

Kirkkoherrojen ja johtajien johtamisen 360-arvioinnin tulosten vertailu

Yhteinen kirkkoneuvosto 02.12.2024 § 359
465/00.01.02/2024

Esittelijä Seurakuntayhtymän johtaja Rintamäki Juha

Päätösehdotus Yhteinen kirkkoneuvosto merkitsee tiedoksi kirkkoherrojen ja johtajien Johtamisen 360 -arvioinnin tulosten vertailun.

Käsittely Henkilöstöjohtaja Kajander selosti asiaa.
Käsittelyn aikana käytettiin neljä puheenvuoroa.

Päätös Merkittiin tiedoksi.

Selostus

Päätösehdotuksen perustelut

Ylimmän johdon 360- arviointi toteutettiin tänä vuonna helmikuussa. Arvioinnissa käytetty 360 -arviointityökalu on Kirkkohallituksen tutkimus ja koulutus -yksikön kirkkoyönantajalle räätälöimä kysely. Arvioinnissa mukana olleet kirkkoherrat ja yhteisten palvelujen johtajat käsitelivät tuloksiaan työyhteisöissään ja laativat niiden pohjalta kehityssuunnitelmat. Yhteiselle kirkkoneuvostolle esiteltiin arviointien kokonaistuloksia ja keskeisiä löydöksiä 12.9.2024 pidetyssä kokouksessa.

Tulosten todettiin olevan kokonaisuutenaan hyvällä tasolla, mutta yhteinen kirkkoneuvosto edellytti, että tulosten esittelyä syvennettäisiin vielä koskemaan erikseen kirkkoherroja ja yhteisten palvelujen johtajia ja analysoimaan näiden kahden ryhmän välisiä mahdollisia eroja.

Henkilöstösasto on tilannut Kirkon tutkimus- ja koulutuksen asiantuntijayksiköltä raportit vertailutiedoista, jotka liitteinä (Liitteet 1, 2, 3).

Taustaa

Arvioinnin kohteena olevat ryhmät olivat siis Helsingin seurakuntien kirkkoherrat (n=18 kpl) ja yhteisten palvelujen johtajat (yhtymän johtaja, hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, kiinteistöjohtaja ja yhteisen seurakuntatyön johtaja, lisäksi arvioinnin piiriin kuuluivat viestintäpäällikkö, jolla on puhe- ja läsnäolo-oikeus seurakuntayhtymän johtajistossa ja johtoryhmässä sekä yhteisen mediatointituksen päällikkö, joka toimii myös Kirkko ja kaupunki -lehden päätoimittajana (n=7 kpl). Kirkkoherrojen osalta Lauttasaaren kirkkoherra puuttuu, koska uutta kirkkoherraa ei ollut vielä asetettu virkaan tammikuussa 2024.

Kirkkoherrat 18 kpl Arvioitsijat/vastaajien määrä 663 Vastausprosentti 68 % (Arvioitsijoiden kokonaismäärä n=875) (Henkilöstön määrä 628)	Yhteisten palvelujen johtajat 7 kpl Arvioitsijat/vastaajien määrä 276 Vastausprosentti 66 % (Arvioitsijoiden kokonaismäärä n=370) (Henkilöstön määrä 499)
--	--

Arvioitsijaryhmät:

	Kirkkoherrat	Yhteisten palvelujen johtajat
Työnantajan edustajat	Piispa, dekaani, lääninrovasti, seurakuntaneuvoston varapuheenjohtaja	Yhtymän johtaja, yhteisen kirkkoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, yhteisen kirkkovaltuuston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja
Johtamisen vertaisryhmät	Lähiesihenkilöt ja kirkkoherra/johtajakollegat	Lähiesihenkilöt ja kirkkoherra/johtajakollegat
Sidosryhmät	Seurakuntaneuvoston jäsen, yhteistyökumppanit	Yhteisen kirkkoneuvoston jäsen, yhteistyökumppanit
Työntekijät	Seurakuntien työntekijät	Yhteisten palveluiden työntekijät

Käytössämme on ainoastaan kummankin arvioitavan ryhmän vastaajien yhteismäärä. Eri vastaajaryhmien suuruutta ei siis voida suoraan päätellä näistä luvuista. Työnantajien edustajien määrä on hyvin pieni (4 tai 5 henkilöä), tällaisissa tilanteissa, joissa vastaajia on alle 30, tuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina.

Johtamisen vertaisryhmässä on yhteensä 106 arvioitsijaa, mutta arvioitsijoiden määrä vaihtelee jonkin verran henkilöittäin. Näiden tulosten osalta keskiarvoja ja keskihajontoja voidaan pitää suhteellisen luotettavina tuloksia arvioidessa. Muiden arvioitsijaryhmien koot (esim. työntekijämäärät) vaihtelevat ja tämä on hyvä tunnistaa johtopäätelmiä tehtäessä.

Jos keskiarvon ero on yli 0.50, se on merkittävä. Jos ero jää pienemmäksi, se on suuntaa antava. Jos keskihajonnan ero on yli 1.5, se on merkittävä. Jos ero jää pienemmäksi, se on suuntaa antava.

Merkittävimmät muutokset vuosien 2020 ja 2024 kokonaistuloksia vertaillaessa

Ylimmän johdon 360 -arvioinnin tulokset ovat parantuneet merkittävästi verrattuna edelliseen arviointiin, joka suoritettiin vuonna 2020. Itsearvioinneissa kehitys on maltillinen ja erot ovat suuntaa antavia, eivät merkittäviä. Arvioitsijaryhmien osalta muutos positiiviseen suuntaan on merkittävä. Kun verrataan vuosien 2020 ja 2024 arvioitsijaryhmien vastauksia, keskiarvoerot liikkuvat kysymyskokonaisuuksissa 0.49–0.72 välillä. Ihmisten johtamisen osalta on tapahtunut suurin ja positiivisin kehitys ja siinä tapahtuneen muutoksen keskiarvoero 0.72 on merkittävä. Samankaltaista positiivista kehitystä on tapahtunut myös muissa kysymysosiossa esim. työn johtamisessa keskiarvoero on 0.61, tulevaisuuden johtamisessa 0.59 ja vuorovaikutusjohtamisessa 0.55. Kun taas uusiutumisen johtamisessa (keskiarvoero 0.49) ja seurakunnan johtamisessa (keskiarvoero 0.36) erot ovat suuntaa antavia.

Näiden kahden arviointipisteen välistä vertailua tehtäessä on hyvä huomata, että tällä aikavälillä niin seurakuntien kirkkoherrojen kuin yhteisten palvelujen johtajienkin keskuudessa on tapahtunut merkittävä määrä henkilövaihdoksia.

Tulokset

Arviointien yleishavainnot keskiarvojen perusteella:

- Kirkkoherrojen ja johtajien johtamisen 360 arvioinnin tulosten välillä erot ovat pieniä kun katsotaan kokonaisuutta, mutta joidenkin osioiden osalta keskiarvot ja keskihajonta vaihtelevat.
- Suurimmat erot liittyvät itsearviointeihin. Johtajat ovat kriittisempiä itsearvioinneissaan kauttaaltaan verrattuna kaikkien arviointiryhmien arvioihin.
- Kummallakin ryhmällä selvästi myötäsukaisimpia arvioinneissaan olivat sidosryhmien edustajat, jotka koostuivat seurakuntaneuvostojen ja yhteisten kirkkoneuvoston jäsenistöstä kokonaisuudessaan sekä erilaisten arvioitavan itsensä määrittelemistä yhteistyötahoista
- Työnantajan edustajien arvioinnit ovat keskimäärin lähes yhtä positiivisia kuin sidosryhmien antamat arviot.
- Johtamisen vertaisryhmä on arvioinut kriittisimmin yhteisten palvelujen johtajia, lähes yhtä kriittisesti kuin johtajat itseään omassa itsearvioinnissaan.
- Kirkkoherrojen työntekijöiltä saamat arviot ovat kriittisempiä kuin yhteisten palvelujen johtajien työntekijöiltä saamat arviot.

Ihmisten johtaminen- kokemus etäisyydestä ja samanaikaisesta lähestyttävyydestä

Ihmisten johtamisen kokonaisuudessa palautetta annettiin sekä positiiviseen että kehittävään suuntaan. Kysymyksessä *"Häntä on helppo lähestyä"* palautteet kaikissa vastaajaryhmissä hyvin hyvällä tasolla eli 6 molemmin puolin, kun taas kysymys *"hänellä on riittävästi aikaa alaisilleen ja työtovereilleen"*, sai molemmissa ryhmissä matalimman arvion työntekijöiltä (kirkkoherrat 4.88 ja johtajat 4.74). Erityisesti tämän kysymyksen käsittelyn yhteydessä pohdittiin sitä, että sisälsikö kysymyksen muotoilu sellaisen olettan, jotka organisaatiossa kuuluu tyypillisimmin lähiesihenkilöiden ensisijaisempiin vastuisiin. Millaista ajankäyttöä organisaationsa ylimmältä johtajalta voidaan odottaa ja edellyttää?

Suurimmat ja merkittävimmät erot keskiarvoissa ovat kirkkoherrojen itsearvioinnin ja työntekijöiden antamien arviointien välillä seuraavissa ihmisten johtamisen osiota koskevissa väittämissä: (erot keskiarvojen välisiä eroja):

- *"Hän on kiinnostunut työryhmänsä jäsenten työkyvystä ja jaksamisesta"*
(Kh itsearvio 6.44, työntekijäarvio 5.37) ero 1.07
- *"Hän toimii oikeudenmukaisesti"*
(Kh itsearvio 6.17, työntekijäarvio 5.37) ero 0.80
- *"Hän kykenee kohtaamaan työyhteisössä esiintyviä tunteita"*
(Kh itsearvio 5.72, työntekijäarvio 5.15) ero 0.57

Käsitykset uusiutumisen johtamisesta haastavat yhteisten palvelujen johtajia

Tarkasteltaessa yhteisten palvelujen johtajien johtamisen vertaisryhmiltään saamia arvioita, suurimmat erot keskiarvoissa löytyvät uusiutumisen sekä ihmisten- ja tulevaisuuden johtamisen väittämissä, jossa yhteisten palvelujen johtajat ovat arvioineet itsensä jonkin verran paremmalle tasolle kuin johtamisen vertaisryhmä. Näissä keskiarvojen väliset erot ovat suuntaa-antavia:

- *"Häneen voi luottaa"* (yp johtajan itsearvio 6.14, johtamisen vertaisryhmä 5.66) ero 0.48
- *"Hän kyseenalaistaa omaa ajatteluaan"* (yp johtaja itsearvio 5.14 johtamisen vertaisryhmä 4.84) ero 0.30
- *"Hän haastaa ajattelemaan"* (yp johtaja itsearvio 5.71, johtamisen vertaisryhmä 5.43) ero 0.30

Ihmisten johtaminen:

- *"Hän toimii oikeudenmukaisesti"* (yp johtaja itsearviointi 6, johtamisen vertaisryhmä 5.54) ero 0.46

Tulevaisuuden johtaminen:

- *"Hän arvioi linjausten ja valintojen taloudellisia vaikutuksia"* (yp johtajat itsearvio 6.14, johtamisen vertaisryhmä 5.80) ero 0.34

Arviointien yleishavaintoja keskihajontojen perusteella:

Kirkkoherrojen saamisissa palautteissa keskihajonta on suurinta työntekijöiden antamisissa arvioinneissa kun taas yhteisten palvelujen johtajien saamassa palautteissa johtamisen vertaisryhmän antamisissa arvioinneissa keskihajonta on suurinta.

Ihmisten johtamisen osiossa kummankin ryhmän suurin ja merkittävä hajonta liittyy esim. väittämiin

- *"Hänellä on riittävästi aikaa alaisilleen ja työtovereilleen"*
- *"Hän on kiinnostunut työryhmänsä jäsenten työkyvystä ja jaksamisesta"*

Ihmisten johtamisen osiossa kirkkoherrojen arvioinneissa hajonta on selkeästi suurempaa kuin yhteisten palvelujen johtajien arvioinneissa. Tässä suhteessa on hyvä muistaa, että arvioinnissa mukana olleiden kirkkoherrojen määrä oli 18 kun taas yhteisten palvelujen johtajia arvioinnissa oli mukana vain 7.

Uusiutumisen johtamiseen liittyvään yksittäiseen väittämään "Hän kyseenalaistaa omaa ajatteluaan" liittyy suuri ja merkittävä keskihajonta (1.5- 1.6). Tämä koskee työntekijöiden ja sidosryhmien antamia arviointeja kirkkoherroille ja johtamisen vertaisryhmän antamia arviointeja johtajille.

Kirkkoherrojen osalta suurin ja merkittävä keskihajonta (1.6) työntekijäarvioinneissa liittyy ihmisten johtamiseen, esim. väittämiin:

- *"Hän toimii oikeudenmukaisesti"*
- *"Hän kykenee kohtaamaan työyhteisössä esiintyviä tunteita"*
- *"Hän tarjoaa tarvittaessa apuaan ja tukeaan"*
- *"Hän antaa rakentavaa ja kannustavaa palautetta"*
- *"Hän kiittää ja antaa tunnustusta"*
- *"Hän kykenee kohtaamaan työyhteisössä esiintyviä tunteita",*
- *"Hän rakentaa tilaa arvostavalle kuuntelulle yhteisössä" (myös sidosryhmät 1.5)*

Kirkkoherrojen osalta toiseksi suurin ja merkittävä keskihajonta (1.5) työntekijöiden arvioinneissa liittyy uusiutumisen johtamiseen, esim. väittämiin:

- *"Hän kyseenalaistaa omaa ajatteluaan" (myös sidosryhmät 1.5)*
- *"Hän innostaa toimimaan yhdessä"*
- *"Hän luottaa alaisiinsa ja työtoverihinsa"*

- *"Hän haastaa ajattelemaan"*
- *"Häneen voi luottaa"*

Kirkkoherrojen osalta saman verran keskihajontaa (1.5), joka on merkittävä, on henkilöstön arvioinneissa myös vuorovaikutusjohtamisessa esim. väittämässä:

- *"Hän tarttuu ongelmiin ja ristiriitatilanteisiin"*
- *"Hän huolehtii viestinnän avoimuudesta" (myös sidosryhmät 1.5)*
- *"Hän luo dialogia ja vuorovaikutusta eri näkökantojen välille"*
- *"Hän käyttää joustavasti erilaisia viestinnän välineitä johtamistyössään"*

Johtajien osalta suurin ja merkittävä keskihajonta (1.6–1.7) johtamisen vertaisryhmän arvioinneissa liittyy uusiutumisen johtamiseen esim. väittämiin:

- *"Häneen voi luottaa" (1.7)*
- *"Hän kyseenalaistaa omaa ajatteluaan" (1.6)*

Ristivetoa johtamisen vertaisryhmien arvioinneissa

Vertailujen kiinnostavinta ja hajonnaltaan suurinta skaalaa edustivat johtamisen vertaisryhmien toisilleen antamat arviot. Näitä tietoja tarkasteltaessa on hyvä huomata, että johtamisen vertaisryhmät sisältävät paitsi kirkkoherrojen ja yhteisten palvelujen johtajien toisilleen antamien arvioiden lisäksi lähiesihenkilöiden ja päälliköiden ylimmälle johtajalleen antamat arviot. Lukuja ei siten voida puhtaasti tulkita kirkkoherrojen ja yhteisten palvelujen johtajien toinen toisilleen antamina arviointeina.

Aineiston kriittisin havainto koskee yksittäistä väittämää "Häneen voi luottaa", jossa kirkkoherrojen ja yhteisten palvelujen johtajien johtamisen vertaisryhmiltä saadussa palautteessa suurimmat erot ovat keskihajonnassa.

Johtajien saamissa palautteissa hajonta oli suuri ja merkittävä (1.7). Kirkkoherrojen saamassa palautteessa hajonta oli pieni (1.0). Saman kysymyksen "Häneen voi luottaa" keskiarvoja arvioitaessa ero johtajien ja johtamisen vertaisryhmän osalta on lähes merkittävä 0.48. Työntekijöiden palautteen keskiarvo on parempi (ero 0.16) kuin johtajien itsearviointin keskiarvo (Johtajat 6.14, johtamisen vertaisryhmä 5.66, työntekijät 6.30).

Kirkkoherrojen ja johtamisen vertaisryhmän osalta ero on pieni 0.02 ja kirkkoherrojen ja työntekijöiden osalta ero on suuntaa antava 0.36 (Kirkkoherrat 6.17, johtamisen vertaisryhmä 6.15, työntekijät 5.81).

Aikataulu

Yhteinen kirkkoneuvosto päätti vuonna 2018, että henkilöstöosasto toteuttaa johtamistyön arvioinnit vuorovuositain seuraavasti:

- henkilöstökysely
- johtamisen 360 arviointi

Seuraava johtamisen 360 arviointi toteutetaan lähiesihenkilöille 2026 ja ylimmälle johdolle 2028.

Vaikutusten ja riskien arviointi

Asiassa ei ole tarpeen tehdä lapsivaikutusten arviointia.

Kokonaiskustannukset ylimmän johdon 360 arvioinnista olivat 4960 € (sis. alv 24 %). Kustannuksiin sisältyi arviointikyselyn toteutus sekä tulosten analysointi kirkon tutkimus- ja koulutusyksikön toimesta.

Lisätiedot

Henkilöstöjohtaja Riitta Kajander, riitta.kajander@evl.fi

Jakelu

Kirjoita tähän tahot, joille lähetetään päätösote