisen, toiminnan laadun ja työvoimaresurssien käytön helpottumisen osalta. Samansuuntaisuutta luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arvioissa oli siinä, ettei uudistus ole useinkaan vahvistanut seurakuntalaisten myönteistä näkemystä seurakunnan jäsenyydestä ja sen merkityksestä. Samalla palvelujen saatavuus ei ole yleisesti ottaen helpottunut, seurakuntalaisten osallistumisen mahdollisuudet eivät ole aina lisääntyneet esimerkiksi heikommista huolehtimisen tai vastuun kantamisen osalta eivätkä henkilöstön luovuus ja vireys ole kovin usein lisääntyneet. Vastaajien mukaan seurakunnan itsekannattavuus ei ole riittävästi vahvistunut. Näitä luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arvioimia vaikutuksia käsitellään seuraavassa liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymien seurakunnissa.

Kuvio 6.4. Liitosseurakuntien henkilöstön yleisimmät ja harvimmin nimetyt rakenneuudistuksen oletetuista vaikutuksista. (%).



Liitosseurakunnissa uudistuksen vaikutukset eivät henkilöstön mielestä ole kovinkaan vallitsevia. Pikemmin useimmissa kysytyissä vaikutuksissa useimmat työntekijät eivät nähneet kehittymistä tai asioiden parantumista.

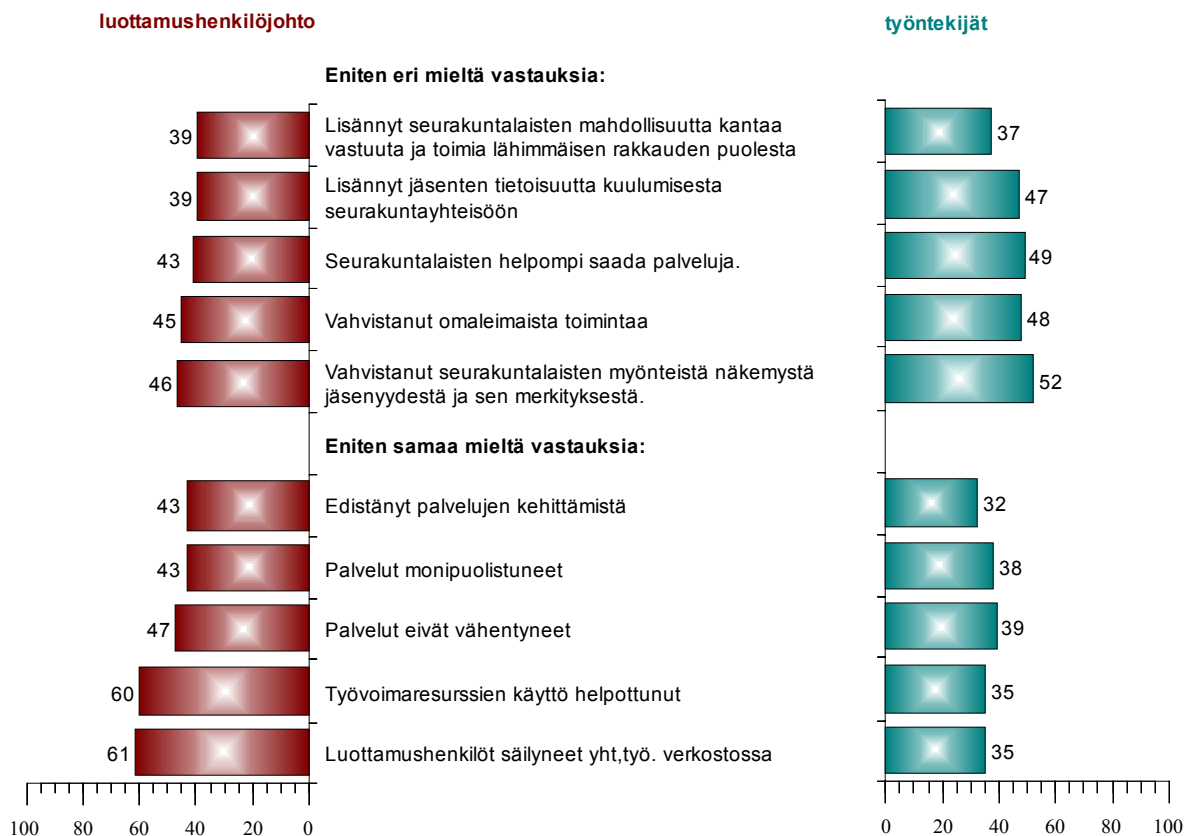
Eniten myönteistä vaikutusta rakenneuudistuksella näyttäisi olleen palvelujen, resurssien ja luottamushenkilöiden seurakunnan yhteistyöverkostoissa säilymisen osalta. Parhaimmillaan tämä on merkinnyt palvelujen monipuolistumista, ja se on edistänyt palvelujen kehittämistä tai ainakin palvelujen säilymistä ja työvoimaresurssien pysymistä ennallaan. Eri mieltä olevien työntekijöiden määrä kertoi kuitenkin joko suuresta mielipiteiden erosta eri työntekijöiden välillä tai suurista eroista liitosseurakuntien välillä.

Liitosseurakunnissa vähän myönteistä vaikutusta työntekijät näkivät rakenneuudistuksella olleen jäsenyyden myönteisen näkemyksen ja merkityksen tai jäsentietoisuuden vahvistumiseen. Samoin vähän myönteistä kehitystä nähtiin heikoimmista huolehtimisen ja seurakuntalaisten vastuun kantamisen mahdollisuuksien vahvistumisessa. Lisäksi omaleimaisen toiminnan vahvistumisen, palvelujen saamisen helppouden tai henkilöstön luovuuden ja vireyden lisääntymisen osalta henkilöstö näki rakenneuudistuksella olleen kaikkein harvimmin vaikutusta.

Edellytysten vahvistuminen seurakuntalaisten hengellisen elämälle (25 %), laadukkaampi toiminta (20 %) ja seurakunnan vahvistunut itsekannattavuus (20 %) jäivät edellä kuvattujen vaikutusten välimaastoon, sillä samaa mieltä ja eri mieltä olevien osuus ei noussut muihin verrattuna korkeaksi. Eri mieltä hengellisen elämän vahvistumisen osalta oli 38 prosenttia, laadukkaamman toiminnan 40 ja seurakunnan vahvistuneen itsekannattavuuden osalta 27 prosenttia. Havainto on mielenkiintoinen, sillä rakenneuudistuksen tavoitteissa juuri ne ovat keskeisimmät. Kysymykseen viidenneksen tai kolmanneksen arvioimasta myönteisestä kehityksestä liitosseurakunnissa palataan seuraavan alaluvun seurakunta-analyysissa.

Liitosseurakuntien luottamushenkilöjohdon näkemykset olivat yhdenmukaiset henkilöstön arvioiden kanssa kuitenkin niin, että luottamushenkilöistä selvästi useampi näki luottamushenkilöiden säilyneen seurakunnan yhteistyöverkostoissa (61 %) ja uudistuksen helpottaneen työvoimaresurssien käyttöä (60 %). Sen sijaan muiden tekijöiden osalta liitosseurakuntien luottamushenkilöjohto arvioi uudistuksen myönteisiä vaikutuksia lähes samassa suuruusjärjestyksessä ja vain jonkin verran henkilöstöä yleisemmin.

Kuvio 6.5. Liitosseurakunnan luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arvioimat viisi yleisintä ja viisi harvimmalla nähtyä uudistuksen vaikutusta. (%)

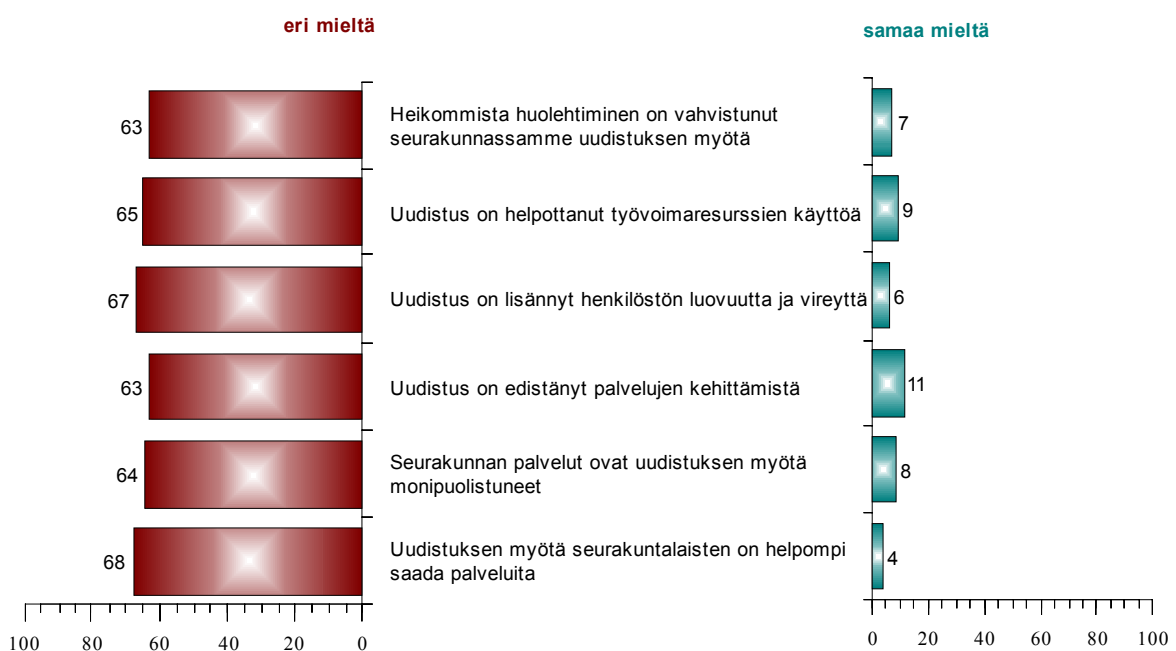


Uusiin seurakuntayhtymiin kuuluvien seurakuntien työntekijöiden arviot rakenneuudistuksen vaikutuksista olivat tyrmäävät. Ainoat selvästi vähänkään myönteiset signaalit olivat, etteivät

palveluiden (19 %) tai resurssien (23 %) arvioitu vähenneen ja että luottamushenkilöt olivat säilyneet seurakunnan yhteistyöverkostoissa (33 %). Muulta osin kysymys oli lähinnä yksittäisten vastaajien myönteisistä arvioinneista. Yleisesti ottaen myönteisistä vaikutuksista samaa mieltä edellä mainittuja poikkeuksia lukuun ottamatta oli 4–15 prosenttia vastaajista ja eri mieltä oli 48–68 prosenttia vastaajista.

Vähiten seurakuntayhtymien seurakuntien työntekijät näkivät rakenneuudistuksen vaikuttaneen palveluihin, henkilöstöön ja heikoimmista huolehtimiseen.

Kuvio 6.6. Seurakuntayhtymien seurakuntien henkilöstön arviot rakenneuudistuksessa harvimmoin toteutuneista vaikutuksista seurakunnassaan. (%)



Seurakuntayhtymien seurakuntien henkilöstön mielestä rakenneuudistus vaikutti vain hyvin harvojen mielestä myönteisesti. Rakenneuudistukseen kohdistuneet toiveet, odotukset ja sille asetetut tavoitteet näyttävät varsinkin yhtymäseurakunnissa jääneen uudistuksen alkuvaiheessa henkilöstön mielestä lähes tyystin toteutumatta.

Seurakuntayhtymien seurakuntien luottamushenkilöjohdon arviot olivat jonkin verran myönteisemmät. Eniten myönteistä kehitystä he näkivät, kuten työntekijätkin siinä, etteivät palvelut (50 %) tai työvoimaresurssit (38 %) olleet vähentyneet ja luottamushenkilöt olivat säilyneet seurakunnan yhteistyöverkostoissa (38 %). Luottamushenkilöjohdosta kuitenkin useampi kuin työntekijöistä arvioi nämä asiat myönteisesti.

Lisäksi yhtymäseurakuntien luottamushenkilöjohto arvioi seurakunnan omaleimaisen toiminnan vahvistuneen (40 %) uudistuksen myötä, kun henkilöstöstä näin arvioi vajaa viidennes (18 %). Kaikkein vähiten he arvioivat uudistuksella olleen vaikutusta seurakunnan itsekannattavuuden lisääntymiseen (6 %) tai henkilöstön luovuuden ja vireyden kasvuun (7 %). Muiden

vaikutusten osalta yhtymäseurakuntien luottamusjohdosta noin joka neljäs näki myönteistä kehitystä tapahtuneen. Kuitenkin edellytykset seurakuntalaisten hengelliselle elämälle arvioi vahvistuneen lähes kolmannes (32 %).

Eri mieltä rakenneuudistuksen myönteisistä vaikutuksista yhtymäseurakuntien luottamushenkilöjohto oli, aivan kuten työntekijätkin, joskin hieman vähäisemmin määrin, seurakunnan palvelujen saamisen helppoudesta (–51 %) ja palvelujen monipuolisuudesta (–51 %) sekä uudistuksen myönteisistä vaikutuksista jäsenyyteen ja sen merkityksen näkemiseen (–56 %). Sen sijaan useampi yhtymäseurakunnan luottamushenkilöjohdon edustaja kuin näiden työntekijä oli eri mieltä seuraavista uudistuksen vaikutuksista (%):

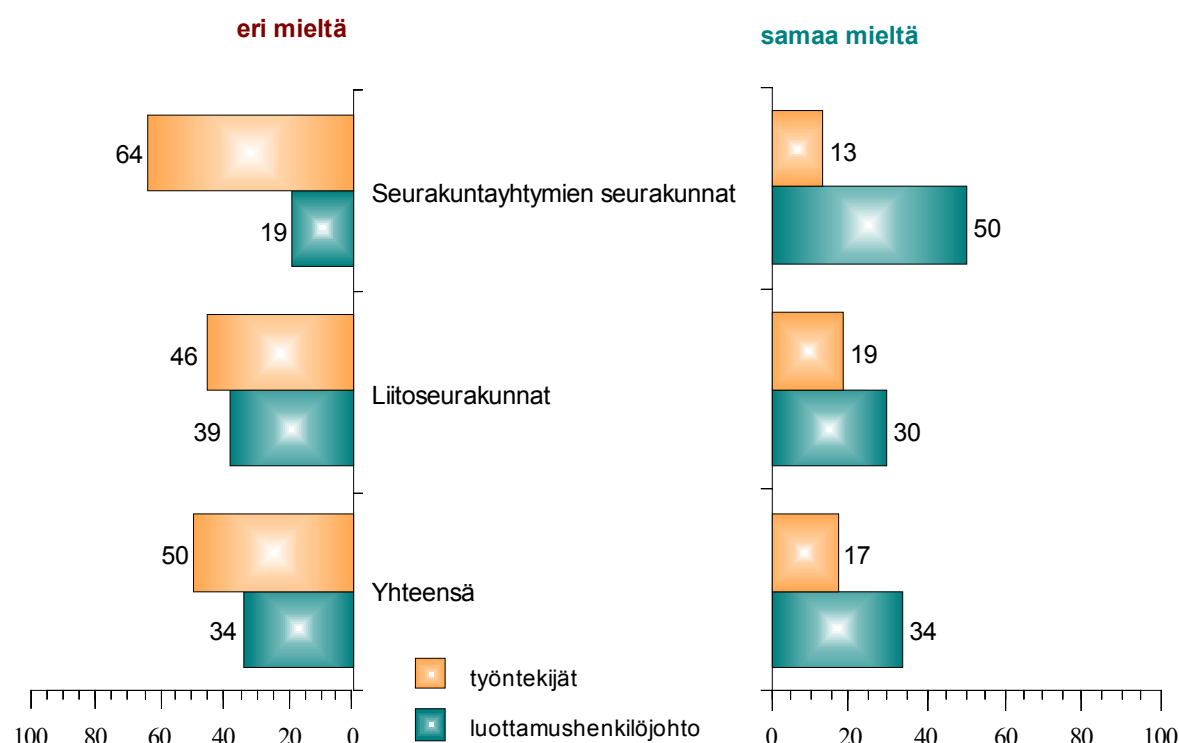
	Luottamushenkilö	Työntekijä
	Eri mieltä	Eri mieltä
Luottamushenkilöt ovat säilyttäneet paikkansa seurakunnan yhteistyöverkostossa	50	29
Uudistus on vahvistanut seurakunnan itsekannattavuutta	50	48

Näin ollen yhtymäratkaisuun päätyneiden seurakuntien johtavat luottamushenkilöt olivat usein eri mieltä siitä, että rakennemuutos olisi vaikuttanut myönteisesti seurakunnan taloudelliseen tilanteeseen tai luottamushenkilöiden säilymiseen yhteistyöverkostoissa

Seurakuntien rakenneuudistuksissakin keskeisenä tarkoituksena on toimia kirkon strategian suuntaisesti ja siinä määritetyn perustehtävän suunnassa. Rakenneuudistuksessa suunnitteluprosessi oli kirkastanut seurakunnan perustehtävää luottamushenkilöjohdon kolmanneksen (34 %) ja henkilöstön vajaan viidenneksen (17 %) mielestä. Eri mieltä tästä oli kolmannes (34 %) luottamushenkilöjohdon edustajista ja puolet henkilöstöstä.

Erityisen etäällä toisistaan ovat luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arviot seurakuntayhtymään päätyneissä seurakunnissa. Havainto on varsin ymmärrettävä edellä esitettyjen prosessia koskevien arvioiden, toteutettujen toimenpiteiden ja uudistusten vaikutusten arvioiden jälkeen.

Kuvio 6.7. Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arviot siitä, onko uudistusprosessi kirkastanut seurakunnan perustehtävää. (%)



6.3. Erilaisissa liitoseurakunnissa

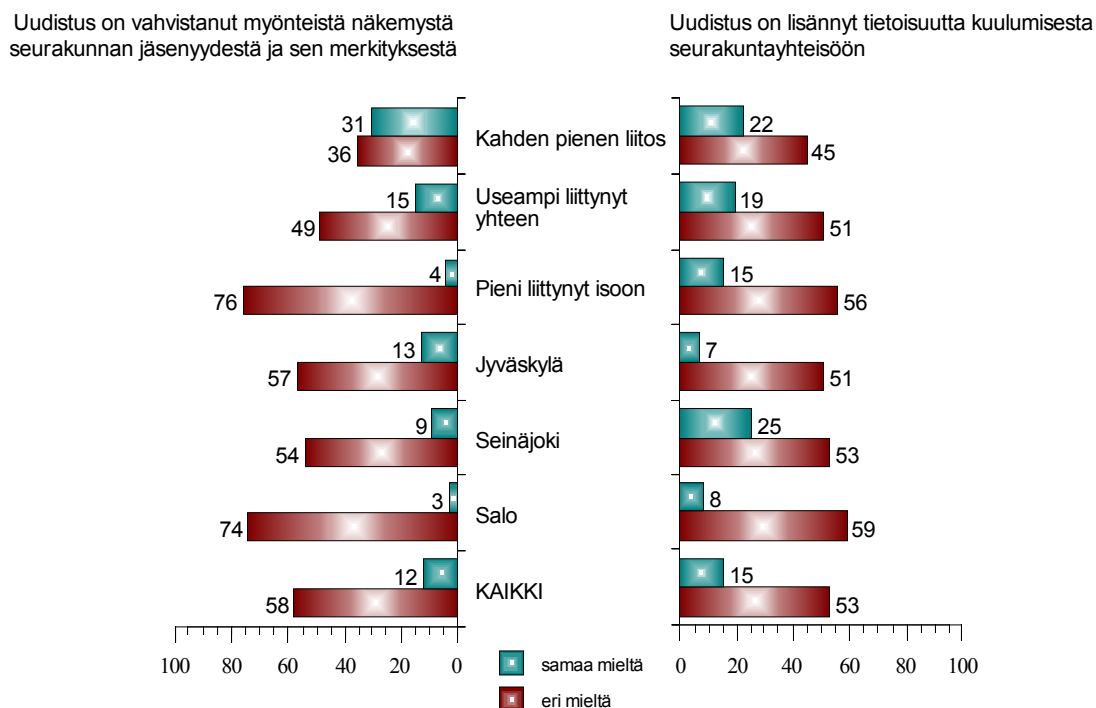
Seurakuntarakennetyöryhmän mietintö Muuttuvien yhteisöjen kirkko nosti uudistuksen tavoitteeksi kirkon jäsenyyden vahvistamisen, seurakuntayhteisöjen tukemisen ja seurakuntien itsekannattavuuden kehittämisen. Edellä on todettu, että näiden saavuttamisessa on erittäin harvojen mielestä vielä uudistuksen alkuvaiheessa onnistuttu. Näin arvioitiin varsinkin yhtymäseurakunnissa.

Liitoseurakunnissa todettiin rakenneuudistusten vaikutusten saattavan vaihdella runsaasti. Seuraavassa eritelläänkin rakenneuudistuksen vaikutuksia yksinomaan erilaisissa liitoseurakunnissa.

Liitoseurakunnissakin heikoimmat vaikutukset henkilöstö arvioi jäsenyyden myönteisen näkemyksen ja jäsenyyden merkityksen sekä seurakuntayhteisöön kuulumisen vahvistamisessa. Samoin oli laita heikommista huolehtimisen ja henkilöstön luovuuden ja vireyden vahvistamisen osalta. Parhaat arviot uudistuksen vaikutuksille olivat palvelujen ja resurssien säilyminen ennallaan, luottamushenkilöiden pysyminen seurakunnan yhteistyöverkostoissa ja palvelujen monipuolistumisessa sekä henkilöstöresurssien käytön helpottumisessa.

Enemmistö liitosseurakuntien henkilöstöstä arvioi uudistuksen vaikuttaneen seurakunnan jäsenyyteen ja seurakuntalaisten identiteettiin kielteisesti. Lisäksi kaikissa erityyppisissä liitosseurakunnissa oli enemmän heitä, jotka olivat eri mieltä väitteiden kanssa.

Kuvio 6.8. Erilaisten liitosseurakuntien henkilöstön arviot rakenneuudistuksen vaikutuksista seurakuntalaisten jäsenyyteen ja seurakuntayhteisöön kuulumisesta. (%)



Myönteisimmät arviot annettiin seurakunnissa, joissa oli toteutettu kahden pienen seurakunnan yhdistyminen. Näissäkin tosin myönteisiä arvioita oli vähemmän kuin kielteisiä. Kaikkein kielteisimmin yhdistymisen vaikutukset seurakunnan jäsenyyden merkityksen vahvistumiseen nähtiin Salossa ja seurakunnissa, joissa selvästi pienempi tai pienemmät seurakunnat olivat liittyneet isoon seurakuntaan. Molemmissa valtaosa työntekijöistä koki näin. Mielenkiintoinen on havainto, että Seinäjoen seurakunnassa oli eniten niitä, jotka arvioivat uudistuksen lisänneen tietoisuutta kuulumisesta seurakuntayhteisöön.

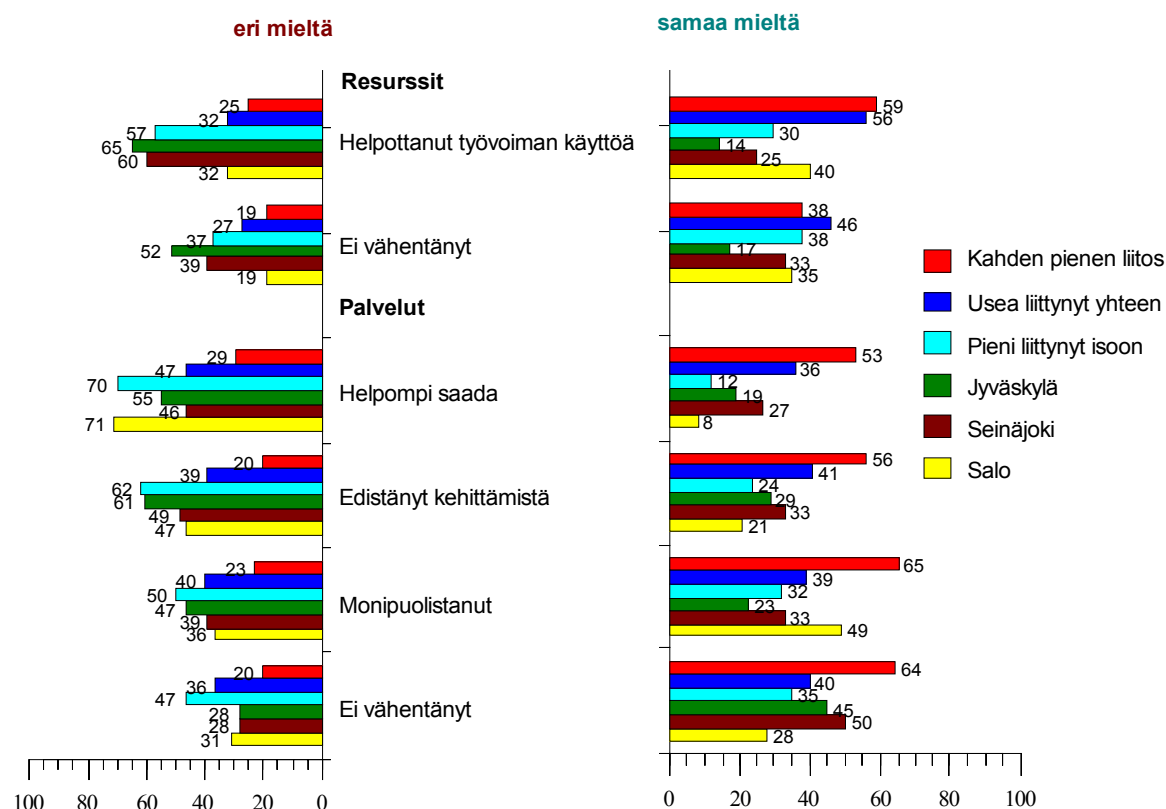
Aikaisemmin kävi ilmi, että rakenneuudistus on jossain määrin toiminut seurakunnan hengellisen elämän vahvistajana. Liitosseurakunnista tämä oli selkeimmin toteutunut silloin kun useampi seurakunta oli liittynyt yhteen (44 %) tai kaksi pientä seurakuntaa oli yhdistynyt (43 %). Molemmissa ryhmissä eri mieltä vastaajista oli noin joka neljäs (27 % ja 22 %). Sen sijaan Salon seurakunnassa (–52 %) ja seurakunnissa, joissa pieni tai pienet olivat liittyneet isompaan (–55 %) kokemus hengellisen elämän edellytysten vahvistumisesta oli enemmistön mielestä kielteinen. Salossa vain kahdeksan prosenttia vastaajista arvioi edellytysten vahvistuneen. Seinäjoen ja Jyväskylän seurakunnan työntekijöistä viidennes (21 %) arvioi seurakunnan jäsenten edellytysten hengelliseen elämään parantuneen ja lähes puolet (47 % ja 45 %) oli vaikutuksesta eri mieltä.

Toiminta nähtiin uudistuksen johdosta laadukkaampana ainoastaan kahden pienen seurakunnan yhdistyttyä, sillä näiden vastaajista noin kolmannes (32 %) arvioi näin tapahtuneen ja eri mieltä oli joka neljäs näiden seurakuntien työntekijä. Useamman seurakunnan liitoksen tapahduttua toiminnan laadukkaammaksi arvioi noin neljännes (26 %) vastaajista ja eri mieltä oli yli kolmannes (36 %). Kaikissa muissa liitosseurakunnissa toiminnan laadukkaammaksi arvioi 10–27 prosenttia ja eri mieltä oli 46–55 prosenttia vastaajista.

Seurakunnan omaleimaisen toiminnan vahvistumista ei arvioinut tapahtuneen yhdenkään seurakunnan enemmistö henkilöstöstä. Parhaiten tämän arvioivat niiden seurakuntien työntekijät, joissa kaksi pientä seurakuntaa oli yhdistynyt (29 %), jos tosin niissäkin 41 prosenttia oli toista mieltä. Muissa liitosseurakunnissa omaleimaisen toiminnan vahvistumisen kanssa samaa mieltä oli 14–22 prosenttia ja eri mieltä oli 45–54 prosenttia vastaajista.

Jäsenyyden, hengellisen elämän ja toiminnan lisäksi arvioitiin uudistuksen vaikutuksia palveluihin ja resursseihin. Toimivimmilta näyttivät liitosseurakunnista olevan palvelut ja resurssit silloin, kun kysymyksessä oli kahden pienen seurakunnan yhdistyminen. Yleisesti ottaen heikoimmat arviot henkilöstö antoi seurakunnissa, joissa oli tapahtunut usean seurakunnan yhdistyminen.

Kuvio 6.9. Uudistusprosessin vaikutus palveluihin ja resursseihin erilaisissa liitosseurakunnissa henkilöstön arvioimana. (%)



Seurakunnan palvelut olivat enemmistön arvioinnin mukaan monipuolistuneet vain silloin, kun kaksi pientä seurakuntaa oli yhdistynyt. Samoin oli muidenkin palveluja tai resursseja koskevien asioiden osalta. Henkilöstön enemmistö näissä seurakunnissa arvioi, että uudistuksen myötä palvelut eivät olleet vähentyneet, uudistus oli edistänyt palvelujen kehittämistä, seurakuntalaisten oli helpompi saada palveluja ja työvoimaresurssien käyttö oli helpottunut. Useamman työntekijän kokemus oli myös, että resurssit eivät olleet yhdistymisen myötä vähentyneet.

Useamman seurakunnan liittyessä yhteen uudistuksen koettiin enemmistön mielestä lähinnä helpottaneen työvoimaresurssien mielekästä käyttöä, eivätkä monen arvion mukaan seurakunnan resurssit olleet vähentyneet.

Pienen tai usean selvästi pienemmän seurakunnan liitoksissa henkilöstö arvioi vaikutukset palveluihin selvästi kielteisinä, vaikka vaikutus palvelujen vähenemiseen tai resursseihin ei näin ollutkaan. Niinpä selvä enemmistö oli sitä mieltä, ettei uudistus ollut helpottanut työvoimaresurssien käyttöä tai edistänyt palvelujen kehittämistä. Puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, etteivät palvelut olleet monipuolistuneet ja valtaosan mielestä seurakuntalaisten ei ollut uudistuksen jälkeen helpompi saada palveluita. Salon seurakunnassa tilanne oli samansuuntainen: seurakuntalaisten ei ole helpompi saada palveluita, mutta henkilöstö koki kuitenkin palvelujen monipuolistuneen uudistuksen myötä ja useampi työntekijä arvioi myös henkilöstöresurssien käytön helpottuneen.

Seinäjoen seurakunnan erillistarkastelussa myönteisimmin henkilöstö arvioi sitä, etteivät palvelut olleet vähentyneet ja kielteisimmin sitä, että työvoimaresurssien käyttäminen olisi yhdistymisen myötä helpottunut. Monen mielestä myös palvelujen helpompi saatavuus oli kärsinyt. Kolmasosa henkilöstöstä arvioi etteivät resurssit olleet vähentyneet ja että uudistuksen myötä palvelut olivat monipuolistuneet ja uudistus oli edistänyt palvelujen kehittämistä.

Jyväskylän seurakunnan henkilöstö arvioi muita useammin kielteisesti työvoimaresurssien käytön helpottumisen tai työvoimaresurssien säilymisen. Enemmän kielteisesti arvioivia työntekijöitä oli myös siinä, että rakennemuutos olisi edistänyt palvelujen kehittämistä tai niiden saamisen helppoutta.

Uudistus ei henkilöstön arvioimana ole lisännyt työntekijöiden luovuutta ja vireyttä. Kaikissa eri liitostyypeissä enemmistö oli väitteen kanssa eri mieltä. Eniten työntekijöitä, jotka arvioivat henkilöstön vireyden ja luovuuden lisääntyneen uudistuksen myötä oli kahden pienen seurakunnan tapauksissa (30 %) ja useamman seurakunnan liitoksissa (21 %). Muissa liitosseurakunnissa jäi tällaisten työntekijöiden osuus alle 15 prosenttiin ja eri mieltä uudistuksen myönteisestä vaikutuksesta vireyteen ja luovuuteen oli valtaosa vastaajista: Jyväskylässä 77, Seinäjoella 75, Salossa 69 ja pienen tai pienten isoon liitoksissa 65 prosenttia.

Keskeisenä tavoitteena ollut itsekannattavuuden vahvistumisen osalta monet työntekijät valitsivat vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä (43 %). Vastaukset saattavat heijastella henkilöstön varovaista suhtautumista tietoonsa seurakunnan taloudellisesta tilanteesta, mutta ainoastaan

kahden pienen seurakunnan liitoksen kokeneissa oli enemmän (42 %) sellaisia, jotka arvioivat seurakunnan itsekannattavuuden lisääntyneen uudistuksen myötä. Päinvastoin arvioivia oli runsas viidennes (21 %).

Luottamushenkilöt olivat usein säilyttäneet paikkansa seurakunnan yhteistyöverkostoissa. Liitosseurakuntien luottamushenkilöjohdosta näin arvioi selvä enemmistö (61 %). Työntekijöistä näin arvioi huomattavasti pienempi osuus, mutta se sai kuitenkin palvelujen säilymisen ohella uudistuksen vaikutuksista myönteisimmät arviot.

Taulukko 6.1. Liitosseurakuntien henkilöstön näkemykset siitä, ovatko luottamushenkilöt säilyttäneet paikkansa seurakunnan yhteistyöverkostoissa. (%)

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä
Salo	52	24	25
Seinäjoen	25	33	42
Jyväskylä	38	34	27
Pieni/pienet isoon	38	27	35
Useampi yhteen	33	35	32
Kaksi pientä yhteen	57	17	26
KAIKKI	40	29	31

Työntekijöiden arvion mukaan kahden pienen seurakunnan liitoksessa ja Salon seurakunnassa oltiin useimmiten sitä, mieltä, että luottamushenkilöt olivat säilyneet yhteistyöverkostoissa. Eniten toista mieltä olevia oli Seinäjoen seurakunnassa jossa joka neljäs työntekijä arvioi luottamushenkilöiden säilyneen.

Erityisenä haasteena rakenneuudistuksessa kuten muissakin muutostilanteissa on viestintä. Luottamushenkilöt ja työntekijät arvioivat sitä, onko uudistus lisännyt viestinnän vuorovaikutteisuutta rakennemuutosseurakunnissa. Liitosseurakuntien luottamushenkilöjohdosta näin arvioi runsas kolmannes ja yhtymäseurakuntien johtavista luottamushenkilöistä joka neljäs. Henkilöstöstä näin arvioi liitosseurakunnissa noin neljännes ja yhtymäseurakunnissa 15 prosenttia. Tarkasteltaessa erityyppisten liitosseurakuntien henkilöstön vastauksia oli niissä havaittavissa eroja. Samaa mieltä vuorovaikutteisuuden lisääntymisestä olivat erityisesti useamman seurakunnan liitoksen henkilöstö (49 %) ja työntekijät kahden pienen seurakunnan yhdistymisessä (37 %). Jyväskylän seurakunnan työntekijöistä tätä mieltä oli vain kuusi prosenttia. Heistä eri

mieltä vuorovaikutteisuuden lisääntymisessä oli valtaosa (68 %) ja pienen tai pienten liitoksessa selvästi isompaan seurakuntaan yli puolet työntekijöistä (55 %).

Tutkittaessa suomalaisten odotuksia kirkolta on yksi kaikkein tärkeimmistä odotuksista heikommista huolehtiminen. Sen ohella toivotaan kirkon kuuntelevan enemmän jäseniään. Lisäksi kirkon eri strategiat ovat viime vuosina voimakkaasti korostaneet yhteisöllisyyden merkitystä ja seurakuntalaisten aktivoimista vapaaehtoiseen toimintaan lähimmäisten hyväksi. Edellä todettiin, että henkilöstön arvion mukaan rakenneuudistus on harvojen mielestä näitä vahvistanut tai lisännyt mahdollisuuksia niiden toteuttamiseen. Luottamushenkilöjohdostakin noin kolmannes (34 %) oli sitä mieltä, että uudistus on lisännyt seurakuntalaisten mahdollisuuksia kantaa vastuuta ja toimia lähimmäisenrakkauden puolesta. Hieman enemmän oli eri mieltä olevia (37 %). Samoin oli laita sen arvioinnissa, että uudistus oli vahvistanut heikommista huolehtimista seurakunnassa. Samaa mieltä oli 28 prosenttia ja eri mieltä kolmannes luottamushenkilöjohdosta. Liitosseurakuntien luottamushenkilöjohdon arviot olivat myönteisemmät kuin yhtymäseurakuntien.

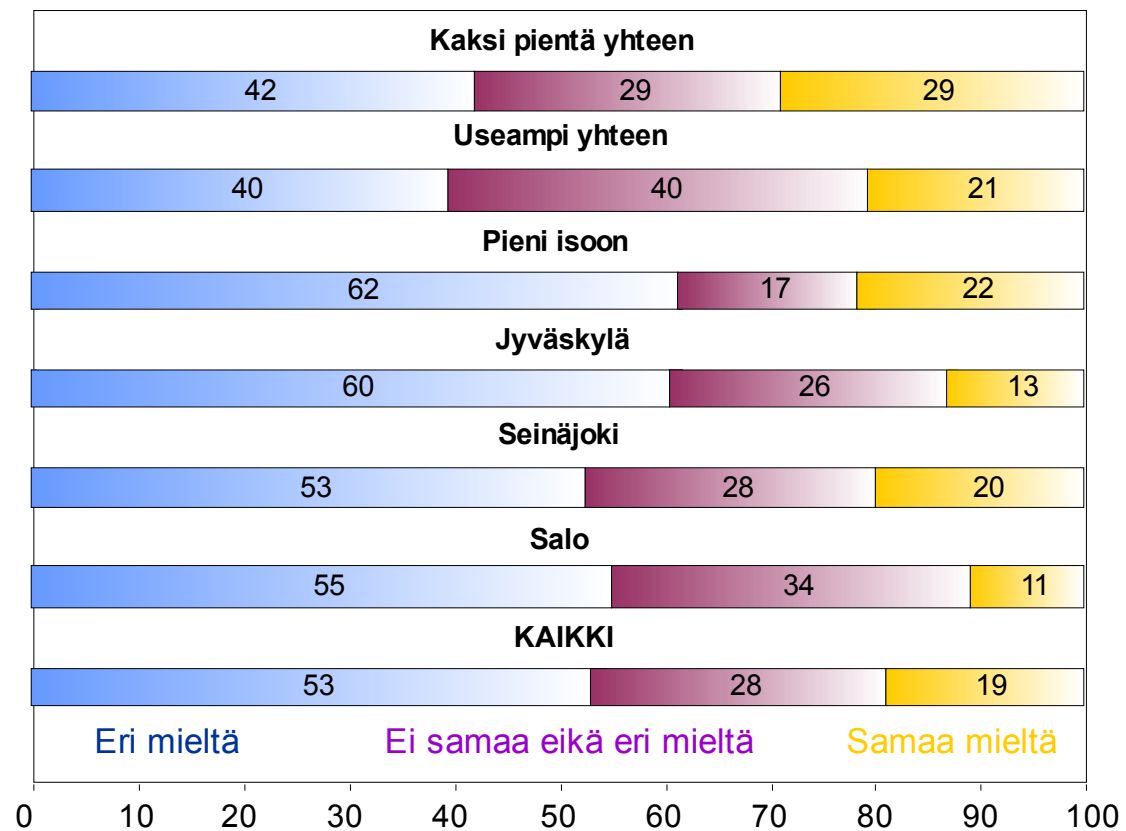
Tarkasteltaessa erilaisia liitosseurakuntia oli niissä kuitenkin eroja. Uudistus on lisännyt seurakuntalaisten mahdollisuuksia kantaa vastuuta ja toimia lähimmäisenrakkauden puolesta oli yhteneväinen noin viidenneksen kanssa (19 %) ja eri mieltä oli 44 prosenttia työntekijöistä. Yli kymmenen prosentin erot olivat: Seinäjoen seurakunnassa oli vähiten samaa mieltä olevia (8 %) ja kahden pienen liitosseurakunnassa oli eniten samaa mieltä olevia (30 %) sekä eniten eri mieltä olevia oli seurakunnissa, joissa oli toteutettu pienen tai pienten seurakuntien liitos selvästi isompaan seurakuntaan.

Heikommista huolehtiminen oli uudistuksen myötä vahvistunut joka kymmenennen työntekijän (11 %) mielestä ja eri mieltä tästä oli selvä enemmistö (59 %). Selkeimmät poikkeamat olivat jälleen siinä, että kahden pienen seurakunnan yhdistymisen ollessa taustalla olivat arviot myönteisimmät (23 %) ja eniten eri mieltä olivat Jyväskylän seurakunnan työntekijät (70 %).

Luottamushenkilöjohdosta liitosseurakunnissa 30 ja yhtymäseurakunnissa 50 prosenttia vastajista oli sitä mieltä, että rakenneuudistuksessa suunnitteluprosessi oli kirkastanut seurakunnan perustehtävää. Henkilöstöstähän näin arvioi 17 prosenttia ja liitosseurakunnissa hieman useammin kuin yhtymäseurakunnissa.

Suunnitteluprosessin yhteys erilaisissa liitosseurakunnissa jäi luottamushenkilöjohdon ja henkilöstönkin arvioimana kovin irralliseksi seurakunnan perustehtävästä. Perustellusti voi sanoa, että riittävän usein ei perustehtävää ja seurakuntaliitosta ole kyetty yhdistämään hyvällä tavalla. Osaselityksenä ovat varmasti kuntaliitosten aiheuttamat pakkoliitokset eikä aina ole ollut kysymys seurakunnan omista tarpeista. Oikeutettuja lienevät kysymykset, miksi toteuttaa uudistus joka on näin etäällä perustehtävän palvelemisesta ja ovatko johto ja henkilöstö aina toimineet perustehtävän suuntaisesti.

Kuvio 6.10. Uudistus on kirkastanut seurakunnan perustehtävää henkilöstön arvioimana eri tyyppisissä seurakunnissa. (%)

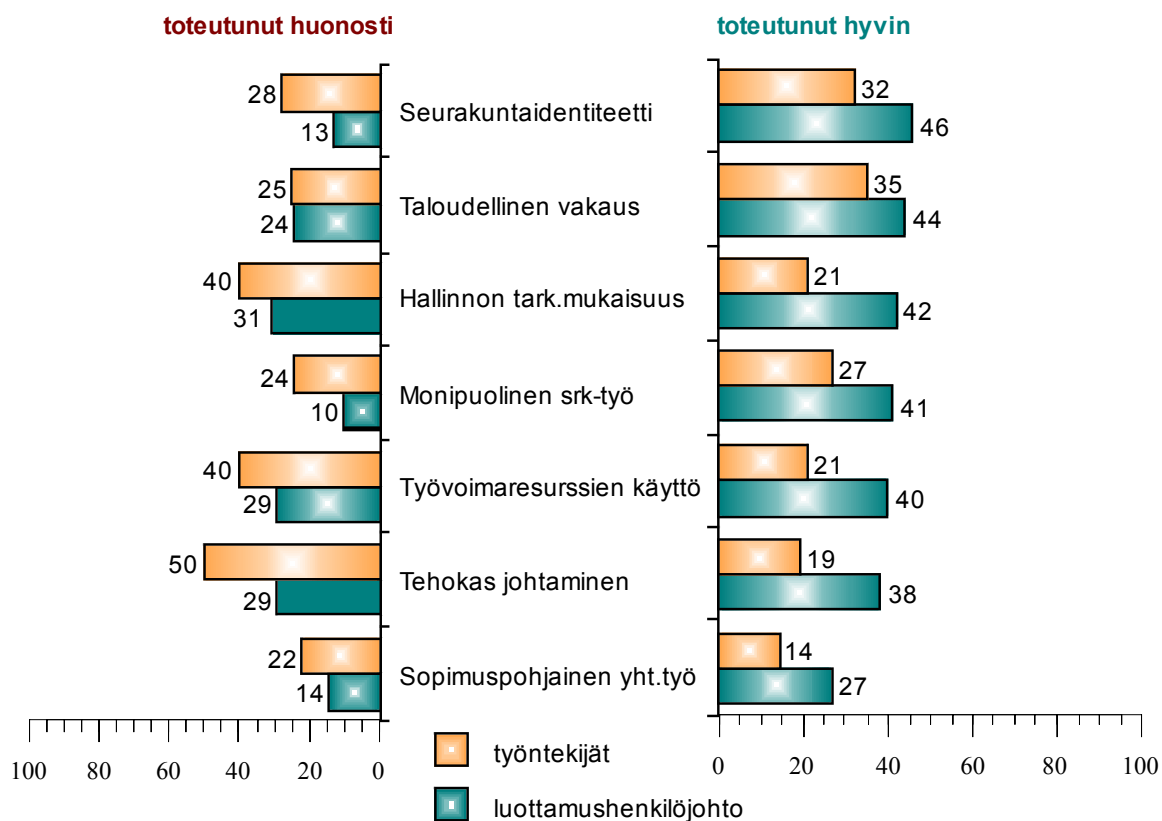


7. UUDISTUKSEN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN

7.1. Luottamushenkilöiden ja henkilöstön arvioimana

Kirkkohallituksen asettama seurakuntarakennetyöryhmän mietintö Muuttuvien yhteisöjen kirkko (2007) asetti seurakuntarakenteen uudistamiselle muutamia keskeisiä tavoitteita. Lähtökohdatilanteen arvioimiseksi kysyttiin sekä luottamushenkilöjohdolta että työntekijöiltä, miten asetetut tavoitteet ovat toteutumassa heidän seurakunnassaan uudistuksen alkuvaiheessa.

Kuvio 7.1. Seurakuntarakenteen uudistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen rakenneuudistusseurakunnissa luottamushenkilöjohdon ja työntekijöiden arvioimana. (%)



Kaikissa seurakunnissa parhaiten näyttävät toteutuneen sekä luottamushenkilöjohdon että henkilöstön mielestä seurakuntaidentiteetin säilyminen ja seurakunnan taloudellinen vakaus, joskin vastaajien välillä on runsaasti hajontaa. Samoin oli laita monipuolisen seurakuntatyön osalta. Vähiten oli niitä luottamushenkilöitä ja työntekijöitä, jotka arvioivat sopimuspohjaisen yhteistyön eri kumppanien kanssa toteutuneen hyvin.

Hallinnon tehokkuuden, työvoimaresurssien mielekkään käytön ja tehokkaan johtamisen osalta luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arviot olivat erisuuntaiset. Selvästi useampi johtava luottamushenkilö kuin työntekijä näki näiden tavoitteiden toteutuneen hyvin ja vastaavasti henkilöstö johtavia luottamushenkilöitä useammin arvioi näiden tavoitteiden toteutuneen huonosti. Henkilöstöstä nämä tavoitteet olivat uudistuksesta toteutuneet huonosti 40–50 prosentin mielestä.

Selkeä havainto on, että kunkin tavoitteen osalta suurempi joukko luottamushenkilöjohtoa näki tavoitteiden toteutuneen hyvin kuin huonosti. Näin oli erityisesti seurakuntaidentiteetin säilymisen, monipuolisen seurakuntatyön ja talouden vakauden osalta. Minkään tavoitteen osalta ei kuitenkaan enemmistönä. Sopimuspohjaisen yhteistyön lisäämistä lukuun ottamatta luottamushenkilöjohdosta vajaa puolet 38–46 prosenttia sanoi kaikkien tavoitteiden toteutuneen melko tai erittäin hyvin. Työntekijöistä tavoitteet hyvin toteutuneiksi arvioi noin kolmannes 27–35 prosenttia vastaajista. Kuitenkin heitä oli edellä mainittujen hallinnon tarkoituksenmukaisuuden, työvoimaresurssien mielekkään käytön ja tehokkaan johtamisen osalta noin viidesosa.

Erittäin huonosti tai melko huonosti kaikki tavoitteet olivat luottamushenkilöjohdon mukaan toteutuneet vajaan kolmanneksen mielestä. Seurakunnan talouden vakauden osalta luottamushenkilöistä kuitenkin vähemmän (24 %) ja erityisen harva koki seurakuntaidentiteetin säilymisen tai monipuolisen seurakuntatyön tavoitteen toteutuneen huonosti. Työntekijöistä näin arvioi useampi eli 22–28 prosentin mielestä huonosti olivat toteutuneet tavoitteet seurakuntaidentiteetin säilyminen, seurakunnan taloudellinen vakaus ja monipuolinen seurakuntatyö.

7.2. Liitosseurakunnissa ja seurakuntayhtymissä

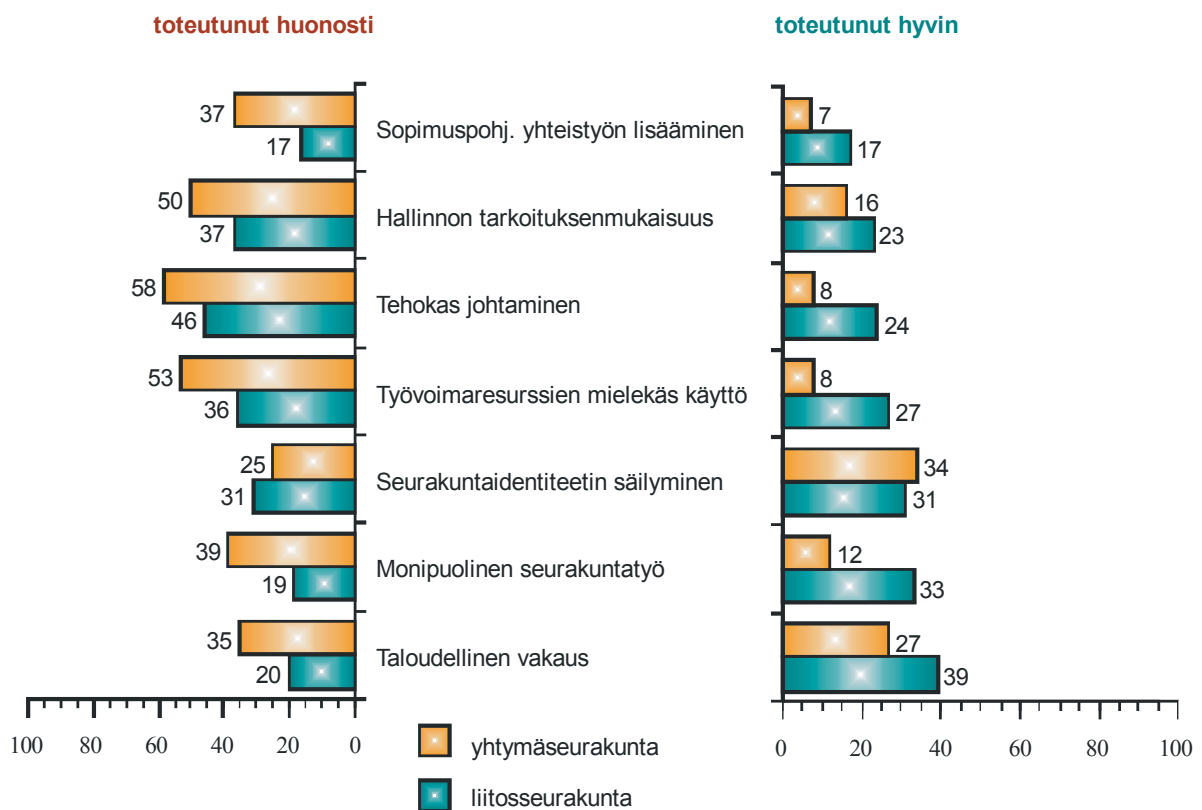
Edellä esitetty kuva uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta tarkentui verrattaessa liitosseurakuntia ja uusien seurakuntayhtymien seurakuntia keskenään. Yhtymäratkaisun tehneissä seurakunnissa kuudessa esitetystä seitsemästä tavoitteesta oli enemmän tavoitteet huonosti toteutuneiksi arvioivia työntekijöitä kuin ne hyvin toteutuneeksi arvioineita. Ainoastaan seurakuntaidentiteetin säilymisen osalta oli enemmän työntekijöitä, jotka arvioivat tavoitteen toteutuneen hyvin. Lisäksi kaikkien muiden esitettyjen tavoitteiden osalta yhtymäseurakunnan työntekijöistä pienempi osa näki tavoitteet toteutuneen hyvin ja suurempi osa niiden toteutuneen huonosti. Yhtymäseurakunnissa enemmistö työntekijöistä näki huonosti toteutuneen hallinnon tarkoituksenmukaisuuden, tehokkaan johtamisen ja työvoimaresurssien mielekkään käytön tavoitteet.

Liitosseurakunnissa näkemykset eivät olleet näin yhdenmukaiset. Seurakunnan taloudellinen vakaus ja monipuolinen seurakuntatyö tavoitteina olivat useamman vastaajan mielestä toteutu-

neet hyvin kuin huonosti. Lisäksi seurakuntaidentiteetin säilymisen ja sopimus pohjaisen yhteistyön lisäämisen osalta ne huonosti tai hyvin toteutuneeksi arvioi yhtä suuri määrä työntekijöitä.

Hallinnon tarkoituksenmukaisuus, tehokas johtaminen ja työvoimaresurssien mielekäs käyttö olivat tavoitteina kaikkein heikoimmin toteutuneita myös liitosseurakunnissa. Niitä hyvin toteutuneina piti kuitenkin liitosseurakunnissa useampi kuin yhtymäseurakunnissa ja vastaavasti ne huonosti toteutuneina pitäviä oli yhtymäseurakunnissa enemmän.

Kuvio 7.2. Henkilöstön arviot uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta liitosseurakunnissa ja yhtymäseurakunnissa (%).



Kaiken kaikkiaan siis yhtymäseurakunnissa monien tavoitteiden toteutumista kohti kulkeminen on henkilöstön arvioimana alkutaipaleella. Seurakuntaidentiteetin säilyminen ja taloudellinen vakaus olivat työntekijöiden käsitysten mukaan parhaiten toteutuneita tavoitteita, joskin kaikkien tavoitteiden kohdalla oli runsaasti työntekijöitä, joiden mielestä tavoite oli uudistuksen tässä vaiheessa osin toteutunut, osin ei.

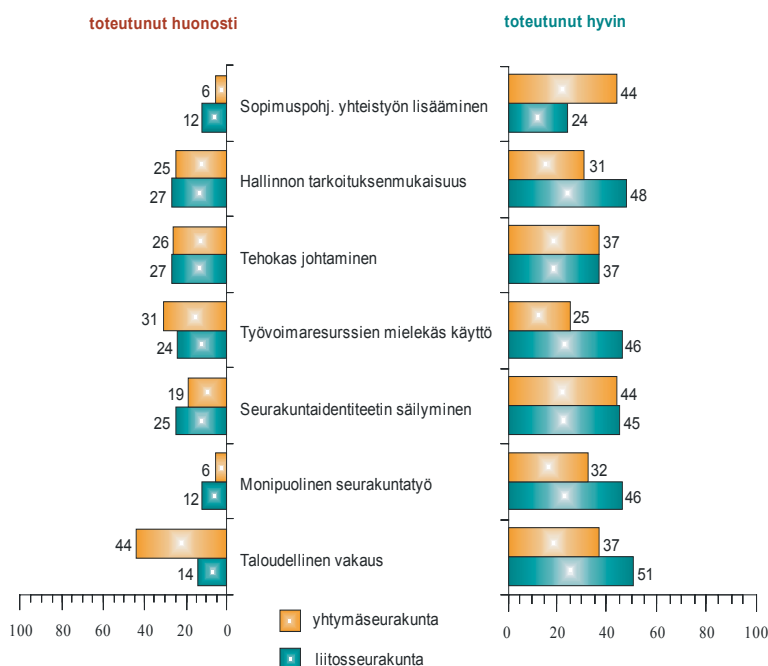
Liitosseurakunnissa yhtymäseurakuntiin verrattuna olivat tavoitteista parhaalla tolalla henkilöstön mielestä taloudellinen vakaus, monipuolinen seurakuntatyö ja seurakuntaidentiteetin säily-

minenkin. Sen sijaan paljon haasteita oli työntekijöiden mielestä vielä hallinnon, johtamisen ja työvoiman käyttämisen kohdalla.

Luottamushenkilöjohdon näkemykset tavoitteiden toteutumisesta erosivat yhtymäseurakunnissa henkilöstön näkemyksistä monin kohdin. Paitsi, että kaikkien tavoitteiden osalta suurempi osa vastaajista näki tavoitteet toteutuneen hyvin kuin henkilöstöstä, niin työvoiman mielekkään käytön ja seurakunnan talouden vakauden osalta tavoitteen huonosti toteutuneeksi arvioivia oli enemmän kuin ne hyvin toteutuneeksi kokevia. Taloudellisen vakauden toteutumisen huonoksi arvioineita (44 %) oli jopa enemmän kuin työntekijöiden ryhmässä. Seurakuntaidentiteetin säilymisen nähtiin useimmin toteutuneen hyvin yhtymäseurakunnassa. Lisäksi sopimus pohjaisen yhteistyön lisääntyminen, tarkoituksenmukainen hallinto ja tehokas johtaminen olivat luottamushenkilöjohdon mielestä huomattavasti useammin toteutuneet hyvin kuin yhtymäseurakuntien henkilöstön mielestä.

Liitosseurakuntien luottamushenkilöjohto arvioi tavoitteiden toteutumista kaikkein myönteisimmin. Jokaisen kysytyn tavoitteen kohdalla oli enemmän niitä, jotka arvioivat tavoitteen toteutuneen hyvin kuin huonosti. Seurakunnan taloudellisen vakauden osalta heitä oli enemmistö (51%). Sen sijaan sopimus pohjaisen yhteistyön lisääntyminen oli toteutunut hyvin (24 %) pienimmän vastaajajoukon mielestä.

Kuvio 7.3. Luottamushenkilöjohdon arviot uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta liitos- ja yhtymäseurakunnissa. (%)



Liitosseurakunnissa johtavat luottamushenkilöt arvioivat eri tavoitteet sopimus pohjaisen yhteistyön lisääntymistä ja johtamisen tehokkuutta lukuun ottamatta useammin myönteisesti kuin yhtymäseurakunnissa. Näin oli erityisesti talouden vakauden, hallinnon tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden, työvoimaresurssien joustavan käytön ja seurakuntatyön monipuolisuuden osalta. Liitosseurakunnissa yleensä noin puolet ja yhtymäseurakunnissa neljännes tai noin kolmannes johtavista luottamushenkilöistä arvioi näin. Kaikkein eniten tavoitteen huonosti toteutuneeksi arvioivia oli liitosseurakunnissa hallinnon, johtamisen ja työvoimaresurssien joustavan käytön osalta. Yhtymäseurakunnissa luottamushenkilöjohto arvioi heikosti toteutuneiksi useimmiten talouden vakauden ja työvoimaresurssien käytön.

Tarkasteltaessa luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön käsitysten yhdenmukaisuutta liitosseurakunnissa ja yhtymäseurakunnissa tavoitteiden hyvän toteutumisen osalta, havaittiin luottamushenkilöiden selvästi myönteisemmät näkemykset. Luottamushenkilöt arvioivat molemmissa samalla tavoin työntekijöitä myönteisemmin (+10–19 prosenttia) seurakuntidentiteetin säilymisen, seurakunnan taloudellisen vakauden, monipuolisen seurakuntatyön ja työvoimaresurssien mielekkään käytön. Liitosseurakunnissa vain hallinnon tarkoituksenmukaisuudessa (+25 %) ero työntekijöihin oli yhtymäseurakuntia suurempi. Sen sijaan yhtymäseurakunnissa luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön väliset erot olivat suuret arvioitaessa johtamisen tehokkuutta ja sopimussyhteistyön lisääntymistä.

Lisäksi yhtymäseurakunnissa eniten huonosti toteutuneina luottamushenkilöjohto näki taloudellisen vakauden ja työvoimaresurssien mielekkään käytön. Henkilöstö puolestaan yleisimmin arvioi heikoimmin toteutuneiksi samoin työvoiman mielekkään käytön ja johtamisen tehokkuuden sekä hallinnon tarkoituksenmukaisuuden.

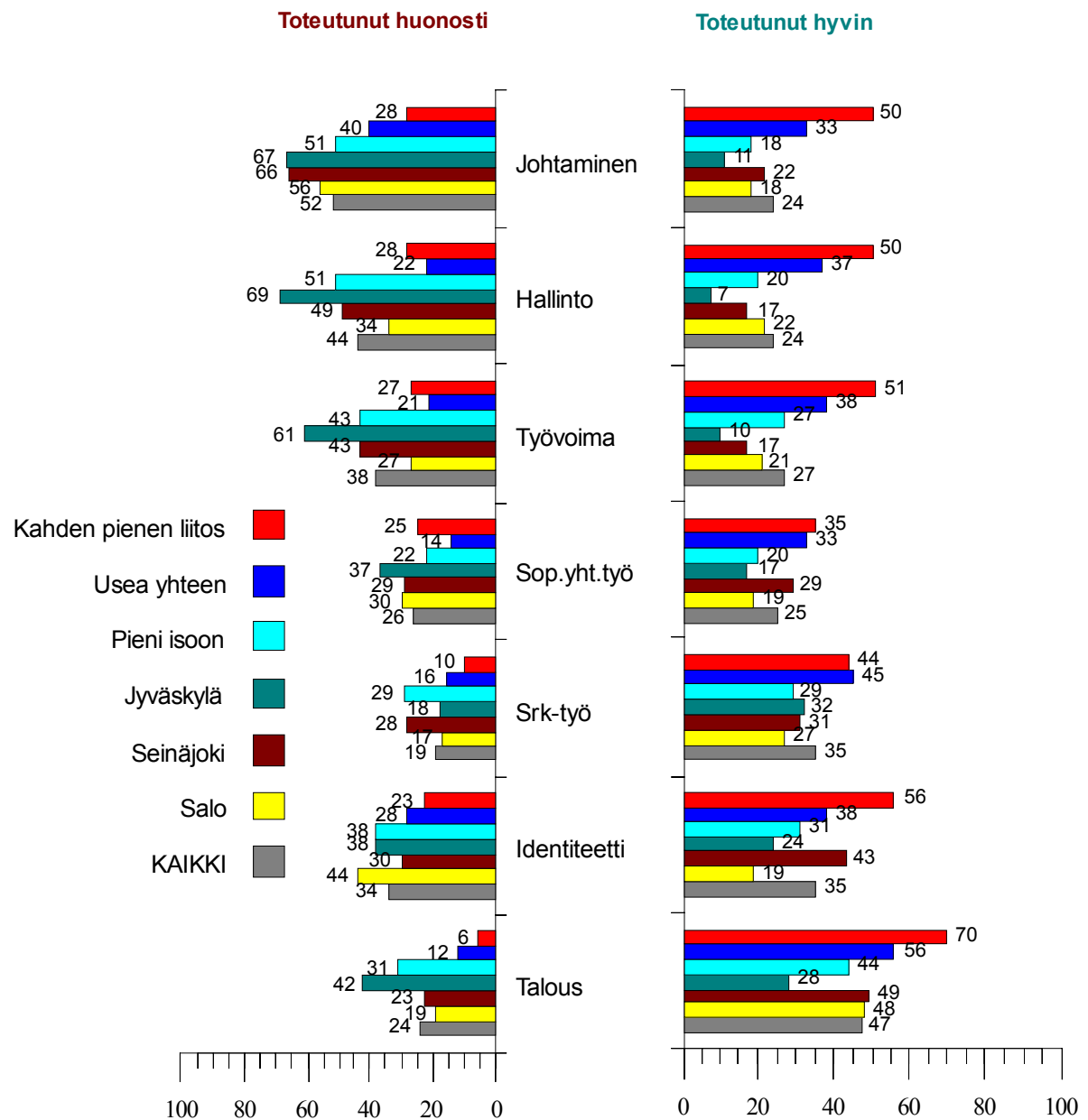
7.3. Erilaisissa liitosseurakunnissa

Erilaiset liitosseurakunnat erosivat työntekijöiden arvioiden perusteella melkoisesti toisistaan. Arviot eri tavoitteiden hyvästä toteutumisesta vaihtelivat Jyväskylän seurakunnan työvoiman mielekkään käytön toteutumisen 10 prosentista kahden pienen seurakunnan liitoksessa arvioituun seurakunnan taloudellisen vakauden 70 prosenttiin. Huonosti toteutuneiden tavoitteiden arvioinnit vaihtelivat Jyväskylän hallinnon tarkoituksenmukaisuuden 69 prosentista edellä mainittujen kahden pienen seurakunnan talouden vakauteen (6 %).

Kokonaisuutena erilaisissa liitosseurakunnissa parhaiten oli henkilöstön arvioimana saavutettu seurakunnan taloudellinen vakaus (47 %), seurakuntidentiteetin säilyminen (35 %) ja monipuolinen seurakuntatyö (35 %). Huonosti olivat sen sijaan toteutuneet tehokas johtaminen (–52 %), hallinnon tarkoituksenmukaisuus (–44 %) ja työvoimaresurssien mielekäs käyttö (–38 %). Sopimus pohjaisen yhteistyön lisääntyminen eri kumppanien kanssa oli enemmistön mielestä

osin toteutunut, osin ei. Neljännes henkilöstöstä katsoi tavoitteen toteutuneen hyvin ja neljännes puolestaan huonosti.

Kuvio 7.4. Seurakuntarakenteen uudistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen erilaisissa liitosseurakunnissa henkilöstön arvioimana (%).



Henkilöstön arvioimana tavoitteet olivat selkeimmin toteutuneet silloin, kun kaksi pientä seurakuntaa olivat liittyneet yhteen. Kaikkien tavoitteiden osalta näissä seurakunnissa oli henkilöstössä enemmän heitä, joiden mielestä tavoite oli toteutunut hyvin kuin huonosti. Lisäksi useimpien tavoitteiden osalta työntekijöitä, joiden mielestä tavoite oli toteutunut hyvin, oli yli puolet henkilöstöstä. Talouden vakauden tavoite oli näissä seurakunnissa valtaosan (70 %) mielestä toteutunut hyvin.

Varsin hyvin henkilöstön mielestä olivat tavoitteet toteutuneet myös silloin, kun useampi seurakunta oli liittynyt yhteen. Ainoastaan tehokkaan johtamisen tavoitteen osalta henkilöstössä oli enemmän niitä, jotka arvioivat tavoitteen toteutuneen huonosti. Kaikkien tavoitteiden osalta henkilöstöstä yli kolmannes katsoi tavoitteen toteutuneen hyvin ja monipuolisen seurakuntatyön osalta tavoitteen hyvin toteutuneeksi arvioi keskimääräistä useampi työntekijä.

Tapauksissa, jolloin selvästi pienempi seurakunta oli liittynyt isompaan seurakuntaan, uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen oli jo heikompaa. Ainoastaan seurakunnan talouden vakauden osalta oli enemmän työntekijöitä (44 %), jotka arvioivat tavoitteen toteutuneen hyvin. Huonosti olivat vastaajien enemmistön mukaan toteutuneet erityisesti tehokas johtaminen ja hallinnon tarkoituksenmukaisuus. Myös seurakuntatyön monipuolisuuden arvioi heikosti toteutuneeksi keskimääräistä useampi työntekijä. Taloutta ja johtamista lukuun ottamatta tavoitteet olivat toteutuneet hyvin joka viidennen tai runsaan neljäsosan mielestä.

Yksittäiset kolme tarkastelussa ollutta suurta seurakuntaa onnistuivat tavoitteiden saavuttamisessa vain harvoin edellä kuvatun suuruisesti. Minkään tavoitteen toteutumisessa ei näiden seurakuntien työntekijöiden arvioissa saavutettu enemmistöä. Lähimpänä tätä olivat Salo ja Seinäjoki seurakunnan talouden vakauden ja Seinäjoki seurakuntaidentiteetin säilymisen osalta. Lisäksi muiden kuin monipuolisen seurakuntatyön osalta henkilöstössä oli enemmän tavoitteet huonosti toteutuneiksi arvioivia. Kaikissa erityisesti tehokas johtaminen arvioitiin huonosti toteutuneeksi. Lisäksi varsinkin Jyväskylässä oli henkilöstön arvioimana erityisesti hallinnon tarkoituksenmukaisuudessa ja työvoimaresurssien mielekkäässä käyttämisessä sekä johtamisen tehokkuudessa paljon haastetta. Salon ja Seinäjoen työntekijät arvioivat tilanteen hieman paremmaksi.

Salon seurakunnassa oli keskimääräistä liitosseurakunnan henkilöstöä useammin arvioitu seurakuntaidentiteetin säilyminen huonosti toteutuneeksi. Muita harvemmin työntekijät arvioivat toteutuneen myös työvoimaresurssien joustavan käytön.

8. KOHTI UUTTA ELINVOIMAISTA SEURAKUNTAA

8.1. Tavoitteista totta

Seurakuntien rakennemuutokselle asetettujen monien tavoitteiden saavuttamisessa todettiin aikaisemmin oltavan monin paikoin vasta alkutaipaleella. Kun nykyisiä rakenneuudistukseen liittyviä prosesseja seurakunnissa viedään eteenpäin ja tulevaisuudessa aloitetaan uusia, on hyvä tunnistaa ne keskeiset tekijät, jotka selittävät johtavien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden arvioita tavoitteiden saavuttamisesta.

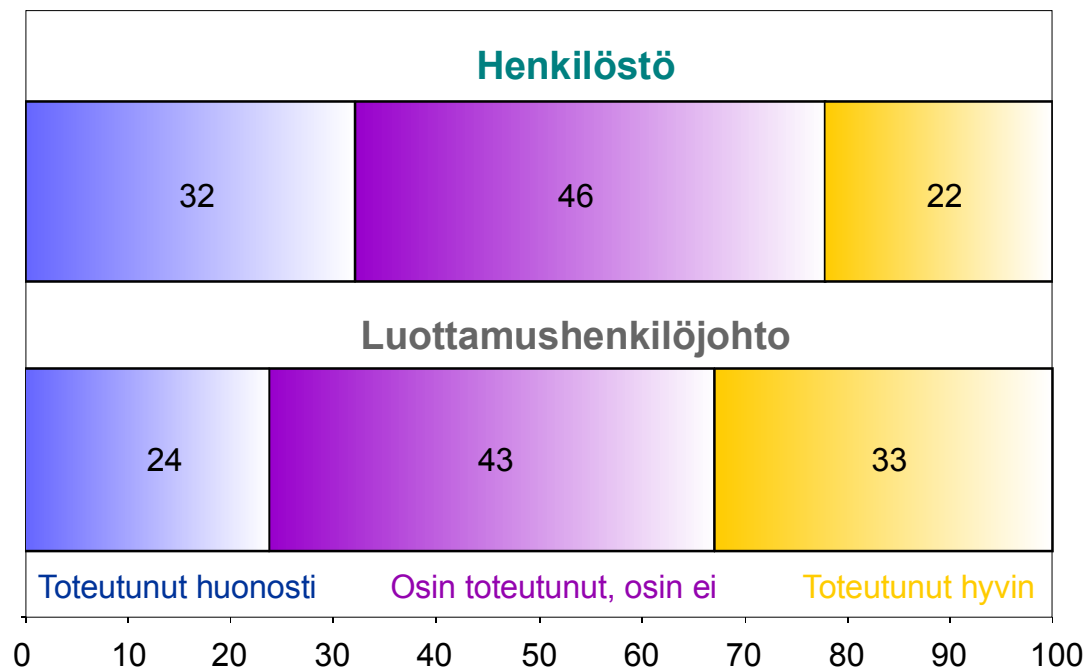
Tavoitteiden toteutumisen analysoimiseksi tutkimuksessa muodostettiin summamuuttuja. Siihen koottiin ne kysymykset, jotka mittasivat tutkimuksen edellisessä luvussa erilaisten rakenneuudistukselle kirjattujen tavoitteiden toteutumista. Summamuuttuja muodostui siten seuraavista seitsemästä:

- Monipuolinen seurakuntatyö
- Seurakunnan taloudellinen vakaus
- Hallinnon tarkoituksenmukaisuus
- Tehokas johtaminen
- Työvoimaresurssien mielekäs käyttö
- Seurakuntaidentiteetin säilyminen
- Sopimus pohjaisen yhteistyön lisääminen eri kumppanien kanssa

Kullekin luottamushenkilölle ja työntekijälle laskettiin tämän jälkeen tavoitteiden toteutumista kuvaava keskiarvo, summatavoiteindeksi. Kun tavoitteiden toteutumista oli kysytty asteikolla, jossa toteutunut erittäin hyvin sai arvon yksi ja toteutunut melko hyvin sai arvon kaksi ja vastaavasti toteutunut melko huonosti sai arvon neljä ja toteutunut erittäin huonosti viisi. Osin toteutunut ja osin ei, sai arvon kolme. Luottamushenkilöjohdon summatavoite vaihteli 1,14 ja 5,00 välillä. Henkilöstön summatavoiteindeksi vaihteli 1,00 ja 5,00 välillä.

Tavoitteiden toteutumisen keskiarvo oli luottamushenkilöjohdolla 2,96 ja henkilöstöllä 3,17, mikä kertoo luottamushenkilöjohdon arvioineen kokonaisuutena tavoitteiden toteutumista henkilöstöä myönteisemmin. Molemmissa vastaajaryhmissä eniten vastaajista sijoittui summamuuttujalla ryhmään osin toteutunut ja osin ei.

Kuvio 8.1. Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arviot rakennemuutokselle kirjattujen tavoitteiden toteutumisesta, summatavoitteet.



Summatavoitteita tarkasteltaessa ilmeni, että ero luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön välillä oli kymmenisen prosenttia sekä tavoitteiden hyvän että huonon toteutumisen arvioissa. Tässä yhteydessä on syytä muistaa, että yksittäisten tavoitteiden osalta erot olivat huomattavasti suuremmat, kuten edellisessä luvussa kerrottiin.

Seuraavaksi selvitettiin, mikä vaikutus uudistusprosessin eri tekijöillä oli tavoitteiden saavuttamisen kokonaisindeksiin, toisin sanoen, mitkä tekijät prosessissa toteuttamisessa selittivät tavoitteiden toteutumiselle annettuja arvioita. Tässä tarkoituksessa toteutettiin askeltavalla menetelmällä regressioanalyysit erikseen sekä luottamushenkilöjohdon että henkilöstön osalta. Menetelmässä selittäviä muuttujia lisätään yksi kerrallaan niin kauan kuin selitysaste nousee luotettavuustasolla $P \leq .05$.

Luottamushenkilöjohdon näkemystä tavoitteiden toteutumisessa selitti parhaiten heidän näkemyksensä siitä, miten hyvin henkilöstön näkemykset oli otettu suunnittelussa huomioon. Tämä oli ensisijainen arviointia selittävä yksittäinen tekijä ja sen selitysaste luottamushenkilöjohdon tavoitteiden toteutumiselle antamalle arviolle oli hyvä, 38 prosenttia.

Luottamushenkilöjohdon tavoitteiden toteutumiselle annettua arvion selittäjät.

	Korjattu selitysaste (R Square)	Suhteellinen selitysvoima (Beta- kerroin)
• Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	.38	.37
• Uudistuksessa hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana	.50	.31
• Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	.53	.23

Koko mallin selitysaste 53 prosenttia on hyvä ja voi sanoa, että luottamushenkilöjohdon tavoitteiden toteutumista koskevat myönteiset näkemykset selittyivät lähinnä edellä esitetyillä kolmella syillä. Samalla on kuitenkin todettava henkilöstön selvästi luottamushenkilöjohtoa heikommat arviot tavoitteiden toteutumisessa.

Taulukko 8.1. Summatavoitteen toteutumista luottamushenkilöjohdolla parhaiten selittäneet rakennemuutosprosessin tekijät luottamushenkilöjohdon aineistossa verrattuna henkilöstön vastaaviin . (%)

	Luottamushenkilöt			Henkilöstö		
	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä
Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	2,48	71	18	3,47	35	53
Uudistuksessa hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana	2,80	51	29	3,58	28	53
Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	2,84	47	25	3,44	22	48

Luottamushenkilöjohdon näkemykset tavoitteiden toteutumisesta selittyivät henkilöstön näkemysten huomioon ottamisella, tehokkaalla ja toimintaa tulevalla hallinnolla ja rakenteellisten ongelmien korjaamisella. Tästä näkökulmasta oli mielenkiintoinen havainto, jonka mukaan henkilöstö oli näiden asioiden toteutumisesta useimmiten eri mieltä. Se merkitsee, että uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi henkilöstön näkökulmasta juuri näihin asioihin näyttää seurakuntien rakennemuutoksissa olevan tarvetta kiinnittää erityistä huomiota.

Seurakuntien työntekijöiden arviota tavoitteiden toteutumiselle selittivät, kuten luottamushenkilöjohdollakin, hallinnon tehokkaaksi ja toimintaa tukevaksi arvioiminen. Sen lisäksi henkilöstön selvästi heikompia arvioita selittivät tavoitteiden selkeys, toiminnallisten ongelmien ratkominen, työpaikkojen sitouttaminen ja koetut omat mahdollisuudet uudistuksen suunnitteluun. Koko mallin selitysaste oli korkea, 67 prosenttia.

Työntekijöiden tavoitteiden toteutumiselle annetun arvion selittäjät.

	Korjattu selitysaste (R Square)	Suhteellinen selitysvoima (Beta-kerroin)
• Uudistuksen tavoitteet ovat seurakunnassamme selkeät ja tarkoituksenmukaiset	.53	.27
• Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen	.62	.25
• Uudistuksessa hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana	.65	.20
• Seurakuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin	.67	.16
• Koen, että minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun seurakunnassamme	.67	.10

Edellä esitetyt viisi prosessin tekijää ovat merkittäviä selitettäessä henkilöstön antamaa luottamushenkilöjohtoa heikompaa arviota rakennemuutokselle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Suurimman selitysarvon sai henkilöstön kokema uudistukselle asetettujen tavoitteiden selkeys ja tarkoituksenmukaisuus.

Näin ollen henkilöstön selvästi luottamushenkilöjohtoa alemmat arviot tavoitteiden toteutumisesta saivat selityksen. Kuvaa täsmentää vielä työntekijöiden ja johtavien luottamushenkilöiden vastausten vertailu.

Taulukko 8.2. Summatavoitteen toteutumista henkilöstöllä parhaiten selittäneet rakennemuutosprosessin tekijät työntekijä ja luottamushenkilöaineistossa. (%)

	Henkilöstö			Luottamushenkilöjohto		
	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä
Uudistuksen tavoitteet ovat seurakunnassamme selkeät ja tarkoituksenmukaiset	3,39	27	48	2,69	54	26
Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen	3,55	21	51	3,02	40	26
Uudistuksessa hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana	3,58	28	53	2,80	51	29
Seurakuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin	3,23	33	42	2,36	68	12
Koen, että minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun seurakunnassamme	3,38	35	53	2,25	70	19

Tavoitteiden toteutumista henkilöstön mielestä selittäneet tekijät olivat rakennemuutosseurakuntien luottamushenkilöjohdon arvioimina toteutuneet noin kaksi kertaa yleisemmin kuin henkilöstön mielestä. Kun henkilöstöstä kolmannes arvioi riittäviksi vaikutusmahdollisuutensa uudistuksen suunnitteluun, oli luottamushenkilöjohdossa heitä 70 prosenttia. Samoin vaihteli-

vat arviot siitä, oliko seurakunnan johto kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen. Henkilöstöstä kolmannes ja luottamushenkilöjohdosta valtaosa (68%) arvioi näin tapahtuneen.

Mahdollisuudet osallistua rakenneuudistuksen suunnitteluun ja sitouttaminen olivat siten tärkeitä syitä henkilöstön kokemuksiin siitä, että henkilöstöstä runsas viidennes (22%) oli kokenut tavoitteiden toteutuneen hyvin. Keskeisimmät syyt näiden lisäksi olivat kokemus tavoitteiden selkeydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta, näkemys siitä, oliko uudistusta hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen ja oliko hallinto arvioitu pidetyn tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana. Näissä kussakin henkilöstöstä enimmillään runsas neljännes ja luottamushenkilöjohdosta noin puolet näki näin tapahtuneen.

Henkilöstöaineistosta haluttiin vielä selvittää askeltavalla menetelmällä regressioanalyysin avulla selittivätkö kokemukset työyhteisöstä ja ristiriitojen käsittelystä, työstä sinänsä ja esimiestoiminnasta tai henkilöstön taustatiedot arvioita tavoitteiden toteutumisesta. Erittelyssä löydettiin henkilöstön osalta lisää selittäviä tekijöitä.

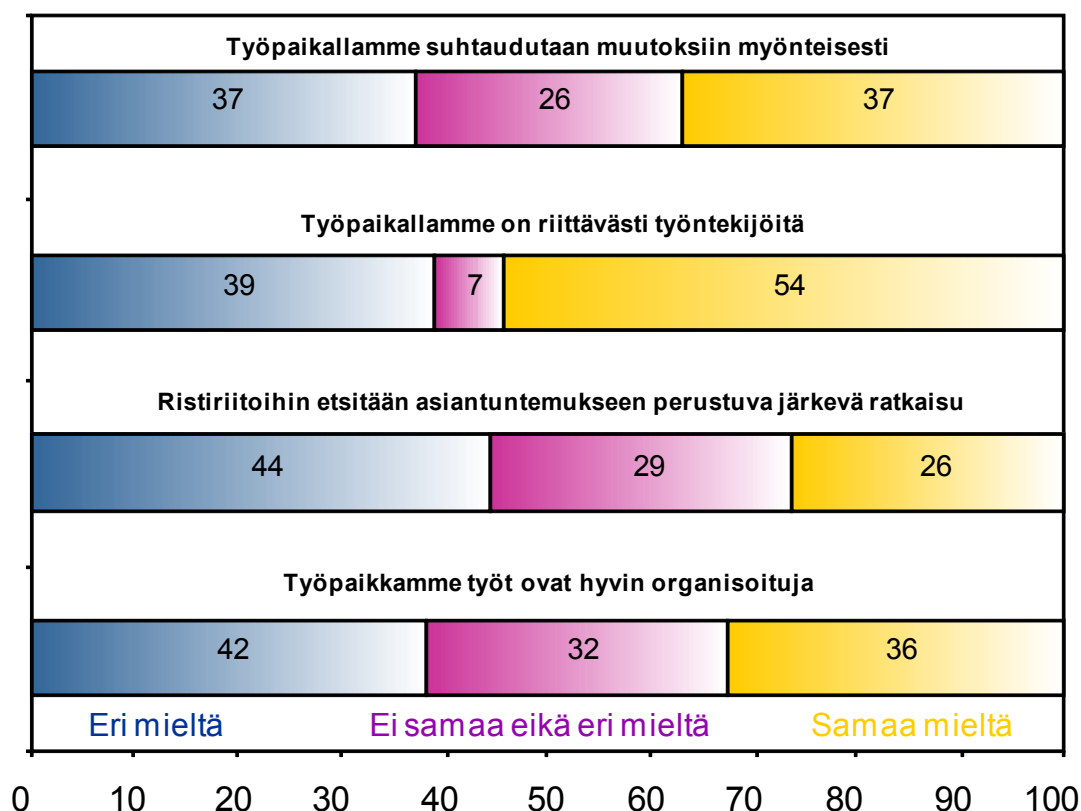
Henkilöstön arviointia tavoitteiden toteutumisessa selittäneet työyhteisön, organisaation ja esimiestoiminnan kokemukset sekä henkilöstön taustatiedot.

	Korjattu selitysaste (R Square)	Suhteellinen selitysvoima (Beta- kerroin)
• Saatteko tietoja työhönne kohdistuvista muutoksista	.22	.20
• Työpaikkamme työt ovat hyvin organisoituja	.32	.18
• Ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu	.35	.20
• Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	.38	.15
• Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti	.40	.17
• Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	.41	.20
• Työtehtävämme	.42	.17
• Työssä voi saavuttaa asettamiaan tavoitteita	.43	.20
• Esimieheni arvostaa osaamistani	.45	.13
• Työ edellyttää, että opin uusia asioita	.46	.12

Mallin selitysaste oli hyvä, 46 prosenttia. Se nosti esille samantyyppisiä tekijöitä kuin olivat prosessin kulkua kuvaavat selittäjät. Näitä olivat: muutoksissa tapahtuva hyvä tiedonsaanti, työpaikan töiden hyvä organisointi, työpaikan hyvä ristiriitojen käsittelykyky ja työntekijöiden riittävyys työtehtäviin nähden sekä työpaikan myönteiseksi koettu suhtautuminen muutokseen. Näiden lisäksi esille nousi viisi muutakin selittäjää, mutta niiden suhteellinen selitysvaikutus nosti vain hieman kokonaisselitystasetta ja liittyivät ilmeisesti usein työtehtävään ja asemaan työyhteisössä. Mielenkiintoinen oli havainto, etteivät esimiestoimintaa kuvaavat tekijät lukuun ottamatta osaamisen arvostamista näytä selittävän tavoitteiden toteutumisen arviota. Eivät selittäjiksi nousseet myöskään päätöksenteon etäisyyttä tai työntekijän ja työnantajan tavoitteiden yhdenmukaisuutta mitanneet tekijät.

Henkilöstöstä runsas kolmannes ilmoitti saavansa tietoja työhönsä kohdistuvista muutoksista suunnitteluvaiheessa (39 %), vähän ennen muutosta tietoja sai 36 prosenttia ja vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen joka neljäs työntekijä. Kirkon työolobarometrin koko kirkon henkilöstön luvut olivat samansuuruiset (38, 38 ja 21 prosenttia), joten rakennemuutosseurakunnat eivät tämän suhteen juurikaan poikenneet seurakuntien tilanteesta yleensä.

Kuvio 8.2. Tavoitteiden toteutumista selittäneet työhön ja työyhteisöön selittäneet muut keskeiset tekijät (%)



Rakennemuutosseurakuntien henkilöstön arviot töiden organisoimisesta olivat huomattavasti heikommat kuin seurakunnissa yleensä. Esimerkiksi Kirkon alan työolobarometrin 2009 mukaan valtaosa seurakuntien työntekijöistä (76 %) koki työt hyvin organisoiduiksi. Sen sijaan esimerkiksi henkilöstön riittävyys työtehtäviin oli ainakin samalla tasolla kuin seurakunnissa yleensä, sillä työolobarometrin henkilöstöstä 51 prosenttia vastasi työntekijöitä olevan liian vähän työtehtäviin nähden. (Kirkon alan työolobarometri 2009, 2010, 23–26.)

Rakennemuutosseurakunnissa tavoitteiden saavuttamiseksi olisi töiden organisoinnin lisäksi erityisesti syytä kiinnittää huomiota ristiriitojen käsittelyyn. Ristiriitatilanteissa nimittäin vain noin neljännes henkilöstöstä koki, että tilanteessa etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu. Sen sijaan useamman työntekijän mielestä ristiriitoja ei käsitellä lainkaan (37 %), ristiriitoja vähätellään tai niitä katsotaan läpi sormien (37 %), ristiriidat tukahdutetaan tai vältellään asioita, joista niitä voisi syntyä (36 %) tai sitten ristiriitojen ilmaantuessa yritetään löytää niihin eri osapuolia tyydyttävä kompromissiratkaisu (36 %). Yhtä usein kuin asiantuntemukseen perustuvaa järkevää ratkaisua seurakunnissa henkilöstön mielestä asioista keskustellaan avoimesti ja yritetään löytää niihin kaikkia tyydyttävä ratkaisu (25 %).

Muutoksiin suhtautumisessa henkilöstön mielipiteet jakautuivat selvästi. Vastaajista oli 37 prosenttia molemmissa yhtä mieltä ja eri mieltä sen kanssa, että heidän työpaikallaan suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti. Valtaosa henkilöstöstä (70 %) oli sitä mieltä, että esimies arvostaa hänen osaamistaan ja eri mieltä tästä oli 13 prosenttia.

Muut selittävät tekijät olivat henkilöstön vastauksissa varsin yhdenmukaiset (%):

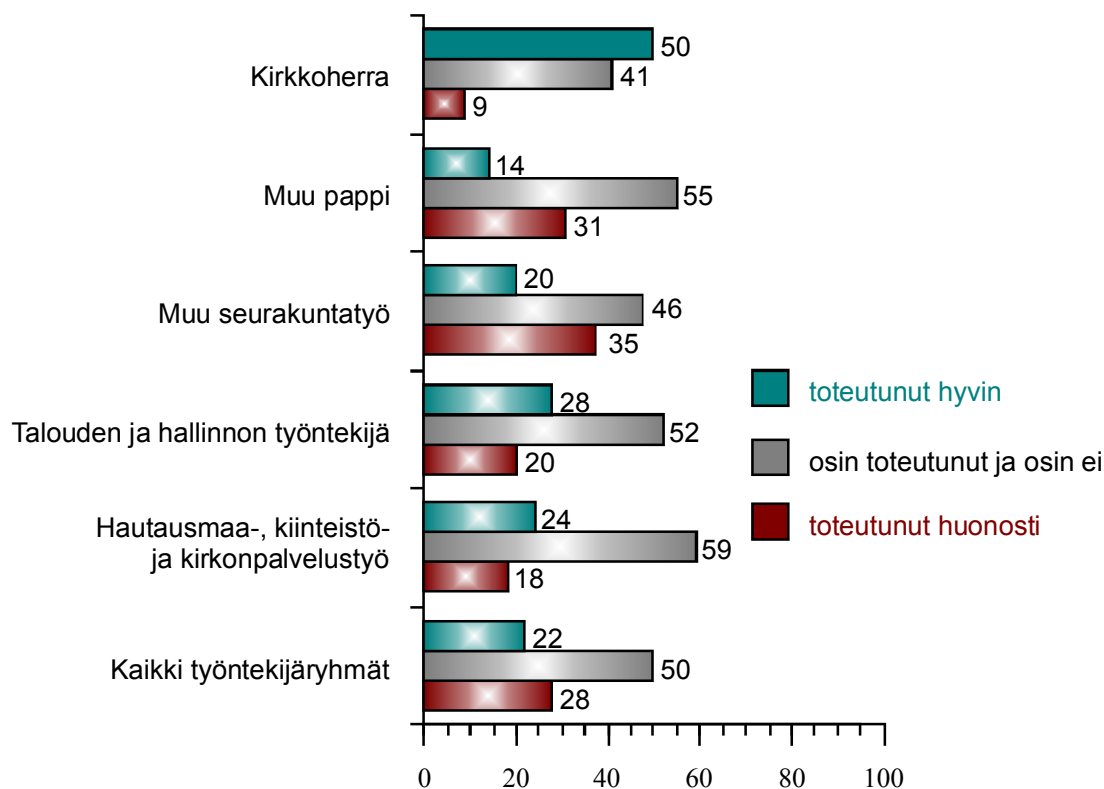
	Samaa mieltä	Eri mieltä
Työ edellyttää, että opin uusia asioita	84	3
Työssä voi saavuttaa asettamia tavoitteita	78	8
Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	9	68

Yksittäiseen työntekijään liittyvistä taustamuuttujista vain työtehtävä näytti selittävän tavoitteiden toteutumista. Muista poiketen kirkkoherroista puolet näki tavoitteiden toteutuneen hyvin. Myös talouspäällikön tai vastaavissa tehtävissä toimivista (33%) ja kirkkomuusikoista (29%) arvioi tavoitteet kokonaisuudessaan hieman useammin hyvin toteutuneina kuin henkilöstö yleensä.

Kirkkoherroja lukuun ottamatta muissa henkilöstöryhmissä enemmistö arvioi summatavoitteen valossa uudistukselle asetettujen tavoitteiden osin toteutuneen ja osin ei. Eniten tavoitteet huo-

nosti toteutuneina näkivät papit ja muut seurakuntatyössä olevat työntekijät, joista molemmissa henkilöstöryhmässä oli kolmannes näin arvioineita.

Kuvio 8.3. Henkilöstön arviot summatavoitteen toteutumisesta tehtäväryhmittäin. (%)



8.2. Voimaa vaikutuksille

Seurakuntarakennetyöryhmän mietintö Muuttuvien yhteisöjen kirkko esitti lukuisia mahdollisia rakennemuutoksen myönteisiä vaikutuksia. Edellä kävi ilmi, että esimerkiksi rakenneuudistuksen vaikutusten arvioinneissa oli suuria eroja luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön välillä. Lisäksi muun muassa liitosseurakunnissa uudistuksen vaikutukset eivät henkilöstön mielestä olleet vielä kovinkaan vallitsevia ja seurakuntayhtymien seurakuntien henkilöstön mielestä uudistus oli vaikuttanut vasta vain hyvin harvojen mielestä myönteisesti. Yhtymäseurakunnissa luottamushenkilöjohto näki vielä paljon toivomisen varaa muun muassa uudistuksen myönteisessä merkityksessä jäsenyydelle, palveluissa ja seurakunnan itsekannattavuudessa sekä talouden vakaudessa. Liitosseurakunnissa vaikutusten arvioinnit vaihtelivat runsaasti sen mukaan millainen liitos oli kysymyksessä.

Uudistusten vaikutusten analysoimiseksi koottiin summamuuttujaan ne kysymykset, joilla mitattiin 18 erilaista rakenneuudistuksen oletettua vaikutusta. Nämä olivat:

Perustehtävä:

- kirkastanut seurakunnan perustehtävää
- vahvistanut edellytyksiä seurakuntalaisten hengelliselle elämälle

Jäsenyys

- vahvistanut seurakuntalaisten myönteistä näkemystä seurakunnan jäsenyydestä
- lisännyt seurakuntalaisten tietoisuutta kuulumisesta seurakuntayhteisöön

Palvelut

- helpottanut palvelujen saamista
- seurakunnan palvelut ovat monipuolistuneet
- palvelut eivät ole vähentyneet
- edistänyt palvelujen kehittämistä

Toiminta

- heikommista huolehtiminen on vahvistunut
- lisännyt seurakuntalaisten mahdollisuutta kantaa vastuuta ja toimia lähimmäisenrakkauden puolesta
- seurakunnan omaileimainen toiminta on vahvistunut
- toiminta on laadukkaampaa
- lisännyt viestinnän vuorovaikutteisuutta

Henkilöstö ja luottamushenkilöt

- lisännyt henkilöstön luovuutta ja vireyttä
- helpottanut työvoimaresurssien käyttöä
- luottamushenkilöt ovat säilyttäneet paikkansa seurakunnan yhteistyöverkostoissa

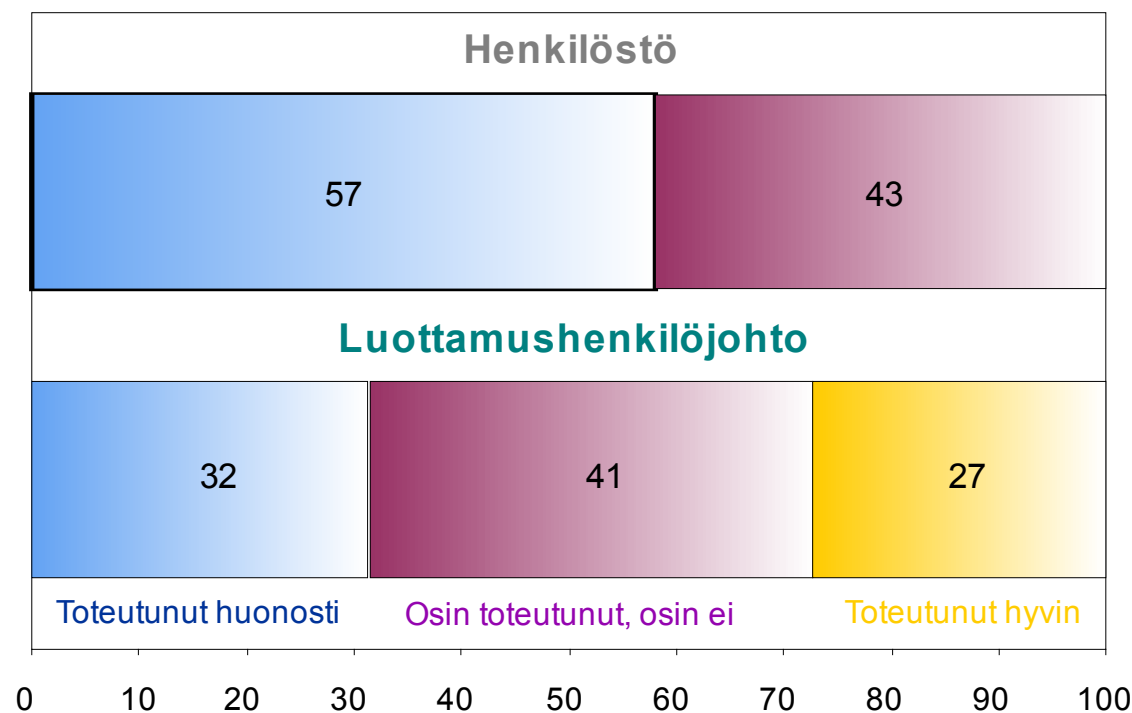
Resurssit ja talous

- seurakunnan resurssit eivät ole vähentyneet
- vahvistanut seurakunnan itsekannattavuutta

Kullekin luottamushenkilölle ja työntekijälle laskettiin tämän jälkeen vaikutusten arviointia kuvaava keskiarvo, summavaikutusindeksi. Kun vaikutus arvioitiin tapahtuneeksi, se sai arvon toteutunut erittäin hyvin yksi, toteutunut melko hyvin kaksi, ja kun taas oletettu vaikutus arvioitiin toteutuneen melko huonosti, se sai arvon neljä ja erittäin huonosti viisi. Näin laskettuna vaihtelivat luottamushenkilöjohdon saamat summavaikutukset 1,28 ja 5,00 välillä ja henkilöstön 1,28 ja 4,78 välillä.

Vaikutusten toteutumisen keskiarvo oli luottamushenkilöjohdolla 3,14 ja henkilöstöllä 3,42, mikä kertoo useamman johtavan luottamushenkilön arvioineen vaikutusten toteutuneen hyvin.

Kuvio 8.4. Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arviot rakenneuudistuksen oletettujen vaikutusten toteutumisesta, summavaikutukset. (%)



Seurakuntien johtavista luottamushenkilöistä runsas neljännes ja henkilöstöstä ei ainutkaan sijoittunut summavaikutusten osalta myönteisesti arvioiviin. Kielteisesti arvioivia oli johtavissa luottamushenkilöissä noin kolmannes ja henkilöstössä selvä enemmistö. Seuraavaksi selvitettiin oliko uudistusprosessin toteutuksessa tekijöitä, jotka selittivät havaittuja vaikutuksia, toisin sanoen, mitkä uudistusprosessin tekijät selittävät rakenneuudistuksen vaikutuksille annettua arviota. Tässä tarkoituksessa tehtiin regressioanalyysit erikseen johtavien luottamushenkilöiden ja työntekijöiden aineistoille.

Johtavien luottamushenkilöiden arviota selittämään askeltavan regressioanalyysin avulla löydettiin kolme tekijää. Nämä olivat henkilöstön näkemysten huomioon ottaminen, kuten oli tavoitteiden saavuttamisen osaltakin. Lisäksi siinä, missä tavoitteiden saavuttamista selitti uudis-

tuksen hyödyntäminen rakenteellisten ongelmien korjaamiseen, oli se vaikutusten arvioinnin osalta uudistuksen hyödyntäminen toiminnallisten ongelmien korjaamiseen. Kolmantena selittävänä tekijänä tuli esille käsitys uudistukseen liittyvän tiedottamisen riittävydestä seurakuntalaisten näkökulmasta kun se tavoitteiden toteutumisen osalta oli hallinnon tehokkuus. Kyseisten tekijöiden selitysvoima oli korkea, 64 prosenttia.

Johtavien luottamushenkilöiden arviota rakennemuutoksen vaikutuksista selittäneet uudistusprosessin tekijät, selitysaste ja suhteellinen selitysvoima.

	Korjattu selitysaste (R Square)	Suhteellinen selitysvoima (Beta-kerroin)
• Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	.47	.41
• Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen	.60	.37
• Uudistukseen liittyvä tiedottaminen on ollut seurakunnassamme riittävää seurakuntalaisten näkökulmasta	.64	.22

Johtavien luottamushenkilöiden arviota uudistuksen vaikutuksista selittivät ensi sijassa heidän näkemyksensä siitä, että henkilöstön näkemykset oli otettu suunnittelussa huomioon ja uudistusta oli hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen. Seurakuntalaisille tiedottamisen suhteellinen selitysaste oli mallissa alhaisempi, mutta se nousi kolmanneksi tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi.

Rakenneuudistukselle kirjattujen vaikutusten toteutumiseksi olisi ilmeisen selvästi tehtävä enemmän sen varmistamiseksi, että henkilöstön näkemykset tulisivat kuulluiksi ja paremmin huomioiduiksi sekä entistä selkeämmin paneutua toiminnallisten ongelmien korjaamiseen ja seurakuntalaisten mukaan ottamiseen. Toteutetuissa rakenneuudistuksissa näyttää usein muo-

dostuneen johtavien luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden toteuttama prosessi, jossa on vaarana henkilöstön ja seurakuntalaisten äänen jääminen taka-alalle.

Taulukko 8.3. Summavaikutusten toteutumista luottamushenkilöjohdolla parhaiten selittäneet rakennemuutosprosessin tekijät luottamushenkilöaineistossa verrattuna henkilöstön vastaaviin. (%)

	Luottamushenkilöt			Henkilöstö		
	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä
Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	2,48	71	18	3,47	35	53
Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamisen	3,02	40	26	3,55	21	51
Uudistukseen liittyvä tiedottaminen seurakunnassamme on ollut riittävää seurakuntalaisten näkökulmasta	2,92	51	37	3,35	26	44

Työntekijöiden arviota rakennemuutoksen vaikutuksista selittäneet uudistusprosessin tekijät, selitysaste ja suhteellinen selitysvoima.

	Korjattu selitysaste (R Square)	Suhteellinen selitysvoima (Beta-kerroin)
• Uudistuksen tavoitteet ovat seurakunnassamme selkeät ja tarkoituksenmukaiset	.46	.25
• Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	.55	.24
• Uudistuksen suunnitteluvaihe seurakunnassamme on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle	.58	.15
• Uudistuksessa hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana	.60	.12
• Koen, että minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun seurakunnassamme	.61	.12
• Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen	.61	.10

Edellä esitetyt kuusi uudistusprosessin tekijää selittivät henkilöstön arvioita rakennemuutosten vaikutuksista. Suhteellisesti suurimmat selittäjät olivat tavoitteiden selkeys ja tarkoituksenmukaisuus kuten oli tavoitteiden toteutumisen osaltakin ja uudistuksen hyödyntäminen rakenteellisten ongelmien korjaamisessa, toisin kuin tavoitteiden osalta selittäjäksi nousi hyödyntäminen toiminnallisten ongelmien korjaamisessa. Kolmanneksi tärkeimpänä selittäjänä oli kokemus siitä, että uudistuksen suunnitteluvaihe oli ollut ajallisesti riittävä. Sen lisäksi toisena vaikutuksia selittävänä uutena tekijänä oli näkemys henkilöstön sitoutumisesta uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen. Kokemus vaikutusmahdollisuuksien riittävydestä selitti vaikutusten arviota, kuten se selitti tavoitteidenkin saavuttamista. Viiden tekijän yhteinen selitysvoima oli 61 prosenttia, mitä on pidettävä korkeana.

Taulukko 8.4. Summavaikutusten toteutumista henkilöstöllä parhaiten selittäneet rakennemuutosprosessin tekijät henkilöstöaineistossa verrattuna johtavien luottamushenkilöiden vastaaviin. (%)

	Luottamushenkilöjohto			Henkilöstö		
	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä	ka.	Samaa mieltä	Eri mieltä
Uudistuksen tavoitteet ovat seurakunnassamme selkeät ja tarkoituksenmukaiset	2,69	55	26	3,39	27	48
Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	2,84	55	11	3,44	22	48
Uudistuksen suunnitteluvaihe seurakunnassamme on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle	2,67	54	26	3,63	22	59
Uudistuksessa hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana	2,80	51	29	3,38	22	53
Koen, että minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun seurakunnassamme	2,25	70	19	3,39	35	53
Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen	2,51	68	9	2,85	45	33

Johtavat luottamushenkilöt arvioivat kaikkia prosessin osa-alueita, jotka selittivät rakenneuudistuksen vaikutusten toteutumista varsin myönteisesti. He antoivat henkilöstöä selvästi paremmat kokonaisarviot. Tämä selittää pääosan johtavien luottamushenkilöiden näkemyksistä uudistusprosessin alkuvaiheen vaikutuksista. Suurimmat erot olivat mahdollisuuksissa uudistuksen suunnitteluun ja suunnitteluvaiheen riittävänä pitämisessä. Pienin ero oli näkemyksissä siitä, miten henkilöstö oli sitoutunut uudistuksen vaatimiin toimenpiteisiin.

Myös summavaikutusten osalta selvitettiin selittivätkö ja millä tavoin työhön, työyhteisöön, ristiriitojen käsittelyyn, esimiestoimintaan ja henkilöstön taustatietoihin liittyvät tekijät rakenneuudistuksen vaikutuksille annettua arviota. Askeltavalla menetelmällä toteutetun regressioanalyysin mukaisesti uudistuksen vaikutuksille annettua arviota selittivät parhaiten tiedon saanti työhön kohdistuvista muutoksista ja ristiriitojen käsittely sekä kokemus, että työpaikalla suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti.

Summavaikutusten selittäjät olivat pitkälti samoja kuin summatavoitteiden osalta jo käsiteltiin. Kuitenkin töiden hyvä organisointi putosi pois selittäjien joukosta ja tilalle nousivat erilaiset työpaikalla vallitsevia ristiriitojen ratkaisutapoja kuvanneet vaihtoehdot ja henkilöstön omia vaikutusmahdollisuuksista kertoneet vaihtoehdot. Tulokset viestivät sitä, että heti uudistuksen alusta alkaen myönteisiä vaikutuksia nähdään sitä useammin, mitä useammin työhön kohdistuvista muutoksista saadaan tieto jo suunnitteluvaiheessa ja mitä paremmin työyhteisössä kyetään käsittelemään erilaiset ristiriitatilanteet.

Riittävät vaikutusmahdollisuudet ja työntekijöiden riittävyys työtehtäviin nähdessä nousivat myös esille myönteisten vaikutusarvioiden kokemuksissa. Henkilön työtehtävä ja eläkkeellelähden epäajankohtaisuus nousivat myös selittäjiksi. Sen sijaan esimerkiksi muut työyhteisön ilmapiiriin tai suoranaisesti esimiestoimintaan ja johtajuuteen liittyvät tekijät jäivät vaille selitysvoimaa.

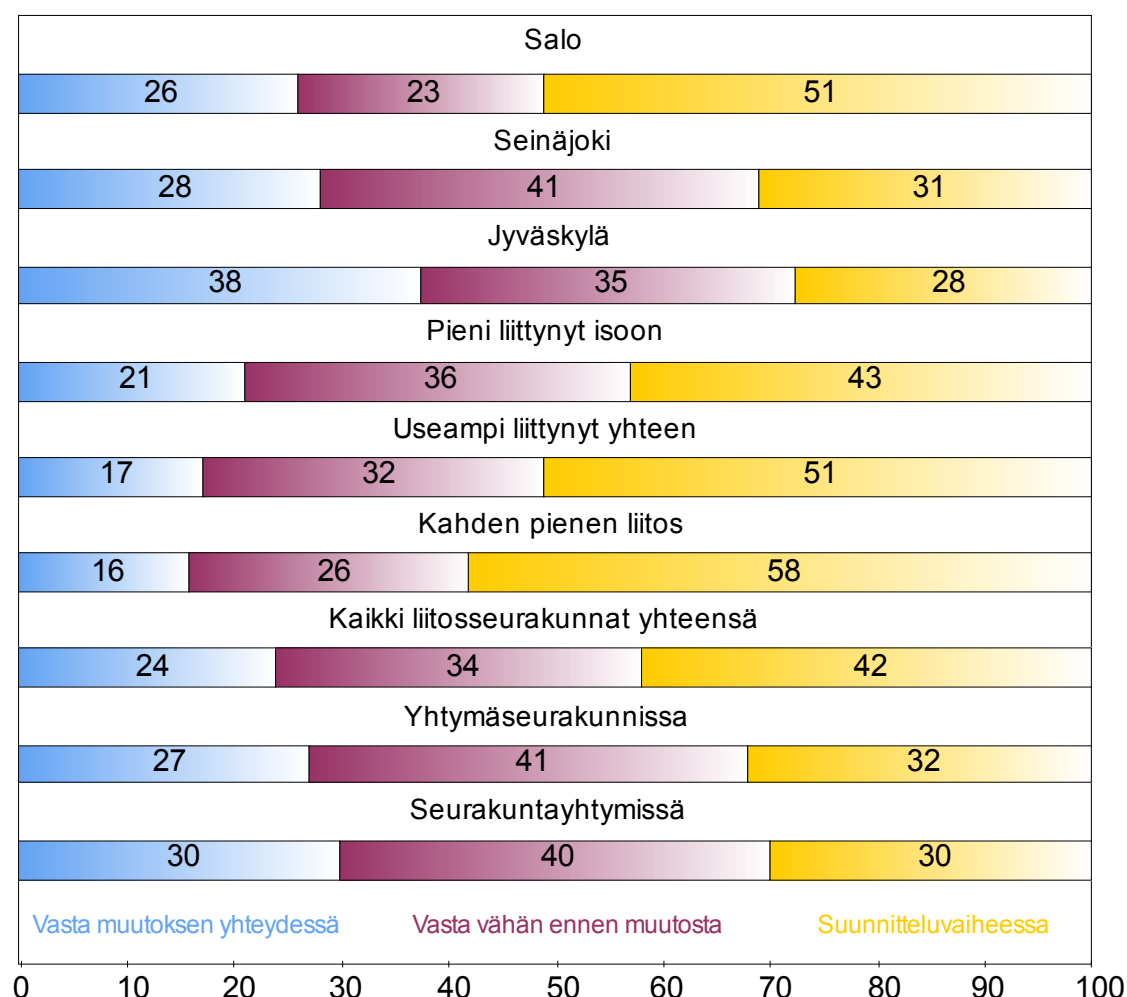
Työntekijöiden arviota rakennemuutoksen vaikutuksista selittäneet työyhteisön ja sen toiminnan tekijät, selitysaste ja suhteellinen selitysvoima.

	Korjattu selitysaste (R Square)	Suhteellinen selitysvoima (Beta-kerroin)
• Saatteko yleensä tietoja työhönne kohdistuvista muutoksista	.21	.18
• Ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu	.27	.24
• Vaikutusmahdollisuudet laitehankintoihin	.31	.11
• Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	.34	.14
• Vaikutusmahdollisuudet koulutuksen sisältöihin	.35	.15
• Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti	.37	.18
• Kuinka usein työpaikallanne esiintyy seuraavanlaisia ristiriitoja: kilpailuhenkeä	.38	.22
• Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	.40	.19
• Työtehtävämme.	.41	-.17
• Kuinka usein työpaikallanne esiintyy työntekijöiden välisiä ristiriitoja	.42	-.16
• Ristiriitoja vähätellään tai niitä ”katsellaan sormien läpi”	.43	.30
• Ristiriitoja ei käsitellä ollenkaan vaan ne ratkeavat itsestään, jos yleensä ovat ratketakseen	.44	-.21
• Oletteko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 63 ikävuotta tai ennen ammatillista eläkeikääne	.45	.10

Henkilöstön arviota rakennemuutosten vaikutuksista selittivät henkilöstön tiedonsaanti muutostilanteissa ja henkilöstön näkemys siitä, kuinka myönteisesti työpaikalla suhtaudutaan muutoksiin. Toinen keskeinen selittäjäryhmä oli ristiriitojen käsittely. Myös henkilöstön kokemat vaikutusmahdollisuudet eri asioihin ja työntekijöiden riittävyys työtehtäviin nähden selittivät arviota uudistuksen vaikutuksista.

Parhaiten muutostilanteiden tiedonkulku jo suunnitteluvaiheessa toteutui useissa erityyppisissä liitosseurakunnissa ja heikoimmin Jyväskylässä, Seinäjoella ja seurakuntayhtymissä sekä yhtymäseurakunnissa. Kokemus siitä, että tieto muutoksesta oli saatu vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen oli yleisintä näiden lisäksi myös joka neljännen työntekijän kokemus Salon seurakunnassa.

Kuvio 8.5. Henkilöstön kokemukset siitä, missä vaiheessa he saavat tietoja työhön vaikuttavissa muutostilanteissa. (%)



Toisaalta työntekijöiden näkemys siitä, suhtaudutaanko omassa työpaikassa muutoksiin myönteisesti, kertoi, että kaikkein myönteisimmin arvioidaan muutoksiin suhtauduttavan samoin eri-

tyyppisissä liitosseurakunnissa (41 %). Vähiten näin arvioitiin Jyväskylässä (34 %), Salossa (29 %) ja seurakuntayhtymissä (31 %) ja yhtymäseurakunnissa (25 %). Poikkeuksen edellä sanotusta muodosti Seinäjoen seurakunnan henkilöstö, jossa työpaikan muutosmyönteiseksi arvioi 46 prosenttia työntekijöistä.

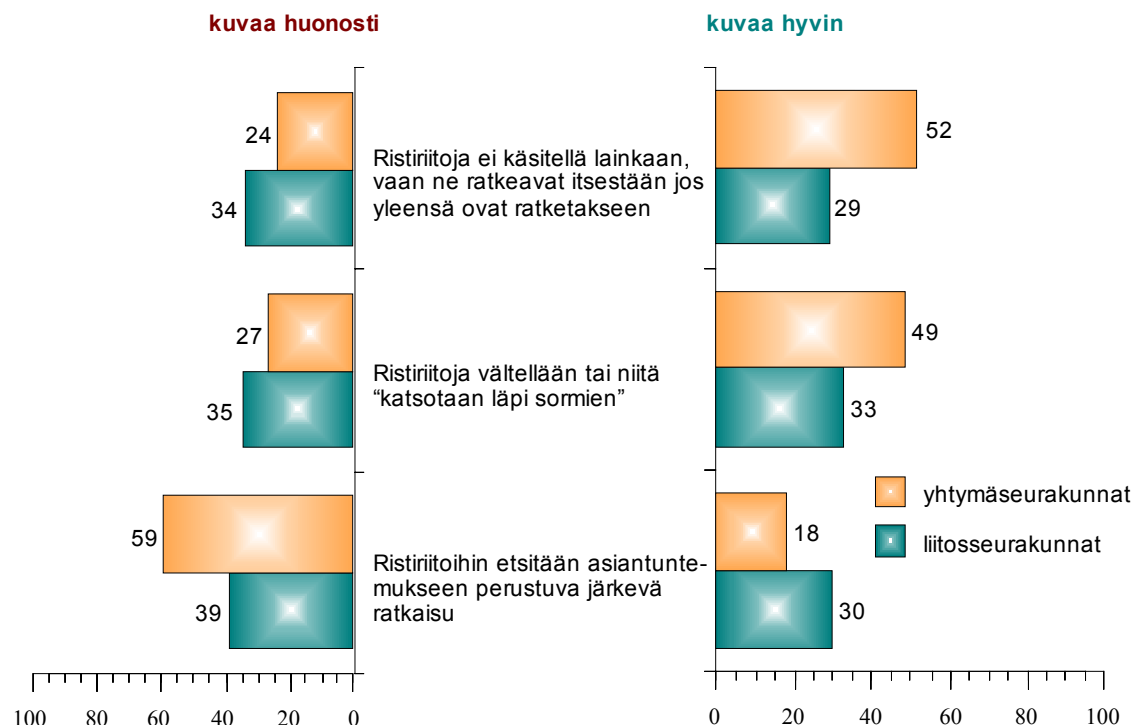
Lopuksi tarkastellaan toista keskeistä asiaryhmää, ristiriitatilanteita ja niiden käsittelyä rakennemuutosarvioiden selittäjinä. Henkilöstöltä kysyttiin ensin kuinka usein seurakunnassa esiintyy erilaisia ristiriitoja. Erilaisia mahdollisia ristiriitoja oli esillä yhdeksän alkaen eri henkilöryhmien välisistä ristiriidoista ja arvovaltaa tai eriarvoisuutta kuvaavista ristiriidoista päätyen ristiriitoihin tehtävien tärkeyteen ja tavoitteisiin. Erittäin tai melko usein seurakunnissa esiintyi eniten tiettyjen henkilöiden persoonaan tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvia ristiriitoja (39 %) ja esimiesten ja alaisten (27 %) tai työntekijöiden välisiä ristiriitoja (25 %). Harvoin tai ei lainkaan, oli sukupuolten välistä eriarvoisuutta tai syrjintää (77 %) ja työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välisiä ristiriitoja (66 %).

Vaikutusten arvioinnin selittäjiksi nousivat työntekijöiden välisten ristiriitojen lisäksi kilpailuhenki. Rakennemuutosseurakunnissa saattaa ristiriitoja olla herkemmin kuin seurakunnissa yleensä, sillä kirkon alan työolobarometrin tulokset hieman eri tavalla kysymällä olivat matalammat sekä esimiesten ja alaisten että työntekijöiden välisten ristiriitojen osalta. Rakennemuutosseurakunnissa työntekijöiden välisiä ristiriitoja ilmaisi joka neljäs olevan erittäin tai melko usein. Vastaavasti vajaa kolmannes (30 %) ilmoitti, ettei tällaisia ole ollenkaan tai niitä on erittäin tai melko harvoin. Liitosseurakunnissa tilanne oli keskimäärin hieman yhtymäseurakuntia parempi ja suurin ero tuli esille seurakuntayhtymien työntekijöiden osalta, sillä heistä useampi ilmoitti työntekijöiden välisiä ristiriitoja olevan usein (37 %) ja kilpailuhenkeä vastaavasti harvemmin (28 %) kun heitä oli koko aineistossa 39 prosenttia. (Kirkon alan työolobarometri 2009 2010, 37–40.)

Eri liitosseurakunnista suurimmat poikkeamat kokonaistilanteesta olivat Salon seurakunta, jossa harvoin tai ei lainkaan, ilmoitti työntekijöiden välisiä ristiriitoja olevan 41 prosenttia ja Seinäjoella heitä oli vastaavasti muita vähemmän, 21 prosenttia.

Tämän jälkeen henkilöstölle kuvattiin yhdeksän erilaista mahdollista ristiriitojen käsittelytapaa. Näistä kolme nousi selittämään vaikutuksille annettua arviota. Ristiriitojen käsittelytavalla näytti siten olevan suuri merkitys uudistuksen alkuvaiheen vaikutusten arvioinnille.

Kuvio 8.6. Ristiriitojen luonnehdinta ja niiden käsittely rakennemuutoksen vaikutusten arvioinnin selittäjinä liitosseurakuntien ja yhtymäseurakuntien henkilöstöaineistossa. (%)



Liitosseurakunnissa oli henkilöstön arvioimana ristiriitojen käsittely paremmalla tolalla kuin yhtymäseurakunnissa. Siinä, missä liitosseurakunnissa jonkin verran useammin etsittiin asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu, yhtymäseurakunnissa huomattavasti useammin ristiriitoja vähäteltiin tai niitä ei käsitelty ollenkaan.

Seurakuntayhtymien henkilöstön vastaukset asettuivat lähelle yhtymäseurakuntia, mutta olivat jonkin verran myönteisemmät. Niinpä seurakuntayhtymissä joka viides (21 %) työntekijä oli sitä, mieltä, että ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu ja puolet heistä sanoi tämän kuvaavan huonosti seurakuntayhtymän tilannetta. Samoin seurakuntayhtymien työntekijöissä oli vähemmän kuin yhtymäseurakunnissa työntekijöitä, joiden mielestä ristiriitoja vähätellään (40 %) tai niitä ei käsitellä ollenkaan (44 %).

Erilaiset liitosseurakunnat poikkesivat keskimääräisestä tilanteesta lähinnä kolmella kohtaa. Useamman seurakunnan liitoksessa oli henkilöstössä vähemmän työntekijöitä, jotka arvioivat kuvaavan heikosti seurakuntaansa sen, että ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu (27 %). Liitosseurakunnista näissä tilanne olikin henkilöstön mielestä parhain. Jyväskylän seurakunnassa puolestaan oli muita enemmän työntekijöitä, jotka sanoivat seurakunnan tilannetta kuvaavan hyvin sen, että ristiriitoja vähätellään tai niitä "katsellaan läpi sormien" (45 %). Seinäjoen seurakunnassa puolestaan oli eniten heitä, joiden mielestä tämä kuvaa huonosti seurakunnan ristiriitojen käsittelyä (49 %).

9. LOPUKSI

9.1. Tiivistelmä

Vuosina 2009–2011 toteutettavan tutkimushankkeen ”Uudistuvat seurakunnat” tehtävänä on tuottaa järjestelmällistä ja vertailukelpoista tietoa seurakuntien rakenneuudistusten muutosprosesseista ja muutoksen vaikutuksista. Hanke toteuttaa strategiassa asetettuja toimintalinjauksia ja tarkastelee rakenneuudistamisen vaikutuksia suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Tämä tutkimus on hankkeen ensimmäinen osaraportti. Se käsittelee rakennemuutosseurakuntien johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemuksia uudistuksen suunnitteluvaiheesta, päätöksentekoon vaikuttaneista tekijöistä ja heidän arvioitaan toteutetuista toimenpiteistä. Siinä kuvataan ja eritellään lisäksi luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arvioita rakennemuutoksen vaikutuksista ja uudistuksen tavoitteiden toteutumisesta uudistuksen alkuvaiheessa sekä analysoidaan arvioita selittäviä tekijöitä.

Suomalainen seurakuntarakenne on ollut viime vuodet voimakkaassa muutoksessa. Tähän ovat vaikuttaneet toimintaympäristön muuttuminen, seurakuntien omat hallinto- ja toimintarakenteiden kehittämistarpeet sekä kunta- ja palvelurakenteen (PARAS-hanke) historiallisen laaja uudistaminen. Yhtenä vastauksena toimintaympäristön muutoshaasteisiin on kirkossa nähty strategiseen ajatteluun perustuva strategiatyö ja seurakuntarakenteiden muuttaminen. Rakenteen kriittinen tarkastelu ja sen uudistaminen on todettu olevan välttämätöntä sekä kunnissa että seurakunnissa. Seurakunnissa kriittinen tarkastelu koskee seurakunnan toimintatapoja, henkilöstötarpeita, johtamista, taloudellisuutta ja palvelun alueellista tasavertaisuutta. Ydinkysymys seurakunnissa on: ”millainen hallinto- ja toimintarakenne luo parhaat edellytykset seurakunnan hengellisen työn jatkuvuudelle ja kehittämiselle.” Samalla kunta- ja palvelurakenneuudistus on merkinnyt huomattavaa yhteistoiminta-alueiden määrää, useita toteutuneita kuntaliitoksia ja useita seurakuntaliitoksia tai seurakuntayhtymien perustamisia.

Näistä syistä Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntarakenne on muuttunut ja muuttuu oleellisesti. Vuosina 2001–2010 tehtiin 110 seurakuntamuutosta koskevaa päätöstä, joiden seurauksena seurakuntien määrä väheni 122 seurakunnalla. Näistä kuntaliitoksesta johtuvia oli 67 ja 55 tapahtui ilman kuntaliitosta.

Tutkimuksen aineisto muodostuu kaikista 1.1.2009 toimintansa aloittaneista liitosseurakunnista ja seurakuntayhtymistä. Kysely toteutettiin verkkokyselynä kyseisten seurakuntien ja seurakuntayhtymien johtaville luottamushenkilöille ja koko henkilöstölle. Luottamushenkilöjohdon vastausprosentti oli 49 ja henkilöstön 29 prosenttia. Henkilöstön osalta vastausprosentit vaihtelivat seurakunnittain kuuden ja 80 prosentin välillä. Työntekijäaineisto on vinoutunut siten, että hautausmaa-, kiinteistö- ja kirkonpalvelutyöntekijät sekä lastenohjaajat ovat aliedustettuina. Luottamushenkilöjohdon arviot koostuvat 77 prosentista muutosseurakuntia ja viidestä seurakunnista jäätiin kokonaan ilman vastauksia sekä johtavilta luottamushenkilöiltä että työntekijöiltä.

Seurakuntien johtavat luottamushenkilöt arvioivat seurakuntarakenteen muutosprosessia huomattavasti myönteisemmin kuin samojen seurakuntien henkilöstö. Lisäksi liitosseurakuntien henkilöstön arviot uudistusprosessista vaihtelevat seurakunnittain huomattavasti. Parhaimmat arviot antoivat kahden pienen seurakunnan liitoksessa tai usean seurakunnan liitoksessa mukana olleiden seurakuntien henkilöstö. Heikoimmat arviot tulevat yhtymäratkaisuun päätyneiden seurakuntien henkilöstöltä ja Jyväskylän, Salon, Seinäjoen sekä niiden seurakuntien työntekijöiltä, joissa pieni tai pienet seurakunnat ovat liittyneet selvästi isompaan seurakuntaan.

Seurakunnan rakenneuudistusten *tavoitteet* ovat runsaalle puolelle johtavista luottamushenkilöistä selkeät ja tarkoituksenmukaiset, kun taas työntekijöistä tätä mieltä on noin joka neljäs työntekijä. Liitosseurakunnissa henkilöstöstä vajaa kolmannes pitää tavoitteita selkeinä ja tarkoituksenmukaisina ja päinvastoin ajattelee lähes puolet työntekijöistä. Seurakuntayhtymien seurakunnissa uudistukselle asetettuja tavoitteita pitää henkilöstöstä selkeinä ja tarkoituksenmukaisina vajaa viidennes.

Seurakuntien työntekijöitä ja kuntien palveluhenkilöstöä verrattaessa kiinnittyy huomio seurakuntien henkilöstön selvästi myönteisempiin arvioihin. Toisaalta myös usean prosessia arvioineen kysymyksen osalta seurakuntien henkilöstössä on myös enemmän eri mieltä olleita kuin oli kuntien henkilöstössä

Rakennemuutosseurakunnissa johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset eroavat toisistaan ratkaisevasti *osallistumismahdollisuuksien* mukaan ja siinä miten he arvioivat, että *henkilöstön näkemykset* on prosessissa otettu huomioon. Luottamushenkilöistä valtaosa ja henkilöstöön verrattuna kaksinkertainen määrä kokee omat osallistumismahdollisuutensa prosessiin riittävinä ja että henkilöstön näkemykset on otettu riittävästi huomioon. Liitosseurakuntien johtavista luottamushenkilöistä joka neljäs on eri mieltä osallistumismahdollisuuksiensa riittävydestä kun yhtymäratkaisun seurakunnissa tai seurakuntayhtymissä näin arvioi vain muutama yksittäinen luottamushenkilö. Sen sijaan henkilöstön kokemukset mahdollisuuksistaan osallistua prosessin suunnitteluun tai että henkilöstön näkemykset on otettu riittävästi huomioon, ovat päinvastaiset. Erityisesti yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa ja seurakuntayhtymissä selvä enemmistö työntekijöistä kokee, etteivät osallistumismahdollisuudet suunnitteluun olleet riittävät. Liitosseurakunnissakin näin kokee lähes puolet henkilöstöstä.

Osin näyttää siltä, että varsinkin henkilöstön mielestä seurakunnan luottamushenkilöjohto ei ole osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun. Näin koetaan erityisesti yhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa, joissa on enemmän kielteisesti kuin myönteisesti vastanneita. Liitosseurakuntien henkilöstön näkemykset ovat selvästi yhtymäratkaisuun päätyneiden seurakuntien henkilöstöä paremmat. Luottamushenkilöistä kussakin vastaajaryhmässä valtaosa ilmoittaa luottamushenkilöjohdon osallistuneen riittävästi uudistuksen suunnitteluun.

Useat johtavat luottamushenkilöt ovat myös kokeneet *luottamuksen* vallinneen prosessin aikana siellä, missä henkilöstön kokemukset ovat erilaiset. Luottamuksen osalta näyttää rakenneuudistusseurakunnissa jääneen paljon kehitettävää ja toivomisen varaa. Erityisesti näin on seurakun-

tayhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa, joissa johtavien luottamushenkilöiden näkemys henkilöstön luottamuksesta virkamiesjohtoon on huomattavasti myönteisempi kuin työntekijät itse arvioivat.

Liitosseurakunnissa henkilöstöstä kolmannes luottaa virkamies- tai luottamushenkilöjohtoon rakenneuudistusprosessin aikana, mutta seurakuntayhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa näin ilmoittaa vajaa viidennes. Selkeän kielteisen kannan luottamusta kysyttäessä ilmaisee suuri osa seurakuntayhtymien seurakuntatyöntekijöistä.

Tarkasteltaessa uudistukseen liittyvää *tiedottamista* ero luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön näkemyksissä on myös suuri. Enemmistö johtavista luottamushenkilöistä katsoo tiedottamisen olleen riittävää, mutta henkilöstön enemmistö on eri mieltä. Kaikissa erityyppisissä rakenneuudistusseurakunnissa on enemmän niitä työntekijöitä, jotka ovat eri mieltä siitä, että tiedottaminen on ollut riittävää henkilöstön tai seurakuntalaisten näkökulmasta.

Rakenneuudistukseen liittyvässä tiedottamisessa parhaiten näyttävät onnistuneen seurakuntayhtymien ja liitosseurakuntien tiedottaminen omalle henkilöstölleen. Riittämättömäksi tiedottaminen koetaan yleisimmin seurakuntayhtymäratkaisuun päätyneissä seurakunnissa sekä henkilöstölle että seurakuntalaisille. Liitosseurakuntien henkilöstössä on eniten, vajaa kolmannes, vastaajia, joiden mielestä tiedotus seurakuntalaisille on ollut riittävää.

Seurakunnissa luottamushenkilöjohdosta valtaosa arvioi johdon huolehtineen prosessissa riittävästi työpaikkojen *sitouttamisesta*. Työntekijöistä kuitenkin useimmat ovat tästä eri mieltä ja työntekijät kokevat johdon toiminnan sitouttamisessa puutteellisen varsinkin seurakuntayhtymien seurakunnissa. Liitosseurakunnissa työntekijät arvioivat sitouttamisen selvästi myönteisemmin.

Johtavista luottamushenkilöistä valtaosa arvioi työntekijöiden *sitoutuneen* uudistuksen vaatimien toimenpiteiden toteuttamiseen. Sen sijaan liitosseurakunnissa puolet työntekijöistä ja seurakuntayhtymissä vajaa puolet arvioi työpaikkansa henkilöstöä näin. Seurakuntayhtymien seurakunnissa sitoutuneiksi työntekijät arvioivat vajaan viidenneksen. Enemmistö yhtymien seurakuntien henkilöstöstä arvioi, ettei niiden henkilöstö ole sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen eikä johto ole kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen.

Verrattuna kunnan palvelutyöntekijöihin seurakuntien työntekijät ovat sitoutuneempia uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen ja huolimatta seurakuntien henkilöstön osallistumismahdollisuuksien ja näkemysten huomioon ottamisen kielteisten arvioiden määrästä, ovat tulokset näiltä osin kuitenkin selvästi kuntien työntekijöitä myönteisemmät. Pienimmät erot aineistojen välillä ovat tiedottamisen riittävydessä seurakuntalaisille tai kuntalaisille ja virkamiesjohtoon luottamisen osalta. Kaiken kaikkiaan uudistuksen alkuvaiheen tilanne seurakuntien ja kuntien henkilöstön arvioimana näyttäytyy kunnissa jonkin verran haasteellisempänä kuin seurakunnissa. Silti molemmissa näyttää jäävän vielä paljon tehtävää.

Luottamushenkilöjohto ja työntekijät arvioivat *suunnitteluvaiheen riittävyyttä* onnistuneen muutoksen toteuttamiselle samansuuntaisesti kuin prosessin muutkin osa-alueet. Luottamushenkilöjohdosta näin arvioi yli puolet ja riittämättömäksi sen arvioi runsas neljännes. Suuri osa työntekijöistä kokee uudistuksen suunnitteluvaiheen ulkopuolisena ja vain runsas viidennes henkilöstöstä katsoi suunnitteluvaiheen olleen seurakunnassaan riittävä luodakseen edellytykset onnistuneelle muutokselle ja eri mieltä tästä oli selvästi yli puolet työntekijöistä.

Henkilöstö pitää suunnitteluvaihetta riittämättömänä edellytysten luomisessa onnistuneelle muutokselle erityisesti seurakuntayhtymissä ja seurakuntayhtymien seurakunnissa, joissa tämä on valtaosan kokemus. Liitosseurakunnassakin näin arvioi yli puolet vastaajista. Henkilöstöstä suunnitteluvaihetta riittävänä pitää seurakuntayhtymissä vajaa viidennes, seurakuntayhtymien seurakunnissa noin joka kymmenes ja liitosseurakunnissa joka neljäs työntekijä. Sen sijaan johtavista luottamushenkilöistä liitosseurakunnissa suunnitteluvaihetta riittävänä onnistuneelle muutokselle arvioi selvä enemmistö ja yhtymissä ja niiden seurakunnissa vajaat puolet.

Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön *arvioinneissa koko prosessista* ääripäiksi näyttävät muodostuvan yhtymäratkaisuun päätyneiden seurakuntien johtavat luottamushenkilöt ja näiden seurakuntien henkilöstö. Rakennemuutoksen toteuttaneissa seurakunnissa vallitsee usein valtava ero luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön käsityksissä tavoitteiden selkeydestä uudistuksen aikataulusta ja sitä kautta edellytysten luomisesta onnistuneelle muutokselle.

Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arvioiden erot ovat suuret myös prosessin toteutuksessa siinä, miten eri osapuolet ovat voineet osallistua suunnitteluun ja miten riittävästi henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa huomioon, miten on tiedotettu, millainen luottamus on vallinnut prosessin aikana, miten johto on huolehtinut työpaikkojen sitouttamisesta ja kuinka henkilöstö on sitoutunut uudistuksen vaatimien toimenpiteiden toteuttamiseen.

Näyttää siltä, että silloin kun seurakuntien yhdistyminen on toteutettu kahden pienen seurakunnan välillä, myös suunnitteluprosessi on koettu onnistuneimmaksi. Valtaosa näiden seurakuntien henkilöstöstä kokee, että henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon. Lisäksi lähes kaikkien suunnittelua mitanneiden asioiden osalta enemmistön kokemukset ovat myönteisiä. Näin on erityisesti henkilöstölle tiedottamisen, työpaikkojen sitouttamisen ja henkilöstön sitoutumisen osalta. Myös uudistuksen tavoitteiden selkeys ja tarkoituksenmukaisuus ja uudistukseen liittyvä tiedottaminen seurakuntalaisille arvioidaan muita myönteisemmin.

Silloin kun useampi seurakunta on liittynyt yhteen, kokemukset prosessista ovat yleisesti ottaen vähän pieniä seurakuntia huonommat, mutta varsin hyvät. Erityisesti valtaosa henkilöstöstä ilmoittaa olevansa sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen. Näissä liitosseurakunnissa on selvästi keskimääräistä myönteisempi näkemys henkilöstön osallistumismahdollisuuksista ja henkilöstön näkemysten huomioonottamisesta sekä työpaikkojen sitouttamisesta. Sen sijaan näissä seurakunnissa on pienistä seurakunnista poiketen selvästi enemmän eri mieltä olevia siitä, että suunnitteluvaihe on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle.

Kun pieni tai pienet seurakunnat ovat liittyneet selvästi isompaan seurakuntaan, arviot suunnitteluprosessin onnistumisesta heikkenevät edellä mainituissa liitosseurakunnista. Heikoimmillaan ne arvioidaan tavoitteiden selkeyden ja suunnitteluajan riittävyyden suhteen ja parhaimmillaan työpaikkojen sitouttamisen, henkilöstölle tiedottamisen ja luottamuksen osalta. Kuitenkin henkilöstö pitää itseään sitoutuneena uudistuksen toimenpiteiden suorittamiseen ja arvioi luottamushenkilöjohdon osallistuneen riittävästi uudistuksen suunnitteluun.

Tarkasteltaessa erikseen Jyväskylän, Salon ja Seinäjoen liitosprosessia, ovat työntekijöiden kokemukset kaikkein huonoimmat. Monen suunnitteluvaihetta mitanneiden kysymysten osalta enemmistö seurakuntien työntekijöistä antaa selkeän kielteisen arvion. Kaikkein useimmin tämä tulee esille Seinäjoella ja Jyväskylässä, jossa suunnitteluvaihetta ei pidetä riittävänä, jotta se olisi luonut edellytykset onnistuneelle muutokselle. Seinäjoella ja Jyväskylässä on yhdenmukaisesti myös useimmiten selvästi keskimääräistä enemmän kielteisiä arvioita henkilöstön osallistumismahdollisuuksista, henkilöstön näkemysten huomioonottamisesta ja työpaikkojen sitouttamisesta.

Luottamushenkilöjohdon selvä enemmistö on sitä mieltä, että luottamushenkilöjohto on edistänyt *uudistukseen liittyvää päätöksentekoa* seurakunnassa. Henkilöstöstä näin arvioi runsas kolmannes. Sekä luottamushenkilöjohto että henkilöstö arvioivat myös aiemman seurakuntien välisen yhteistyön edistäneen uudistukseen liittyvää päätöksentekoa.

Päätöksentekoa eniten jarruttaneet tekijät ovat johtavien luottamushenkilöiden mielestä seurakuntalaisten mielipiteet uudistuksesta, seurakunnan taloudellinen tilanne, naapuriseurakuntien ratkaisut uudistuksen toteuttamisessa ja hiippakunnan tuomiokapitulin toiminta. Samoin eniten on niitä työntekijöitä, joiden mielestä päätöksentekoa ovat jarruttaneet seurakuntalaisten mielipiteet uudistuksesta ja seurakunnan taloudellinen tilanne, mutta myös luottamushenkilöjohto. Paikallisella medialla ei koeta useinkaan olevan merkitystä päätöksentekoon. Useat vastaukset heijastelevat kokemuksia uudistuksen tuoreudesta ja myös pakkoliitokseksi koetun rakennemuutoksen jälkitilaa.

Henkilöstön näkemykset päätöksentekoa edistäneistä tai sitä jarruttaneista tekijöistä ovat samanlaiset sekä liitosseurakunnissa että uusissa seurakuntayhtymissä. Näyttää siltä, että seurakuntayhtymien seurakuntien luottamushenkilöjohto muita selkeämmin korostaa luottamushenkilöjohdon, Kirkkohallituksen ja naapuriseurakuntien ratkaisujen merkitystä päätöksentekoa edistäneenä tekijänä ja muita vähemmän seurakunnan taloudellisen tilanteen merkitystä.

Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön näkemykset eroavat lähinnä kahden tekijän kohdalla. Henkilöstö nostaa esille luottamushenkilöjohtoa selkeämmin, ettei seurakuntalaisten mielipiteillä uudistuksesta ole vaikutusta uudistukseen liittyvään päätöksentekoon. Lisäksi henkilöstö arvioi seurakunnan taloudellisella tilanteella olevan harvemmin vaikutusta päätöksentekoon kuin johtavat luottamushenkilöt.

Liitosseurakunnissa seurakuntien välillä on selkeä yhdenmukaisuus siinä, että henkilöstön kokemuksen mukaan liitosprosessin suunnittelun päätöksentekoa ovat edistäneet seurakuntien välinen aikaisempi yhteistoiminta, Kirkkohallitus, hiippakunnan tuomiokapituli. Päätöksentekoa puolestaan henkilöstö kokee jarruttaneen seurakuntalaisten mielipiteet, ellei kysymyksessä ollut kahden pienen seurakunnan yhdistyminen. Myös naapuriseurakuntien ja muiden seurakuntien ratkaisut koetaan Seinäjokea lukuun ottamatta päätöksentekoa edistävinä. Paikallisen median kannat ovat työntekijöiden mielestä jarruttaneet suunnittelun päätöksentekoa silloin kun kysymyksessä on useamman seurakunnan liittyminen yhteen ja siten myös Salon seurakunnassa.

Kahden pienen seurakunnan liitoksessa päätöksentekoon näytetään yleisesti ottaen oltavan tyytyväisiä, sillä eri osapuolilla nähdään olleen päätöksentekoa edistävä vaikutus. Seurakuntien välisellä aikaisemmalla yhteistoiminnalla ja luottamushenkilöjohdolla on ollut keskeinen rooli ja vähemmän päätöksentekoa edistävinä nähdään olleen media, muut seurakunnat tai hiippakunnan ja kirkon hallinto. Harvat näkivät olleen päätöksentekoa jarruttaneita tekijöitä, paitsi runsas kolmannes koki tällaisina olleen seurakuntalaiset.

Samoin on laita useamman seurakunnan liitoksessa. Päätöksentekoa edistäneinä nähdään seurakunnan taloudellisen tilanteen lisäksi aikaisempi seurakuntien välinen yhteistoiminta ja luottamushenkilöjohto ja jarruttajina useammin seurakuntalaiset. Pienen seurakunnan liittyessä isoon arvioi niiden henkilöstö samansuuntaisesti, mutta he nostavat muita useammin hiippakunnan tuomiokapitulin päätöksentekoa edistäneeksi tekijäksi.

Salon seurakunnassa näyttää henkilöstön arvion mukaan korostuvan luottamushenkilöjohdon merkitys päätöksentekoa jarruttavana tekijänä ja Seinäjoen seurakunnassa sen lisäksi seurakunnan taloudellinen tilanne, naapuriseurakuntien tekemät ratkaisut ja seurakuntalaisten mielipiteet.

Jyväskylän seurakunnan henkilöstön näkemykset poikkeavat selkeimmin muista liitosseurakunnista. Päätöksentekoa jarruttavana tekijänä työntekijät näkevät lähinnä seurakunnan taloudellisen tilanteen ja muiden tekijöiden vaikutus jäi vähäiseksi. Luottamushenkilöjohdon, hiippakunnan tuomiokapitulin ja seurakuntien välinen aikaisempi yhteistoiminta korostuvat uudistukseen liittyvää päätöksentekoa edistävinä.

Luottamushenkilöjohdon valtaosan mielestä seurakunnassa on ollut *konkreettisia toimenpiteitä*, joilla uudistusta on viety eteenpäin. Joka kymmenes johtava luottamushenkilö on väitteestä toista mieltä. Myös noin puolet henkilöstöstä arvioi, että konkreettisia toimenpiteitä on tapahtunut. Kuitenkin joka neljäs työntekijä on asiasta eri mieltä.

Rakenneuudistuksen hyödyntämisessä joko toiminnallisten tai rakenteellisten ongelmien korjaamiseen eroavat johtavien luottamushenkilöiden arviot henkilöstön vastaavista. Johtavista luottamushenkilöistä noin neljännes on eri mieltä siitä, että uudistusta on hyödynnetty ongelmien korjaamiseen. Vastaavasti henkilöstöstä näin arvioi puolet vastaajista. Samoin näkemykset

hallinnon pitämisestä tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana saavat luottamushenkilöjohdolta selvästi useammin hyvät arvioinnit kuin työntekijöiltä.

Luottamushenkilöjohto pitää yleisesti ottaen hallinnon järjestämistä huomattavasti useammin tehokkaana, kevyenä ja toimintaa tukevana kuin henkilöstö. Samalla kuitenkin molemmissa vastaajaryhmissä on lähes kolmannes päinvastaista mieltä olleita. Tämä viittaa siihen, että uudistuksen hyödyntämisessä rakenteellisten tai toiminnallisten ongelmien korjaamiseen on vielä paljon toimintatilaa.

Luottamushenkilöjohdon ja työntekijöiden aineistossa tulee esille selkeä ero liitosseurakuntien ja seurakuntayhtymään kuuluvien seurakuntien välillä. Kaikkein kriittisimmin konkreettisten toimenpiteiden olemassaoloon suhtautuvat seurakuntayhtymiin kuuluvien seurakuntien työntekijät. Heistä runsas kolmannes on konkreettisten toimenpiteiden olemassaolosta eri mieltä. Merkittävää on, että myös näiden seurakuntien luottamushenkilöjohto lähenee käsityksissään työntekijöitä ja heitä on saman verran kuin liitosseurakuntien henkilöstössä.

Sekä työntekijöiden että luottamushenkilöiden kokemuksissa eniten konkreettisia toimenpiteitä arvioidaan tapahtuneen liitosseurakunnissa, kun useampi seurakunta oli liittynyt yhteen. Tällöin lähes puolet henkilöstöstä arvioi uudistusta hyödynnetyn rakenteellisten tai toiminnallisten ongelmien korjaamiseen. Myös kahden pienen seurakunnan yhdistymisessä enemmistö työntekijöistä kokee näin tapahtuneen, vaikka myös eri mieltä olevien osuus oli suuri. Kokonaisuutena rakenneuudistuksen hyödyntäminen toiminnallisten tai rakenteellisten ongelmien korjaamiseen voi sanoa olevan seurakunnissa alkutaipaleellaan.

Kuntien palveluhenkilöstön arvioihin verrattuna seurakunnan työntekijöiden kokemukset ovat myönteisempiä, sillä seurakuntien työntekijöissä on kaksi kertaa enemmän kuin kuntien henkilöstössä niitä, jotka arvioivat olleen konkreettisia toimenpiteitä. Samoin on uudistuksen hyödyntämisessä toiminnallisten tai rakenteellisten ongelmien korjaamiseen. Seurakunnissa näin on tapahtunut runsaan viidenneksen mielestä, kun kuntien henkilöstöstä näin kokee noin joka kymmenes työntekijä. Konkreettisten toimenpiteiden tapahtumisesta on eri mieltä seurakuntien työntekijöistä joka neljäs ja kuntien henkilöstöstä joka viides. Sen sijaan ero on suuri toiminnallisten ongelmien korjaamisen osalta. Seurakunnissa runsas puolet ja kunnissa runsas neljännes työntekijöistä on eri mieltä siitä, että uudistusta on hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen.

Rakenneuudistuksen *vaikutusten arvioinnit* ovat luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön välillä isot ja erisuuntaiset. Suurempi osa luottamushenkilöjohdosta näkee uudistuksen vaikuttaneen jo sen alkuvaiheessa myönteisesti, kun taas suurempi osa henkilöstöstä on eri mieltä. Näin on erityisesti siinä, että uudistus olisi edistänyt palvelujen kehittämistä seurakunnassa, palvelut olisivat monipuolistuneet, edellytykset seurakuntalaisten hengelliselle elämälle olisivat vahvistuneet, toiminta olisi laadukkaampaa tai työvoimaresurssien käyttö olisi helpottunut. Optimistisimman arvion johtavat luottamushenkilöt antavat työvoimaresurssien joustavan käytön helpottumisen osalta, josta taas henkilöstö on selkeimmin eri mieltä.

Uudistusprosessi ei ole useinkaan rakennemuutosseurakuntien johtavien luottamushenkilöiden tai erityisesti henkilöstön mielestä kirkastanut seurakunnan perustehtävää. Näin on varsinkin seurakuntayhtymien seurakunnissa. Työntekijöiden mielestä useammin kuin johtavien luottamushenkilöiden mielestä prosessi on lisännyt seurakuntalaisten tietoisuutta kuulumisesta seurakuntayhteisöön.

Liitosseurakunnissa uudistuksen vaikutukset eivät henkilöstön mielestä ole kovinkaan vallitsevia. Pikemmin useimmissa kysytyissä vaikutuksissa useimmat työntekijät eivät nähneet kehittymistä tai asioiden parantumista. Myönteisimmät arviot annettiin seurakunnissa, joissa oli toteutettu kahden pienen seurakunnan yhdistyminen. Kaikkein kielteisimmän yhdistymisen vaikutukset seurakunnan jäsenyyden merkityksen vahvistumiseen nähtiin Salossa ja seurakunnissa, joissa selvästi pienempi tai pienemmät seurakunnat olivat liittyneet isoon seurakuntaan. Useamman seurakunnan liittyessä yhteen on uudistus helpottanut lähinnä työvoimaresurssien käyttöä eivätkä seurakunnan resurssit olleet vähentyneet. Pienen tai usean selvästi pienemmän seurakunnan liitoksissa henkilöstö arvioi vaikutukset palveluihin selvästi kielteisinä, vaikka vaikutus palvelujen vähenemiseen tai resursseihin ei näin ollutkaan. Jyväskylän seurakunnan henkilöstö arvioi muita useammin kielteisesti työvoimaresurssien käytön helpottumisen, työvoimaresurssien säilymisen tai sen, että rakennemuutos olisi edistänyt palvelujen kehittämistä tai niiden saamisen helppoutta.

Seurakuntayhtymien seurakuntien luottamushenkilöjohdon arviot ovat jonkin verran myönteisemmät kuin henkilöstön. Eniten vaikutusta luottamushenkilöjohto näkee olleen siinä, etteivät palvelut tai työvoimaresurssit ole vähentyneet. Rakennemuutoksen keskeiset tavoitteet kirkon jäsenyyden vahvistaminen, seurakuntayhteisöjen tukeminen ja seurakuntien itsekannattavuuden kehittäminen näyttävät varsinkin yhtymäseurakunnissa jääneen uudistuksen alkuvaiheessa henkilöstön mielestä lähes tyystin toteutumatta.

Rakennemuutoksella haetuissa vaikutuksissa on vielä paljon tehtävää, kun niitä arvioidaan aivan uudistuksen alkuvaiheessa. Kirkon strategiassa Meidän kirkko, Osallisuuden yhteisö näkökulmasta jää uudistuksen alkuvaiheessa paljon haasteita kirkolle ja rakennemuutosseurakuntiin. Näitä ovat esimerkiksi jäsenyyden ja hengellisen elämän vahvistaminen, seurakuntalaisten palveleminen ja kuuleminen tai vapaaehtoistoiminnan mahdollistaminen, heikommista huolehtiminen, viestintä ja johtaminen sekä henkilöstön työhyvinvointi.

Suunnitteluprosessin yhteys erilaisissa liitosseurakunnissa jää aivan ilmeisesti useassa tapauksessa luottamushenkilöjohdon ja henkilöstönkin arvioimana kovin irralliseksi seurakunnan perustehtävästä. Perustellusti voi sanoa, että riittävän usein ei perustehtävää ja seurakuntarakenteen muutosta ole kyetty yhdistämään hyvällä tavalla. Osaselityksenä ovat varmasti kuntaliitosten aiheuttamat nopeat liitostilanteet eikä aina ole ollut kysymys seurakunnan omista tarpeista.

Kirkkohallituksen asettama seurakuntarakennetyöryhmän mietintö Muuttuvien yhteisöjen kirkko (2007) toteaa seurakuntarakenteen uudistamiselle muutamia keskeisiä *tavoitteita*. Lähtökoh-

tatilanteen arvioimiseksi kysyttiin sekä luottamushenkilöjohdolta että työntekijöiltä, miten asetetut tavoitteet ovat uudistuksen alkuvaiheessa toteutumassa heidän seurakunnassaan.

Kaikissa seurakunnissa parhaiten näyttävät toteutuneen sekä luottamushenkilöjohdon että henkilöstön mielestä seurakuntidentiteetin säilyminen ja seurakunnan taloudellinen vakaus, joskin vastaajien välillä on runsaasti hajontaa. Samoin on monipuolisen seurakuntatyön osalta. Sopimus pohjaisen yhteistyön lisääminen eri kumppanien kanssa on arvioitu toteutuneen hyvin harvojen johtavien luottamushenkilöiden tai työntekijöiden mielestä.

Hallinnon tehokkuuden, työvoimaresurssien mielekkään käytön ja tehokkaan johtamisen osalta luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arviot ovat erisuuntaiset. Selvästi useampi johtava luottamushenkilö kuin työntekijä näkee näiden tavoitteiden toteutuneen hyvin ja vastaavasti henkilöstö johtavia luottamushenkilöitä useammin arvioi näiden tavoitteiden toteutuneen huonosti.

Yhtymäratkaisun tehneissä seurakunnissa kuudessa esitetystä seitsemästä tavoitteesta on enemmän tavoitteet huonosti toteutuneiksi arvioivia työntekijöitä kuin ne hyvin toteutuneeksi arvioineita. Ainoastaan seurakuntidentiteetin säilymisen osalta on enemmän työntekijöitä, jotka arvioivat tavoitteen toteutuneen hyvin. Luottamushenkilöjohdon näkemykset tavoitteiden toteutumisesta eroavat yhtymäseurakunnissa henkilöstön näkemyksistä monin kohdin. Paitsi, että kaikkien tavoitteiden osalta suurempi osa vastaajista näkee tavoitteet toteutuneen hyvin kuin henkilöstöstä, niin työvoiman mielekkään käytön ja seurakunnan talouden vakauden osalta tavoitteen huonosti toteutuneeksi arvioivia on enemmän kuin ne hyvin toteutuneeksi kokevia. Taloudellisen vakauden toteutumisen huonoksi arvioineita on johtavissa luottamushenkilöissä jopa enemmän kuin työntekijöiden ryhmässä.

Liitosseurakunnissa näkemykset eivät ole näin yhdenmukaiset. Liitosseurakuntien luottamushenkilöjohto arvioi tavoitteiden toteutumista kaikkein myönteisimmin.

Erilaiset liitosseurakunnat eroavat työntekijöiden arvioiden perusteella melkoisesti toisistaan. Arviot eri tavoitteiden hyvästä toteutumisesta vaihtelivat Jyväskylän seurakunnan työvoiman mielekkään käytön toteutumisen ja hallinnon tarkoituksenmukaisuuden heikoimmista arvioista kahden pienen seurakunnan liitoksessa arvioituun seurakunnan taloudellisen vakauden tavoitteen toteutumiseen.

Henkilöstön arvioimana tavoitteet ovat selkeimmin toteutuneet silloin kun kaksi pientä seurakuntaa olivat liittyneet yhteen. Kaikkien tavoitteiden osalta näissä seurakunnissa on henkilöstössä enemmän heitä, joiden mielestä tavoite on toteutunut hyvin kuin huonosti. Varsin hyvin henkilöstön mielestä ovat tavoitteet toteutuneet myös silloin, kun useampi seurakunta on liittynyt yhteen. Ainoastaan tehokkaan johtamisen tavoitteen osalta henkilöstössä on enemmän niitä, jotka arvioivat tavoitteen toteutuneen huonosti. Tapauksissa, jolloin selvästi pienempi seurakunta oli liittynyt isompaan seurakuntaan, uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutuminen on heikompaa. Jyväskylän, Salon ja Seinäjoen seurakunnissa tavoitteiden saavuttamiseksi on vielä paljon työtä.

Luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön ja liitosseurakuntien ja yhtymäseurakuntien välillä näyttävät tavoitteet uudistuksen alkuvaiheessa olevan toteutumassa varsin eri tavoin. Tavoitteet ovat: monipuolinen seurakuntatyö, seurakunnan taloudellinen vakaus, hallinnon tarkoituksenmukaisuus, tehokas johtaminen, työvoimaresurssien mielekäs käyttö, seurakuntaidentiteetin säilyminen ja sopimus pohjaisen yhteistyön lisääminen eri kumppanien kanssa.

Tavoitteiden toteutumiselle annettuja arvioita selittävät rakennemuutosseurakuntien johtavilla luottamushenkilöillä ja työntekijöillä osin erilaiset uudistusprosessin toteuttamiseen liittyneet tekijät. Luottamushenkilöjohdon näkemystä tavoitteiden toteutumisesta selittää parhaiten kolme syytä. Nämä ovat: arviot siitä, miten hyvin henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa huomioon, onko hallinto pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana ja onko uudistusta hyödynnetty seurakunnan rakenteellisten ongelmien korjaamiseen. Nämä tekijät selittävät 53 prosenttia johtavien luottamushenkilöiden tavoitteiden toteutumista koskevista arvioista.

Tästä näkökulmasta on kiinnostavaa, että henkilöstö oli näistä prosessiin liittyvistä asioista huomattavan usein eri mieltä kuin johtavat luottamushenkilöt. Se merkinnee, että uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi henkilöstön näkökulmasta juuri näihin asioihin näyttää olevan tarvetta kiinnittää erityistä huomiota.

Seurakuntien työntekijöiden arviota tavoitteiden toteutumiselle selittää kuten luottamushenkilöjohdollakin hallinnon tehokkaaksi ja toimintaa tukevaksi arvioiminen. Sen lisäksi henkilöstön selvästi heikompia tavoitteiden toteutumisen arvioita selittivät tavoitteiden selkeys ja tarkoituksenmukaisuus, toiminnallisten ongelmien ratkominen, työpaikkojen sitouttaminen ja koetut omat mahdollisuudet uudistuksen suunnitteluun. Koko mallin selitysaste on korkea, 67 prosenttia.

Tavoitteiden toteutumista henkilöstön mielestä selittäneet tekijät ovat rakennemuutosseurakuntien luottamushenkilöjohdon arvioimina toteutuneet noin kaksi kertaa yleisemmin kuin henkilöstön mielestä. Selkeät tavoitteet, mahdollisuudet osallistua rakenneuudistuksen suunnitteluun ja sitouttaminen ovat siten tärkeitä syitä henkilöstön antamiin arvioihin tavoitteiden toteutumisesta ja viestivät siitä, että yhteistä keskustelua työhön, toimintaan ja rakenteisiin liittyvää kokemusten ja tunteiden jakoa ei monissa rakennemuutosseurakunnissa ole ollut riittävästi.

Henkilöstön osalta myös kokemukset työyhteisöstä ja ristiriitojen käsittelystä, työstä sinänsä ja esimiestoiminnasta sekä henkilöstön taustatiedot selittävät arvioita tavoitteiden toteutumisesta. Näitä ovat: muutoksissa tapahtuva hyvä tiedonsaanti, työpaikan töiden hyvä organisointi, työpaikan hyvä ristiriitojen käsittelykyky ja työntekijöiden riittävyys työtehtäviin nähden sekä työpaikan myönteiseksi koettu suhtautuminen muutoksiin. Lisäksi työtehtävä ja asema työyhteisössä selittävät arviota tavoitteiden toteutumisesta. Sen sijaan päätöksenteon etäisyyttä tai työntekijän ja työnantajan tavoitteiden yhdenmukaisuutta tai esimiestoimintaa kuvaavat tekijät lukuun ottamatta osaamisen arvostamista eivät selitä tavoitteiden toteutumisen annettua arviota.

Seurakuntarakennetyöryhmän mietintö Muuttuvien yhteisöjen kirkko esittää lukuisia mahdollisia rakennemuutoksen myönteisiä vaikutuksia. Ne koskevat perustehtävää, jäsenyyttä, palveluja, toimintaa, henkilöstöä ja luottamushenkilöitä sekä taloutta ja resursseja.

Rakenneuudistuksen vaikutusten arvioinneissa on suuria eroja luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön välillä. Lisäksi muun muassa liitosseurakunnissa uudistuksen vaikutukset eivät henkilöstön mielestä olleet vielä kovinkaan vallitsevia ja seurakuntayhtymien seurakuntien henkilöstön mielestä uudistus on vaikuttanut vasta hyvin harvojen mielestä myönteisesti. Yhtymäseurakunnissa luottamushenkilöjohto näkee vielä paljon toivomisen varaa muun muassa uudistuksen myönteisessä merkityksessä jäsenyydelle, palveluissa ja seurakunnan itsekannattavuudessa sekä talouden vakaudessa. Liitosseurakunnissa vaikutusten arvioinnit vaihtelevat runsaasti sen mukaan millainen liitos oli kysymyksessä.

Sitä millaisen arvion johtavat luottamushenkilöt ja työntekijät antavat uudistuksen *vaikutusten toteutumisesta selittävät* osin samat ja osin eri tekijät kuin tavoitteiden toteutumiselle annettua arviota .

Johtavien luottamushenkilöiden arviota selittävät kolme prosessiin liittyvää tekijää. Nämä ovat: henkilöstön näkemysten huomioon ottaminen, kuten on tavoitteiden saavuttamisen osaltakin. Lisäksi siinä, missä tavoitteiden saavuttamista selittää uudistuksen hyödyntäminen rakenteellisten ongelmien korjaamiseen, on se vaikutusten arvioinnin osalta uudistuksen hyödyntäminen toiminnallisten ongelmien korjaamiseen. Kolmantena selittävänä tekijänä on käsitys uudistukseen liittyvän tiedottamisen riittävydestä seurakuntalaisten näkökulmasta kun se tavoitteiden toteutumisen osalta oli hallinnon tehokkuus. Kyseisten tekijöiden selitysvoima on korkea, 64 prosenttia.

Henkilöstön arvioita rakennemuutosten vaikutuksista selittävät tavoitteiden selkeys ja tarkoituksenmukaisuus kuten on tavoitteiden toteutumisen osaltakin ja uudistuksen hyödyntäminen rakenteellisten ongelmien korjaamisessa, toisin kuin tavoitteiden osalta selittäjänä on hyödyntäminen toiminnallisten ongelmien korjaamisessa. Kolmanneksi tärkeimpänä selittäjänä on kokemus siitä, että uudistuksen suunnitteluvaihe on ollut ajallisesti riittävä. Tämän lisäksi näkemys henkilöstön sitoutumisesta uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen ja kokemus vaikutusmahdollisuuksien riittävydestä selittää henkilöstön vaikutusten arviota. Viiden tekijän yhteinen selitysvoima on 61 prosenttia, mitä on pidettävä korkeana.

Rakenneuudistukselle kirjattujen vaikutusten toteutumiseksi olisi ilmeisen selvästi tehtävä enemmän sen varmistamiseksi, että henkilöstön näkemykset tulisivat kuulluiksi ja paremmin huomioiduiksi sekä entistä selkeämmin paneutua toiminnallisten ongelmien korjaamiseen ja seurakuntalaisten mukaan ottamiseen. Rakenneuudistukset ovat ilmeisen usein vaarassa muodostua johtavien luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden toteuttamaksi prosessiksi, jossa henkilöstön ja seurakuntalaisten äänet jäävät taka-alalle.

Myös vaikutusten arvioinnin osalta työhön, työyhteisöön, ristiriitojen käsittelyyn, esimiestoimintaan ja henkilöstön taustatietoihin liittyvät tekijät selittävät työntekijöiden rakenneuudistuksen vaikutuksille antamaa arviota. Parhaiten sitä selittävät tiedon saanti työhön kohdistuvista muutoksista ja ristiriitojen käsittely sekä kokemus, että työpaikalla suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti.

Vaikutusten arviointeja selittävät tekijät ovat pitkälti samoja kuin tavoitteiden arviointeja koskevat selittäjätkin. Kuitenkin töiden hyvä organisointi ei näytä selittävän vaikutusten arviointia, mutta sen tilalla ovat erilaiset työpaikalla vallitsevia ristiriitojen ratkaisutapoja kuvanneet vaihtoehdot, kilpailuhenki ja henkilöstön omia vaikutusmahdollisuuksista kertoneet vaihtoehdot. Rakennemuutosseurakunnissa saattaa ristiriitoja olla herkemmin kuin seurakunnissa yleensä, sillä kirkon alan työolobarometrin tulokset hieman eri tavalla kysymällä ovat matalammat sekä esimiesten ja alaisten että työntekijöiden välisten ristiriitojen osalta.

Henkilöstölle kuvatuista yhdeksästä erilaisesta mahdollisesta ristiriitojen käsittelytavasta kolme selittää vaikutuksille annettua arviota. Ristiriitojen käsittelytavalla näyttää siten olevan suuri merkitys uudistuksen alkuvaiheen vaikutusten arvioinnille. Liitosseurakunnissa on henkilöstön arvioimana ristiriitojen käsittely paremmalla tolalla kuin yhtymäseurakunnissa. Siinä, missä liitosseurakunnissa useammin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu, yhtymäseurakunnissa huomattavasti useammin ristiriitoja vähätellään tai niitä ei käsitellä ollenkaan. Seurakuntayhtymien henkilöstön vastaukset asettuvat lähelle yhtymäseurakuntia, mutta ovat jonkin verran myönteisemmät.

Tulokset viestivät sitä, että heti uudistuksen alusta alkaen myönteisiä vaikutuksia nähdään sitä useammin, mitä useammin työhön kohdistuvista muutoksista saadaan tieto jo suunnitteluvaiheessa ja mitä paremmin työyhteisössä kyetään käsittelemään erilaiset ristiriitatilanteet.

Riittävät vaikutusmahdollisuudet ja työntekijöiden riittävyys työtehtäviin nähden selittävät myös myönteisiä tai kielteisiä henkilöstön vaikutusarvioita. Lisäksi työtehtävä ja eläkkeellelähden epäajankohtaisuus ovat selittäjiä. Sen sijaan esimerkiksi muut työyhteisön ilmapiiriin tai suoranaisesti esimiestoimintaan ja johtajuuteen liittyvät tekijät ovat vailla selitysvoimaa.

9.2. Pohdinta

Vastauksena toimintaympäristön muutoksiin on seurakunnissa runsaasti strategista liikehdintää. Strategiaprosesseja on saatu valmiiksi, niitä on vireillä tai niitä päivitetään myös monissa rakennemuutosseurakunnissa. Silti voi kysyä, onko seurakuntatasolla täysin kirkastunut, millaisia muutostarpeita tai strategisia valintoja seurakuntien rakenneuudistus palvelee koko kirkossa ja paikallisesti.

Usein kuntaliitoksiin liittyvät rakenneratkaisut jättävät vähän aikaa ja rakenneratkaisut ohjaavat strategiaa ja seurakunnan toiminnan järjestämistä. Vaikka sinänsä strategia-ajattelulle vastakkainen etenemistie saattaakin seurakunnissa olla toimiva, voi kysyä onko liitoksissa liian usein kyse mekaanisista ratkaisuista pikemmin kuin strategisista valinnoista ja toisaalta onko riittävästi valmiutta muutoksen mahdollistamiin uudistuksiin ja toiminnan tai rakenteiden korjaamiseen. Samalla voi kysyä ovatko henkilöstö ja seurakuntalaiset voineet olla riittävästi mukana rakennemuutoksissa ja niiden tapahduttua onko jätetty jatkaa työtä yhteisen tahtotilan ja onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.

Käynnissä oleva kunta- ja palvelurakennemuutos liittyy sisällöllisesti kuntajakoon ja kuntien yhdistämiseen sekä yhteistyöhön palvelutoiminnan parantamiseksi. Kuntatasolla tapahtuu runsaasti muutoksia kunta- ja palvelurakenteissa. Voimassa olevan kirkkolain mukaisesti kunnallisessa jaotuksessa tapahtuva muutos vaikuttaa aina myös seurakuntarakenteisiin. Seurakunnan ja kunnan historia on yhteinen ja monilla eri osa-alueilla tulevaisuuden seurakunta ja tulevaisuuden kunta toimivat ja palvelevat samojen ihmisten ja usein osin samantyyppisten palvelujen kentässä. Näyttää siltä, että puitelain mukaista toimintaa toteutettaessa kirkko kunnan toimintaympäristössä on jäänyt ja liian usein ottamatta huomioon. Seurakunta hengellisenä yhteisönä säilyttää kyllä erityismerkityksensä, mutta voisivatko kuntasektori ja kirkko entistä selkeämmin toimia yhteistyössä asioiden valmistelussa ja toteutuksessa.

Seurakuntien väliset erot rakennemuutoksen toteuttamisessa ovat suuret, mutta muutosprosesseissa näyttävät luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön arviot peräti ristiriitaisilta. Tutkimus kertoo monin paikoin, mitä on jäänyt kokonaan tekemättä tai mitkä ovat jääneet keskeneräisiksi. Muutosprosessien toteuttamisessa ja onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi näytetään tarvittavan seurakunnissa paljon aikaa ja erilaisia toimenpiteitä. Tämä haastaa paitsi hallinnon ja toiminnan uudistamiseen myös selvästi seurakunnan johtavat luottamushenkilöt ja muun johdon. Kuitenkin myös myönteisiä rakennemuutosprosesseja on. Voi kysyä miten kohtuullisista käytännöistä voitaisiin toisilta oppia.

Uudistuksen tavoitteet näyttävät liian usein jääneen henkilöstölle epäselviksi ja henkilöstön asiantuntemus jääneen käyttämättä. Voisivatko nykyään niin harvoin toteutuvat järjestetyt epäviralliset ja viralliset foorumit tukea henkilöstön ja seurakunnan johdon välistä vuoropuhelua ja yhteisöllisyyttä. Tämä merkitsee myös henkilöstölle haastetta ja vastuuta ja se haastaa johdon ja henkilöstön seurakuntakulttuurin muutokseen laajemminkin, varsinkin ristiriitatilanteiden käsittelyn osalta.

Rakennemuutokselle kirjattujen tavoitteiden ja mahdollisten myönteisten vaikutusten osalta ollaan rakennemuutosseurakunnissa vasta alkutaipaleella ja monin paikoin varsinainen muutos on vasta edessä. Voi kysyä, miksi entistä useammin on päädytty perustamaan seurakuntayhtymä ja miksi juuri näissä seurakunnissa sekä johtavien luottamushenkilöiden että henkilöstön kokemukset ja näkemykset ovat niin etäällä ja varsinkin henkilöstön arvioimana tavoitteet niin vähän totta. Ovatko ratkaisut tehty hallinto ja talous edellä ilman varsinaisia tavoitteita ja sitten

päädytty ”pakkoliiton”. Tulevissa ratkaisuissa ja jo tehdyissäkin on erityisesti syytä alleviivata kaikkien luottamushenkilöiden ja koko henkilöstön kuulemista. Onnistunut muutos edellyttää aitoa vuoropuhelua.

Toivoa muutoksen myönteisistä tuloksista on kuitenkin näkyvissä. Rakenteen merkitys on siinä, että sen tarkoitus on vahvistaa seurakunnan hengellistä elämää ja palvella parhaalla mahdollisella tavalla seurakuntalaista. Miten siis seurakuntalaiset ovat mukana uuden luomisessa. Miten entistä suunnitelmallisemmin ja yhdessä tehdään tavoitteista totta niin, että kirkon strategiassa lausuttu visio toteutuu myös rakennemuutosseurakunnissa: ”Vuonna 2015 jäsenet näkevät kirkkonsa arvon ja kuulevat siellä Jumalan äänen. Kirkkoon tullaan löytämään vastauksia elämän suuriin kysymyksiin ja sieltä lähdetään palvelemaan Jumalan maailmaa.”

10. LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

Havaintoja ja kokemuksia seurakuntien rakennemuutoksesta

2010 Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmän väliraportti maaliskuu 2010. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto, Sarja C 2010:3.

Haveri, Arto ja Majoinen, Kaija

2000 Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kallio, Olavi

1995 Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan: kunnan toimintaympäristön tilan-
netekijöiden merkitys etsittäessä selityksiä kuntientoimintamallien ja rakenteen muuttu-
miseen 1980-luvun alusta 90-luvun alkuun. Tampereen yliopisto, A 457. Tampere.

Kirkon alan työolobarometri 2009

2010 Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Teksti Anna-Kaarina Potila. Työturvallisuus-
keskus. Helsinki.

Koski, Antti ja Vakkala, Hanna

2007 Oikealla polulla? Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä.
Acta nro 198. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kuntakenttä rakennemuutoksessa

2007 – kuntaliitoksen vaikutus alueen elinvoimaisuuteen ja toimintakykyyn. Yhdistymissopi-
muksen toteutumisen ja vaikutuksen arviointi, FCG Efeko Oy, Helsinki.

Kuntien yhdistymisen opas

2008 Strateginen muutos selvitysvaiheesta uuteen kuntaan, toim. Elina Laamanen. Suomen
Kuntaliitto, Helsinki.

Lehtinen, Katariina

2008 Kunnasta kaupunginosaksi – Kuntaliitoksen vaikutukset aluetietoisuuteen ja yhteisölli-
syyteen Uudessakaupungissa. Turun ammattikorkeakoulu.

Meidän kirkko. Osallisuuden yhteisö

2007 Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015 laatineen työryhmän mie-
tintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto, Sarja C 2007:10.

Kääriäinen, Kimmo, Niemelä, Kati ja Ketola, Kimmo

2003 Moderni kirkkokansa. Suomalaisten uskonnollisuus uudella vuosituhanella. Kirkon
tutkimuskeskuksen julkaisuja 82. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.

Monikasvoinen kirkko

2008 Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2004–2007. Kirkon tutkimuskeskuksen
julkaisuja 103. Kirkon tutkimuskeskus, Tampere.

Muuttuvien yhteisöjen kirkko

2007 Kirkkohallituksen 25.10.2005 asettaman seurakuntarakennetyöryhmän mietintö. Suo-
men evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto, Sarja C 2007:9.

Nieminen, Risto T., Vallenius, Leena ja Tähkänen, Mikko

2007 Seurakuntarakenne murroksessa. Yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 92. Kirkon tutkimuskeskus. Tampere.

Palmu, Harri

2003 Osaanko kuunnella ja johtaa. Kirjapaja, Helsinki.

Paras alussa

2008 Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanon suunnitteluvaiheen arviointi. Valtiovarainministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rakennemuutostajan opas

2008 Seurakunnan työntekijälle ja luottamushenkilölle. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto, sarja C 2008:1.

Sassali, Ritva

2008 Uudessa leilissä. Raahen seurakunta yhdistymisprosessissa työyhteisönäkökulmasta. Diak etelä, Järvenpää.

Strandman, Kristiina

2009 ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Rovaniemi.

Strategiaopas seurakunnille

2009 Teksti Terhi Jormakka. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5.

Valpola, Anneli

2004 Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WS Bookwell Oy. Juva.

Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutuksesta

2009 Valtiovarainministeriö, marraskuu 2009

11. LIITTEET

11.1. Seurakuntien rakennemuutos- ja henkilöstötutkimuslomake

A. Seurakuntien rakennemuutos (kysymys 1 A – D)

Kirkossa on käynnissä laajamittainen seurakuntarakenteen uudistamisprosessi. Sitä toutetaan seurakunnissa monin eri tavoin. Usein keskustelua käydään kahdesta perusvaihtoehdosta: seurakuntayhtymän perustamisesta ja yhdistymisestä yhdeksi seurakunnaksi.

1 A) Miten arvioitte uudistukseen liittyvää suunnitteluprosessia omassa seurakunnassanne?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5 =täysin eri mieltä, 6 = en osaa sanoa.

- 1 Koen, että minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun seurakunnassamme
- 2 Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon
- 3 Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen.
- 4 Seurakuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin
- 5 Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi seurakunnan virkamiesjohtoon prosessin aikana
- 6 Seurakunnan luottamushenkilöjohto on osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun seurakunnassamme
- 7 Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi seurakunnan luottamushenkilöjohtoon prosessin aikana
- 8 Uudistukseen liittyvä tiedottaminen seurakunnassamme on ollut riittävää henkilöstön näkökulmasta
- 9 Uudistukseen liittyvä tiedottaminen on ollut riittävää seurakuntalaisten näkökulmasta
- 10 Uudistuksen tavoitteet seurakunnassamme ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset
- 11 Uudistuksen suunnitteluvaihe seurakunnassamme on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle
- 12 Seurakunnassamme on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin
- 13 Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen
- 14 Uudistusta on seurakunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen
- 15 Uudistuksessa hallinto on pidetty tehokkaana, riittävän kevyenä ja toimintaa tukevana

1B) Miten arvioitte uudistuksen vaikuttaneen omassa seurakunnassanne?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = joihinkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = joihinkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä, 6 = en osaa sanoa.

- 1 Uudistus on edistänyt palveluiden kehittämistä seurakunnassamme
- 2 Uudistus on vahvistanut edellytyksiä seurakuntalaisten hengelliselle elämälle
- 3 Uudistus on vahvistanut seurakuntalaisten myönteistä näkemystä seurakunnan jäsenyydestä ja sen merkityksestä
- 4 Seurakuntalaisten on uudistuksen myötä helpompi saada seurakunnan palveluita
- 5 Seurakunnan palvelut ovat uudistuksen myötä monipuolistuneet
- 6 Uudistuksessa seurakunnan palvelut ovat vähentyneet
- 7 Seurakunnan toiminta on uudistuksen johdosta laadukkaampaa
- 8 Uudistus on lisännyt henkilöstön luovuutta ja vireyttä
- 9 Uudistus on helpottanut työvoimaresurssien käyttöä
- 10 Uudistuksessa luottamushenkilöt ovat säilyttäneet paikkansa seurakunnan yhteistyöverkostossa
- 11 Uudistus on vähentänyt seurakunnan resursseja
- 12 Uudistus on lisännyt seurakuntalaisten tietoisuutta kuulumisesta seurakuntayhteisöön
- 13 Seurakunnan omaleimainen toiminta on vahvistunut
- 14 Uudistus on vahvistanut seurakunnan itsekannattavuutta
- 15 Uudistus on lisännyt seurakuntalaisten mahdollisuuksia toimia kantaa vastuuta ja toimia lähimmäisenrakkauden puolesta
- 16 Uudistus on lisännyt viestinnän vuorovaikutteisuutta
- 17 Rakennemuutoksessa suunnitteluprosessi on kirkastanut seurakunnan perustehtävää
- 18 Heikommista huolehtiminen on vahvistunut seurakunnassamme uudistuksen myötä

1 C) Miten arvioitte seuraavien asioiden vaikuttaneen uudistukseen liittyvään päätöksentekoon seurakunnassanne?

Arvioikaa asteikolla 1 = edistänyt merkittävästi, 2 = edistänyt jonkin verran, 3 = ei vaikutusta, 4 = jarruttanut jonkin verran, 5 = jarruttanut merkittävästi, 6 = en osaa sanoa.

Päätöksenteko

- 1 Seurakuntalaisten mielipiteet uudistuksesta
- 2 Aiempi seurakuntien välinen yhteistoiminta
- 3 Seurakunnan taloudellinen tilanne
- 4 Paikallisen median kannat

- 5 Naapuriseurakuntien ratkaisut uudistuksen toteuttamisessa
- 6 Muiden seurakuntien ratkaisut uudistuksen toteuttamisessa
- 7 Seurakunnan luottamushenkilöjohto
- 8 Hiippakunnan tuomiokapitulin toiminta
- 9 Kirkkohallituksen toiminta

1 D) Seurakuntarakenteen uudistamiselle on asetettu muutamia keskeisiä tavoitteita. Mitä mielestänne ne ovat toteutuneet seurakuntanne rakenneuudistuksessa?

Arvioikaa asteikolla 1 = toteutunut erittäin hyvin, 2 = toteutunut melko hyvin, 3 = osin toteutunut ja osin ei, 4 = toteutunut melko huonosti, 5 = en osaa sanoa.

Tavoite

- 1 Monipuolinen seurakuntatyö
- 2 Seurakunnan taloudellinen vakaus
- 3 Hallinnon tarkoituksenmukaisuus
- 4 Tehokas johtaminen
- 5 Työvoimaresurssien mielekäs käyttö
- 6 Seurakuntidentiteetin säilyminen
- 7 Sopimus pohjaisen yhteistyön lisääminen eri kumppanien kanssa

B. Työympäristökysymykset

2. Mitä mieltä olette seuraavista, omaa työpaikkaanne kuvaavista väittämistä?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä

- 1 Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden
- 2 Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa
- 3 Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta
- 4 Työpaikallamme välitetään avoimesti tietoa
- 5 Työpaikallamme miehet ja naiset ovat tasa-arvoisia
- 6 Työpaikallamme ilmapiiri on kannustava
- 7 Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja
- 8 Työpaikallani työtä koskevat päätökset tehdään liian kaukana itse työyhteisöstä
- 9 Työpaikallamme arvostetaan osaamista
- 10 Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti
- 11 Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa
- 12 Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri

3. Kuinka paljon Teillä on tällä hetkellä mahdollisuuksia vaikuttaa seuraaviin asioihin työssänne?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = erittäin paljon, 2 = melko paljon, 3 = jonkin verran, 4 = melko vähän, 5 = erittäin vähän tai ei lainkaan

- 1 Siihen, mitä työtehtäviin kuuluu
- 2 Siihen, missä järjestyksessä työ tehdään
- 3 Työtahtiin
- 4 Työmenetelmiin
- 5 Työskentelyaikoihin
- 6 Siihen, miten työ jaetaan ihmisten kesken
- 7 Siihen, keiden kanssa työskentelee
- 8 Laite- ja ohjelmistohankintoihin
- 9 Työpaikan tavoitteiden asetteluun
- 10 Koulutuksen sisältöihin
- 11 Seurakuntatyön kehityssuuntiin.
- 12 Seurakunnan työn painopisteisiin
- 13 Seurakunnan hengelliseen elämään

4. Saatteko yleensä tietoja työhönne kohdistuvista muutoksista?

- 1 kyllä, jo suunnitteluvaiheessa
- 2 vähän ennen muutosta
- 3 vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen

5. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksianne työssä?

- 1 tarvitsisin lisäkoulutusta selvittääkseni hyvin työtehtävistäni
- 2 työtehtäväni vastaavat tämän hetkisiä valmiuksiani
- 3 minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä.

6. Minkälaiset mahdollisuudet Teillä on työpaikassanne saada ammattitaitoa kehittävää koulusta?

- 1 hyvät
- 2 jonkinlaiset
- 3 heikot

7. Millaiset mahdollisuudet Teillä on osallistua työpaikkanne kehittämiseen?

- 1 hyvät
- 2 jonkinlaiset
- 3 heikot

8. Millaisena pidätte työtänne?

	erittäin kevyenä	melko kevyenä	en kevyenä enkä raskaana	melko raskaana	erittäin raskaana
ruumiillisesti	1	2	3	4	5
henkisesti	1	2	3	4	5

9. Miten työtahtinne on viime vuosina muuttunut?

- 1 kiristynyt huomattavasti
- 2 kiristynyt jonkin verran
- 3 pysynyt ennallaan
- 4 keventynyt jonkin verran
- 5 keventynyt huomattavasti

10. Miten koette nykyisen työmääränne?

- 1 jatkuvasti liian suuri
- 2 melko usein liian suuri
- 3 sopiva
- 4 melko usein liian vähäinen
- 5 jatkuvasti liian vähäinen

11. Oletteko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 63 ikävuotta tai ennen ammatillista eläkeikääänne?

- 1 en ole ajatellut
- 2 olen ajatellut joskus
- 3 olen ajatellut usein
- 4 olen jo jättänyt eläkehakemuksen

12. Uskotteko olevanne työssä vielä 63 ikävuoden tai oman ammatillisen eläkeikänne jälkeen?

- 1 erittäin varmasti
- 2 melko varmasti
- 3 tuskin
- 4 varmasti en

13. Kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat nykyiseen työhönne?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = erittäin hyvin, 2 = melko hyvin, 3 = ei hyvin, eikä huonostikaan, 4 = melko huonosti, 5 = erittäin huonosti

- 1 Työ on hyvin palkattua
- 2 Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen
- 3 Työ on varma ja pysyvä
- 4 Työympäristö on hyvä
- 5 Työ on mielenkiintoista
- 6 Työ edellyttää, että opin uusia asioita
- 7 Työ on kehittävää
- 8 Työssä on mahdollista työskennellä itsenäisesti
- 9 Työ on vaihtelevaa
- 10 Työ on vastuullista
- 11 Työssä voi saavuttaa asettamia tavoitteita
- 12 Työssä voin käyttää omaa osaamista
- 13 Työ on hyödyllistä ja merkityksellistä
- 14 Minulla on selkeä kuva siitä, mitä asioita pidetään hyvinä ja arvostetaan seurakunnassamme

14. Kuinka usein työpaikassanne esiintyy seuraavanlaisia ristiriitoja?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = erittäin usein, 2 = melko usein, 3 = silloin tällöin, 4 = melko harvoin, 5 = erittäin harvoin tai ei lainkaan

Kilpailuhenkeä

Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja

Työntekijöiden välisiä ristiriitoja

Eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja

Työntekijöiden ja luottamushenkilöiden välisiä ristiriitoja

Vastuuta koskevia ristiriitoja

Arvovaltaristiriitoja

Sukupuolten välistä eriarvoisuutta ja/tai syrjintää

Tiettyjen henkilöiden persoonasta ja/tai henkilökohtaisista ominaisuuksista aiheutuvia ristiriitoja

Ristiriitoja eri tehtävien tärkeydestä ja tavoitteista

15. Kuinka hyvin seuraavat luonnehdinnat mielestänne kuvaavat sitä, miten työpaikassanne käsitellään ristiriitoja ja suhtaudutaan niihin?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = kuvaa erittäin hyvin, 2 = kuvaa melko hyvin, 3 = kuvaa jossain määrin, 4 = kuvaa melko huonosti, 5 = kuvaa erittäin huonosti

Ristiriitoja ei käsitellä lainkaan vaan ne ratkeavat itsestään, jos yleensä ovat ratketakseen

Ristiriitoja vähätellään tai niitä ”katsellaan sormien läpi”

Ristiriidat tukahdutetaan tai vältellään asioita, joista niitä voisi syntyä

Ristiriitojen avointa esilletuloa rohkaistaan

Ristiriitojen käsittely ja ratkaisu siirretään työyhteisön yläpuolella oleville viranhaltijaesimiehille

Ristiriitojen ilmaantuessa yritetään löytää niihin eri osapuolia tyydyttävä kompromissiratkaisu

Ristiriidoista keskustellaan työpaikalla avoimesti ja yritetään löytää niihin kaikkia tyydyttävä ratkaisu

Ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu

Henkilöstön edustajilla (esim. luottamusmiehellä) on tärkeä rooli ristiriitojen ratkaisussa

16. Mitä mieltä olette seuraavista, lähintä esimiestänne koskevista väittämistä?

Arvioikaa väittämiä asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

1 Esimieheni kykenee sovittelemaan työntekijöiden välisiä ristiriitoja

2 Esimieheni palkitsee hyvistä työsuorituksista

3 Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista

4 Esimieheni luottaa työntekijöihinsä

5 Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista

6 Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään

7 Esimieheni jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen

8 Esimieheni tukee ja rohkaisee minua

9 Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni

10 Esimieheni arvostaa osaamistani

11 Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta

12 Esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni

13 Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

C. Taustakysymykset

17. Missä seurakunnassa työpaikkanne sijaitsee? _____

18. Mikä on työtehtävänne

- ☐ 1 kirkkoherra
- ☐ 2 muu pappi
- ☐ 3 lehtori
- ☐ 4 kanttori
- ☐ 5 diakoniatyöntekijä
- ☐ 6 nuorisotyönohjaaja
- ☐ 7 lapsityönohjaaja
- ☐ 8 lastenohjaaja
- ☐ 9 lähetyssihteeri
- ☐ 10 talouspäällikkö (tai vast.)
- ☐ 11 muu talouden ja hallinnon työntekijä
- ☐ 12 hautausmaatyö
- ☐ 13 kiinteistö- ja kirkonpalvelustyö
- ☐ 14 muu, mikä _____

19. Miten pitkään olette työskennellyt kirkon tai kirkollisen järjestön palveluksessa?

- ☐ alle 5 vuotta
- ☐ 5–10 vuotta
- ☐ 11–20 vuotta
- ☐ 21–30 vuotta
- ☐ yli 30 vuotta

20. Kuinka monta erikokoista toiminnallista yksikköä seurakunnassanne on?

- ☐ 1 kappeliseurakuntia _____
- ☐ 2 seurakuntapiirejä _____
- ☐ 3 aluejakoon perustuvia toiminnallisia yksiköjä _____
- ☐ 4 muita, mitä _____

21. Mikä on sukupuolenne?

- ☐ 1 nainen
- ☐ 2 mies

22. Mikä on ikänne?

- ☐ alle 30 vuotta
- ☐ 30–39 vuotta
- ☐ 40–49 vuotta
- ☐ 50–59 vuotta
- ☐ yli 60 vuotta

23. Toimitteko esimiesasemassa?

- ☐ 1 en toimi esimiesasemassa
- ☐ 2 kyllä, ja välittömällä alaisillani ei ole alaisia
- ☐ 3 kyllä, ja välittömällä alaisillani on alaisia
- ☐ 4 kyllä, ja myös alaisteni alaisilla on alaisia
- ☐

Lopuksi voitte esittää mielipiteenne kyselystä ja/tai siinä esitetyistä kysymyksistä

11.2. Otsosseurakunnat ja seurakuntayhtymät

Seurakuntayhtymät

- 1) Naantali (Naantali, Rymättylä, Merimasku)
- 2) Hämeenlinna (HML-Vanaja, Hauho, Kalvola, Lammi, Renko, Tuulos) (ARTTU)
- 3) Raseborg (Karis svenska, Karis finska, Bromarv, Ekenäs, Snappertuna, Tenala, Pojo svenska, Pojo finska) (ARTTU)
- 4) Lohja (Lohja, Salmatti)
- 5) Kouvola (Anjalankoski, Elimäki, Kouvola, Kuusankoski, Valkeala)
- 6) Lappeenranta (Lappeenranta, Joutseno) (ARTTU)
- 7) Joensuu (Joensuu, Eno, Pyhäselkä)
- 8) Kokkola (Kokkola svenska, Kokkola finska, Kaustinen-Ullava, Kälviä, Lohtaja)

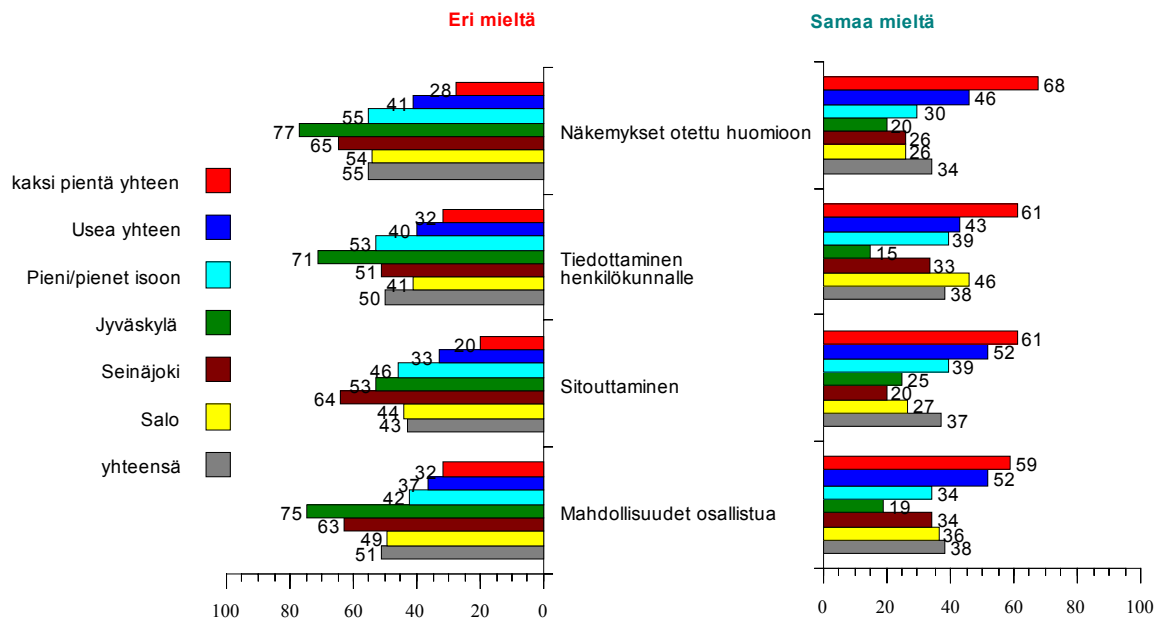
Liitosseurakunnat

- 1) Salo (Halikko, Kiikala, Kisko, Kuusjoki, Muurla, Perniö, Pertteli, Salo-Uskela, Suomusjärvi, Särkisalo) (ARTTU)
- 2) Mänttä-Vilppula (ARTTU)
- 3) Kemiönsaari (Dragsfjärd, Hitis, Kimito, Västanfjärd) (ARTTU)
- 4) Seinäjoki (Nurmo, Ylistaro, Seinäjoki) (ARTTU)
- 5) Rusko (Vahto, Rusko)
- 6) Jämsä (Jämsä, Kuorevesi, Jämsänkoski)
- 7) Lappee (Lappee, Ylämaa, Nuijamaa)
- 8) Alajärvi (Alajärvi, Lehtimäki)
- 9) Kurikka (Kurikka, Jurva)
- 10) Kauhava (Kauhava, Alahärmä, Ylihärmä, Korteesjärvi)
- 11) Petrus församling

- 12) Jyväskylä
- 13) Kuusankoski (Jaala, Kuusankoski)
- 14) Johannes församling
- 15) Västabolands församling
- 16) Ylöjärvi (Kuru, Ylöjärvi)
- 17) Masku (Lemu-Askainen, Masku)
- 18) Pöytyä (Yläne, Pöytyä)
- 19) Eura (Kiukainen, Eura)
- 20) Huittinen (Vampula, Huittinen)
- 21) Loimaa (Alastaro, Mellilä, Loimaa)
- 22) Uusikaupunki (Kalanti, Lokalahti, Pyhämaa, Uusikaupunki)
- 23) Sastamala (Keikyä, Kiikka, Mouhijärvi, Vammala)
- 24) Kajaani (yhdistynyt 2007)
- 25) Kalajoki (yhdistynyt 2006)
- 26) Siikalatva (yhdistynyt 2006)
- 27) Joutsa (yhdistynyt 2006)

LIITE 11.3.

Eri tyyppisten liitosseurakuntien henkilöstön arviot liitokseen liittyvästä suunnitteluprosessista. (%)



Liite 11.4.

Eri tyyppisten liitosseurakuntien henkilöstön arviot liitokseen liittyvästä suunnitteluprosessista. (%)

