

# KEHITYSKESKUSTELUJEN TOTEUTUMINEN DIAKONIATYÖSSÄ

Esimerkkitapauksena Helsingin seurakuntayhtymä

Virpi Kylmälahti  
Opinnäytetyö, 2015  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Diak Etelä, Helsinki  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosionomi (YAMK)  
Päihteet ja syrjäytyminen

## TIIVISTELMÄ

Kylmälahti, Virpi. Kehityskeskustelujen toteutuminen diakoniatyössä. Esimerkkitapauksena Helsingin seurakuntayhtymä. Diak. Helsinki, kevät 2015, 68 s., 3 liitettä.

Diakonia -ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Päähteet ja syrjäytyminen suuntautumisvaihtoehto, sosionomi (YAMK).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää diakoniatyössä toimivien työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelujen toteutumisesta Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Lisäksi tutkittiin, miten kehityskeskustelut toimivat diakoniatyön kehittämisen ja arvioinnin välineenä.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksena Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä toimivilta työntekijöiltä. Kysely lähetettiin kaikkiaan 110 vastaajalle. Vastausprosentti oli 73 % (N=66). Työntekijät vastasivat kyselyyn nykyisessä työtehtävässään viimeksi käydyn kehityskeskustelun pohjalta. Aineistonkeruu toteutettiin sähköisesti Webropol -ohjelman avulla tehtynä internetkyselynä. Kyselylomake sisälsi strukturoituja monivalintakysymyksiä, joihin saattoi valita vastauksen Likert -asteikolla yhdestä viiteen. Lisäksi kysely sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja saattoi täsmentää vastaustaan.

Tutkimusaineiston määrällisessä analysoinnissa käytettiin Webropol - ohjelmaa. Määrällinen aineisto kuvattiin frekvensseinä ja prosentteina. Ristiintaulukoinnin avulla tarkasteltiin taustamuuttujien ja Likert-asteikollisten muuttujien välisiä yhteyksiä. Avointen kysymysten vastauksia analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten mukaan Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä kehityskeskustelut ovat vakiintunut toimintatapa, joita pääsääntöisesti käydään kerran vuodessa. Kehityskeskustelut ovat sisällöllisesti laajoja. Niiden avulla tarkastellaan mennyttä työkautta, nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Tulosten mukaan kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää enemmän työn arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä esimiehen ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksellisenä keskustelufoorumina. Tosin esimiehen ja työntekijän väliseen palautteen antamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kehityskeskustelu on selkeästi esimiehen johtamisen väline, jolla on tärkeä tehtävä diakoniatyössä tulevaisuudessakin.

Asiasanat: kehityskeskustelu, johtaminen, työn kehittäminen, työn arviointi

## **ABSTRACT**

Kylmälahti, Virpi

Implementation of development discussions in the diaconal work in parishes of Helsinki. 68 p., 3 appendices. Language: Finnish. Helsinki, Spring 2015. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Program in Social Services, Option in Drugs and exclusion. Degree: Bachelor of Social Sciences.

The purpose of the study was to clarify experiences of the workers of the implementation of development discussions in the diaconal work in parishes of Helsinki. Furthermore it was studied how the development discussions can serve as the tool of the developing and evaluation of the diaconal work.

The research material was collected with a questionnaire from the workers who work in the diaconal work in the parishes of Helsinki. The questionnaire was sent to altogether 110 respondents. The response rate was 73 % (N=66). The workers answered the questionnaire based on the latest development discussion with the superior. The data was collected with an electric version of the questionnaire. The questionnaire contained structured multiple choice questions with a 5- point Likert scale. Furthermore, the questionnaire contained open ended questions in which the answerers had an opportunity to specify their answers.

Quantitative data was analyzed with statistical methods by using Webropol. The quantitative data was described by using frequencies and percentages. The associations between the background variables and the Likert scale variables were tested by using crosstabulation. Open ended questions were analyzed with inductive content analysis.

According to the results the development discussions of the diaconal work of parishes are an established way of action and they are normally carried out once a year. The development discussions were contentually wide. In them what was examined was the working season which had gone, the present state of work and the objectives of the future.

According to the results, development discussions could be utilized more as a tool of the evaluation and the developing of the work. The development discussions are considered as an important interactive discussion forum between a superior and a worker. According to the result development discussions could be utilized more in the evaluation of the work and development. However, more attention should be paid to giving feedback between a superior and a worker. The development discussion is clearly a tool of the management which will have an important role in diaconal work in the future.

Key words: development discussion, management, developing of the work, evaluation of the work

# SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	8
2.1 Johtamisen määrittelyä	8
2.2 Muutoksen johtaminen	11
2.3 Näkökulmia kehityskeskusteluun	12
2.4 Kehityskeskustelu – esimiehen tehtävä	15
2.5 Kehityskeskustelu apuna työn tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa	17
2.6 Aikaisempia tutkimuksia kehityskeskusteluista	19
3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA METODISET RATKAISUT	22
3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	22
3.2 Aineistonkeruu ja kyselylomake	23
3.3 Aineiston analyysi	27
4 TUTKIMUSTULOKSET	29
4.1 Vastaajien taustatiedot	29
4.2 Kehityskeskustelujen toteutuminen diakoniatyössä	32
4.2.1 Kehityskeskustelujen toteutuminen käytännössä	32
4.2.2 Kehityskeskustelujen sisältö	34
4.2.3 Kehityskeskustelut ja vuorovaikutus	35
4.2.4 Kehityskeskustelut ja johtaminen	37
4.2.5 Kehityskeskustelujen haasteita	38
4.3 Kehityskeskustelut työn arvioinnin välineenä	39
4.4 Kehityskeskustelut työn kehittämisen välineenä	42

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46
5.1 Keskeiset tutkimustulokset	46
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	50
5.3 Kehityskeskustelujen vahvuudet ja tulevaisuuden haasteet	52
LÄHTEET	56
LIITTEET	60
LIITE 1: Kehityskeskustelujen toteutuminen diakoniatyössä, kysely	60
LIITE 2: Kyselyn saatekirje	66
LIITE 3: Esimerkki sisällönanalyysistä	67

## 1 JOHDANTO

Viime vuosina yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat haastaneet Suomen evankelis - luterilaisen kirkon uudistamaan seurakuntarakennetta. Kirkon toimintaan ovat vaikuttaneet monet muutokset, kuten kuntarakenteen uudistus, seurakuntien yhdistäminen, jäsenmäärän vähentyminen, eri uskontokuntien lisääntyminen ja seurakuntien talouden heikentyminen. (Palmu 2010, 3–4.) Rakennemuutos on haastanut seurakunnat pohtimaan työyhteisöiden hallinto- ja toimintarakenteen muutoksia. Toimintarakenteissa on tavoiteltu tarkoituksenmukaisuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta. (Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007, 2.) Keskeinen kysymys on myös se, miten muutokset vaikuttavat seurakuntalaisten jäsenyyteen, seurakuntatoimintaan, organisaatioon, luottamuselimiin, johtamiseen ja henkilöstöön (Palmu 2010, 4).

Seurakunnissa tapahtuvat muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Erilaisten muutosten myötä on seurakuntatyöstä tullut kiireisempää, kuormittavampaa ja nopeasti muuttuvaa työtä. Kirkon työalabarometrin mukaan seurakuntatyön työntekijöistä yli puolet (59 %, N=522) kokee työnsä jatkuvasti tai melko usein henkisesti raskaana (Kirkon työalabarometri 2011, 10). Diakoniatyöntekijöistä puolet (50 %, N=459) katsoo työn kuormittavan heitä paljon ja kolmannes (35 %) kokee työn väsyttävän usein (Kiiski 2013, 59). Myös papit ja kanttorit kokevat usein, että työtehtäviä on paljon (Niemi 2010, 33–37).

Seurakuntatyössä niin kuin muillakin työaloilla on tärkeää, että työyhteisöissä kiinnitetään huomio työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin, esimerkiksi erilaisten keskustelujen avulla. Järvisen (2001) mukaan työyhteisön muutostilanteissa ja kehittämissä on tärkeää, että työpaikalla vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri työntekijöiden ja esimiesten välillä. Erityisesti muutostilanteissa on hyvä järjestää tilanteita, joissa voidaan keskustella työn sisällöstä ja kehittämistarpeista. Erilaisia keskustelutilanteita voivat olla esimerkiksi tiimi- ja projektipalaverit, yhteistyöpalaverit, johtoryhmäkokoukset, kehittämispäivät ja kehityskeskustelut. (Järvinen 2001, 73–75.)

Diakoniatyössä johtavana diakonian viranhaltijana olen kohdannut diakoniatyön kehittämiseen liittyviä haasteita. Olen huomionut, että erityisesti erilaiset muutostilanteet kuormittavat diakoniatyötä ja diakoniatyöntekijöitä. Myös johtamiseen ja lähiesimiestyöhön liittyvät haasteet korostuvat työyhteisössä uusien työtapojen kehittämisessä. Työyhteisön muutostilanteissa esimiehen ja työntekijöiden välisen yhteistyön merkitys korostuu. Tästä syystä on tärkeää, että työstä ja siihen vaikuttavista asioista voidaan keskustella esimerkiksi tiimin kokouksissa, mutta myös muissa tilanteissa.

Yhdessä tärkeimmistä työntekijän ja esimiehen välisistä keskustelutilanteista olen kokenut kehityskeskustelun toteuttamisen. Kehityskeskustelun avulla voidaan käydä läpi työn eri osa-alueita, kuten esimerkiksi arvioida mennyttä työkautta, asettaa tavoitteita tulevalle jaksolle ja arvioida työntekijän koulutustarpeita sekä työhyvinvointia. Diakoniatyön muutostilanteessa kehityskeskustelun merkitys korostuu mielestäni yhä enemmän. Kehityskeskustelun kehittämishaasteena koenkin sen, miten siitä voisi tehdä vielä toimivamman kokonaisuuden, jota voitaisiin käyttää muutoksessa olevan diakoniatyön apuna työntekijän työn arvioinnissa, tavoitteiden asettamisessa ja osaamisalueiden kartoittamisessa. Pidän tärkeänä myös sitä, että seurakuntatyössä voitaisiin kehityskeskustelun avulla kiinnittää enemmän huomiota työntekijän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tällä hetkellä kehityskeskustelut ovat myös ajankohtainen aihe, sillä Helsingin seurakunnissa käydään ensimmäistä kertaa esimies - alaiskeskusteluja, jotka liittyvät harkinnanvaraiseen palkanosan määrittämiseen. Harkinnanvaraisen palkanosan määrittely antaa uuden haasteen kehityskeskustelujen toteuttamiselle. Nähtäväksi jää käydäänkö tulevaisuudessa yksi kehityskeskustelu vuodessa, johon sisällytetään harkinnanvaraiseen palkanosaan liittyvä keskustelu. Vai toteutetaanko vuoden aikana kaksi kehityskeskustelua, joista toisessa keskustelussa paneudutaan muun muassa työntekijän koulutustarpeisiin, työhyvinvointiin ja yhteistyön tekemiseen työyhteisön sekä yhteistyötahojen kanssa.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Seuraavassa määrittelen kirjallisuuden ja tutkimusten avulla opinnäytetyöhöni liittyviä keskeisiä käsitteitä ja ilmiöitä, jotka liittyvät johtamiseen, kehityskeskusteluun, esimiestyöskentelyyn ja työn kehittämiseen sekä arviointiin. Koska diakoniatyön kehityskeskusteluja ei ole tutkittu, olen etsinyt tutkimustietoa lähialueiden kuten sosiaali- ja terveysalan tutkimuksista.

### 2.1 Johtamisen määrittelyä

Johtamista määritellään perinteisesti erilaisten johtamisteorioiden näkökulmasta. Johtamisopit ovat painottuneet eri aikakausina erilaisiin osa-alueisiin. Johtajan täytyi hallita 1900-luvun alussa Taylorin määrittelemää tieteellisen liikkeenjohdon mallia. Tämän management johtamisen periaatteiden mukaan työn tekemisen suunnittelu ja sitä koskeva päätöksenteko erotettiin työn tekemisestä. Johtajat suunnittelivat ja valvoivat työtä ja työntekijät toteuttivat työtehtävät. Taylorin kehittämän suorituspalkkausjärjestelmän avulla kannustettiin työntekijöitä parempien työsuoritusten tekemiseen. (Seeck 2012, 56–58; Huhtala 2000.)

Tieteellisen liikkeenjohdon vastapainoksi tuli ihmissuhdekoulukunta (leadership). Tällä ihmisten johtamisella tarkoitettiin muun muassa työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ylläpitämistä, yhteisöllisyyttä ja yhteisiin arvoihin sitoutumista. Siinä arvosteltiin taylorismin näkemystä ihmisten toiminnasta koneen osana. Ihmissuhdekoulukunnan tutkijoiden mukaan johtajan tehtävänä on tasapainottaa työyhteisöä ja lisätä työntekijöiden välistä yhteistyötä. (Guillen 1994a, 12–13; Seeck 2012, 108–109.) Johtamisessa tunnistettiin, että työyhteisön ryhmädynamiikka, yksilön psykologiset ja sosiaaliset ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. (Seeck 2012, 109.)



Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan johtamisoppien rinnalle on myöhemmin syntynyt muita liikkeenjohdon oppeja, kuten rakenneteoriat ja organisaatiokulttuuriteoriat (Seeck 2012, 283–284). Rakenneteorian kiinnostuksen kohteiksi nousivat johtamisen määrälliset menetelmät, kuten laskentatoimi, rahoitus ja tilastotiede. 1980-luvulla ihannoitiin erityisesti japanilaista laatu- ja johtamiskulttuuria. (Seeck 2012, 190–191.) Teollisuuden ongelmien vuoksi työyhteisöjen oli muututtava joustavammiksi ja työntekijöitä tuli huomioida paremmin. Nykyisin postmodernin suuntauksen organisaatio pystyy vastaamaan viestintäteknologian ja verkostorakenteiden avulla tehokkaammin kuluttajien tarpeisiin. (Seeck 2012, 192.)

Johtamista on tutkittu erilaisista näkökulmista käsin, mutta erilaiset johtamisen määritelmät ovat osoittautuneet riittämättömiksi. Nykyisin yritystä tulee pystyä johtamaan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja organisaatiossa. (Salmimies 2001, 67–68.) Tutkijat ovat päätyneet siihen, että johtamista voidaan määritellä monella eri lailla. Organisaatiossa voidaan käyttää monenlaisia eri johtamisnäkökulmia kuten esimerkiksi asioiden ja ihmisten johtamisen yhdistelmästä. (Juuti 2011, 155–156.)

Johtamisella on edelleen keskeinen asema organisaatioelämässä. Johtajan keskeisenä tehtävänä on vastata organisaation perustehtävän ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden toteutumisesta. (Lönqvist 2007, 9.) Johtamisen päämääränä on asettaa organisaation toiminnalle tavoitteita ja saavuttaa niitä. Johtamisella pyritään myös varmistamaan organisaation jatkuvuus ja uudistamaan sitä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 15.)

Seurakuntatyön johtaminen muistuttaa monella tavalla muiden organisaatioiden johtamista. Seurakunnan johtamistyö edellyttää organisaatioiden ja johtamisen perusasioiden tuntemista. Seurakuntatyössä johtaminen strategisella tasolla painottuu hallintoihin ja toiminnan (management) johtamiseen, johon myös luottamushenkilöt osallistuvat. Seurakuntatyön toteuttamistasolla johtamisen painopiste siirtyy ihmisten johtamiseen (leadership). Tällöin on kysymys työntekijöiden motivoinnista, tukemisesta ja konsultoinnista. (Turunen & Poutiainen 2003, 16–17). Erityisesti seurakunnan esimies-

työskentelyssä on tärkeää tuoda esille ihmisten johtamisen näkökulmaa. Henkistä työtä ei voi johtaa pelkästään asioiden johtamisen näkökulmasta. Työyhteisössä työntekijä tulee ottaa huomioon yksilönä, jonka kanssa suunnitellaan työtä yhdessä. Seurakuntatyössä diakoniatyöntekijä on myös hengellisen työn tekijä. Tähän näkökulmaan liittyy seurakuntatyölle ominainen pastoraalisen johtamisen piirre.

Seurakuntatyöhön kuuluu sille erityinen pastoraalisen eli hengellisen johtamisen ulottuvuus. Pastoraalista johtamista toteuttavat työntekijät suhteessa seurakuntalaisiin sekä esimiehet suhteessa työntekijöihin. Seurakuntien työyhteisöissä tarvitaan myös pastoraalista johtajuutta, jonka avulla voidaan vahvistaa seurakuntatyön missiota, lähtökohtia ja arvoja. (Turunen & Poutiainen 2003, 18.)

Seurakuntatyön johtamisen haastavuus liittyy erilaisten johtamisen osa-alueiden tasa-painottamiseen. Johtajien on myös ymmärrettävä erilaiset ristiriitaiset odotukset, joita seurakunnan johtamiseen liittyy. (Turunen & Poutiainen 2003, 18.) Tällä hetkellä seurakuntien johtamistyön haasteena on kansankirkon uusi tilanne. Kirkon aiempaa asemaa ei voi pitää enää itsestään selvyyttenä. Julkisessa keskustelussa uskontokriittiset näkökulmat ovat lisääntyneet. Suomalaisten arvomaailman muutokset näkyvät muun muassa seurakuntien jäsenmäärän vähenemisenä. Seurakuntien talouskehityksen heikkeneminen ja rakennemuutokset tuovat haasteita koko seurakuntatyölle. (Haastettu kirkko 2012, 7–8.)

Muuttuvassa seurakuntatyössä tarvitaan mielestäni myös uusia johtamistapoja. Perinteisesti johtaminen mielletään organisaation johdon ja esimiesten toiminnaksi, jolloin johtamista tarkastellaan esimiehen ominaisuuksien tai persoonallisuuden perusteella. Juuti (2013) tuo johtamisen määrittelyyn myös toisenlaisen näkökulman. Hänen mukaansa johtaminen on vähitellen vuorovaikutuksen kuluessa kehkeytyvä ilmiö, joka saa erilaisia muotoja eri tilanteissa ja eri ympäristöissä. (Juuti 2013, 24.) Johtaminen ilmenee erilaisena toimintana ryhmien, yksilöiden ja organisaation tasolla. Jokaisessa organisaatiossa johtaminen kehittyy erilaisella tavalla. Organisaatiossa aikaisemmin koetut tapahtumat vaikuttavat nykyisyyteen. Johtaminen vaatii toteutuakseen keskustelua ja

erilaisia keskustelufoorumeita, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia ja siihen voivat osallistua työntekijät sekä asiakkaat. (Juuti 2013, 13–18.)

## 2.2 Muutoksen johtaminen

Työ ja organisaatiot ovat muuttuneet voimakkaasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Yhteiskunnan kehittämistarpeet kasvavat jatkuvasti. Perinteinen maatalousyhteiskunta on muuttunut nopeasti tietokoneajan informaatioyhteiskunnaksi. Perinteisillä tavoilla ei voida kehittää työtä riittävästi. Siksi työn kehittämisessä tarvitaan aivan uusia menetelmiä. Uudenlainen organisaation toiminta edellyttää muun muassa joustavaa ja asiakaskeskeistä työskentelytapaa sekä innovatiivista työotetta. (Juuti 2011, 13–14.)

Nyky-yhteiskunta kulkee entistä nopeammin muutosten suuntaan. Muutokseen ovat vaikuttaneet muun muassa koulutustason nousu, liikkuvuus, kansainvälistyminen ja teknologian kehitys (Kauppinen 2001, 64). Nämä yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset vaikuttavat myös organisaatioiden ja työyhteisöjen kehityssuuntiin. Organisaatiomuutokset kasvavat edelleen tulevana vuosikymmeninä. Kotter (1996) toteaa, että organisaatioissa ja niiden työyhteisöissä on lisääntyvä tarve työn kehittämiseen. Yhteiskunta globalisoituu ja tuo mukanaan erilaisia mahdollisuuksia ja uhkakuvia. Yritysten täytyy kehittyä, että ne pysyisivät mukana kilpailussa, menestyisi tehtävässään ja selviäisi hengissä. (Kotter 1996, 13–17.)

Tämän päivän organisaatioissa johdon ja esimiesten tehtävänä on tietää muutosjohtamiseen liittyviä lainalaisuuksia. Heidän tehtävänä on aloittaa työn kehittäminen ja osoittaa kiinnostuksensa henkilöstöä ja kehittämistyötä kohtaan. (Järvinen 2001, 18–19.) Työn kehittämisen tuloksena syntyy muutosta. Muutosjohtaminen on suunnitelmallinen ja vaiheittain etenevä prosessi, joka pitää sisällään erilaisia vaiheita, kuten valmistelua, suunnittelua, toteutusta ja lopulta muutoksen vakiinnuttamista. (Hokkanen ym. 2008, 133.) Yrityksen kehittämistyön onnistuminen vaatii Järvisen (2001) mukaan henkilöstön kehittämistä ja henkilöstön mukaan ottamista kehittämistyöhön, sillä

tämä mahdollistaa syvällisemmän muutoksen toteutumisen henkilöstön ja organisaation toimintatavoissa. (Järvinen 2001, 19–25.)

Sosiaali- ja terveysalalla on ollut viime vuosina monia organisaatiomuutoksia, jotka ovat haastaneet esimiehiä ja työntekijöitä muutostyöskentelyyn. Helinä Heinon (2010) tutkimustulosten mukaan organisaatioiden muutostyö ja työn kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla ovat sekä esimiesten että työntekijöiden mukaan myönteisiä silloin kun on etukäteen saatu riittävästi ajankohtaista ja perusteltua tietoa siitä, miten valmistellut etenevät ja mitä muutokset pitävät sisällään. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä esimiehen tuki ovat myös tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työn kehittämishalukkuuteen. Kielteisiä kokemuksia työn muutoksesta syntyy silloin kun tiedon kulku on hidasta tai sitä ei ole. Organisaatiomuutoksen kiireellinen aikataulu, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuden puute sekä johtamisen esteet vaikuttavat negatiivisesti työn kehittämiseen. (Heino 2010, 83–84.)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toimintaan ovat vaikuttaneet monet muutokset, kuten kuntarakenteen uudistus, seurakuntien yhdistäminen, jäsenmäärän vähentyminen, eri uskontokuntien lisääntyminen ja seurakuntien talouden heikentyminen (Palmu 2010, 3-4). Toimintarakennemuutokset ovat haastaneet esimiehiä muutosjohtamiseen, muun muassa uusien työtapojen luomiseen ja kehittämiseen sekä työn priorisointiin. Muutos ja kehittämistyössä on tärkeää olla mukana koko työyhteisö tai henkilöt, joita kehittämistyö koskee, koska sillä on tärkeä merkitys koko työyhteisön muutoksen onnistumiseen

### 2.3 Näkökulmia kehityskeskusteluun

Ammatillisesti suuntautuneet esimiehen ja alaisen väliset keskustelut ovat muotoutuneet amerikkalaisesta tavoitejohtamiseen liittyvästä käsitteestä ”performance appraisal”, joka tarkoittaa suorituksen arviointia. Tavoitejohtamiseen liittyvät esimies-alaiskeskustelut tähtäsivät tuloksellisuuden ja tuottavuuden kehittämiseen ja olivat vahvas-

ti esimiehen määrittelemiä. Työntekijän henkilökohtainen osaaminen ja kehittymistarpeet jäivät niissä vähemmälle huomiolle. (Valpola 2000, 53.)

Esimies-alaiskeskustelut tulivat Suomeen 1970-luvun alussa tavoitejohtamisen myötä. Aluksi esimies-alaiskeskustelusta käytettiin nimitystä tavoitekeskustelu tai tuloskeskustelu, jotka viittasivat keskustelun luonteeseen. (Juuti & Vuorela 2002, 107.) Nykyisin useimmissa organisaatioissa ammatillisesti suuntautuvista keskusteluista käytetään nimitystä kehityskeskustelu. Se on muotoutunut yhteisnimeksi erilaisille esimiesten ja alaisten välisille keskusteluille. Kehityskeskustelu-nimen käytöllä halutaan painottaa keskustelun luonnetta, joka tähtää sekä organisaation, että yksilön kehittämiseen. Lisäksi kehityskeskustelu-nimikkeen taustalla on näkemys työntekijän ja esimiehen välisen suhteen kehittymisestä. (Juuti & Vuorela 2002, 107–108.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan sovittua ja ennalta suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä. Keskustelun toteutukseen liittyy säännöllisyys ja systemaattisuus. (Juuti & Vuorela 2002, 108). Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää, joka sisältyy esimies- alaisyhteistyöhön. Keskustelujen avulla voidaan varmistaa, että työntekijöiden kanssa on sovittu työn tavoitteista ja siitä, miten niitä arvioidaan. Kehityskeskusteluissa kiinnitetään huomio työntekijän henkilökohtaisiin kehittymistarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin. Kehityskeskustelu on tilanne, jossa kummallakin osapuolella on mahdollisuus tuoda esille näkemyksiään työstä ja organisaation tavasta toimia. (Valpola 2002, 13,19; Ruoranen 2010, 47.)

Kehityskeskustelussa tarjotaan molemmille osapuolille mahdollisuus vaihtaa luottamuksellisesti ja avoimesti mielipiteitä työstä ja toimintatavoista. Keskustelussa on tärkeää kiinnittää huomio myönteisen ilmapiirin syntymiselle ja vuorovaikutukselliseen kanssakäymiseen. Säännölliset esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut ovat lähtökohtana hyvän työilmapiirin syntymiselle. Juuti ja Vuorela (2002, 106–108) korostavat keskustelevaa esimiestyötä, jolla on myönteinen vaikutus myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen on keskustelujen onnistumisen kannalta olennaista. Keskustelu ei ole merkityksetöntä rupattelua vaan se on ajallinen ja paikallinen tila, jonka aikana voi pohtia työskentelyä ja sen kehittämistä useista eri näkökulmista käsin. Jotta esimiehen ja työntekijän yhteinen keskustelutila ja -aika syntyisi, olisi sille jo etukäteen luotava puitteet. Kehityskeskustelun toteutumisen kannalta on tärkeää, että esimies ja alainen sopivat keskustelun toteuttamisesta riittävän aikaisin, että kumpikin osapuoli ehtisi valmistautua tulevaan keskusteluun. Myös riittävän ajan varaus on välttämätöntä. Lisäksi keskustelujen käymiselle olisi varattava puolueeton ja neutraali paikka. (Juuti & Vuorela 2002, 109.)

Onnistuneen kehityskeskustelukokonaisuuden toteutumiseksi on Valpolan (2002) mukaan hyvä käydä kolme tai kaksi keskustelua. Ensimmäisessä keskustelussa määritellään tavoitteet ja keskustellaan siitä, miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata. Seuraavassa keskustelussa arvioidaan tavoitteiden toteutuminen ja voidaan sopia myös seuraavan kauden tavoitteet. Kolmannessa keskustelussa käydään läpi työntekijän henkilökohtaiset suunnitelmat ja kehittymistarpeet. Kolmas keskustelu voidaan käydä osana toista keskustelua. (Valpola 2002, 9–17.)

Kehityskeskusteluista on hyviä kokemuksia myös seurakuntien työyhteisöissä. Seurakunnissa käytyjen kehityskeskustelujen tavoitteena on auttaa työntekijää kehittymään työssään ja edistämään luottamuksen vahvistumista sekä hyvän työilmapiirin syntymistä työyhteisössä. Työyhteisöissä on hyvä tuoda esille, että kehityskeskustelut ovat osa työyhteisön normaalia työkulttuuria ja johtamisjärjestelmää. (Vuori 2003, 63–64; Anetjärvi & Jakobsson 2013, 4–6.) Kehityskeskustelut ovat tunnustettu seurakunnissa yleiseksi työskentelymenetelmäksi esimiesten ja työntekijöiden välillä, mutta toisaalta herää kysymys, kehitetäänkö niiden sisältöä ja menetelmää työn muutoksen myötä?

Helsingin seurakunnissa esimies - alaiskeskustelut toteutetaan pääsääntöisesti vuosittain esimiehen ja työntekijän välisinä kehityskeskusteluina. Keskustelujen sisältö saattaa jonkin verran vaihdella seurakunnittain. Omassa työyhteisössäni kehityskeskustelujen käymiseen varaudutaan ennalta. Keskustelussa käytetään apuna lomaketta, joka

täytetään etukäteen. Keskustelun aikana arvioidaan työntekijän työkauden toteutumista ja käydään läpi tulevaisuuden suunnitelmia. Keskusteluissa paneudutaan työyhteisön toimivuuteen ja työntekijän hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin sekä työntekijän kehitymis- ja koulutustarpeisiin. Olen kokenut kehityskeskustelut hyvänä esimiehen ja työntekijän välisenä keskusteluforumina. Toisaalta olen kokenut, että kehityskeskusteluja tulee päivittää vastaamaan enemmän nykyajan työn tarpeisiin.

## 2.4 Kehityskeskustelu - esimiehen tehtävä

Esimies on työnantajan edustaja, joka on alaisiinsa nähden valta-asemassa. Työnantaja määrittelee alaiselle kuuluvat työtehtävät ja määrittelee hänen asemansa organisaatiossa. Esimiehellä on auktoriteettiasema suhteessa työntekijöihin, mutta toisaalta asema on hänen alaiensa hyväksymää. Esimiehen johtamistyöskentelyn kannalta on tärkeää, että hän tietää tehtävänsä kuuluvat valtaoikeudet ja vastuut. (Järvinen 2005, 27–31.)

Esimies on työntekijöiden ja ylemmän johdon välinen toimija, joka toimii asiantuntijana työn tavoitteiden asettamisessa (Hokkanen ym 2008, 19). Esimiehen on kyettävä määrittelemään, mitkä ovat perustehtävien toteutumisen kannalta välttämättömät tehtävät. Työlle asetettujen tavoitteiden tulee olla riittävän selkeitä ja työn tulosten on oltava jollain tavalla havainnoitavissa tai mitattavissa. Esimiehen tehtävä on tukea työyhteisöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Klemola & Lajunen 2001, 81–82.)

Työn tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa esimiehellä on mahdollisuus käyttää apuna kehityskeskustelua. Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka avulla työntekijä ja esimies voivat tarkastella työn eri osa-alueita ja arvioida työn tavoitteiden toteutumista. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa organisaation missiota, visiota, strategiaa ja arvoja. Kehityskeskustelussa esimies saa mahdollisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä tavoitteet tar-

koittavat yksilön kannalta (Juuti & Vuorela 2002). Lisäksi keskustelu mahdollistaa keskinäisen palautteenannon ja vuorovaikutuksen syntyminen.

Esimiehen ensisijainen tehtävä on hoitaa johtajuuteen liittyvää vuorovaikutusta alaisensa kanssa. Toiseksi hänen tulee huolehtia työn hallintoon liittyvistä asioista ja varmistaa työn tekemiseen liittyvät edellytykset. Edellä mainittuun kokonaisuuteen liittyy muun muassa toiminnan suunnittelua, päätöksen tekoa, viestintää, taloudellisten asioiden hoitoa ja työnjakoon liittyviä tehtäviä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 118–119.)

Esimiehen tulee jatkuvasti työskennellä työyhteisön yhteishengen saavuttamiseksi. Tämä tavoite on mahdollista saavuttaa, jos esimies luo työyhteisössä yhteisöllisyyttä, luottamusta ja avoimuutta sekä suhtautuu kunnioittavasti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Tämä toimintatapa antaa työyhteisölle perustan hyvän yhteistoiminnan ja työilmapiirin syntymiselle. Esimiehen on tärkeää oppia käsittelemään myös omia tunnekokemuksiaan, sillä se on tärkeää työyhteisön ilmapiirin kehittymisen kannalta. (Juuti & Vuorela 2002, 37–39.)

Seurakunnan esimiestyöskentely ei eroa oleellisesti muiden organisaatioiden esimiestyöskentelystä. Seurakunnan esimiehiltä vaaditaan erilaisten asetusten ja säädösten hallintaa sekä erityisesti ihmisten johtamisen taitoa. Esimiestyöskentelyn avulla työntekijöille pyritään luomaan sellaiset työskentelyolot, että he voivat keskittyä tehtäviinsä. Henkilöstöjohtaminen onkin seurakunnan esimiehen ensisijainen tehtävä. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös yhteisten toimintalinjojen määrittely ja tavoiteseuranta. Selkeästi suunnattu toiminta parantaa henkilöstön työmotivaatiota ja jaksamista. Henkilöstön voimavarojen johtamisella on suuri merkitys työn onnistumiseen ja työmotivaatioon. (Klemola & Lajunen 2001, 80–82.)

Edellä määritellyt esimiestehtävät sekä nykyajan organisaatioiden muutospainet että erilainen kehittämistyö tekevät esimiehen työstä hyvin haastavaa. Satu Kosken (2008) tutkimustulosten mukaan sosiaali- ja terveystalvelujen esimiehet ovat kokeneet, että



heidän työhönsä liittyneet vaatimukset ovat lisääntyneet viimeisien vuosien aikana. Esimiestyössä vaadittu tietomäärä on lisääntynyt ja työmäärä on resursseihin nähden liian suuri. (Koski 2008, 57.) Myös Helinä Heinon (2010) tutkimuksessa tulee esille, että organisaatiomuutokset kuormittavat esimiesten työtä. He ilmaisivat haastattelussa, että työ oli kiireistä, resurssit riittämättömiä ja työn suunnittelu aika vähäistä. Työntekijät kokivat tärkeänä, että lähijohtajat olivat painottaneet työyhteisön yhteistyötä, yhteishenkeä ja tukivat työntekijöitä muutostilanteessa. (Heino 2010, 84–85.)

Esimieheen kohdistuu seurakuntatyössäkin monenlaisia uusia odotuksia ja haasteita. Niin kuin muissakin organisaatioissa niin seurakunnissa hänen tulee edustaa työnantajan intressejä ja toisaalta kiinnittää huomio toimivaan työskentelyyn ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Esimiehen tulee organisoida ja kehittää työtä yhteistyössä johdon ja työntekijöiden kanssa. Nykyisin esimiestyöskentelyssä ovat korostuneet entistä enemmän myös vuorovaikutustaidot, viestiminen ja esimiehen persoona. Omassa työssäni olen myös huomionut, että esimiehillä on merkittävä vastuu organisaation muutoksen ja työn kehittämisen onnistumisesta. Edellä mainituissa työtehtävissä olen kokenut tärkeänä esimiehen ja alaisen välisenä keskustelumuotona kehityskeskustelut.

## 2.5 Kehityskeskustelu apuna työn tavoitteiden asettamisessa ja arvioinnissa

Organisaatiolle asetettujen kokonaistavoitteiden perusteella voidaan arvioida organisaation kokonaissuoritusta (Lönnqvist 2007, 62). Myös organisaation muille tasoille voidaan sopia työskentelyn tavoitteita. Asetettaessa organisaation toiminnalle eripituisia tavoitteita, siitä on hyötyä työn pitkäjänteisessä suunnittelussa. Juutin mukaan pitimmän aikavälin tavoitteet liittyvät esimerkiksi organisaation strategian lähtökohtiin. Keskipitkän aikavälin tavoitteille voidaan jo asettaa konkreettisempia tavoitteita. Hyödyllisimpiä ovat ehkä kuitenkin lyhyen aikavälin tavoitteet, jotka tavallisesti toteutuvat vuoden aikana. (Juuti & Luoma 2009, 54.)

Henkilöstön on tärkeää tuntea organisaation tavoitteet (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 58). Yksilötasolla työlle asetetuista tavoitteista voidaan sopia työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä käydyissä kehityskeskusteluissa. Esimies sopii työntekijän kanssa työtehtävistä, niille asetetuista tavoitteista ja työn arvioinnista. (Lönngqvist 2007, 62.) Työntekijöille asetettujen tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä sekä mitattavissa olevia. Lisäksi niiden tulisi olla riittävän haastavia, mutta myös realistisia. (Hokkanen ym. 2008, 82.)

Diakoniatyön muutostilanteessa on mielestäni erittäin tärkeää kiinnittää huomio realististen ja riittävän konkreettisten työn tavoitteiden määrittämiseen. Tällä hetkellä työn tavoitteita määritellään melko laajasti työntekijän henkilökohtaisen tehtäväkuvan, seurakunnan vision sekä työalan että seurakunnan toimintasuunnitelmien avulla. Selkeä ja konkreettinen työn tavoitteiden asettelu auttaa työntekijää selkeyttämään työtään ja kenties vähentäisi muutoksen tuomaa painetta työtehtäviin nähden sekä vaikuttaisi työssäjaksamiseen. Selkeät työlle asetetut tavoitteet auttaisivat myös työn arviointia.

Työn arviointia tulee suorittaa jatkuvasti, mutta erityisesti se toteutetaan suunnittelu-kauden lopussa. Arvioinnissa on tärkeää löytää ne seikat, joissa työntekijä on todella onnistunut. (Lönngqvist 2007, 62–63.) Työn arvioinnissa ja kehittymisen seuraamisessa tulisi käyttää erilaisia mittareita. Työn arvioinnin taustalla tulee olla hyvin asetetut tavoitteet. Mikäli työntekijä ja esimies ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla, on helppoa määrittellä niitä kuvaavat mittarit. (Hokkanen ym. 2008, 83–86.) Arvioinnissa on tärkeää huomioida, että siinä mitataan juuri sitä, mitä halutaan tietää. Erilaisten mittareiden luotettavuudessa saattaa olla eroja, joka voi johtaa jopa siihen, että niiden käyttö voi olla arveluttavaa. On tärkeää, että arviointimenetelmä on tarkoituksenmukainen, luotettava ja helppokäyttöinen. Esimiehen ja työntekijän tulee arvioida osaamista yhdessä. (Lönngqvist 2007, 67.)

Diakoniatyölle asetettuja tavoitteita arvioidaan erityisesti esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa. Työn arvioinnissa tulisi käyttää erilaisia, luotettavia mittareita.

Työssäni olen kuitenkin huomoinut, että sopivien työn tavoitteita määrittelevien mittarien löytyminen henkisen ja hengellisen työn tekijöille on haasteellista. Vaikka esimies ja työntekijä ymmärtävät työn tavoitteet samalla tavalla, niin siitä huolimatta mittarin määrittelyminen ei ole yksiselitteistä. Seurakuntatyössä on myös käyty keskustelua siitä, miten henkistä ja hengellistä työtä voidaan arvioida ja voidaanko arvioinnissa käyttää tiettyä mittaria.

Helsingin seurakuntien diakoniatyössä työn tavoitteiden asettaminen ja niiden arviointi on ajankohtainen kehittämisaikaa. Työntekijän tekemää työtä arvioidaan ensimmäistä kertaa harkinnanvaraisen palkanosaan (HAVA) liittyvän materiaalin avulla, jonka matriisia voidaan pitää tietynlaisena arviointimittarina. Tämä uusi arviointitapa asettaa haasteita myös kehityskeskustelujen toteutumiselle.

## 2.6 Aikaisempia tutkimuksia kehityskeskusteluista

Kehityskeskusteluihin liittyviä tutkimuksia on tehty monilla eri tieteen aloilla. Suurin osa tutkimuksista on pro gradu -tutkielmia, joissa on tutkittu erilaisia kehityskeskusteluihin liittyviä aiheita kuten kehityskeskustelujen toimivuutta, työhyvinvoinnin merkitystä, kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen välineenä ja organisaation strategian toteutumiseen liittyviä kysymyksiä. Kehityskeskusteluihin liittyviä akateemisia väitöskirjoja on vähän. Viimevuosina aiheesta tehtyjä väitöskirjoja ovat muun muassa Heini Winkin (2007) kasvatustieteen väitöskirja, Anne Linnan (2008) liiketaloustieteen väitöskirja ja Raija Ruorosen (2010) terveystieteen väitöskirja. Lisäksi kehityskeskusteluja on tutkittu ylempien ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä.

Diakoniatyön kehityskeskusteluja ei ole aikaisemmin tutkittu ja tästä syystä olen etsinyt tutkimustietoa diakonian lähialueiden kuten sosiaali- ja terveysalan tutkimuksista. Seuraavat tutkimustulokset liittyvät opinnäytetyöni aiheeseen kehityskeskustelujen toteutumisesta työyhteisössä sekä työn arviointiin ja kehittämiseen liittyviin näkökohtiin.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen etukäteen suunniteltu, kahdenkeskinen ja luottamuksellinen keskustelutilaisuus (Koski 2008, 54; Lammassaari 2015, 47–48). Kehityskeskustelussa tarkastellaan työn menneisyyttä, nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Keskusteluissa käydään läpi työntekijöiden osaamis- ja kehittämisalueita sekä keskustellaan työn kehittämisestä. Lisäksi niissä sovitaan konkreettisista työn osaamistavoitteista. (Kanste 2007; Koski 2008, 59–60; Lammassaari 2015, 49, 52.)

Toimivan kehityskeskustelun laadun takaajana ovat tutkimustulosten mukaan muun muassa dialoginen vuorovaikutus, hyvät esimies- ja alaistaidot sekä aikaa ja resursseja keskustelujen toteuttamiseen. Kehityskeskusteluihin liittyvä koulutus ja vertaistuki ovat tärkeitä laatuun vaikuttavia tekijöitä. Hyvin toteutuneesta kehityskeskusteluista seuraa tutkimuksen mukaan työhyvinvointia, työuupumus vähenee, työmotivaatio lisääntyy ja sairauslomat saattavat vähetä. (Koski 2008, 56–60; Lammassaari 2015, 49–52; Ruoranen 2010, 141.)

Tutkimustulosten mukaan keskustelujen avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja organisointiin. Kehityskeskustelu mahdollistaa työntekijän itsearviointin ja omien näkemysten esittämisen. Lisäksi sillä voi olla positiivinen vaikutus alaisen ja esimiehen välisen suhteen kehittymiselle. (Lammassaari 2015, 50.) Lisäksi kehityskeskusteluissa työntekijät keskustelevat esimiehen kanssa itselleen tärkeistä asioista, joista he eivät voi kollektiivisesti sopia (Ruoranen 2010, 141).

Kehityskeskustelut ovat tulosten mukaan osa johtamista ja niitä pidetään tärkeinä henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen apuvälineenä. Esimiehelle kehityskeskustelun tavoitteena on työyhteisön toimivuus ja kehittäminen. Kehityskeskustelun avulla hänellä on myös mahdollisuus oppia tuntemaan työntekijänsä, jolloin hän kykenee johtamaan paremmin. (Koski 2008, 59; Lammassaari 2015, 51–52; Ruoranen 2010, 135–136.)

Kehityskeskustelun haasteina tutkimustuloksissa tuli esille muun muassa ajan löytäminen kehityskeskustelujen käymiseksi ja ristiriitojen käsitteleminen (Koski 2008,57; Lammassaari 2015,51). Lisäksi haasteena on saada työntekijät innostumaan kehityskeskustelusta silloin, kun se ei ole heidän mielestään mielekästä (Lammassaari 2015,51). Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelujen toteutumiselle tuo haasteita myös työntekijän tyytymättömyys kehityskeskusteluun, joka voi viitata erilaisten persoonallisuuksien erilaiseen ajatteluun keskustelun aihealueista (Kanste 2007).

Kehityskeskusteluja pidetään tutkimusten mukaan yksiselitteisesti tärkeänä työntekijän ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksellisena keskustelufoorumina, joita kuvataan avoimuutena, luottamuksena, avuliaisuutena ja keskinäisenä tukena. (Kanste 2007; Koski 2008, 50; Lammassaari 2015, 62; Ruoranen 2010, 40–42). Kehityskeskustelut eivät ole korvattavissa jatkuvalla päivittäisellä palautteella. Ympärivuotisilla arviointikeskusteluilla ja kehityskeskusteluilla on merkitystä kehityskeskustelunlaadun kannalta (Lammassaari 2015, 62; Ruoranen 2010, 137).

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA METODISET RATKAISUT

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimusaihe ja sen teoreettiset lähtökohdat nousevat kiinnostuksen kohteeksi esimiestyöstäni käsin. Diakoniatyön muuttuessa ja haasteiden kasvaessa työssäni korostuvat muutosjohtaminen sekä työn kehittäminen yhteistyössä diakoniatyöntekijöiden ja koko työyhteisön kanssa. Työn onnistumiseksi koen tarvetta kehittää työhön liittyviä apuvälineitä. Yksi tärkeimmistä esimiehen ja alaisen välisistä vuorovaikutuksellisista apuvälineistä on mielestäni kehityskeskustelu.

Kirjallisuuden ja erilaisten tutkimusten mukaan kehityskeskusteluihin liittyviä tutkittavia teemoja on monia, kuten esimerkiksi työntekijän eri osaamisalueet, keskustelujen dialoginen vuorovaikutus, työhyvinvoinnin merkitys ja organisaation strategiaan liittyvä työn jalkauttaminen. Kaikkia kehityskeskusteluihin liittyviä kysymyksiä ei kuitenkaan voitu tässä tutkimuksessa käsitellä, joten valitsin työni näkökulmasta ajankohtaisimman aiheen. Opinnäytetyössäni kartoitan diakoniatyöntekijöiden ja diakoniatyössä toimivien työntekijöiden kokemuksia kehityskeskustelujen toteutumisesta Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Lisäksi tutkin, miten kehityskeskustelut toimivat diakoniatyön kehittämisen ja arvioinnin välineenä diakoniatyössä toimivilla työntekijöillä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten kehityskeskustelut toteutuvat diakoniatyössä?
2. Miten kehityskeskusteluja voidaan käyttää diakoniatyön kehittämisen ja arvioinnin välineenä?

Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä olevilla työntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa seurakuntien diakoniatyöntekijöitä (diakonissa, diakoni) ja diakoniapappeja (teologian maisteri, diakonian teologian asiantuntija), jotka tekevät

seurakunnissa laaja-alaista diakoniatyötä. Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä olevat työntekijät ovat pääsääntöisesti diakoniatyöntekijöitä, nuorisotyönohjaajia ja pappeja. He hoitavat seurakuntien yhteisiä diakoniatehtäviä ja diakonian erityisalueita. (Diakonia Suomessa.)

Opinnäytetyön tutkimusote on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen menetelmä valikoitui siksi, että se mahdollistaa kyselyn tekemisen suuremmalle tutkimusjoukolle. Tutkimuksen perusjoukko on 110 henkilöä, joten kvalitatiivinen tutkimus ei tullut kysymykseen kuin kyselyn avoimien kysymysten kohdalla. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tarkastellaan tutkittavaa asiaa yleisesti kuvaillen. Aineiston kuvailu toteutettiin frekvenssien, prosenttijakaumien ja ristiintaulukoinnin avulla. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimusote mahdollistaa tutkijasta riippumattoman tutkimustuloksen (Vilka 2007, 13–14). Tämä on tutkimuksessani tärkeää, sillä olen työntekijänä tutkimuskohteenani olevan seurakuntayhtymän diakoniatyössä.

Kvalitatiivien tutkimusote valikoitui tutkimustavaksi siksi, että kyselyssä haluttiin käyttää strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antoivat kyselyyn vastaajalle mahdollisuuden täsmentää ja laajentaa vastaustaan. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa täydentävät tässä tutkimuksessa toisiaan siten, että kvalitatiiviset tutkimustulokset osittain täydentävät ja selkeyttävät kvantitatiivisia tuloksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–137.)

### 3.2 Aineistonkeruu ja kyselylomake

Aineistonkeruu toteutettiin sähköisenä internetkyselynä, joka lähetettiin kaikille 110 Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä toimiville työntekijöille. Webropol - ohjelman avulla tehty kysely (linkki) lähetettiin sähköpostitse Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyöntekijän avulla diakoniatyöntekijöille, diakonian työalavastaaville, johtaville diakoniatyöntekijöille ja muille diakoniatyössä toimiville työntekijöille. Kyselyn yhteydessä oli saate-

kirje (liite 2), jossa kerrottiin opinnäytetyöstä ja kyselyn toteuttamisesta. Kyselyyn saattoivat vastata kaikki vakinaiset ja määräaikaiset diakoniatyössä toimivat työntekijät viimeksi käydyn kehityskeskustelun pohjalta. Sain luvan tutkimuksen tekemiseen ja kyselyn toteuttamiseen Helsingin seurakuntayhtymän johdolta. Ennen kyselyn toteuttamista kerroin opinnäytetyöstäni ja siihen liittyvästä kyselystä diakonian työalavastaavien kokouksessa Helsingin seurakuntayhtymässä.

Opinnäytetyössäni sähköinen kysely valikoitui menetelmäksi opinnäytetyön aikataulun toteutumisen ja perusjoukon lukumäärän vuoksi. Lisäksi Webropol - ohjelman avulla voitiin analysoida tutkimustuloksia. Kyselytutkimuksen heikkoutena on muun muassa, että tuloksista ei tiedä, ovatko kysymykset laadittu siten, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset oikein. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Kysely on liitteenä (liite 1) opinnäytetyössäni tiivistettynä versiona, sillä Webropol - ohjelman avulla laadittua kyselyä ei voitu laittaa suoraan liitteeksi sen rakenteen vuoksi.

Kyselylomakkeen pyrin laatimaan Heikkilän (2004) mukaan niin, että siinä on hyvien kysymysten ja väittämien ominaispiirteitä. Kiinnitin huomion kysymysten tarpeellisuuden ja yksinkertaisuuteen. Pyrin siihen, että kysymysten kieliasu oli hyvä eivätkä ne sisältäneet sivistyssanoja. Lisäksi kysyin lomakkeessa yhtä asiaa kerrallaan ja pyrin välttämään myös johdattelevia kysymyksiä. (Heikkilä 2004, 57.)

Kyselyn laadinnassa käytin apuna Raija Ruorasen (2011) väitöskirjan kyselylomaketta. Ruorasen tutkimus sisältää sairaanhoitopiirin työntekijöille laadittuja kehityskeskusteluihin liittyviä kysymyksiä, jotka mielestäni ovat samansuuntaisia niiden kysymysten kanssa, mitä kartoitin opinnäytetyössäni. Lisäksi olen käyttänyt kyselyn laatimisessa apuna tässä työssä esille tullutta kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Opinnäytetyöni kyselyn väittämät ja kysymykset liittyvät tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja tutkimuskysymyksiin, joihin hain kyselyn avulla vastauksia. Jaottelin kyselylomakkeen kysymyskokonaisuudet seuraavasti: taustatiedot, yleistä kehityskeskusteluista, sisällöllisiä keskusteluaiheita, menneen kauden arviointi, palautteen antaminen



ja saaminen, tulevaisuuden tavoitteita, työn kehittäminen, kehittämissuunnitelma, esimiehen alaisen toiminta kehityskeskustelussa, sekä kehityskeskustelujen hyödyntäminen.

Kyselylomakkeessa oli suljettuja ja avoimia kysymyksiä eli vaihtoehdot antavia kysymyksiä sekä sekamuotoisia kysymyksiä. Kyselyssä oli suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä Likert -asteikollisia väittämiä, asteikolla yhdestä viiteen: 1. täysin eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 3. ei samaa eikä eri mieltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 5. täysin samaa mieltä. (Heikkilä 2004, 49–53.) Avoimilla kysymyksillä haluttiin saada tietoa vastausvaihtoehdoista, joita ei voi etukäteen tietää. Lisäksi tässä tutkimuksessa avoimet kysymykset antoivat vastaajalle mahdollisuuden täsmentää omaa vastaustaan.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 77 kysymystä, joista taustatietoihin liittyviä sekamuotoisia kysymyksiä olivat kysymykset yhdestä kymmeneen (liite 1, 60–61). Kysymykset 11–17 (liite 1, 62) olivat suljettuja väittämiä, joista vastaaja saattoi valita mielestään sopivimman vaihtoehdon. Näiden väittämien avulla haettiin vastausta kysymykseen: Miten kehityskeskustelut toteutuvat diakoniatyössä?

Kysymykset 18–26 (liite 1, 62) olivat suljettuja väittämiä, joissa vastaajaa pyydettiin arvioimaan kehityskeskustelujen sisällöllisiä aiheita. Lisäksi vastaaja saattoi täsmentää vastauksiaan avoimessa kysymyksessä numero 27. Väittämien avulla haettiin vastauksia kysymykseen: Miten kehityskeskustelut toteutuvat diakoniatyössä? Kysymykset 55–60 (liite 1, 64) esimiehen toiminnasta ja omasta toiminnasta kehityskeskustelujen aikana antoivat myös vastauksia kehityskeskustelujen toteutumiseen yleensä.

Vastaajien mielipidettä työn arviointiin liittyvistä asioista tiedusteltiin kysymyksissä 28–33 (liite 1, 62). Kohdat 34 ja 35 olivat avoimia kysymyksiä, joihin työntekijä saattoi täsmentää vastauksiaan ja kertoa työssä mahdollisesti käytettävästä arviointimenetelmästä. Näiden kysymysten avulla haettiin vastauksia kysymykseen: Miten kehityskeskusteluja voidaan käyttää työn arvioinnin välineenä? Lisäksi työn arviointiin ja palautteen antamiseen liittyivät väittämät 47–53 (liite 1, 63–64), joissa tiedusteltiin työnteki-

jän näkemystä esimiehen ja työntekijän välisestä palautteen annosta. Avoimeen kysymykseen numero 54 vastaaja saattoi tarkentaa näkemystään palautteen annosta.

Työn tulevaisuuden tavoitteita ja kehittämistä tiedusteltiin väittämien 36–46 (liite 1, 63) avulla. Avoimissa kysymyksissä 40 ja 46 vastaajat saattoivat täsmentää työn tavoitteisiin ja kehittämiseen liittyviä näkemyksiään. Väittämillä haettiin vastauksia kysymykseen: Miten kehityskeskusteluja voidaan käyttää työn kehittämisen välineenä? Lisäksi työn kehittämiseen liittyivät kehityssuunnitelman (koulutussuunnitelma) laadintaan liittyvät kysymykset 61–65 (liite 1, 64). Avoimessa kysymyksessä numero 64 tiedusteltiin seurakuntayhtymän tarjoamia koulutusmahdollisuuksia ja kohdassa 65 tulevaisuuden koulutustoiveita.

Kysymykset 66–73 (liite 1, 64–65) olivat väittämiä ja avoimia kysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin kehityskeskustelujen hyödyntämistä tulevaisuudessa. Kysymykset 75 ja 76 oli tarkoitettu vain esimiesten vastattaviksi. Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin kaikilta vastaajilta: Mitä asioita haluaisit käsitellä kehityskeskustelussa tulevaisuudessa? Näiden kysymysten avulla haettiin vastauksia kysymykseen kehityskeskustelujen toteutumisesta diakoniatyössä.

Ennen kyselyn julkaisua esitetasin kyselyn luotettavuutta ja toimivuutta kahden diakoniatyöntekijän kanssa, joista kumpikaan ei kuulunut varsinaisen kyselyn perusjoukkoon. Lisäksi kävin kyselyä keskustellen läpi kahden seurakunnan työntekijän kanssa, jotka eivät kuuluneet vastaajaryhmään. Testikyselyn ja keskustelujen kautta tuli esille muutamia kyselyyn liittyviä epäselvyyksiä, joita muutin ja tarkensin varsinaista kyselyä varten.

### 3.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön kyselyyn vastasi 66 (73 %) Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä toimivaa työntekijää. Ennen tutkimusaineiston analysointia aineisto käsiteltiin siten, että kyselyyn vastanneiden lomakkeet tarkastettiin mahdollisten virheiden selvittämiseksi. Kaikki lomakkeet oli täytetty asianmukaisesti, joten kyselyn peruserä tallennettiin tiedostoon. Tosin kaikki työntekijät eivät olleet vastanneet jokaiseen väittämään tai kysymykseen, mutta se ei ollut esteenä kyselyn jatkoanalysoinnille.

Aineiston ensitarkastelun jälkeen kyselystä poistettiin viiden vastaajan taustatiedot, koska he eivät olleet käyneet kehityskeskustelua nykyisessä työtehtävässään. Tästä syystä he eivät voineet vastata kuin taustatietoihin liittyviin kysymyksiin ja kysymykseen 77. Viiden vastaajan taustatiedot täytyi poistaa, koska ne olisivat aiheuttaneet virheellisen arvion tutkimustuloksissa ja erityisesti ristiintaulukoinnissa. Heidän vastauksensa kohdassa 77 huomioitiin tutkimuksen kokonaistuloksissa.

Kyselyyn vastanneiden henkilöiden perusjoukko jäi melko pieneksi (N= 61) ja tästä syystä aineiston tarkastelussa voitiin käyttää rajatusti tilastollisia menetelmiä. Heikkilän mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava perusjoukko on pieni, jos yksilöiden lukumäärä on alle sata (Heikkilä 2004, 33). Aineiston lukumäärän vähyyden vuoksi päädyttiin tuloksia määriteltäessä myös yhdistämään väittämien vastaustuloksia siten, että väittämien vastaukset täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä sekä väittämät jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä yhdistettiin kokonaisuuksiksi.

Tutkimusaineiston määrällisessä analysoinnissa käytettiin apuna Webropol -ohjelmaa, jonka avulla selvitettiin kyselyn kokonaisvastaajamäärä, vastausten jakauma frekvensseinä ja prosentteina. Ohjelmalla tehtiin ristiintaulukointia, joka käsiteltiin Webropolin PS -tilastointiohjelman avulla. Opinnäytetyön tutkimuskysymysten kannalta tärkeät ristiintaulukoinnit tallennettiin tiedostoon Excel -muotoon. Ristiintaulukoinnissa tarkasteltiin samanaikaisesti kahta muuttujaa. Selittävinä muuttujina käytettiin vastausten

taustatietoja ja selitettävänä muuttujana kyselyn väittämien Likert-asteikollisia vastauksia. Ristiintaulukoinnin avulla saatiin tietoa siitä, miten eri muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan ja voitiin päätellä miten havaitut asiat vaikuttivat toisiinsa ja tutkimuksen kokonaistulokseen. Vastauksen tuloksista muodostettiin pylväsdiagrammeja ja taulukoita, joiden avulla havainnollistettiin tutkimustuloksia. (Vilkkä 2007, 120–138.)

Opinnäytetyön laadullisten tutkimustulosten käsittelyyn käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistosta nostettiin esille tutkimuskysymysten näkökulmasta tärkeimpiä asioita. Aineisto analysoitiin kolmevaiheisen prosessin avulla, joka sisälsi aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja teoreettisten käsitteiden luomisen (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110–111).

Aineiston pelkistämisessä tiivistettiin avoimien kysymysten vastaukset siten, että tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita karsittiin pois. Vastuksista nostettiin esille merkittävät alkuperäisilmaukset. Tämän jälkeen alkuperäisistä vastauksista etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka listattiin. Seuraavaksi aineistoa ryhmiteltiin siten, että pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin luokaksi. Luokka nimettiin aiheen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston ryhmittelyn jälkeen sille luotiin teoreettiset käsitteet. Käsitteellistämistä jatkettiin niin kauan kun se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 112–114.) Näin menetellen saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin (liite 3).

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa neljä selvitän tutkimuskysymyksiin liittyvät tulokset, jotka koskevat kehityskeskustelujen toteutumista Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Lisäksi selvitän tulokset, jotka liittyvät kehityskeskusteluihin työn arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Havainnoin kyselyn määrällisiä tuloksia taulukoiden, ristiintaulukoiden ja pylväsdiagrammien avulla. Lisäksi täsmennän vastaustuloksia avoimien kysymysten vastauksilla.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuskysely lähetettiin kaikille sadallekymmenelle (110) Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä oleville työntekijöille. Kyselyyn vastasi yhteensä 66 henkilöä eli 73 % kyselyn saaneista. Tosin viisi vastaajaa ei ollut käynyt nykyisessä työsuhteessaan kehityskeskustelua, joten he eivät voineet vastata kyselyssä kuin taustatietoihin liittyviin kysymyksiin ja avoimeen kysymykseen numero 77. Edellä mainitun seikan huomioon ottaen tutkimustuloksia tarkastellaan 61 (67 %) vastaajan mukaan. Kyselyyn vastaajista oli esimiehiä yhdeksän (15 %) ja alaisia 52 (85 %).

Helsingin seurakuntayhtymässä on 18 suomenkielistä ja kolme ruotsinkielistä evankelis-luterilaista seurakuntaa, joissa kaikissa työskentelee diakoniatyöntekijöitä sekä diakoniapappeja. Lisäksi diakoniatyöntekijöitä ja muita ammattiryhmiä työskentelee Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. (Helsingin seurakuntayhtymä.) Suurin osa diakoniatyöntekijöistä työskentelee paikallisseurakunnissa, joissa kyselyn tulosten mukaan työskentelee yli puolet (79 %) vastaajista. Seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyöntekijöitä oli vastaajista kolmesta (21 %).

Diakoniatyö on hyvin naisvaltainen työala, joka tulee esille myös kyselyyn vastanneiden taustatiedoista. Suurin osa (92 %) vastaajista on naisia ja miehiä vastaajista on viisi (8 %). Sukupuolijakauma on samansuuntainen Kirkon tilastollisen vuosikirjan 2013 tiedon kanssa, jonka mukaan kirkon diakoniatyöntekijöistä (N=1403) on naisia 92,7 % ja miehiä 7,3 % (Kirkon tilastollinen vuosikirja 2013).

Kyselyyn vastanneista diakoniatyössä työskentelevistä työntekijöistä yli puolet (57 %) kuuluu ikäryhmään 50–59 vuotta. Vastaajissa ei ole yhtään alle 30-vuotiasta henkilöä. \*(taulukko 1). Kirkon tilastollisen vuosikirjan 2013 mukaan koko kirkossa on 50–59 -vuotiaita diakoniatyöntekijöitä 36,4 % ja alle 30 -vuotiaita 4,4 %. Helsingin seurakuntayhtymässä vaikuttaisi kyselyn tulosten mukaan olevan enemmän ikäryhmään 50–59 vuotta kuuluvia diakoniatyössä toimivia työntekijöitä kuin koko kirkossa on keskimäärin.

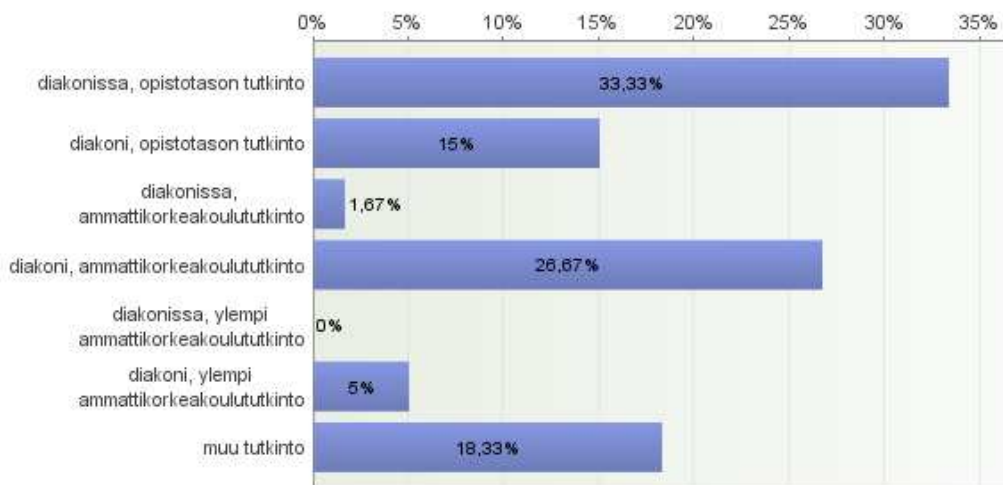
TAULUKKO 1. Vastaajien ikäjakaumat määrällisesti ja prosentteina (N= 61)

ikäryhmä	kyselyyn vastanneet N	kyselyyn vastanneet %
alle 30 v	0	0
30 -39 v	8	13,11
40 – 49 v	12	19,67
50 – 59 v	35	57,38
yli 60 v	6	9,84
yht.	61	100

\*Kyselyn taustatietoihin vastasi kaksi alle 30-vuotista työntekijää. He eivät voineet vastata Likert - asteikolliseen kyselyyn, koska he eivät olleet käyneet kehityskeskustelua nykyisessä työtehtävässään.

Piispainkokouksen päätöksen mukaan diakonian virkaan voi nykyisin hakeutua henkilö, joka on suorittanut ammattikorkeakoulussa diakoni -sosionomi (AMK) tai diakonissa -sairaanhoitaja (AMK) tutkinnon. Lisäksi virkaan voivat hakeutua henkilöt, joilla on aikaisemmin suoritettu opistoasteen diakonissan tai diakonin tutkinto. (Kirkon sääädös-kokoelma 101.)

Suurin osa vastaajista ilmoittaa tutkinnokseen diakonissa -sairaanhoitaja opistotason tutkinnon (33 %) tai diakoni -sosionomi ammattikorkeakoulu (AMK) tutkinnon (27 %). Muita tutkintoja ovat teologian maisterin tutkinnot, nuorisotyönohjaajan opistotason tutkinnot, nuorisotyönohjaajan ammattikorkeakoulututkinto sekä sairaanhoitajan tutkinto. Kolmella vastaajalla on diakoniatyöntekijän tutkinnon lisäksi korkeakoulututkinto tai muu ammatillinen tutkinto (kuvio 1). Edellä mainitut koulutustaustat ovat samansuuntaisia diakoniabarometrin 2013 tulosten mukaan, jossa diakonissa -sairaanhoitaja tutkinnon suorittaneita oli 39,2 % (N= 459) vastaajista ja diakoni- sosionomi (AMK) tutkinnon suorittaneita oli 22 % vastaajista (Kiiski 2013,16).



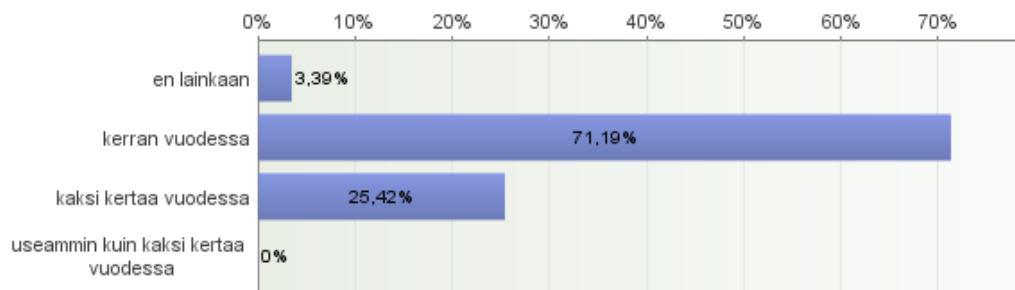
KUVIO 1. Vastaajien koulutustaustat (N=60)

Usealla diakoniatyössä olevalla työntekijällä on vakituinen ja pitkä työsuhte. Vastauksista tulee esille, että suurimmalla osalla työntekijöistä (92 %) on vakituinen työsuhte. Määräaikainen työsuhte on vain viidellä (8 %) henkilöllä. Moni työntekijä on ollut useita vuosia saman työnantajan palveluksessa. Noin kymmenen prosenttia on ollut nykyisessä työtehtävässään yli 30 vuotta ja neljäkymmentä prosenttia työntekijöistä on ollut työtehtävässään 11–29 vuotta. Toisaalta työsuhteiden kestossa on ollut jonkin verran vaihtuvuutta, sillä lähes puolet (49 %) vastaajista on ollut nykyisessä työtehtävässään yhdestä kymmeneen vuotta.

## 4.2 Kehityskeskustelujen toteutuminen diakoniatyössä

### 4.2.1 Kehityskeskustelun toteutuminen käytännössä

Onnistuneen kehityskeskustelukokonaisuuden toteutumiseksi suositellaan käytäväksi kaksi tai kolme keskustelua (Aarnikoivu 2010, 63–70; Valpola 2002, 9–17). Helsingin seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakonissa edellä mainittu suositus ei täysin toteudu, sillä suurin osa vastaajista käy kehityskeskustelun kerran vuodessa (kuvio 2).



KUVIO 2. Vastaajien vuoden aikana käymät kehityskeskustelut (N= 59)

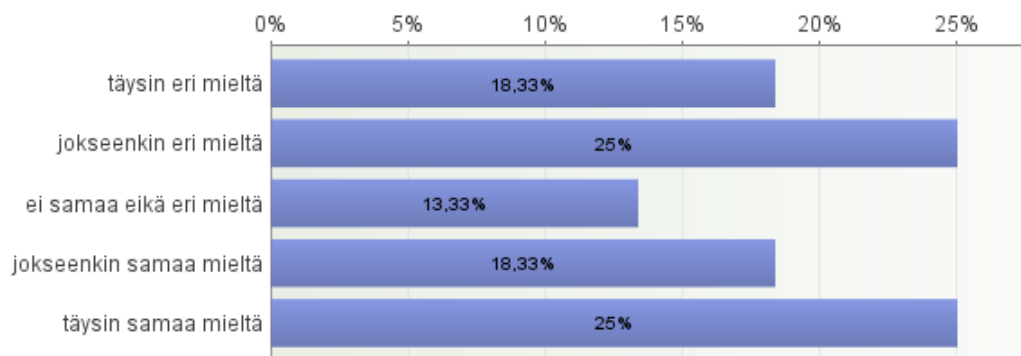
Pieni osa työntekijöistä käy kehityskeskustelun esimiehen kanssa kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun määrään näyttää vaikuttavan se työskenteleekö työntekijä Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä vai Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Seurakunnissa kehityskeskustelut käydään pääsääntöisesti kerran vuodessa (76,6 %). Seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä käydään kehityskeskusteluja useammin myös kaksi kertaa vuodessa (50 %), (taulukko 2).



TAULUKKO 2. Kehityskeskustelujen toteutuminen toimipaikan mukaan (N=61)

		Missä työskentelet?			
		Seurakunta		Yhteinen seurakuntatyö	
Kuinka usein käyt kehityskeskustelun vuoden aikana?	Kaikki N=61	%	N=48	%	N=13
En lainkaan	3,39	4,26	2	0	0
Kerran vuodessa	71,19	76,6	36	50	6
Kaksi kertaa vuodessa	25,42	19,15	9	50	6
Useammin kuin kerran vuodessa	0	0	0	0	0
Yht.	100	100		100	

Kehityskeskustelujen käyminen kerran vuodessa tai kaksi kertaa vuodessa jakaa työntekijöiden mielipiteet kahtia. Vastausten mukaan toinen puoli (43 %) työntekijöistä on sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi pitää kaksi kertaa vuodessa ja toinen puoli (43 %) kannattaa kehityskeskustelujen toteutumista kerran vuodessa. Pieni osa (noin 14 %) ei ollut samaa mieltä eikä eri mieltä väittämän kanssa. (kuvio 3). Edellä mainittuun tulokseen ei vaikuta se, työskenteleekö vastaaja Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä vai yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Yli puolet (55 %) työntekijöistä kannattaa kuitenkin ajatusta, että harkinnanvaraiseen palkansaajan (HAVA) liittyvät keskustelut ja kehityskeskustelut tulee käydä erikseen.

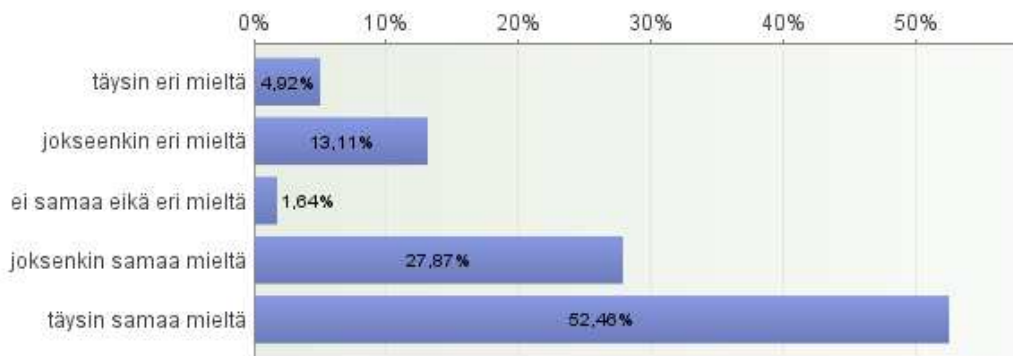


KUVIO 3. Kehityskeskusteluja tulisi käydä useammin kuin kerran vuodessa (N=60)

Kehityskeskusteluihin liittyvissä tutkimuksissa tulee esille, että esimiesten mielestä toimiva kehityskeskustelu on etukäteen suunniteltu, kahdenkeskinen avoin keskustelutilaisuus (Koski 2008, 54; Lammasaari 2015, 62; Mikkola 2006, 62). Lähes kaikki (90 %) kyselyyn vastanneet työntekijät kokevat tärkeänä valmistautua ennalta kehityskeskus-

telujen käymiseen. Lisäksi suurin osa (87 %) vastaajista kokee, että esimies valmistautuu etukäteen kehityskeskustelun pitämiseen. Lisäksi melkein kaikki (90 %) kyselyyn vastanneet työntekijät pitivät kehityskeskusteluun käytettyä aikaa sopivan mittaisena.

Kehityskeskustelun tukena on hyvä käyttää apuna etukäteen täytettyä keskustelulomaketta (Lammasaari 2015, 62; Vuori 2003, 64). Muistiinpanot auttavat sekä työntekijää, että esimiestä menneen kauden arvioinnissa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Lisäksi suositellaan, että kehityskeskustelussa tehdyt sopimukset on hyvä kirjata ylös muistin tueksi (Vuori 2003, 64). Myös kyselyyn vastanneet työntekijät kokevat tärkeänä, että kehityskeskustelujen aiheita ja päätöksiä kirjataan. Melkein kaikki (92 %) kyselyyn vastanneet työntekijät käyttävät kehityskeskustelujen pohjana valmista lomaketta. Vastausten mukaan suurin osa (80 %) dokumentoi kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seuraavaa keskustelua varten (kuvio 4).



KUVIO 4. Kehityskeskustelussa sovittuja asioita dokumentoitiin seuraavaa keskustelua varten (N= 61)

#### 4.2.2 Kehityskeskustelujen sisältö

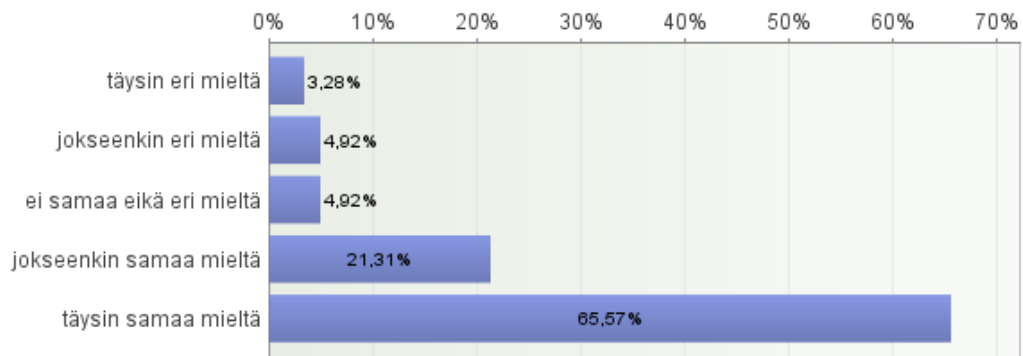
Kehityskeskustelun hyvän toteutumisen kannalta on Anneli Valpolan (2002) mukaan tärkeää jakaa kehityskeskusteluissa käsiteltävät aiheet omiksi keskustelukokonaisuuksiksi. Ensimmäisessä keskustelussa määritellään tavoitteet ja keskustellaan siitä, miten tavoitteiden toteutumista voidaan mitata. Seuraavassa keskustelussa arvioidaan tavoitteiden toteutuminen. Kolmannessa keskustelussa käydään läpi työntekijän henki-

lökohtaiset suunnitelmat ja kehittymistarpeet. Kolmas keskustelu voidaan käydä myös osana toista keskustelua. (Valpola 2002, 9–17.) Myös Katja Lammassaaren (2015) tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelussa tarkastellaan mennyttä työkautta, nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita (Lammassaari 2015, 62).

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan diakoniatyön kehityskeskusteluissa käsitellään edellä mainittuja aihealueita. Vastausten mukaan työntekijät arvioivat kehityskeskusteluissa esimiesten kanssa mennyttä työkautta ja asettavat tavoitteita tulevalle kaudelle. Työn arviointia ja kehittämistavoitteita käsitellään tarkemmin kohdassa 5.3. Lisäksi diakoniatyön kehityskeskustelussa käydään läpi erilaisia työhön liittyviä aiheita, kuten asiakastyöhön liittyviä kysymyksiä (67 %), leiri- ja retkitoimintaa (48 %), ryhmätoimintaa (45 %), työntekijän omaa hyvinvointia koskevia asioita (75 %), työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä (87 %) sekä yhteistyötahojen kanssa tehtävää yhteistyötä (79 %). Kehityskeskusteluissa keskustellaan vähemmän hengellisistä kysymyksistä (31,5 %), työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta (35 %) sekä työturvallisuudesta (39 %).

#### 4.2.3 Kehityskeskustelut ja vuorovaikutus

Raija Ruorasen (2010) tutkimustuloksissa onnistuneen kehityskeskustelun kokemukseen liittyy työntekijän ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen liittyvät näkökohdat, kuten tunteiden ilmaisu, lähestyttävyyys ja luottamuksellisuus sekä esimiehen tai alaisen suhtautuminen, keskustelun rentous ja päättyminen (Ruoranen 2010, 96). Myös Outi Kansteen (2007) tutkimustuloksissa kehityskeskustelujen sisällössä keskeistä on vastavuoroisuus esimiehen ja alaisen välillä (Kanste 2007). Tutkimusten tulokset ovat samansuuntaisia opinnäytetyön tutkimustulosten kanssa. Vastausten mukaan diakoniatyössä olevien työntekijöiden kehityskeskustelun toteutumiseen vaikuttavat työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus, keskusteluilmapiiri ja palautteen anto, jota käsitellään kohdassa 5.3. Lähes kaikki (87 %) vastaajat pitivät kehityskeskustelua tärkeänä työntekijän ja esimiehen välisenä keskusteluforumina (kuvio 5).



KUVIO 5. Kehityskeskustelu on tärkeä työntekijän ja esimiehen välinen keskustelufoorumi (N=61)

Diakoniatyössä olevista työntekijöistä suurin osa (90 %) kokee, että esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja että työntekijä ja esimies käyvät tasavertaista vuoropuhelua (81 %). Suurin osa (79 %) vastaajista kokee, että kehityskeskustelujen ilmapiiri on myönteinen ja rentoutunut. Työntekijät kokevat, että esimies arvostaa heidän osaamistaan (83,3 %) ja, että hän tunnistaa työntekijän osamiseen liittyvät heikkoudet ja vahvuudet (67 %). Lähes puolet (49 %) vastaajista kokee, että tarvittaessa esimiehen kanssa voi keskustella ristiriitatilanteista.

Työntekijöille on tärkeää, että he saavat olla vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa ja keskustella erilaisista työhön liittyvistä asioista. Työntekijä kuvaa onnistunutta vuorovaikutusta esimiehen kanssa ja osallistumistaan kehityskeskusteluun seuraavasti:

*Olin hyvin aktiivinen ja valmistautunut hyvin keskusteluun.*

*Sain tilaa ja aikaa puhua sekä minua kuunneltiin, että kuultiin.*

Vastauksista tulee toisaalta myös esille kehityskeskustelujen vuorovaikutukselliset ongelmat, joita vastaajat kuvaavat seuraavasti:

*Koen olevani motivoitunut ja valmis avoimeen vuorovaikutukseen. Odotan vastavuoroisuutta, mutta se ei ole toteutunut odotetulla tavalla.*

*Minua ei kuultu.*

*Puolustuskannalla. Tuntui, että minua ei arvosteta riittävästi ja työtäni ei pidetä niin tärkeänä kuin se on.*

#### 4.2.4 Kehityskeskustelut ja johtaminen

Johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta tulee esille, että johtamisella on edelleen keskeinen asema organisaatioelämässä (Lönngqvist 2007, 9; Hokkanen ym 2008, 15). Seurakuntatyön johtaminen on monella tavalla samanlaista kuin muiden organisaatioiden johtaminen (Turunen & Poutiainen 2003, 16–17). Johtajan keskeisenä tehtävänä on vastata organisaation perustehtävän ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden toteutumisesta (Lönngqvist 2007,9). Seurakuntatyön toteuttamistasolla johtamisen painopiste siirtyy ihmisten johtamiseen (leadership). Tällöin on kysymys työntekijöiden motiivoinnista, tukemisesta ja konsultoinnista. (Turunen & Poutiainen 2003, 16–17). Henkilöstöjohtaminen onkin seurakunnan esimiehen ensisijainen tehtävä. Henkilöstön voimavarojen johtamisella on suuri merkitys työn onnistumiseen ja työmotivaatioon. (Klemola & Lajunen 2001, 80–82.)

Kaikki kyselyyn vastanneet työalan esimiehet käyvät johtamisessa apunaan kehityskeskusteluja, jotka toteutetaan vuosittain alaisten kanssa. Esimiehet kokevat kehityskeskustelut tärkeäksi alaisen ja esimiehen väliseksi työvälineeksi. Myös kehityskeskusteluihin liittyvissä tutkimuksissa tulee esille kehityskeskustelujen merkitys esimiesten johtamistyöskentelyssä. Esimiehet kokevat kehityskeskustelut tärkeänä osana johtamista (Koski 2008,59; Lammassaari 2015, 51).

Diakoniatyön lähiesimiehet kuvaavat kehityskeskustelujen lujittavan yhteistyötä ja vuorovaikutusta työntekijän kanssa. Sen avulla he saavat arvokasta tietoa alaisen työmotivaatiosta, työssä jaksamisesta, työn tavoitteellisuudesta ja tiimi- sekä yhteistyötaitoista. Myös Raija Ruorasan (2010) tutkimustulosten mukaan esimiehet kokevat kehityskeskustelun ensisijaiseksi henkilöstöjohtamisen foorumiksi silloin, kun käsitellään henkilöstönäkökulmaa ja työyksikön sisäistä toimintaa (Ruoranen 2010, 141). Kyselyyn vastannut esimies kiteyttää kehityskeskustelujen merkityksen alaisten kanssa seuraavasti:

*Se on avain työntekijän ja työn kehittämiseen.*

#### 4.2.5 Kehityskeskustelujen haasteita

Yleisesti ottaen diakoniatyössä olevat työntekijät ovat tyytyväisiä (85 %) käymäänsä kehityskeskusteluun ja he kokevat sen merkityksen tärkeäksi (75 %). Vastaajien tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen kehityskeskustelujen suhteen näyttää vaikuttavan se, onko työntekijä työssä seurakuntien diakoniatyössä vai yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä työskentelevät työntekijät ovat yksiselitteisesti tyytyväisiä käymäänsä kehityskeskusteluun, kun taas seurakuntien työntekijöiden välillä oli enemmän mielipide-eroja (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Tyytyväisyys kehityskeskusteluun toimipaikan mukaan

		Missä työskentelet?			
		Seurakunnassa		Yhteisessä seurakuntatyössä	
Kehityskeskustelun loppuksi olin tyytyväinen käytyyn keskusteluun	Kaikki N=61	%	N=48	%	N=13
Täysin eri mieltä	1,69	2,13	1	0	0
Jokseenkin eri mieltä	8,47	10,64	5	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä	5,08	6,38	3	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	44,07	44,68	21	41,67	5
Täysin samaa mieltä	40,68	36,17	17	58,33	7
Yht.	100	100		100	

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelun toteutumiseen vaikuttavat esimiehen ja työntekijän välisen hyvän vuorovaikutuksen lisäksi kehityskeskustelun ulkoiset olosuhteet kuten pitopaikka ja riittävä keskustelu-aika. Lisäksi kehityskeskustelujen säännöllinen toteuttaminen koetaan tärkeänä. Vastaajat tuovat esille, että positiivisen ilmapiirin luominen, molemmin puolinen sitoutuneisuus ja arvostus vaikuttavat kehityskeskustelun laatuun.

*Esimiehen sitoutuneisuus vaikuttaa kehityskeskusteluun ja omaan motivaatioon.*

*Ilmapiirin positiivinen luominen ja sen ylläpitäminen koko keskustelun ajan.*

Konkreettisenä kehittämisaiheena nähdään kehityskeskusteluissa käytettävän lomakkeen uudistaminen ja yhdenmukaistaminen seurakuntien diakoniatyön käyttöön sopi-

vaksi. Vastausten mukaan keskustelu harkinnanvaraisesta palkanosasta ja kehityskeskustelu eivät ole mielekäs yhdistelmä.

*Hava -keskustelu oli samaan aikaan kehityskeskustelun kanssa, se ma-sensi ja lannisti. Aikaisemmin kehityskeskustelut ovat olleet mielekkäitä.*

*Pidetään kiinni säännönmukaisesta kehityskeskustelujen toteutuksesta.*

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluissa on tulevaisuudessa tärkeää huomioida työn arviointiin ja kehittämiseen liittyviä aiheita. Lisäksi työntekijät kokevat tärkeäksi keskustella ammatillisesta koulutuksesta ja työn osaamiseen liittyvistä asioista. Työhyvinvointi nousee yhdeksi keskusteluaiheeksi. Työssä jaksaminen ja työyhteisöongelmat ovat tärkeitä keskusteluaiheita myös jatkossa. Tulevaisuuden keskusteluaiheiksi nousevat diakoniatyön tulevaisuuden näkymät, työn linjaukset, taloudellinen tilanne ja työntekijäresurssit.

#### 4.3 Kehityskeskustelut työn arvioinnin välineenä

Kyselyn tulosten mukaan kehityskeskustelua käytetään työn arvioinnin välineenä siten, että edellisen kauden toimintasuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden toteutumista arvioidaan keskustellen esimiehen kanssa (51 %). Lisäksi kehityskeskusteluissa arvioidaan menneen kauden kehittämistoimenpiteiden, kuten koulutuksen ja työtehtävien muutoksen vaikutuksia omaan työhön (66 %). Yli puolet (53 %) työntekijöistä arvioi esimiehensä kanssa työnsä tuloksia hänelle asetetun tehtäväkuvan kautta.

Kyselyn tulosten mukaan työn arviointitavassa on eroja. Osassa kehityskeskusteluja työn arvioinnissa painotetaan toimintasuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden arviointia ja kehittämistoimenpiteiden vaikutusta. Tästä syystä työn monipuolinen arvioiminen saattaa jäädä toteutumatta. Puolet (51 %) vastaajista toivoo monipuolisempaa työn arviointia, johon liittyy muun muassa itsearviointi, esimiehen arvio, asiakaspaute ja työtovereiden arvio (kuvio 4).



KUVIO 4. Työn arviointia tehtiin monipuolisesti (itsearviointi, esimies, asiakaspalaute, työtoverit) N=61

Vastausten mukaan työtä arvioidaan myös eri tavoin riippuen siitä onko työntekijä työssä seurakutien diakoniatyössä vai yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Paikallisseurakunnissa työtä arvioidaan vähemmän työntekijän tehtävänkuvan kautta kuin yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Työn arviointi toimipaikan mukaan

		Missä työskentelet?			
		Seurakunnassa		Yhteisessä seurakuntatyössä	
Työni tuloksia arvioitiin minulle kirjatun tehtävänkuvani kautta	Kaikki N=61	%	N=48	%	N=13
Täysin eri mieltä	11,67	14,89	7	0	0
Jokseenkin eri mieltä	18,33	21,28	10	7,69	1
Ei samaa eikä eri mieltä	16,67	19,15	9	7,69	1
Jokseenkin samaa mieltä	31,67	23,4	11	61,54	8
Täysin samaa mieltä	21,67	21,28	10	23,08	3
Yht.	100	100		100	

Tutkimustuloksissa tulee esille, että työn monipuolinen ja kokonaisvaltainen arviointi on tärkeää. Esimerkiksi esimiehen arvioinnin lisäksi työn arvioinnissa voitaisiin käyttää apuna työtiimin yhteistä arviointia. Vastauksissa työntekijät tuovat esille, että esimiesten olisi tärkeää kehittää työn arviointiin liittyvää osaamistaan. Toisaalta vastauksissa tulee esille myös hengellisen ja henkisen työn arvioinnin vaikeus. Työntekijöiden mielestä sielunhoitotyötä on vaikeaa arvioida ja mitata. Työntekijät kuvasivat työn arviointia seuraavasti:



*Esimiehen näkemys työskentelystäni ja omaa näkemystäni. Esimiehen näkemyksellä oli silti isompi painoarvo. Työkavereiden ja asiakkaiden mielipiteitä ei kysytty.*

*Arviointi tapahtui toimintasuunnitelman ja henkilökohtaisten tavoitteiden perusteella.*

Tutkimukset ja kirjallisuus puoltavat edellä esiin tullutta arvioinnin ja palautteenannon tärkeyttä. Johanna Mikkolan (2006) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat kehityskeskustelussa työn suorituksen arvioinnin ja aiheellisen palautteenannon tärkeäksi (Mikkola 2006, 65). Katja Lammassaaren (2015) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelussa työntekijän onkin tarkoitus arvioida omaa työtään, jolloin hänellä avautuu mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen (Lammassaari 2015, 57). Työn arviointia tulee suorittaa jatkuvasti ja arvioinnissa on tärkeää löytää ne seikat, joissa työntekijä on todella onnistunut. (Lönngqvist 2007, 62–63.)

Työn arvioinnin yhteydessä puhutaan myös palautteenannon merkityksestä. Tutkimustuloksissa palautetta pidetään oleellisena kehityskeskustelun sisältöön kuuluva osa-alueena (Berlin 2008; Kanste 2007; Ruoranen 2010, 52). Kehityskeskustelut mahdollistavat avoimen ja luottamuksellisen palautteen antamisen sekä vastaanottamisen. Kehityskeskustelu on tilanne, jossa kummallakin osapuolella on mahdollisuus tuoda esille näkemyksiään työstä ja organisaation tavasta toimia. (Valpola 2002, 13–19.) Tutkimustulosten mukaan diakoniatyössä olevat työntekijät pitävät tärkeänä, että kehityskeskustelussa sekä työntekijä, että esimies voivat antaa ja saada palautetta. Yli puolet (67 %) vastaajista antoi esimiehelle palautetta kehityskeskustelun aikana. Suurin osa (78 %) vastaajista pitää esimieheltä saamaansa palautetta myönteisenä.

Osa työntekijöistä ei kuitenkaan kokenut saavansa palautetta pyytämättä sitä esimieheltä. Vastausten mukaan työntekijöiden palautteen saamiseen vaikuttaa ikä. Iäkkäämmät työntekijät kokevat saavansa esimieheltä enemmän palautetta pyytämättä kuin nuoremmat työntekijät. 30–49 -vuotiaista työntekijöistä yli puolet (65 %) kokee, ettei saa esimieheltään palautetta pyytämättä, kun taas iäkkäämmistä 50- yli 60 -vuotiaista työntekijöistä 71 % saa esimieheltään palautetta pyytämättä sitä.

Tutkimustuloksissa työntekijät tuovat esille, että he toivoivat saavansa esimieheltä rehellistä ja rakentavaa palautetta. Työntekijöille on myös tärkeää, että esimiehen antama palaute tähtää työntekijän työn kehittämiseen. Vastaajat toivovat saavansa esimiehiltään muun muassa seuraavaa palautetta:

*Rakentavaa palautetta olisi kiva saada ajoissa ja suoraan.*

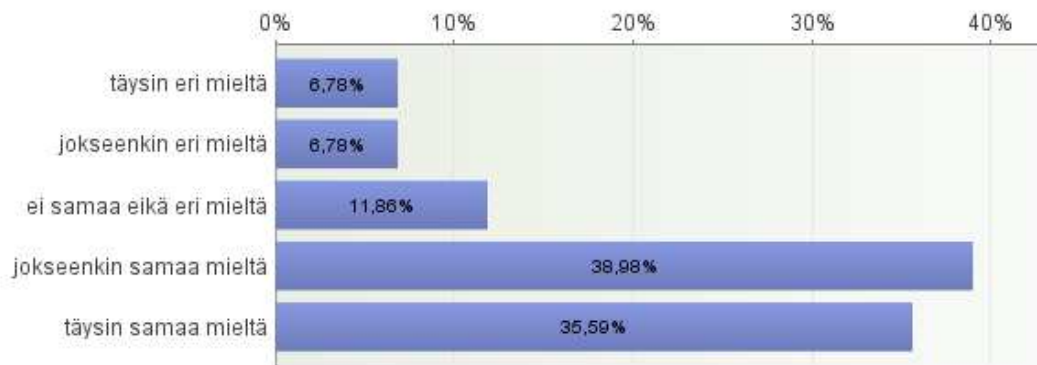
*Rehellistä, välitöntä ja konkreettista! Kannustavaa ja työtä kehittävää!*

Nykyisin työn arvioimisessa käytetään erilaisia arviointimenetelmiä, kuten mittareita, jotka auttavat työntekijää ja esimiestä arvioimaan työn tavoitteiden saavuttamista. Mikäli työntekijä ja esimies ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla, on helppoa määrittellä niitä kuvaavat arviointimenetelmät (Hokkanen ym 2008, 83–86.) Tässä kyselyssä työntekijöiden mielestä arviointimenetelmänä käytetään muun muassa: toimintasuunnitelman toteutumista, esimiehen arviointia, itsearviointia ja edellisen kehityskeskustelun tavoitteiden toteutumisen arviointia. Osa vastaajista toi esille, että kehityskeskustelussa ei ole selkeää arviointimenetelmää. Arviointimenetelmäksi mainitaan myös harkinnanvaraisen palkanosan (HAVA) arviointimatriisi. Kyselyn vastauksissa tulee esille, että työn arviointimenetelmät eivät ole selkeät. Arviointimenetelmien määrittelymisen vaikeus saattaa johtua aikaisemmin todetusta hengellisen työn arvioinnin vaikeudesta.

#### 4.4 Kehityskeskustelut työn kehittämisen välineenä

Kehityskeskusteluun liittyvän tutkimuksen mukaan on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työn kehittämiseen, sillä se vaikuttaa positiivisesti työn kehittämishalukkuuteen (Heino 2010, 83–84). Kyselyn vastausten mukaan diakoniatyössä toimivat työntekijät voivat vaikuttaa työnsä kehittämiseen. Työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluissa käydään monipuolisesti läpi tulevan työkauden ja tulevaisuuden tavoitteita. 75 % vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluissa keskustellaan tulevan työkauden tavoitteista ja tulevaisuuden työnäkymistä. Kehityskeskusteluissa sovitaan myös työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista tuleval-

le työkaudelle (72 %). Toisaalta kyselyn vastauksissa on nähtävissä, että aivan kaikki työntekijät ja esimiehet eivät keskustele kehityskeskusteluissa tulevan työkauden tavoitteista eivätkä työntekijälle asetetuista henkilökohtaisista tavoitteista (kuvio 5).



KUVIO 5. Kehityskeskusteluissa keskusteltiin tulevan työkauden tavoitteista N= 59

Kyselyn vastausten mukaan tulevaisuuden tavoitteista keskustelemiseen näyttää vaikuttavan työntekijän toimipaikka. Seurakuntien diakoniatyön kehityskeskusteluissa keskustellaan vähemmän toimintasuunnitelmaan kirjatuista tulevaisuuden tavoitteista kun yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Keskustelu tulevaisuuden tavoitteista toimipaikan mukaan

		Missä työskentelet?			
		Seurakunnassa		Yhteisessä seurakuntatyössä	
Kehityskeskustelussa käytiin läpi toimintasuunnitelmaan kirjattuja tulevaisuuden tavoitteita	Kaikki N=61	%	N=48	%	N=13
Täysin eri mieltä	11,67	12,77	6	7,69	1
Jokseenkin eri mieltä	16,67	21,28	10	0	0
Ei samaa eikä eri mieltä	10	12,77	6	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	33,33	25,53	12	61,54	8
Täysin samaa mieltä	28,33	27,66	13	30,77	4
Yht.	100	100		100	

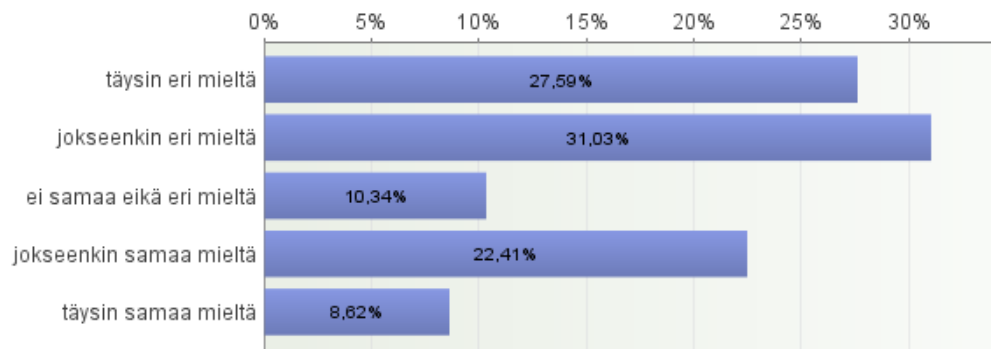
Esimiehen kannustuksella on tärkeä merkitys työntekijän työn kehittämässä. Lähes 80 % työntekijöistä oli samaa mieltä siitä, että esimies kannustaa työntekijää oman työn kehittämiseen. Melkein kaikki (90 %) työntekijät kokevat myös, että he voivat kertoa oman mielipiteensä työnsä kehittämisestä esimiehelle. Työntekijät kokevat, että

heillä on samanlainen näkemys työn kehittämisestä kuin esimiehellä (70 %). Tutkimustulosten mukaan työn kehittämisessä tulisi kuitenkin tähdätä suunnitelmallisempaan työn kehittämiseen ja hyvään vuorovaikutukseen työyhteisössä. Työn kehittämisessä tulisi myös hyödyntää enemmän yhteistyötä eri toimijoiden kanssa.

*Muutoksiin pitää olla valmiutta, kokonaisuuksien hahmottamien on tärkeää, joustavuus koko organisaation sisällä. Yhdessä tekeminen ja tasa-arvoinen kohtelu, jotta kehittäminen ja kehittyminen onnistuvat.*

Tulosten mukaan kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää paremmin työn tavoitteiden asettamisessa, muun muassa keskustelun aikana asetettaisiin työlle konkreettiset ja selkeät tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista seurattaisiin toimikauden aikana esimerkiksi väliarvioinnin avulla. Vastaajien mukaan kehityskeskustelun johtopäätökset tulisi viedä sovitusti tiimiin keskusteltavaksi.

Kehityskeskustelujen yhteydessä arvioidaan työntekijän kehittämis- ja koulutustarpeita. Helsingin seurakuntayhtymässä koulutustarpeiden arviointi liittyy kehittämissuunnitelmaan (Helsingin seurakuntayhtymän kehittämissääntö 2013). Henkilöstön kehittämissäännössä nousee esille osaamisen johtaminen ja kehittäminen, jossa apuvälineenä voidaan käyttää muun muassa henkilöstökoulutusta (Kirkon henkilöstön kehittämissopimus 2010). Opinnäytetyön tulosten mukaan vain osalle (31 %) työntekijöistä tehtiin kehityskeskustelun tuloksena yksilöllinen kehittämissuunnitelma (koulutussuunnitelma). Suurimalle osalle (59 %) työntekijöistä ei tehty yksilöllistä kehittämissuunnitelmaa. Tosin lähes puolet (47 %) vastaajista laati kehittämissuunnitelman itsenäisesti esimiehelle.



KUVIO 6. Kehityskeskustelun tuloksena minulle tehtiin yksilöllinen kehittämissuunnitelma (N=58)

Diakoniatyössä olevien työntekijöiden mukaan Helsingin seurakuntayhtymässä on työntekijän mahdollisuus päästä koulutukseen, joka tukee ammatillista osaamista. Vastausten mukaan yli puolet (62 %) työntekijöistä on tyytyväisiä koulutustarjontaan. Toisaalta tutkimustuloksissa tuli esille, että työntekijät toivovat enemmän syventävää ammatillista koulutusta. Vastaaja kuvaa asiaa seuraavasti:

*Seurakuntayhtymän koulutukset ovat laadukkaita. Kuitenkin työntekijä, joka on ollut useita vuosia työntekijänä ja käynyt useita ammattia tukevia koulutuksia, voi jäädä vaille varsinaista syventävää, prosessuaalista tietoa ja kehittymistä.*

Avointien kysymysten tutkimustuloksissa työntekijät esittivät toiveena saada tulevaisuudessa sielunhoitoon ja hengelliseen työhön liittyvää koulutusta. Vastaajat kokivat myös suunnitelmalliseen työn kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen liittyvän koulutuksen tärkeäksi. Lisäksi työntekijät toivovat saavansa työn perustehtäviin ja erityistehtäviin liittyvää syventävää koulutusta. Yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja johtamiseen liittyvää koulutusta koetaan myös ajankohtaiseksi.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitän yhteenvedon keskeisistä tutkimustuloksista sekä tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Johtopäätösten kautta tuon esille kehityskeskustelujen vahvuuksia ja tulevaisuuden kehittämisenäkökulmia Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä.

### 5.1 Keskeiset tutkimustulokset

Keskeisten tutkimustulosten mukaan diakoniatyön kehityskeskustelut ovat vakiintunut toimintatapa ja ne ovat sisällöllisesti laajoja. Tulosten mukaan kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää enemmän työn arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä työntekijän ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksellisenä keskustelufoorumina. Tosin esimiehen ja työntekijän väliseen palautteen antoon tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Diakoniatyössä kehityskeskustelu on vakiintunut toimintatapa työntekijöiden ja esimiesten välisenä keskustelumuotona. Suurin osa työntekijöistä käy kehityskeskustelun esimiehensä kanssa kerran vuodessa. Kehityskeskusteluihin liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa suositellaan, että kehityskeskusteluja toteutettaisiin kaksi tai kolme kertaa vuodessa. Seurakuntien ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä olevista työntekijöistä ja esimiehistä vain pieni osa pitää kehityskeskustelun kaksi kertaa vuodessa.

Vuoden aikana pidettävien kehityskeskustelujen määrään vaikuttaa se, missä toimipaikassa työntekijä työskentelee. Kehityskeskusteluja toteutetaan kaksi kertaa vuodessa useimmin Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä kuin paikallisseurakuntien diakoniatyössä. Tosin keskustelujen toteuttamistiheys jakaa myös työntekijöiden mielipiteitä. Vastaajista osa kokee, että kehityskeskusteluja on

tärkeää pitää kaksi kertaa vuodessa, kun taas osalle työntekijöistä kehityskeskustelu riittää pidettäväksi kerran vuodessa. Yli puolet työntekijöistä kuitenkin kannattaa vaihtoehtoa, että harkinnanvaraisen palkanosaan (HAVA) liittyvät keskustelut ja kehityskeskustelut käydään erikseen.

Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakonian ja seurakuntien diakoniatyön vakiintuneeseen kehityskeskustelukäytäntöön liittyy, että työntekijä ja esimies valmistautuvat keskustelun käymiseen ennalta. Keskusteluun varataan aikaa ja tilaa. Tulosten mukaan kehityskeskustelujen pohjana käytetään valmista lomaketta ja keskusteluissa sovittuja asioita dokumentoidaan seuraavaa keskustelua varten. Kaikki työntekijät eivät ole kuitenkaan tyytyväisiä nykyiseen lomakepohjaan. He toivovat, että sitä uudistettaisiin seurakuntien diakoniatyön käyttöä varten.

Diakoniatyössä käydyt kehityskeskustelut ovat sisällöllisesti laajoja. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan mennyttä työkautta, nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita sekä koulutustoiveita. Mennyttä työkautta tarkastellaan toimintasuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden toteutumisen avulla. Lisäksi keskusteluissa arvioidaan menneen kauden kehittämistoimenpiteiden, kuten koulutuksen ja työtehtävien muutoksen vaikutuksia omaan työhön.

Menneen työkauden arvioinnin lisäksi kehityskeskusteluissa käydään läpi tulevaisuuden tavoitteita. Keskusteluissa pohditaan tulevan työkauden tavoitteita ja tulevaisuuden työnäkymiä sekä niissä sovitaan työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista tulevalle työkaudelle. Kehityskeskusteluissa käydään läpi myös työntekijän koulutustoiveita. Tosin keskustelun tuloksena ei kaikille työntekijöille tehdä yksilöllistä kehittämissuunnitelmaa (koulutussuunnitelma). Kehityskeskusteluissa paneudutaan myös työn nykytilanteeseen liittyviin aiheisiin, kuten asiakastyöhön liittyviin kysymyksiin, työntekijän omaa hyvinvointia koskeviin asioihin, työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön liittyviin kysymyksiin sekä leiri- ja retkitoimintaan. Keskusteluissa tarkastellaan vähemmän ryhmätoimintaa, työntekijän työturvallisuutta, työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä hengellisiä kysymyksiä.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskusteluja voisi hyödyntää enemmän työn arvioinnin ja kehittämisen välineenä sekä työntekijän kehittämissuunnitelman (koulutussuunnitelman) laatimisessa. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän tekemää työtä pääsääntöisesti menneen kauden toimenpiteiden, kuten koulutuksen ja työtehtävien muutosten vaikutuksen kautta. Tulosten mukaan työn arvioinnin apuna voitaisiin käyttää enemmän työntekijöiden tehtäväkuvaa ja toimintasuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden toteutumisen arviointia. Työn arviointi voisi olla monipuolisempaa. Arvioinnissa olisi mahdollisuus käyttää apuna, esimerkiksi työntekijän itsearviointia, esimiehen arviointia, työtovereiden arviointia ja asiakaspalautetta. Työntekijät toivovat myös, että työalan tavoitteiden toteutumista arvioitaisiin yhdessä työtiimin jäsenten kanssa.

Esimerkkinä työn arvioinnista voitaneen mainita tutkimustulos, minkä mukaan työn arviointitavoissa on eroja riippuen siitä onko työntekijä työssä Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä vai seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Seurakunnissa työtä arvioidaan vähemmän työntekijän tehtäväkuvan kautta kuin seurakuntayhtymän yhteisessä diakoniatyössä.

Toinen esimerkki liittyy työn kehittämiseen koulutuksen avulla. Tulosten mukaan kehityskeskustelun yhteydessä keskustellaan työntekijän koulutustarpeista, mutta kehityskeskustelun tuloksena ei läheskään kaikille työntekijöille laadita koulutussuunnitelmaa. Koulutussuunnitelmaa ei myöskään laadita usein yhteistyössä työtiimin kanssa. Tuloksissa tulee esille, että työntekijät toivovat saavansa enemmän syventävää koulutusta, jossa toteutuisi ammatillisen kasvun ja kehittymisen näkökulma.

Nykyisin työn arvioimisessa käytetään erilaisia arviointimenetelmiä, joita kutsutaan myös mittareiksi. Tulosten mukaan työntekijät mieltävät arviointimenetelmiksi muun muassa toimintasuunnitelman toteutumisen arvioinnin, esimiehen arvioinnin, itsearviointia, kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutumisen arvioinnin ja ulkopuolisen antaman palautteen. Tuloksissa tuli esille, että työn arviointimenetelmät eivät ole selkeät ja yhdenmukaiset. Arviointimenetelmien määrittelyksen vaikeus saattaa



johtua aikaisemmin mainitusta hengellisen työn arvioinnin vaikeudesta. Toisaalta riittävän konkreettiset ja selkeät arviointimenetelmät auttaisivat työntekijää ja esimiestä työn arvioinnissa ja kehittämisessä.

Työn arvioinnissa korostuu työntekijän ja esimiehen välisen palautteen annon merkitys. Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokevat, että esimies antaa heille kehityskeskustelun yhteydessä palautetta työssä suoriutumisesta. Lisäksi he kokevat, että omalle esimiehelle voi antaa palautetta hänen toiminnastaan. Osa työntekijöistä ei kuitenkaan kokenut saavansa palautetta pyytämättä sitä esimieheltä. Tulosten mukaan työntekijöiden palautteen saamiseen vaikuttaa muun muassa työntekijöiden ikä. Iäkkäämmät työntekijät kokivat saavansa esimieheltä enemmän palautetta pyytämättä kuin nuoremmat työntekijät. Työntekijät toivovat saavansa esimiehiltään rehellistä ja rakentavaa palautetta. Palautetta on tärkeää saada kehityskeskusteluissa, mutta myös välittömän palautteen anto, esimerkiksi työtehtävässä suoriutumisesta koetaan merkittäväksi.

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelua pidetään tärkeänä työntekijän ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksellisenä keskustelufoorumina. Työntekijät kokevat, että esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on luottamuksellinen tilanne, jossa työntekijä ja esimies käyvät tasavertaista vuoropuhelua. Kehityskeskustelujen ilmapiiriä pidetään pääsääntöisesti myönteisenä ja rentoutuneena. Työntekijät kokevat, että esimies arvostaa heidän osaamistaan ja kannustaa heitä työssä.

Yleisesti ottaen Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä olevat työntekijät ovat tyytyväisiä käymäänsä kehityskeskusteluun ja he kokevat sen merkityksen tärkeäksi. Tulosten mukaan vastaajien tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen kehityskeskustelujen suhteen näyttäisi jonkin verran vaikuttavan se, onko työntekijä työssä seurakuntien diakoniatyössä vai yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä. Yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä työskentelevät työntekijät ovat yksiselitteisesti tyytyväisempiä käymäänsä kehityskeskusteluun, kun taas seurakuntien työntekijöiden välillä on enemmän mielipide-eroja.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustyön tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja totuudenmukaisuuden arvioinnissa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliuttia ja validiuttia. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Tutkimuksen reliabilius ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2007, 149–152.)

Opinnäytetyön reliabiliteetissa tarkastellaan muun muassa seuraavia asioita: tutkimuksen perusjoukkoa, vastausprosenttia, mittausvirheitä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on perusjoukko, joka käsittää kaikki Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä ja seurakuntien diakoniatyössä toimivat työntekijät. Perusjoukko  $N=110$  (100 %) on määrällisen tutkimuksen kannalta melko pieni, mutta toisaalta sen kokoa ei voitu kuitenkaan suurentaa. Kyselyyn vastasi 66 (73 %) henkilöä, joka on opinnäytetyön reliabiliteetin kannalta erittäin hyvä. Mittausvirheitä pyrittiin estämään strukturoitujen kysymysten avulla.

Opinnäytetyön validiteetissa arvioidaan muun muassa, miten teoreettiset käsitteet on muutettu arkikielelle, miten kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu on onnistunut sekä miten onnistunut on valitun asteikon toimivuus ja millaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy. (Vilka 2007, 150.) Opinnäytetyön kyselyn laatimisessa on käytetty apuna Raija Ruorasan (2010) tutkimuksen mittaria. Ruorasan mittarin kysymyksiä ei ole käytetty suoraan opinnäytetyön kyselyssä vaan niistä on otettu esimerkkiä ja muokattu opinnäytetyön kyselyyn sopivaksi. Lisäksi kyselyn laadintaan on käytetty apuna kehityskeskusteluun liittyvää kirjallisuutta ja muita tutkimuksia. Kyselyn teoreettiset käsitteet on muutettu selkokielelle ja kysymysten ymmärrettävyyttä on testattu testikyselyn avulla. Kyselylomakkeessa voi olla epätarkkuuksia, joita tutkijan on vaikeaa havaita.

Kyselyn tekemiseen liittyy epävarmuustekijöitä. Vaikka kirjallista tietoa ja tutkimuksia on saatavilla kyselyn toteuttamiseksi, niin sen tekeminen ei kuitenkaan ole helppoa vasta-alkajalle. Tästä syystä, näin myöhemmin tarkastellessa, voi todeta, että opinnäytetyön kysely oli liian laaja. Pääsääntöisesti kuitenkin kaikkiin kysymyksiin vastattiin eikä kukaan vastaajista kommentoinut kyselyn pituutta. Vastaaja ilmoitti yhdestä kyselylomakkeen epätarkkuudesta, joka ei vaikuttanut kyselyn tuloksiin. Kyselylomakkeen tekemiseen liittyvistä epävarmuustekijöistä huolimatta tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kyselyn avulla.

Opinnäytetyön aihetta valittaessa tuli esille kysymys: Miten voidaan eettisesti oikein ja luotettavasti tehdä kehityskeskusteluihin liittyvää tutkimusta diakoniatyössä toimiville työntekijöille, jotka työskentelevät samassa organisaatiossa kuin tutkija? Ohjaajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen päätettiin jatkaa valittua tutkimusaihetta, koska tutkimuksen tekemiselle ei ollut mitään estettä. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole tuoda esille sitä, miten hyviä tai huonoja seurakunnissa tehdyt kehityskeskustelut ovat vaan kiinnostuksen kohteena on se, miten kehityskeskustelut toteutuvat ja miten ne toimivat diakoniatyön kehittämisen ja arvioinnin apuvälineenä.

Opinnäytetyön tekemisessä pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Työskentelyssä kiinnitettiin huomio huolellisuuteen ja luotettavuuteen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyteen liittyviä eettisiä kysymyksiä ratkaistiin suojaamalla opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn vastaavien henkilöiden anonymiteetin siten, että kyselyyn vastattiin sähköisen järjestelmän kautta, jossa ei tullut esille vastaajaan henkilöllisyys. Kysely lähetettiin kaikille Helsingin seurakuntayhtymän yhteisen seurakuntatyön ja seurakuntien diakoniatyössä toimiville työntekijöille. Näin menetellen tutkittava joukko oli tarpeeksi suuri, ettei kenenkään työntekijän vastausta voida jäljittää. (Kuula 2006, 64.)

Opinnäytetyön perusjoukkoon kuuluvia työntekijöitä informoitiin tutkimustyöstä ja sen tavoitteista (Kuula 2006, 99–133). Kaikille työntekijöille lähetettiin opinnäytetyöhön liittyvä tiedote sähköpostin kautta ja lisäksi vastaaville diakoniatyöntekijöille kerrottiin

tutkimuksen aloittamisesta yhteisessä kokouksessa. Lupa tutkimuksen ja kyselyn tekemiseen saatiin Helsingin seurakuntayhtymän johdolta. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, joten työntekijöiltä ei pyydetty erillistä lupaa.

Opinnäytetyössä viitataan erilaisiin lähteisiin, tieteelliseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Näin menetellen lukija saa tietää, mistä lähteistä työ kumpuaa, lisäksi opinnäytetyössä kiinnitetään huomio teosten tekijänoikeuksiin. Viittaustiedot auttavat lukijaa löytämään opinnäytetyöhön liittyvät alkuperäislähteet. (Kuula 2006, 68–69.) Kyselyyn vastaaville henkilöille ilmoitettiin sähköpostikirjeessä, että heidän vastaustuloksiaan käytetään opinnäytetyön aineistona.

### 5.3 Kehityskeskustelujen vahvuudet ja tulevaisuuden haasteet

Diakoniatyön kehityskeskustelujen vahvuutena on sen vakiintunut toimintatapa esimiesten ja alaisten välisenä keskustelumuotona. Suurin osa keskusteluista toteutetaan kerran vuodessa. Keskustelukäytäntöön liittyy, että työntekijä ja esimies valmistautuvat keskustelun käymiseen ennalta. Kehityskeskustelun apuna käytetään lomakkeita joita voitaisiin tutkimustulosten mukaan yhtenäistää ja uudistaa seurakuntien diakoniatyön käyttöä varten. Samoin voitaisiin täsmentää ohjeistusta siitä, mitä asioita kehityskeskusteluissa olisi hyvä käydä läpi ja miten niissä toimitaan.

Kehityskeskustelujen vahvuutena voidaan pitää myös sen sisällöllistä laajuutta. Keskusteluissa tarkastellaan mennyttä työkautta, nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Toisaalta kehityskeskustelujen sisällöllistä laajuutta voidaan pitää haasteena kehityskeskustelujen onnistuneelle toteutumisille. Yhdessä kehityskeskustelussa läpikäytyt monet, erilaiset aiheet voivat jättää osallistujille kokemuksen asioiden pintapuolisesta käsittelystä. Kahdessa eri kehityskeskustelussa aiheita voidaan jakaa eri kerroille, joka mahdollistaa syvällisemmän paneutumisen kehityskeskustelun eri aihealueisiin. Kehittämistavoitteena voisikin olla kahden kehityskeskustelun toteuttaminen vuoden aikana. Toisessa keskustelussa voitaisiin esimerkiksi arvioida mennyttä työkautta ja käsitel-

lä tulevaisuuden tavoitteita. Toisessa kehityskeskustelussa voitaisiin paneutua työntekijän koulutustoiveisiin ja työn nykytilaan.

Diakoniatyön kehityskeskustelujen vahvuutena on selkeästi myös, että se koetaan tärkeänä työntekijän ja esimiehen välisenä vuorovaikutuksellisenä keskusteluforumina. Työntekijät kokevat, että esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on luottamuksellinen tilanne, jossa käydään tasavertaista vuoropuhelua. Tämä näkökulma mahdollistaa aidon dialogisen keskustelumahdollisuuden. Toisaalta tutkimustuloksissa tuli esille palautteen antamisen haasteellisuus. Erityisesti esimiesten tulisi kiinnittää huomio rakentavan, rehellisen ja alaisen työtä kehittävän palautteen antamiseen tasapuolisesti kaikille alaisille.

Kehityskeskustelujen haasteena on keskustelujen hyödyntäminen paremmin työn arvioinnin ja kehittämisen välineenä. Työtä voitaisiin arvioida monipuolisemmin ja työn arvioinnissa voitaisiin käyttää enemmän selkeitä arviointimenetelmiä. Työn arvioinnin haasteena onkin sopivien arviointimenetelmien käyttäminen. Työn arvioinnissa on tärkeää, että sekä esimies että työntekijä tietävät mitä arvioidaan ja miten arvioidaan. Kehityskeskusteluissa työn tavoitteiden asettamisen haasteena on myös työntekijän kehittämissuunnitelman laatiminen, johon liittyy työn tavoitteiden mukaisen koulutus suunnitelman tekeminen. Ammatillisen ja tietoa syventävän koulutuksen avulla voidaan lisätä työntekijän ja esimiehen tarvitsemaa osaamista. Tämä haastaa esimiehet osaamisen johtamiseen liittyvään työskentelyyn.

Onnistuneen kehityskeskustelun toteutuminen asettaa haasteita niin työntekijän kuin esimiehenkin toiminnalle ja suhtautumiselle kehityskeskusteluja kohtaan. Mikään keskustelu ei toimi, jos työntekijöillä ja esimiehillä ei ole yhteistä tahtoa toteuttaa kehityskeskustelua työntekijän ja työyhteisön hyväksi. Kehityskeskustelun toteutuminen on kuitenkin erityisesti esimiehen vastuulla. Tähän tutkimukseen osallistuneet diakoniatyön lähiesimiehet pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä esimiestyöskentelyn välineenä. Esimiesten vastuksista välittyy, että he ovat ottaneet vastuun kehityskeskustelun toteuttamisesta.

Esimiestyön haasteena nousee esille, että miten kehityskeskustelujen hyvä toteutuminen olisi mahdollista kaikille seurakuntien diakoniatyössä oleville työntekijöille. Vaikka suurin osa työntekijöistä on tyytyväinen kehityskeskustelujen toteutumiseen, niin pieni osa kokee keskustelujen toteutumisen omalla kohdallaan heikoksi jokaisella kyselyyn liittyvällä osa-alueella. Tämän näkökulman tiedostaminen haastaa seurakunnan johdon kiinnittämään huomion kehityskeskustelujen laatuun ja sen tasavertaiseen toteutumiseen seurakunnissa.

Tutkimustuloksissa tuli esille kehityskeskustelujen laatuun liittyvä kysymys: Miksi yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä olevat työntekijät ovat tyytyväisempiä kehityskeskustelujen toteutumiseen kuin paikallisseurakuntien diakoniatyössä olevat työntekijät? Onko yhteisen seurakuntatyön diakoniatyössä olevilla esimiehillä enemmän aikaa ja resursseja toteuttaa kehityskeskusteluja kuin paikallisseurakunnan diakoniatyön esimiehillä? Vai onko kehityskeskustelujen toteuttamisessa enemmänkin kysymys kulttuurieroista?

Tuloksissa nousee esille diakoniatyössä toimivien työntekijöiden huoli kehityskeskustelujen tulevaisuudesta. Helsingin seurakuntayhtymässä on otettu käyttöön harkinnanvaraisen palkanosaan liittyvät esimies- ja alaiskeskustelut, jotka saattavat syrjäyttää perinteiset kehityskeskustelut. Toivottavasti näin ei tule käymään, sillä tämän opinnäytetyön tutkimustulosten ja useimpien kehityskeskusteluihin liittyvien tutkimusten sekä kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelu on tärkeä esimiehen ja työntekijän välinen keskustelufoorumi, jonka avulla voidaan tukea työntekijöitä ja kehittää koko organisaation toimintaa.

Nykyisessä seurakuntien muutostilanteessa kehityskeskusteluilla on entistä tärkeämpi tehtävä työntekijän ja koko työyhteisön työn kehittämisessä ja työhyvinvoinnin tukijana. Raija Ruorasan (2010) tutkimustulosten perusteella ympärivuotisilla arviointikeskusteluilla ja kehityskeskusteluilla on merkitystä kehityskeskustelun laadun kannalta. Kehityskeskustelut eivät ole korvattavissa jatkuvalla päivittäisellä palautteella. (Ruoranen 2010, 137.)

Opinnäytetyön tutkimustulokset kannustavat esimiehiä paneutumaan kehityskeskustelujen toteutumiseen, sillä se on selkeästi tärkeä työntekijän ja esimiehen välinen keskustelufoorumi, jonka onnistumisella on selkeä yhteys työn kehittämiseen ja arviointiin. Sillä on myös tärkeä vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiirin muotoutumiseen. Kehityskeskustelu on esimiehen työväline, jota voidaan käyttää johtamisen apuna muutoksessa olevassa diakoniatyössä. Kehityskeskusteluista ei voida ajatella, että ne ”hoituvat entiseen malliin” vaan niitä tulee kehittää työtilanteiden tarpeita vastaaviksi.

Tulevaisuudessa seurakunnissa ja diakoniatyössä käytäviä kehityskeskusteluja voitaisiin tutkia opinnäytetöissä ja tarkastella niitä muun muassa vuorovaikutuksen, työhyvinvoinnin, strategian jalkautumisen tai osaamisen kehittämisen näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä olevaa kyselylomaketta voisi muokattuna hyödyntää kehityskeskusteluja tutkittaessa. Toivon, että opinnäytetyön tutkimustuloksista on hyötyä jatkossa diakoniatyön kehityskeskustelujen suunnittelussa.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Anetjärvi, Sari & Jakobsson, Marja 2013. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Helsinki: Edita.
- Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisten välisestä palautusvuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Acta Wasanesia no 198. Liiketaloustiede 81. Johtaminen ja Organisaatiot. Akateeminen väitöskirja.
- Diakonia Suomessa. Viitattu 20.4.2015.  
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content43EA4D>.
- Guillen, Mauro 1994a. Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective. Chicago: university of Chicago Press.
- Haastettu Kirkko 2012. Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2008–2011. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 115. Kirkon tutkimuskeskus.
- Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heino, Helinä 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä - Suomen yliopisto. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Helsingin seurakuntayhtymän kehittämissääntö 2013. Helsinki. Julkaisematon lähde.
- Helsingin seurakuntayhtymä. Seurakunnat työntekijöittäin. Viitattu 19.2.2015.  
<http://www.helsinginseurakunnat.fi/seurakunnat.html>.
- Hirsijärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, Simo; Mäkelä, Tapio & Taatila, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Huhtala, Hannele 2000. Foucault and Work. Theoretical Analysis on how the Meaning of Work has Changed in Terms of `Work Subjectivity`. The London School of Economics and Political Science. Department of Social Psychology. Pro gradu -tutkielma.



- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS -kustannus.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strategien johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Pauli Juuti (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, Pauli 2011. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Pauli Juuti (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS -kustannus.
- Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Kanste, Outi 2007. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. Tieteellinen artikkeli. Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 3/2007, 42–47.
- Kauppinen, Juha 2001. Johtaminen erilaisissa toimintaympäristöissä. Teoksessa Raimo Turunen (toim.). Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita, 62–79.
- Kiiski, Jouko 2013. Diakoniatyöntekijä - rinnallakulkija ja kaatopaikka. Diakoniabaroometri 2013. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 33. Helsinki: Kirkon tutkimuskeskus.
- Kirkon henkilöstön kehittämissopimus 2010. Yleiskirje A11/2010. Viitattu 1.9.2014. <http://www.sakasti.evl.fi/sakasti.nsf>.
- Kirkon säädöskokoelma 101. Viitattu 3.2.2015. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content511AE4>.
- Kirkon tilastollinen vuosikirja 2013. Viitattu 26.1.2015. <http://www.sakasti.evl.fi/sakasti.nsf>.
- Kirkon työolobarometri 2011. Raportti kirkon työntekijöiden työoloista. Kirkkohallitus. Viitattu 26.1.2015. <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf>.
- Klemola, Jyri & Lajunen, Anu 2001. Henkilöstöjohtaminen seurakunnassa. Teoksessa Raimo Turunen (toim.). Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita, 80–94.

- Koski, Satu 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lammasaari, Katja 2015. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa. Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Linna, Anne 2008. "Se on niin väärin". Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttamien kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-7:2008. Turku: Uniprint.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus Oy/ Yliopistokustannus.
- Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, Edita.
- Mikkola, Johanna 2006. Kehityskeskustelujen toimivuus. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Muuttuvien yhteisöjen kirkko 2007. Kirkkohallituksen 25.10.2005 asettaman seurakuntarakennetyöryhmän mietintö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskuhallinto. Sarja c 2007:9. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Niemelä, Kati 2010. Papisto ja kanttorit. Akavan kirkollisten ammattijärjestöjen jäsenkyselyn raportti. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 20. Tampere. Viitattu 26.1.2015. <http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf>.
- Palmu, Harri 2010. Tavoitteista totta. Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Kirkon tutkimuskeskuksen www-julkaisuja 19. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Ristikangas, Vesa; Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.

- Ruoranen, Raija 2010. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskustelusta. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Akateeminen väitöskirja.
- Salmimies, Pekka 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa Paavo Castren (toim.). Viisas valta -johtamisen paradoksit. Helsinki: WSOY, 67–96.
- Seeck, Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turunen, Raimo & Poutiainen, Matti 2003. Johtaminen seurakunnassa. Teoksessa Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro ja Raimo Turunen (toim.). Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 13–28.
- Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vuori, Olavi 2003. Toiminnan johtaminen. Teoksessa Erkki Huhta, Matti Poutiainen, Timo Totro ja Raimo Turunen (toim.). Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja, 51–69.
- Wink, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapauksitutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Akateeminen väitöskirja.

## LIITTEET

LIITE 1: Kehityskeskustelujen toteutuminen diakoniatyössä, kysely

### Taustatiedot

Ympyröi tai rastita oikea vaihto

1 Mikä on sukupuolesi?

- 1 nainen
- 2 mies

2 Mihin ikäryhmään kuulut?

- 1 alle 30 v
- 2 30 – 39 v
- 3 40 – 49 v
- 4 50 – 59 v
- 5 yli 60 v

3 Mikä on ammatillinen koulutuksesi?

- 1 diakonissa, opistotason tutkinto
- 2 diakoni, opistotason tutkinto
- 3 diakonissa, ammattikorkeakoulututkinto
- 4 diakoni, ammattikorkeakoulututkinto
- 5 diakonissa, ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- 6 diakoni, ylempi ammattikorkeakoulututkinto
- 7 muu tutkinto

4 Mikä ammatillinen tutkinto sinulla on, (jos vastasit kysymykseen 3 muu tutkinto)?

5 Onko työsuhteesi vakinainen vai määräaikainen?

- 1 vakinainen
- 2 määräaikainen

6 Kuinka kauan olet ollut työssä nykyisessä työtehtävässäsi?

- 1 alle 5 v
- 2 6 – 10 v
- 3 11 – 19 v
- 4 20 – 29 v
- 5 yli 30 v

7 Missä työskentelet?

- 1 seurakunnassa
- 2 seurakuntayhtymässä

8 Arvioi, kuinka moneen kehityskeskusteluun olet osallistunut nykyisessä työtehtävässasi

- 1 0 kertaa (siirry kohtaan 77)
- 2 1-3 kertaa
- 3 4-6 kertaa
- 4 7-10 kertaa
- 5 yli 10 kertaa

9 Kuinka usein käyt kehityskeskustelun vuoden aikana?

- 1 en lainkaan
- 2 kerran vuodessa
- 3 kaksi kertaa vuodessa
- 4 useammin kuin kaksi kertaa vuodessa

10 Kuinka kauan on kulunut viimeksi käydystä kehityskeskustelusta?

- 1 alle 1kk
- 2 1 - 3 kk
- 3 4 – 6 kk
- 4 7 - 12kk
- 5 yli 12 kk

**Vastaa seuraaviin väittämiin viimeksi käymäsi kehityskeskustelun pohjalta.**

**Laita täppä mielestäsi sopivimman vaihtoehdon kohdalle.** (Webropol - kyselyssä jokaisen väittämän kohdalla oli seuraavat vaihtoehdot, paitsi avoimissa kysymyksissä. Kyselyssä oli väittämien kohdalla 1-5 tyhjä ympyrä, joista saattoi valita mielestään sopivimman vaihtoehdon.)

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä erimieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

### **Yleistä kehityskeskusteluista**

- 11 Kehityskeskustelujen pohjana käytettiin lomaketta
- 12 Valmistauduin kehityskeskusteluun ennalta
- 13 Esimies valmistautui kehityskeskusteluun ennalta
- 14 Kehityskeskusteluun käytetty aika oli sopivan mittainen
- 15 kehityskeskustelussa sovittuja asioita dokumentoitiin seuraavaa keskustelua varten
- 16 Kehityskeskustelun lopuksi olin tyytyväinen käytyyn keskusteluun
- 17 Kehityskeskustelun lopuksi koin keskustelun merkityksen vähäiseksi

### **Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan työn sisällöllisiä alueita.**

Kehityskeskustelussa keskusteltiin

- 18 Asiakastyöstä
- 19 Hengellisistä kysymyksistä
- 20 Ryhmätoiminnasta
- 21 Leiri- ja retkitoiminnasta
- 22 Työturvallisuudesta
- 23 Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisesta
- 24 Työntekijän omaa hyvinvointia koskevista asioista
- 25 Työyhteisön ilmapiiristä ja yhteistyön toimivuudesta
- 26 Yhteistyötahojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä
- 27 Tähän voit tämentää vastauksiasi ja lisätä keskusteluaiheita. \_\_\_\_\_

### **Seuraavat väittämät liittyvät menneen työkauden arviointiin**

- 28 Kehityskeskustelussa arvioitiin edellisen kauden toimintasuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden toteutumista omassa työssäni
- 29 Kehityskeskustelussa arvioitiin edellisessä kehityskeskustelussa asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista
- 30 Työn toteutumista arvioitiin keskustellen esimiehen kanssa
- 31 Työn arviointia tehtiin monipuolisesti (itsearviointi, esimies, asiakaspalaute, työtoverit)
- 32 Kehityskeskustelun aikana arvioitiin menneen kauden kehittämistoimenpiteiden (esim. koulutus, työtehtävien muutos) vaikutuksia omaan työhön
- 33 Työni tuloksia arvioitiin minulle kirjatun tehtävänkuvani kautta

34 Työni toteutumisen arvioinnissa käytettiin arviointimenetelmää, mitä? \_\_\_\_\_

35 Mitä muuta työn arviointiin liittyviä asioita haluat tuoda esille? \_\_\_\_\_

**Seuraavaksi pyydän sinua arvioimaan, miten kehityskeskusteluissa käytiin läpi työhösi liittyviä tulevaisuuden tavoitteita.**

36 Kehityskeskustelussa keskusteltiin tulevan työkauden tavoitteista

37 Kehityskeskustelussa käytiin läpi toimintasuunnitelmaan kirjattuja tulevaisuuden tavoitteita

38 Kehityskeskustelussa sovittiin työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista tulevalle työkaudelle

39 Kehityskeskustelussa keskusteltiin yleisesti työalan tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista

40 Haluatko tuoda esille jotain lisää työn tavoitteisiin liittyen? \_\_\_\_\_

**Seuraavaksi on väittämiä, jotka liittyvät työn kehittämiseen**

41 Kehityskeskustelun aikana esimies kannusti minua oman työni kehittämiseen

42 Kehityskeskustelussa kerroin oman mielipiteeni työni kehittämisestä

43 Kehityskeskustelun aikana esimies kertoi tulevaisuuden suunnitelmia työalan kehittämistarpeita

44 Kehityskeskustelussa kerroin oman näkemykseni työalan kehittämistarpeista

45 Minulla ja esimiehellä oli erilainen näky työni kehittämisestä

46 Mitä muuta haluat kertoa työn kehittämisestä? \_\_\_\_\_

**Seuraavaksi on väittämiä, jotka liittyvät kehityskeskustelun aikana annettuun palautteeseen**

47 Kehityskeskustelun aikana annoin avoimesti palautetta esimiehelle hänen esimiestaidoistaan

48 Sain esimieheltä henkilökohtaista palautetta työssä suoriutumisesta

49 Kehityskeskustelun aikana esimies antoi palautetta työstäni pyytämättäni

- 50 Pidin saamaani palautetta myönteisenä
- 51 Esimieheltä saamani palaute oli mielestäni epäoikeudenmukaista.
- 52 Otin kehityskeskustelussa esille työyhteisöön liittyvän ristiriitatilanteen.
- 53 Koen, että voin tarvittaessa keskustella esimiehen kanssa ristiriitatilanteista.
- 54 Minkälaista palautetta toivot saavasi esimieheltäsi? \_\_\_\_\_

**Seuraavaksi on väittämiä esimiehen toiminnasta kehityskeskusteluissa**

- 55 Koin, että esimies arvosti osaamistani.
- 56 Koin, että esimies tunnisti osaamiseeni liittyvät heikkoudet ja vahvuudet.
- 57 Esimiehen ja minun välinen keskustelu oli luottamuksellinen.
- 58 Kehityskeskustelussa käytiin tasavertaista vuoropuhelua.
- 59 Kehityskeskustelun ilmapiiri oli myönteinen ja rentoutunut.
- 60 Miten kuvaisit omaa osallistumistasi kehityskeskusteluihin? \_\_\_\_\_

**Seuraavaksi on työntekijän kehittämissuunnitelmaan (koulutussuunnitelma) liittyviä väittämiä**

- 61 Kehityskeskustelun tuloksena minulle tehtiin yksilöllinen kehittämissuunnitelma.
- 62 Tein itsenäisesti ehdotuksen kehittämissuunnitelmasta esimiehelle.
- 63 Työalan kehittämissuunnitelma tehtiin yhteistyössä työtiimin kanssa.
- 64 Onko Helsingin seurakuntayhtymässä mahdollisuus päästä koulutukseen, joka tukee ja vahvistaa sinun ammatillista osaamistasi? \_\_\_\_\_
- 65 Minkälaista kehittämissuunnitelmaan ja työn tavoitteisiin liittyvää koulutusta toivoisit saavasi tulevaisuudessa? \_\_\_\_\_

**Seuraavaksi on väittämiä jotka liittyvät kehityskeskustelujen hyödyntämiseen diakoniatyössä**

- 66 Kehityskeskustelun pohjalta tehtyjä suunnitelmia ja tavoitteita seurataan ja arvioidaan vuoden aikana.



- 67 Kehityskeskustelu on tärkeä työntekijän ja esimiehen välinen keskustelufoorumi.
- 68 Kehityskeskusteluja tulisi käydä useammin kuin kerran vuodessa.
- 69 Harkinnanvaraisen palkanosaan (HAVA) liittyvät keskustelut ja kehityskeskustelut tulisi mielestäni käydä erikseen.
- 70 Kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin työn kehittämisessä.
- 71 Miten kokemuksesi perusteella kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää paremmin? \_\_\_\_\_
- 72 Mainitse muutama onnistuneen kehityskeskustelun piirre. \_\_\_\_\_
- 73 Mitä muuta haluat kertoa kehityskeskusteluista tai niihin vaikuttaneista asioista? \_\_\_\_\_

### **Lopuksi**

- 74 Asemasi työyksikössä
- 1 esimies (siirry kohtaan 75)
  - 2 alainen (siirry kohtaan 77)
- 75 Monenko alaisen kanssa käyt kehityskeskustelun vuosittain? \_\_\_\_\_
- 76 Minkälaisena koet kehityskeskustelujen merkityksen alaisten kanssa? \_\_\_\_\_
- 77 Mitä asioita haluaisit käsitellä kehityskeskusteluissa tulevaisuudessa? \_\_\_\_\_

**Kiitos vastauksestasi!**

## LIITE 2: Kyselyn saatekirje

Hyvä diakoniatyöntekijä tai diakoniatyössä toimiva työntekijä

Teen opinnäytetyötä aiheesta ”Kehityskeskustelujen toteutuminen diakoniatyössä”. Opinnäytetyöni liittyy sosionomi (YAMK) tutkintoon, jota suoritan Diakonia-ammattikorkeakoulussa Helsingissä.

Kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä työntekijän ja esimiehen välisenä työmenetelmänä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa, miten kehityskeskusteluja toteutetaan diakoniatyössä ja miten niitä käytetään muun muassa diakoniatyön kehittämisen välineenä.

Opinnäytetyöhöni liittyy tässä linkkinä oleva kysely, joka lähetetään kaikille Helsingin seurakuntayhtymän seurakuntien diakoniatyössä ja yhteisen seurakuntatyön diakoniassa toimiville työntekijöille. Arvostan suuresti, jos voit käyttää hetken aikaasi kyselyyn vastaamiseen. Tavoitteena on, että kyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää diakoniatyössä käydyissä kehityskeskusteluissa. Vastaukset käsitellään nimettöminä eikä henkilöllisyyttäsi voi yhdistää antamiisi tietoihin. Vastauksia käsitellään opinnäytetyöni aineistona.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu sähköisellä lomakkeella, jonne pääsee tämän linkin kautta: <https://www.webropolsurveys.com/S/4E3E27721961181A.par>  
Kysely palautetaan painamalla lopussa olevaa palautapainiketta.

Vastausaika on 3.11.2014 – 17.11.2014

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 40 euron lahjakortti kirjakauppa Sacrumiin. Voit osallistua arvontaan lähettämällä yhteystietosi alla olevaan sähköpostiosoitteeseen.

Ystävällisin terveisin  
Virpi Kylmälahti  
Sosionomi (YAMK) opiskelija  
virpi.kylmalahti@student.diak.fi

### LIITE 3: Esimerkki sisällönanalyysistä

Miten kehityskeskusteluja voidaan hyödyntää työn kehittämisen välineenä?

Kysymys nro 46 sisällönanalyysi. Mitä muuta haluat tuoda esille työn kehittämisestä?

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka/ ryhmittely
1 Diakoniatyön tukeminen ja kehittäminen yhdessä seurakuntien ja muiden toimijoiden kanssa on suurelta osin työni sisältöä.	Yhteistyö seurakuntien ja muiden toimijoiden kanssa	Yhteistyön tekeminen
2 Kokemukseni diakoniatiiimin yhteisestä kehittämistyöstä on pääasiassa hyvä. Työskentelyyn tiiminä tarvittaisiin paljon avointa keskustelua ja jokaisen tiiminjäsenen sitoutumista.	Avoin keskustelu ja sitoutuminen	Avoin ilmapiiri
3 Työn kehittäminen tulee lähteä alueen tarpeista, eikä työntekijän kiinnostuksen kohteista.	Toimintaympäristön tarpeet	Lähtökohtana toimintaympäristö
4 Olisi hyvä kuulla enemmän esimiehen näkemyksiä tulevaisuuden näkemyksistä työalalla ja työn kehittämisestä.	Esimiehen näkemys työn kehittämistarpeista	Esimiehen näkökulma
5 Muutoksiin pitää olla valmiutta, kokonaisuusien hahmottaminen on tärkeää, joustavuus koko organisaation sisällä.	Muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen	Kokonaisuuden hahmottaminen
6 Työnkehittämisestä on puhuttu hyvään ja kannustavaan sävyyn. Olen kokenut sen hyvänä ja rohkaisevana.	Positiivinen ja rohkaiseva suhtautuminen	Positiivinen ilmapiiri
7 Luotettava omaan näkemykseen ja suunnitelmallisuuteen työn kehittämisessä. Peilinä strategia, TTS ja tiimi.	Suunnitelmallisuus työn kehittämisessä	Suunnitelmallisuus

Kysymys nro 46 sisällönanalyysi. Mitä muuta haluat tuoda esille työn kehittämisestä?

Alaluokka/ryhmittely	Pääloukka/käsitteet	
Yhteistyön tekeminen	Yhteistyö eri toimijoiden kanssa	
Avoin ilmapiiri	Hyvä vuorovaikutus	
Positiivinen ilmapiiri		
Esimiehen näkökulma		
Suunnitelmallisuus	Työn suunnitelmallinen kehittäminen	
Lähtökohtana toimintaympäristö		
Kokonaisuuden hahmottaminen		