

# Johtamisen 360-arvioinnin tulokset ja vertailut sekä pienempi esihenkilötyötä koskeva kysely

Yhteinen kirkkoneuvosto 07.05.2026  
371/00.01.02/2026

Esittelijä Vs. seurakuntayhtymän johtaja Forsén Stefan

Päätösehdotus Yhteinen kirkkoneuvosto merkitsee tiedoksi Johtamisen 360-arvioinnin tulokset ja vertailut sekä pienemmän esihenkilötyötä koskevan kyselyn tulokset

Käsittely

Päätös

Päätöshistoria

Selostus

## Päätösehdotuksen perustelut

Johtamisen 360-arviointi on osa Helsingin seurakuntayhtymän johtamistyön seurantaa ja kehittämistä. Yhteinen kirkkoneuvosto on linjannut vuonna 2018, että henkilöstöosasto vastaa johtamisen 360-arvioinnin ja henkilöstökyselyn toteuttamisesta vuorovuosittain osana johtamisen ja henkilöstötyön seurantaa.

Johtamisen 360-arvioinnin tavoitteena on tukea esihenkilötyön kehittämistä tuottamalla moninäkökulmaista palautetta johtamistyön vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Arviointi perustuu esihenkilön itsearvioon sekä neljän arvioijaryhmän arvioon, joiden kautta muodostetaan kokonaiskuvaa esihenkilötyön toimivuudesta.

Johtamisen 360-arviointikyselyä valmisteli valmisteluryhmä, johon kuului kirkkoherrain edustaja Mari Mattson, kirkon tutkimus- ja koulutuskeskuksesta kouluttaja Terttu Malo ja tilastoasiantuntija Hanna Kurkinen, henkilöstöjohtaja Riitta Kajander ja erityisasiantuntija Anitta Huttunen, hiippakuntadekaani Jukka Pakarinen ja hiippakuntasihteeri Heidi Juslin-Sandin. Valmisteluryhmä arvioi vuoden 2022 lähiesihenkilöille suunnatun johtamisen 360-arviointikyselyn toimivuutta ja toteutustapaa ja totesi, ettei johtamisen 360-arviointi sovellu pienille tiimeille (alle 5 henkilöä), joissa yksittäisten arvioijaryhmien vastaajamäärä jää vähäiseksi. Tilastoeettisten periaatteiden mukaisesti 360-arvioinnin arvioijaryhmän vähimmäiskokona pidetään viittä vastaajaa, jotta tuloksia voidaan tarkastella luotettavasti. Vuoden 2022 arvioinnissa tätä edellytystä ei kyetty täyttämään, minkä seurauksena arvioijaryhmät jouduttiin yhdistämään yhdeksi arvioijaryhmäksi, mikä heikensi olennaisesti 360-arvioinnin moninäkökulmaisuuteen perustuvaa arviointiperiaatetta.

Tämän perusteella vuonna 2026 johtamisen 360-arviointi toteutettiin vain niiden lähiesihenkilöiden osalta, joiden tiimeissä oli vähintään viisi tiimin jäsentä. Pienempien tiimien osalta lähiesihenkilöiden johtamistyön arviointi toteutettiin erillisellä, THL:n kyselypohjaan perustuvalla pienemmällä esihenkilötyötä koskevalla

kyselyllä. Ratkaisulla varmistettiin, että myös pienten tiimien johtamistyötä voitiin arvioida tarkoituksenmukaisella ja luotettavalla tavalla.

## Taustaa

Helsingin seurakuntayhtymässä toteutettiin johtamisen 360-arviointi ajalla 12.1.-2.2.2026. Arviointi kohdistui tällä kierroksella lähiesihenkilöihin. Johtamisen 360-arviointi toteutetaan seurakuntayhtymässä kahden vuoden välein siten, että arviointi kohdistuu vuorovuosittain ylimpään johtoon ja lähiesihenkilöihin. Edellinen arviointi toteutettiin vuonna 2024 ylimmän johdon osalta.

Johtamisen 360-arviointi koostuu kuudesta eri johtamisen osa-alueesta sekä 50 väittämästä. Johtamista arvioidaan lähiesihenkilön itsearvion sekä ylemmän esihenkilön, lähiesihenkilökollegoiden, tiimin jäsenten ja sidosryhmien näkökulmista. Näiden avulla muodostetaan kokonaiskuva lähiesihenkilötyön vahvuuksista ja keskeisistä kehittämiskohteista.

Seurakuntien kirkkoherrat ja osastojen johtajat saivat oman yksikkönsä tulokset, jotka he jakoivat eteenpäin lähiesihenkilöille. Kevään 2026 aikana tuloksia on tarkoitus käsitellä lähiesihenkilön oman esihenkilön sekä johdettavan tiimin kanssa. Tulosten ja käytyjen keskustelujen pohjalta laaditaan työhyvinvoinnin tavoitteet vuoden 2027 toiminta- ja taloussuunnitelmaan.

Henkilöstöosasto sai raportit seurakunta- ja osastokohtaisista tuloksista, mutta ei kenenkään arvioitavan lähiesihenkilön henkilökohtaisia tuloksia.

Tässä raportissa esitellään vuoden 2026 johtamisen 360-arvioinnin keskeiset tulokset sekä seurakuntien ja yhteisten palvelujen välinen vertailu. Lisäksi tuloksia verrataan suuntaa antavasti vuoden 2024 ylimmän johdon arviointiin, sillä vuoden 2022 arviointi ei ole vertailukelpoinen arvioijaryhmien yhdistämisen vuoksi. Raportin lopussa tarkastellaan myös ensimmäistä kertaa toteutetun pienemmän esihenkilötyötä koskevan kyselyn keskeisiä tuloksia.

### **Keskeiset tulokset ja havainnot:**

- Lähiesihenkilöiden johtamistyötä arvioidaan kokonaisuutena myönteisesti kaikissa arvioijaryhmissä.
- Johtamisen vahvuuksiksi nousevat osa-alueet ihmisten johtaminen ja uusiutumisen johtaminen.
- Itsearviointit ovat kautta linjan muita arvioijaryhmiä kriittisempiä, kun taas ylemmät esihenkilöt ja sidosryhmät arvioivat johtamista korkeimmalle.
- Tiimin jäsenten arviot ovat seurakunnissa korkeampia kuin yhteisissä palveluissa; lähiesihenkilökollegoiden arvioissa asetelma on päinvastainen.
- Vertailussa vuoden 2024 ylimmän johdon arviointiin, vuoden 2026 arvioinnin tulokset ovat kokonaisuutena myönteisempiä, etenkin tiimin jäsenten ja sidosryhmien arvioissa.
- Pienemmän esihenkilötyötä koskevan kyselyn tulokset ovat pitkälti samansuuntaisia 360-arvioinnin kanssa ja syventävät ymmärrystä pienten tiimien arjen lähiesihenkilötyöstä.

## Johtamisen 360-arvioinnin osallistujat ja tulosten arviointiasteikko

Vuonna 2026 johtamisen 360-arviointiin osallistui yhteensä 905 arvioijaa, ja kokonaisvastausprosentti oli 73 %. Arvioijia oli seitsemästä seurakunnasta ja neljältä yhteiseltä osastolta (Liite 1). Kaikki arvioinnin kohteena olleet lähiesihenkilöt (48 kpl) täyttivät itsearviionsa. Vastausaktiivisuus oli korkea erityisesti tiimin jäsenillä (82 %) ja lähiesihenkilökollegoilla (88 %). Ylempien esihenkilöiden vastausprosentti oli 69 % ja sidosryhmien 50%.

Tulosten tarkastelu perustuu arviointiasteikkoon 1-7. Taskastelussa hyödynnetään keskiarvoja ja keskihajontoja (Liite 2). Keskihajontaa  $\geq 1,5$  pidetään tässä raportissa merkinä vastausten poikkeavasta hajonnasta.

## Vuoden 2026 johtamisen 360-arvioinnin kokonaistulokset

Kaikkien johtamisen osa-alueiden keskiarvot sijoittuvat selvästi arviointi-asteikon keskivaiheen yläpuolelle (keskiarvot noin 5,4-6,3) (taulukko 1.). Itsearviointit ovat keskimäärin kriittisempiä, kun taas ylemmät esihenkilöt ja sidosryhmät antavat korkeimmat arviot. Johtamisen eri osa-alueiden välillä erot jäävät melko pieniksi, mikä viittaa johtamistyön tasapainoisuuteen.

Vastausten hajonta on pääosin kohtuullista (keskihajonnat 0,6-1,6). Poikkeavaa hajontaa (keskihajonta  $\geq 1,5$ ) esiintyy ainoastaan tiimin jäsenten arvioissa yksittäisissä väittämissä (Liite 3).

	Itsearviointi: lähiesihenkilöt	Ylempi esihenkilö	Tiimin jäsen	Lähiesihenkilökollega	Sidosryhmä
Ihmisten johtaminen	5,65	6,29	5,89	5,90	6,32
Työn johtaminen	5,66	6,09	5,87	5,90	6,23
Tulevaisuuden johtaminen	5,49	6,02	5,76	5,81	6,20
Uusiutumisen johtaminen	5,83	6,13	5,85	5,84	6,31
Vuorovaikutusjohtaminen	5,42	5,96	5,63	5,75	6,20
Seurakunnan johtaminen	5,50	6,10	5,88	5,96	6,30

**Taulukko 1.** Johtamisen 360-arvioinnin kokonaistulokset arvioijaryhmittäin vuonna 2026. Taulukkoon on merkitty korkeimmat arviot vihreällä ja matalimmat punaisella.  
**Lähde:** Kirkon tutkimus- ja koulutuskeskus

Johtamisen eri osa-alueiden tulokset ovat kokonaisuutena tasaisia, mutta pieniä painotuseroja on havaittavissa. Ihmisten johtamisen ja uusiutumisen johtamisen osa-alueet sijoittuvat keskiarvoiltaan hieman muita osa-alueita korkeammalle eri arvioijaryhmissä. Ihmisten johtamisessa korostuvat lähiesihenkilön saavutettavuus, oikeudenmukaisuus sekä henkilöstön työkyvyn ja jaksamisen tukeminen, kun taas uusiutumisen johtamisessa painottuvat osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä uusien toimintatapojen kokeiluun kannustaminen.

Tulevaisuuden johtamisen ja vuorovaikutusjohtamisen osa-alueet arvioidaan hieman matalammin, mutta asteikolla 1–7 arviot ovat edelleen korkeita. Tulevaisuuden johtamisessa korostuvat työn merkityksen avaaminen, tavoitteiden asettaminen, toimintaympäristön muutosten tulkinta sekä varautuminen tuleviin haasteisiin. Vuorovaikutusjohtamisessa painottuvat avoin ja ymmärrettävä viestintä, dialogin rakentaminen, ristiriitatilanteisiin tarttuminen sekä yhteistyön ja kumppanuuksien edistäminen (Liite 4 ja 5).

## Seurakuntien ja yhteisten palvelujen vertailu

Lähiesihenkilöjohtamista arvioidaan pääosin myönteisesti sekä seurakunnissa että yhteisissä palveluissa (keskiarvot seurakunnissa noin 5,4-6,4; yhteisissä palveluissa noin 5,3-6,3). Keskiarvot ovat samansuuntaisia, mutta arvioijaryhmäkohtaisissa tuloksissa esiintyy systemaattisia eroja:

- Tiimin jäsenten arviot ovat seurakunnissa kaikilla osa-alueilla korkeampia kuin yhteisissä palveluissa.
- Lähiesihenkilökollegat arvioivat yhteisten palvelujen johtamista useimmiten korkeammalle kuin seurakunnissa.
- Ylemmät esihenkilöt ja sidosryhmät arvioivat seurakunnissa johtamista pääosin myönteisemmin.
- Itsearviointeissa erot ovat vähäisiä, lukuun ottamatta seurakunnan johtamisen osa-aluetta seurakuntien eduksi.

Keskihajonnat osoittavat, että yhteisissä palveluissa tiimin jäsenten näkemykset vaihtelevat enemmän. Ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvissä väittämässä hajonta (keskihajonta  $\geq 1,5$ ) on paikoin poikkeavaa.

	Seurakunnat (2026)					Yhteiset palvelut (2026)				
	Itsearviointi: lähiesihenkilöt	Ylempi esihenkilö	Tiimin jäsen	Lähiesihenkilö kollega	Sidosryhmä	Itsearviointi: lähiesihenkilöt	Ylempi esihenkilö	Tiimin jäsen	Lähiesihenkilö kollega	Sidosryhmä
Ihmisten johtaminen	5,63	6,25	6,07	5,80	6,37	5,68	6,34	5,71	6,04	6,26
Työn johtaminen	5,66	6,13	6,00	5,83	6,26	5,66	6,06	5,75	5,99	6,18
Tulevaisuuden johtaminen	5,46	6,16	5,88	5,71	6,23	5,54	5,88	5,63	5,95	6,16
Uusiutumisen johtaminen	5,82	6,18	5,98	5,72	6,31	5,85	6,08	5,72	6,01	6,32
Vuorovaikutusjohtaminen	5,44	6,03	5,77	5,65	6,23	5,38	5,87	5,49	5,90	6,14
Seurakunnan johtaminen	5,61	6,23	6,02	5,96	6,37	5,28	5,84	5,67	5,97	6,15

**Taulukko 2.** Johtamisen 360-arvioinnin osa-alueiden keskiarvot arvioijaryhmittäin seurakunnissa ja yhteisissä palveluissa (vertailu). Taulukkoon on merkitty korkeimmat arviot vihreällä ja matalimmat punaisella.

Lähde: Kirkon tutkimus- ja koulutuskeskus

Seurakuntien ja yhteisten palvelujen vertailussa on huomioitava, että johtamisen osa-alue seurakunnan johtaminen painottuu luonteeltaan seurakuntatyön kontekstiin. Kyseisen osa-alueen väittämät liittyvät erityisesti seurakuntatoiminnan, hengellisen työn ja paikallisen seurakuntayhteisön johtamiseen, eivät ne ole kaikilta osin yhtä olennaisia yhteisten palvelujen toimintaympäristössä, kuten hautausoimessa sekä hallinto- ja henkilöstöpalveluissa, lukuun ottamatta yhteistä seurakuntatyötä.

Tämä kontekstiero heijastuu erityisesti itsearviointeissa, joissa seurakunnan johtamisen osa-alue arvioidaan seurakunnissa korkeammalle kuin yhteisissä palveluissa. Tulos ei siten kuvaa yksinomaan johtamistyön laatua, vaan myös tehtäväkenttien ja toimintaympäristöjen eroja.

## Vertailu vuoden 2024 ylimmän johon johtamisen 360-arviointiin

Vuoden 2026 arviointi kohdistui lähiesihenkilöihin ja vuoden 2024 arviointi ylimpään johtoon. Arvioinnin kohteiden ja arvioijaryhmien eroista huolimatta vertailu antaa suuntaa antavaa tietoa johtamisen kokonaiskuvasta seurakuntayhtymässä.

Vuoden 2026 keskiarvot ovat kautta linjan hieman korkeampia kuin vuonna 2024, erityisesti tiimin jäsenten/työntekijöiden, ylempien esihenkilöiden/työnantajan edustajien ja sidosryhmien arvioissa. Suurimmat erot näkyvät osa-alueilla ihmisten johtaminen ja uusiutumisen johtaminen. Itsearviointeissa erot ovat vähäisiä. Arvioijaryhmien kriittisyydessä on kuitenkin tapahtunut muutos: vuonna 2026 kriittisin arvioijaryhmä on lähiesihenkilöiden itsearviointi, kun taas vuonna 2024 kriittisimmät arviot tulivat pääosin työntekijöiltä (taulukko 2.).

Keskihajontojen perusteella vuoden 2026 arvioinneissa vastaajien näkemykset ovat kokonaisuutena yhtenäisempiä kuin vuonna 2024. Vuonna 2024 poikkeavaa hajontaa (keskihajonta  $\geq 1,5$ ) esiintyi erityisesti johtamisen vertaisryhmän arvioissa eri johtamisen osa-alueilla, kun taas vuonna 2026 poikkeava hajonta painottuu rajatummin lähinnä tiimin jäsenten arviointiin yhteisissä palveluissa.

	2026 (lähiesihenkilöt)					2024 (ylin johto)				
	Itsearviointi: lähiesihenkilöt	Ylempi esihenkilö	Tiimin jäsen	Lähiesihenkilö kollega	Sidosryhmä	Itsearviointi: ylin johto	Työnantajan edustaja	Työntekijä	Johtamisen vertaisryhmä	Sidosryhmä
Ihmisten johtaminen	5,65	6,29	5,89	5,90	6,32	5,69	6,00	5,43	5,75	6,00
Työn johtaminen	5,66	6,09	5,87	5,90	6,23	5,60	5,93	5,64	5,81	6,00
Tulevaisuuden johtaminen	5,49	6,02	5,76	5,81	6,20	5,61	5,96	5,55	5,77	5,96
Uusiutumisen johtaminen	5,83	6,13	5,85	5,84	6,31	5,83	5,91	5,53	5,77	5,93
Vuorovaikutusjohtaminen	5,42	5,96	5,63	5,75	6,20	5,41	5,73	5,49	5,71	5,83
Seurakunnan johtaminen	5,50	6,10	5,88	5,96	6,30	5,82	5,96	5,71	5,84	5,97

**Taulukko 3.** Johtamisen 360-arvioinnin osa-alueiden keskiarvot arvioijaryhmittäin vuosina 2024 ja 2026 (vertailu). Taulukkoon on merkitty korkeimmat arviot vihreällä ja matalimmat punaisella.

Lähde: Kirkon tutkimus- ja koulutuskeskus

## Pienempi esihenkilötyötä koskeva kysely

Pienempi esihenkilötyötä koskeva kysely toteutettiin vuonna 2026 osana johtamisen arviointikokonaisuutta. Kyselyn tavoitteena oli tuottaa tarkempaa tietoa erityisesti pienten tiimien esihenkilötyöstä sekä työntekijöiden ja lähiesihenkilöiden kokemusten vastaavuudesta arjen johtamistyössä. Kyselyyn vastasi yhteensä 280 henkilöä, joista 221 oli työntekijöitä ja 59 lähiesihenkilöitä. Kysely kattoi yhdeksän seurakuntaa, joissa mukana olivat kaikkien tiimien lähiesihenkilöt ja työntekijät (alle ja yli 5 tiimiläistä), viisi seurakuntaa pienten tiimien osalta (alle 5 tiimiläistä) sekä kolme HSRKY:n osastoa, joista osallistui yhteensä seitsemän pientä tiimiä.

Kyselyn tulokset ovat kokonaisuudessaan myönteisiä. Sekä työntekijöiden että lähiesihenkilöiden arviot sijoittuvat pääosin asteikon yläpäähän (arvot 3-4 asteikolla 1-4), ja näkemykset ovat suurelta osin samansuuntaisia (Liite 6). Erityisesti luottamukseen ja arvostavaan kohteluun liittyvät teemat nousevat vahvuuksiksi. Kehittämiskohteita tunnistetaan työstä kyselemisessä, palautteen antamisessa ja tuen tarjoamisessa, jotka saavat kyselyn matalimmat, mutta edelleen pääosin myönteiset arviot. Avoimissa vastauksissa korostuvat hyvän vuorovaikutuksen merkitys sekä arjen rakenteisiin ja työn kuormitukseen liittyvät haasteet.

## **Tulosten yhteenveto**

Kyselyiden perusteella johtamisen nykytila Helsingin seurakuntayhtymässä on kokonaisuutena hyvä, ja kehityssuunta on monin osin myönteinen. Johtamisen osa-alueiden väliset erot ovat pääosin maltillisia, mikä viittaa johtamistyön tasapainoisuuteen. Samalla aineistossa näkyy vaihtelua, joka kertoo johtamistyön erilaisista painotuksista sekä yksilöiden, seurakuntien että osastojen välillä. Tämä on luontevaa monimuotoisessa organisaatiossa, jossa toimintaympäristöt, tehtäväkentät ja johtamistyön kontekstit poikkeavat toisistaan.

Tulosten tulkinnassa on lisäksi huomioitava arviointikokonaisuuden rakenne ja se, miten eri yksiköt painottuvat eri kyselyissä. Vuonna 2026 johtamisen arviointi koostui sekä johtamisen 360-arvioinnista että pienemmästä esihenkilötyötä koskevasta kyselystä, jotka kohdistuivat osin eri kokoihin ja eri tavoin rakentuneisiin yksiköihin.

Pienempään esihenkilötyötä koskevaan kyselyyn osallistui noin puolet seurakunnista. Mikäli nämä tulokset olisivat olleet mukana johtamisen 360-arvioinnin arviointikokonaisuudessa, seurakuntien ja yhteisten palvelujen väliset keskiarvoerot olisivat voineet muodostua nykyistä tasaisemmiksi.

Vastaavasti yhteisten palvelujen 360-arvioinnin matalampiin tuloksiin vaikuttaa se, että kahden osaston arviot ovat osin matalammat kuin muiden osastojen arviot. Erot seurakuntien ja yhteisten palvelujen tuloksissa eivät siten yksiselitteisesti kuvaa johtamistyön laatua, vaan heijastavat osaltaan arviointiin sisältyvien yksiköiden kokoa ja rakennetta sekä yksilöiden odotuksia ja kokemuksia johtamistyöstä.

## **Vaikutusten ja riskien arviointi**

Asiassa ei ole tarpeen tehdä lapsivaikutusten arviointia.

Kokonaiskustannukset vuoden 2026 360-arvioinnista olivat 8000 € (+ alv 25,5 %). Kustannuksiin sisältyi arviointikyselyn toteutus sekä tulosraportit kirkon tutkimus- ja koulutusyksikön toimesta.

## **Toimivallan perusteet**

Hallintosääntö 4. luku 8.1 kohta 1

### Lisätiedot

Henkilöstöjohtaja Riitta Kajander, [riitta.kajander@evl.fi](mailto:riitta.kajander@evl.fi)

Projektityöntekijä Aada Mäkelä, [aada.makela@evl.fi](mailto:aada.makela@evl.fi)