



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Aleksi Pohjonen

Kehityskeskustelukäytäntö toimeksiantajalle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Tekijä Otsikko	Aleksi Pohjonen Kehityskeskustelukäytäntö toimeksiantajalle.
Sivumäärä Aika	37 sivua + 20 liitettä huhtikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehityskeskustelukäytäntö kohdeyritykselle X. Aihe koettiin tärkeäksi, sillä yrityksellä ei ollut ennestään käytössä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelukäytäntö on tarkoitus ottaa käyttöön kohdeyrityksessä, ja sen tulisi kehittää työntekijöitä ja esimiestyötä sekä parantaa esimies-alaissuhdetta.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin kehityskeskusteluja. Viitekehys pohjautuu pitkälti kehityskeskusteluprosessin kuvaukseen sekä kehityskeskustelujen tarkoituksen ja tavoitteiden selvittämiseen. Lähteinä on käytetty kotimaista sekä kansainvälistä kirjallisuutta, artikkeleita ja aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia.</p> <p>Opinnäytetyön tyyppi on toiminnallinen. Toiminnallisessa osuudessa hyödynnettiin uutta tietoa, sillä yrityksen henkilöstölle laadittiin alustava kyselylomake sekä esimiehille haastattelu. Kyselyn ja haastattelun tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden sekä esimiesten ajatuksia ja toiveita kehityskeskusteluihin liittyen.</p> <p>Kehityskeskustelukäytäntö sisältää kehityskeskusteluprosessin kuvauksen, aikatauluttamisen, esimiesten ja työntekijöiden ohjeistuksen sekä kehityskeskustelulomakkeen. Viitekehysten lisäksi kyselyn ja haastattelujen kautta hankittu uusi tieto oli tärkeässä osassa toiminnallisen osan toteuttamisessa, koska sen avulla pystyttiin räätälöimään yrityksen tarpeita vastaava kehityskeskustelukäytäntö, mikä taas mahdollistaa aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun.</p>	
Avainsanat	Kehityskeskustelu, kehityskeskustelukäytäntö, kehityskeskustelulomake, esimiestyö

Author Title	Aleksi Pohjonen Development Discussion Process for the Case Company
Number of Pages Date	37 pages + 20 appendices April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to create the development discussion process for the client company X. The theme of this thesis was considered topical because the company did not have a development discussion process in use before. The aim of the development discussion process was to launch the development discussion in the company, improve performance of its employees and supervisors, and enhance the relationship between them.</p> <p>The theoretical framework consists of the topics related to development discussion, focused especially on the development discussion process and its importance. International and domestic publications, academic and business literature, articles and previous research have been used as sources for the theoretical framework.</p> <p>The thesis also carried out a practice-based part. In this part, the thesis utilized theoretical information to develop a preliminary questionnaire for the company's employees and conduct interviews with the supervisors. The goal of the survey and interviews was to find out the thoughts and wishes of employees and supervisors in connection to the development discussions.</p> <p>The outcome of this thesis includes the new development discussion process, schedule and guidelines for discussions, and the performance appraisal form. The new development discussion process was created based on the latest scientific information, but it was carefully tailored to the needs of the client company. Based on the feedback from the case company, a new customized process allows for conducting a useful development discussion.</p>	
Keywords	Development discussion, development discussion process, performance appraisal form, managerial work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat ja tavoitteet	1
1.2	Toimintasuunnitelma	3
1.3	Aiheen rajaus ja työn tyyppi	3
2	Kehityskeskustelut	4
2.1	Kehityskeskustelujen historia	4
2.2	Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteet	5
2.2.1	Strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen	5
2.2.2	Viestinnän ja kommunikaation toimivuus	6
2.2.3	Työtyytyväisyys ja sitoutuminen	7
2.2.4	Työsuoritusten parantaminen	7
2.3	Kehityskeskustelujen eri tyypit	8
2.4	Kehityskeskustelujen haasteet	11
2.5	Kehityskeskustelut tulevaisuudessa?	14
3	Kehityskeskusteluprosessin kuvaus	15
3.1	Valmistautuminen	15
3.2	Keskustelun eteneminen	17
3.2.1	Suorittumisen arviointi	18
3.2.2	Tavoitteiden asettaminen	20
3.3	Yhteenveto ja seuranta	20
3.4	Kehityskeskustelujen materiaalit	21
4	Toteutus	22
4.1	Kyselyn tulosten analysointi	22
4.2	Haastattelun tulosten analysointi	24
4.3	Toteutuskuvaus	25
4.4	Kehityskeskustelukäytännön esittely	28
5	Johtopäätökset	31
5.1	Kyselyn ja haastattelun luotettavuus	31
5.2	Opinnäytetyön itsearviointi	32
5.3	Jatkokehitysehdotukset	34
	Lähteet	35

Liitteet

Liite 1. Kyselyn kysymykset työntekijöille

Liite 2. Esimiesten haastattelukysymykset

Liite 3. Kehityskeskusteluprosessi ja esimiesten ohjeistus

Liite 4. Kehityskeskustelulomake

1 Johdanto

Kehityskeskustelut käydään esimiehen ja työntekijän välillä. Niissä tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista, tehtävissä suoriutumista sekä suunnitellaan tulevaisuuden toimia muun muassa asettamalla tulevan kauden tavoitteet ja tunnistamalla työntekijän kehityskohteet. Keskustelun aikana työntekijä pääsee ilmaisemaan omia ajatuksiansa ja toiveitansa työhön liittyen. Kehityskeskustelut eivät perustu työlainsäädäntöön, vaan ne ovat osa yrityksen henkilöstöhallintoa ja esimiestyötä. (Hyvärinen & Lipasti & Turunen 2010, 3–4.)

Kehityskeskustelun hyötyjen saavuttamisen kannalta on oleellista, että molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun huolellisesti. Kehityskeskustelun tukena toimii sen eri vaiheita tukeva kehityskeskustelulomake, jolloin asiat voidaan kirjata ylös ja niihin voidaan palata. On hyvä pitää mielessä, että lomakkeet ovat vain tukiväline, sillä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä keskustelun aikana on oleellista onnistumisen kannalta. Kehityskeskustelulomakkeessa tulisi käsitellä kehityskeskustelun pääteemat. (Aarnikoivu 2016, 109–110.) Kehityskeskusteluprosessi ja lomakkeet eivät itsessään takaa onnistunutta kehityskeskustelua. Hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää, että prosessi on räätälöity vastaamaan yrityksen omia tarpeita, ja lomakkeita kehitetään palautteen ja kokemusten perusteella. (Aarnikoivu 2016, 110–113.)

1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii IT-alan yritys, joka tarjoaa konsultointia ja IT-tukipalveluita. Toimeksiantaja pysyy salaisena tässä opinnäytetyössä. Lähtökohdat on käyty yhdessä läpi toimeksiantajan edustajan kanssa. Keskustelun aikana käytiin läpi mahdollisia opinnäytetyön aiheita, joista aiheeksi valikoitui kehityskeskustelukäytännön luominen. Se koettiin tarpeelliseksi, koska yrityksellä ei ollut ennestään käytössä kehityskeskusteluja. Alkukeskustelussa painotettiin myös, että käytännön tulee olla räätälöity yrityksen tarpeeseen, jotta kehityskeskustelut ovat aidosti hyödyllisiä. Koin myös itse aiheen erittäin motivoivaksi, sillä kehityskeskustelut linkittyvät esimiestyöhön, johon olen suuntautunut liiketalouden opinnoissani. Toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen kehityskeskusteluista antaa myös itselleni tilaisuuden kehittyä aiheen parissa, mikä voi olla hyödyllistä tulevaisuudessa, sillä tavoitteenani on edetä työurallani esimiehen asemaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajan tarpeita vastaava kehityskeskustelukäytäntö, jolloin se myös otettaisiin käyttöön yrityksessä. Tavoitteenani oli myös, että kehityskeskustelulomake olisi helppokäyttöinen ja helposti sovellettavissa. Tekemäni kehityskeskustelukäytäntö sisältää prosessin kuvauksen, esimiehen ja työntekijöiden ohjeistuksen sekä kehityskeskustelun tukena toimivan keskustelulomakkeen. Kehityskeskusteluprosessin kuvauksen lisäksi oli olennaista luoda myös ohjeistus, sillä huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun auttaa hyötyjen saavuttamisessa. Myös kehityskeskustelulomake on olennainen osa kehityskeskusteluja, sillä siitä ilmenee keskustelussa käsiteltävät asiat. Tarkoituksena on saada aikaan räätälöity käytäntö vastaamaan yrityksen tarpeita, joten lopputuotos rakentuu viitekehyksen lisäksi myös esimiehelle ja alaisille teetetyistä kyselyistä sekä haastattelusta.

Tekemäni kehityskeskustelukäytännön seurannaistavoitteina on:

- Parantaa esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta sekä viestintää.
- Antaa yritykselle mahdollisuus viestiä yrityksen strategiasta ja tavoitteista.
- Mahdollistaa ongelmien ennaltaehkäisy ja niihin puuttuminen.
- Parantaa työpaikan ilmapiiriä ja lisätä työn mielekkyyttä.
- Asettaa tavoitteet yhteisymmärryksessä tulevalle kaudelle.
- Arvioida edellisen kauden tavoitteiden saavuttamista.
- Lisätä työntekijän suorituskykyä ja tehokkuutta.
- Mahdollistaa esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu tulevaisuuden toiveista ja suunnitelmista.
- Kehittää esimiestyötä työntekijöiltä saatavan palautteen avulla.
- Kehittää työntekijän osaamista kehityssuunnitelman avulla.

Edellä mainittuja seurannaistavoitteita en pysty itse arvioimaan, koska niitä voidaan arvioida vasta kun kehityskeskustelukäytäntöä käytetään yrityksessä. Huolellisesti laaditun ja räätälöidyn kehityskeskustelukäytännön tulisi kuitenkin mahdollistaa kyseiset asiat.

1.2 Toimintasuunnitelma

Opinnäytetyö aloitettiin marraskuussa 2020, kun toimeksiantajan kanssa päästiin keskusteluyhteyteen ja sovittiin molempia osapuolia palveleva aihe. Tämän jälkeen laadin alustavan opinnäytetyösuunnitelman. Marras- ja joulukuun aikana keräsin laajasti alustavia lähteitä ja syvennyin aiheeseen kirjallisuuden kautta. Tammikuun alussa laadin henkilöstölle suunnatun kyselyn sekä esimieshaastattelun, joiden tavoitteena oli saada henkilöstön sekä esimiesten ajatuksia ja toiveita kehityskeskusteluihin liittyen. Tammi-kuussa rajasin, mitä viitekehyksessä käsitellään ja millaisia lähteitä hyödynnetään, minkä jälkeen kirjoitusprosessi alkoi. Viitekehys oli muokkausta vaille valmis helmikuun lopulla, minkä jälkeen pääsin työstämään toiminnallista osuutta. Kun toiminnallinen osuus oli valmis maaliskuun lopulla, pääsin raportoimaan toteutuksesta, esittelemään kehityskeskustelukäytännön sekä kirjoittamaan johtopäätökset, joissa arvioidaan työn onnistumista ja lopullisia kehitysehdotuksia.

1.3 Aiheen rajaus ja työn tyyppi

Kehityskeskusteluja voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on luoda kehityskeskustelukäytäntö, jolloin myös viitekehys on rajattu tukemaan sitä. Viitekehyksessä käsitellään kehityskeskusteluja: mitä ne ovat, miten ne tulisi toteuttaa ja millainen kehityskeskusteluprosessi oikein on? Viitekehyksessä on hyödynnetty sekä kotimaisia että kansainvälisiä kirjoja ja artikkeleita, mutta myös ennestään kehityskeskusteluista tehtyjä tutkimuksia. Viitekehysten lisäksi opinnäytetyöni sisältää johdannon, päätännön sekä itse toiminnallisen osuuden, jossa esitellään lopputuotos eli toimeksiantajalle räätälöity kehityskeskustelukäytäntö. Toiminnallinen osuus on rakennettu viitekehysten sekä alustavan kyselyn ja haastattelun pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tyyppi on toiminnallinen. Toiminnallinen opinnäytetyö toimii ammattikorkeakouluissa yhtenä vaihtoehtona tutkimukselliselle opinnäytetyölle, ja sen tavoitteena on tavoitella käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista tai sen järjestämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena voi olla esimerkiksi käytäntöön suunnattu opas, ohjeistus tai tapahtuman toteuttaminen. (Vilka & Airaksinen 2003, 5.)

2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä ammattiin liittyvä keskustelu, jonka avulla pyritään kehittämään työntekijän ammattitaitoa ja osaamista organisaatioon soveltuvaksi. Se on myös organisaation johtamisjärjestelmään liittyvä esimiehen apuväline ja keino toteuttaa perustehtävää. Kehityskeskustelu mahdollistaa sen, että työntekijä voi toteuttaa oman perustehtävän mukaista toimintaa. (Autio & Juuti & Wink 2010, 29.) Kehityskeskustelujen tavoitteena on: ohjata henkilöstön toimintaa, jakaa tietoa organisaatiosta, tunnistaa ihmisten voimavarat ja pyrkiä antamaan tilaisuus niiden käyttöön (Meretniemi 2020, 19.).

Onnistuneen kehityskeskustelun tulisi olla kehittävää vuoropuhelua, ja sen aiheena on yhteistyö, organisaation tehtävä, työtehtävät, esimiehen ja alaisen välinen suhde sekä muut tärkeät asiat, jotka koskevat työtilannetta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.) Lisäksi onnistuessaan kehityskeskustelu mahdollistaa uusien kehittämissideoiden ja innovaatioiden syntymisen. Se luokin eräänlaisen kivijalan esimiehen ja työntekijän väliselle yhteistyölle ja arjen vuoropuhelulle. (Aarnikoivu 2016, 13.)

Kehityskeskustelun toteutuksen tulisi olla järjestelmällinen ja säännöllinen. Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla on käytössä esimerkiksi yhteinen keskustelurunko ja säännöllisyydellä sitä, että keskusteluja järjestetään säännöllisinä ajankohdina joko kerran tai kaksi vuodessa. Keskustelu kestää yleensä 1,5–3 tuntia riippuen keskustelijoiden kokemuksesta ja aiheiden laajuudesta. (Autio ym. 2010, 29.)

2.1 Kehityskeskustelujen historia

Lukuisien johtamisen työkalujen tapaan myös kehityskeskustelut ovat saaneet alkunsa armeijasta. Yhdysvaltojen armeija arvioi yksilöitä haastatteleamalla jo ensimmäisen maailmansodan aikaan. Samaan aikaan pinnalle nousi myös Frederick Taylorin alun perin tuotantoteollisuuteen kehittämä tieteellisen johtamisen malli. Työntekijöiden suoriutumista alettiin arvioimaan 1900-luvun edetessä myös yritysmaailmassa. Tulos- ja tavoitekeskustelut otettiin käyttöön ensimmäistä kertaa 1940-luvulla, mutta Suomeen ne rantautuivat vasta 1960-luvulla. (Lindholm & Salminen 2014, 28.) 1960- ja 1970-luvuilla alettiin myös kiinnittämään enemmän huomiota työntekijään, kun huomiota kiinnitettiin työn laatuun, työrauhaan ja työmotivaatioon. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95.)

1980-luvun lopulla kehityskeskustelujen saralla edistytettiin, sillä useat organisaatiot ymmärsivät esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkityksen, tärkeyden ja sen vaikutuksen työsuoritukseen. 1990-luvun alussa tuli käyttöön käsite esimies-alaiskeskustelut. Nykyään Suomessa puhutaan yleisesti kehityskeskusteluista sekä tavoite- ja tuloskeskusteluista. (Aarnikoivu 2016, 17–18.) Vuonna 2018 Suomessa 58 prosenttia työntekijöistä kävi kehityskeskusteluja yhdessä esimiehensä kanssa (Tilastokeskus 2018.) Euroopan keskiarvoon verrattaessa Suomen luku on korkeampi (Lindholm & Salmi 2014, 28.)

2.2 Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteet

Kehityskeskustelut kuuluvat henkilöstöjohtamisen työkaluihin. Aikoinaan kehityskeskustelut miellettiin yksinkertaiseksi prosessiksi, jossa esimies arvioi työntekijän suoriutumista. Nykyään käsite on laajentunut, ja kehityskeskustelut pitävät sisällään työntekijän arvioimista, tavoitteiden asettamista, osaamisen kehittämistä, suorituksen parantamista ja palkitsemista. Kehityskeskustelujen avulla pystytään myös vaikuttamaan tehokkuuteen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Fletcher 2001, 473; Brown, Hyatt & Benson 2010, 379-380.) Kehityskeskustelut tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden jalkauttaa yrityksen strategiaa ja liiketoimintatavoitteita sekä parantaa esimiehen ja alaisen välistä viestintää ja kommunikointia (Valpola 2013.)

Meretniemen mukaan esimies on harvoin tarkalleen ajan tasalla siitä, mitä hänen vastuuyksikössään tapahtuu. Kehityskeskustelu tarjoaa apua ongelmaan, sillä se helpottaa esimiehen johtamistyötä, kun hyvillä kysymyksillä voi saada kokonaiskuvan oman osastonsa tai ryhmänsä tilanteesta. Esimiehen ja alaisen väliset keskustelut antavat erinomaisen tilaisuuden kerätä kattavaa tietoa ryhmän nykyisistä tehtävistä, niiden vaatimuksista ja jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalista, urasuunnitelmista ja mahdollisesta koulutustarpeesta. Tästä hyödytään, kun esimies hahmottaa tulevaisuuden vaatimuksia ja suunnittelee toimia sen varalle. (Meretniemi 2012, 23.)

2.2.1 Strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen

Lindholmin ja Salmisen mukaan kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan hyödyllinen apuväline strategian suunnittelussa sekä sen toteutuksessa. Hyvissä kehityskeskusteluissa voidaan toteuttaa sekä Ylhäältä alas -mallia, jossa johto vastaa strategisten lin-

jausten tekemisestä, että Alhaalta ylös -mallia, jossa henkilöstö voi osallistua strategia-työhön tuomalla omia näkemyksiään esiin. Yrityksiä ei kuitenkaan aina johdeta erityisen strategisesti ja kehityskeskusteluja ei hyödynnetä tehokkaasti strategisessa johtamisessa, sillä niiden sisältöä ja laatua ei ohjata ylimmän johdon toimesta. Esimiestyön johtaminen loistaa poissaolollaan. Strategiaosuuden puute on ainakin osasyynä, ettei kehityskeskusteluista aina arvosteta tai niihin ei suhtauduta vakavasti. (Lindholm & Salminen 2014, 43 ja 51.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on edistää organisaatioiden menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista (Aarnikoivu 2016, 95.) Kehityskeskustelut antavat yrityksille mahdollisuuden viestiä työntekijöille yrityksen strategiasta, tavoitteista ja visiosta. Tämän seurauksena työntekijät todennäköisesti sitoutuvat paremmin yrityksen tavoitteisiin ja itse yritykseen. Tällä keinolla kasvatetaan myös työntekijöiden ajatusta siitä, että he ovat arvostettu osa yritystä tai tiimiä. (Kuvaas 2006, 506.) Myös Pällin ja Vaaran suorittama tutkimus osoittaa, että kehityskeskustelut ovat strategiaviestinnän ja strategian ymmärtämisen kannalta tärkeitä, sillä kehityskeskusteluissa voidaan pohtia strategian ymmärrystä oman työn kautta ja sitä kautta saadaan esiin myös organisaation strategian ongelmakohtia (Pälli & Vaara 2013, 55.)

2.2.2 Viestinnän ja kommunikaation toimivuus

Kehityskeskusteluiden avulla varmistetaan, että jokainen tulee kuulluksi ja esimies saa tietoa jokaisen alaisensa odotuksista ja ajatuksista omasta työstään sekä kehittymisvaikeuksista. Esimies ja työntekijä keskustelevat yhteisymmärryksessä myös tavoitteista ja työn sisällöstä, jolloin toimivalla kommunikaatiolla on vaikutus kehityskeskustelun onnistumisessa. (Meretniemi 2012, 35; Valpola 2013.)

Ilman viestintä- ja vuorovaikutustaitoja esimies ei pysty johtamaan organisaatiota toimivasti. Kehityskeskustelut ovat oiva tapa käydä syvällistä vuoropuhelua esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiestehtävien hoitamisella on vaikutusta työntekijöiden työssä onnistumisen edellytyksiin. Hyvin johdetussa organisaatiossa on nähtävissä luovuus, innostuneisuus, sitoutuminen, muutoskyky sekä toimiva sisäinen yhteistyö. (Lindholm & Salminen 2014, 76.) Kehittämällä esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi, suhdetta parannetaan. Se taas vaikuttaa motivaatioon, oppimiseen, työssä jaksamiseen ja tehtävien suorittamiseen. (Autio ym. 2010, 30.)

2.2.3 Työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Jos organisaatiossa tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluja, on hyvä varmistaa ja tukea esimiehen sitoutumista keskusteluiden käymiseen. Esimiesten tulisi myös olla motivoituneita keskusteluiden käymiseen, sillä henkilöstön on vaikea motivoitua keskusteluista, jos esimies itse ei pidä niitä tärkeinä. Vaikka absoluuttisia hyötyjä voi olla vaikea mitata, niin kehityskeskustelu parantaa usein alaisen motivaatiota ja osoittaa välittämistä ja luo merkitystä alaisen tekemiselle. (Aarnikoivu 2008, 117.) ”Organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää niin johdon ja esimiesten kuin myös koko henkilöstön sitoutumista niiden tavoitteluun.” (Lindholm & Salminen, 94.)

Organisaatioon sitoutuminen heijastaa asenteita koko organisaatioita kohtaan ja on käsitteenä laajempi kuin työtyytyväisyys. Kehityskeskustelut edistävät sitoutumista ja vaikuttavat myös organisaation tehokkuuteen. Kun työntekijä tuntee arvostusta ja ylpeyttä organisaatioita kohtaan, hän myös sitoutuu organisaation tavoitteisiin paremmin. Sitoutumisella parannetaan myös henkilöstön pysyvyyttä, sillä sitoutunut työntekijä ei todennäköisesti harkitse työpaikan vaihtoa. (Brown ym. 2010, 380–381.) Organisaatiot voivat sitouttaa työntekijöitä kehityskeskusteluissa viestimällä organisaation strategiasta, tavoitteista ja visiosta (Kuvaas 2006, 506.)

Työtyytyväisyyttä pidetään yhtenä työhyvinvoinnin mittarina, ja sillä on myös vaikutusta työntekijän tuottavuuteen. Laadukkaat kehityskeskustelut nostavat työntekijän tyytyväisyyttä, asennetta työtä kohtaan ja positiivista tunnetta organisaatiota kohtaan. Huonot kehityskeskustelut taas laskevat työtyytyväisyyttä, jolloin työntekijästä tuntuu, ettei hänen suorituksiaan arvosteta. (Brown ym. 2010, 379–380.)

2.2.4 Työsuoritusten parantaminen

Kehityskeskusteluiden avulla esimies pystyy auttamaan työntekijää käyttämään hänen omia voimavarojaan mahdollisimman hyödyllisesti (Autio ym. 2010, 83.) Kuvaasin mukaan tavoitteiden asettaminen, palaute ja työtyytyväisyys nostavat sisäistä motivaatiota, joka taas parantaa työsuorituksia. Tällöin vahvin yhteys työsuoritusten parantamiseen olisi motivaatiolla. (Kuvaas 2006, 506–507.) Motivaation voimakkuudella on työsuoritusten kautta suora yhteys tulokseen. Työntekijöiden asenteilla on vaikutusta organisaation taloudelliseen tulokseen ja siihen, millainen maine yrityksellä on. (Meretniemi 2012, 133.)

Työssä onnistuminen ei riipu ainoastaan motivaatiosta ja ammattitaidosta, vaan myös onnistumisen edellytykset tulisi olla kunnossa. Näitä ovat muun muassa organisaation rakenne, esimiestyö, osaaminen, resurssit ja koulutusmahdollisuus, viestinnän laatu ja organisaation sisällä käytävä vuorovaikutus. On myös tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus arvioida työssä onnistumisen edellytyksiä yhdessä esimiehen kanssa. Kehityskeskustelu toimii tähän hyvänä tilaisuutena, ja työssä onnistumisen edellytysten pohtiminen auttaa sekä työntekijää ja esimiestä että koko organisaatiota. (Lindholm & Salminen 2014, 96–97.)

2.3 Kehityskeskustelujen eri tyypit

Kehityskeskusteluista käytetään eri nimityksiä riippuen yrityksen tarpeista. Keskusteluja voidaan käydä eri määrä ja toteuttaa niitä eri tavalla, riippuen siitä, mikä on organisaation toiminnan ja henkilöstön kannalta sopivaa. Yleisimpiä kehityskeskustelutyypppejä ovat tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, varsinainen kehityskeskustelu, suoritusarviointikeskustelu, palkkakeskustelu, suunnittelukeskustelu ja ryhmäkeskustelu. (Meretniemi 2012, 33–34.) Ryhmäkeskustelu eroaa muista keskustelutyypeistä jo sillä, että siihen osallistuu esimiehen ja työntekijän lisäksi myös muita kollegoita. Tekemäni kuvio 1. kehityskeskustelujen tyypeistä helpottaa ymmärtämään eri keskustelujen tavoitteet ja tarkoitukset.



Kuvio 1. Kehityskeskustelutyypit

Tavoitekeskustelun päämääränä on saavuttaa esimiehen ja alaisen kesken yhteinen ymmärrys työntekijän työn tavoitteista. Työntekijän tulisi tietää ennen tavoitekeskustelua, mitkä ovat yrityksen ja osaston tavoitteet. Täten hän osaa arvioida etukäteen, mitkä tulevat olemaan hänen työnsä tavoitteet. (Meretniemi 2012, 35.) Keskustelussa työntekijä tekee omiin tehtäviinsä perustuvan ehdotuksen omista tavoitteistaan toimintasuunnitteluun seuraavalle toimintakaudelle. Tavoitekeskustelu pitää sisällään yleensä myös suoritus-, kehitys-, kehittämis- ja yhteistoimintatavoitteita. (Autio ym. 2010, 36.) Lopuksi sovitaan, miten seuranta ja arviointi toteutetaan sekä millaisia mittareita käytetään. Olivatpa mittarit millaisia tahansa, tulee varmistaa, että työntekijä ymmärtää tarkasti työnsä vaatimukset. (Meretniemi 2012, 35.)

Tuloskeskustelu perustuu tavoitekeskusteluissa sovittuun tavoiteohjelmaan ja siinä keskitytään tuloksiin. Se luo pohjan seuraavalle tavoitekeskustelulle. (Autio ym. 2010, 36.) Tavoite kerrallaan keskustellaan, onko työntekijä päässyt sovittuihin tuloksiin. Jos työntekijä ei ole saavuttanut tavoitteita, käydään läpi syyt siihen. Esteenä ovat voineet olla esimerkiksi organisaation olosuhteet, tietotaidon puute, perhesyyt, resurssien puute tai terveydentila. Myös motivaatiota voidaan käsitellä, mikä sitä on vähentänyt tai miten sitä voisi lisätä. Joissakin yrityksissä tulos- ja tavoitekeskustelu on yhdistetty, jolloin ensiksi käsitellään lyhyesti päättyneen kauden tulokset ja päätetään tulevan kauden tavoitteet. Tämä tapa ei välttämättä sovellu kaikille organisaatioille. (Meretniemi 2012, 36.)

Varsinaisessa kehityskeskustelussa luodaan tarvittaessa katsaus työntekijän urapolkuun ja käydään läpi hänen taitonsa, kykynsä ja osaamisensa. Voi olla myös hyödyllistä tiedostaa hänen muutkin taitonsa, jotka eivät tule esille nykyistä työtehtävää suorittaessa. Keskustelussa käsitellään myös työntekijää koskevat kehittymisen tarpeet ja uraa koskevat suunnitelmat. Lopuksi arvioidaan nykyiset ja tulevat tietotaitovaatimukset ja puhutaan tarvittaessa kouluttamisesta. Kouluttamisen suhteen tehdään johtopäätös, tarvitseeko työntekijä lisää koulutusta ja jos tarvitsee, niin millaista, milloin ja kuka vastaa sen järjestämisestä. (Meretniemi 2012, 37.) Työntekijällä on mahdollisuus esittää omia toiveitansa ja ehdotuksia, miten hän voisi kehittyä nykyisessä työssä, ja millaista tukea hän tarvitsee kehittyäkseen. (Autio ym. 2010, 37.)

Suoritusarviointikeskustelu perustuu yrityksessä käytettyyn arviointijärjestelmään. Arviointi toimii perustana työtehtävien määrittelyyn ja palkkaan. Esimies saa tietoonsa vertailukelpoisen tuloksen työntekijän saavutuksista ja työntekijä saa palautetta omasta tilanteestaan sekä mahdollisuuden esittää perusteet tuloksilleen. (Autio ym. 2010, 36.) Suoritusarviointikeskustelussa esimies saa myös mahdollisuuden antaa tunnustusta tai kehittävää palautetta, sekä siinä käydään läpi parannusehdotuksia tarpeen tullen. (Meretniemi 2012, 83.)

Palkkakeskustelua ei ole tarkoitus käydä kehityskeskustelussa. Useissa yrityksissä on käytössä vuosittaiset palkkakeskustelut, siksi kehityskeskustelussa ei ole syytä puuttua palkkoihin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 133.) Se on suositeltavaa käydä erillään muista keskusteluista myös, koska sen sisältö eroaa muiden keskusteluiden aiheista ja myös siksi, että se saattaisi viedä liikaa huomiota muilta samanaikaisesti keskusteltavista asioista. Palkkakeskustelussa määritellään työstä suoritettava korvaus ja se on tär-

keä työntekijän kannalta, sillä palkan määrä kertoo, kuinka tärkeänä hänen työtään pidetään. Aihe on myös herkkä, koska se määrittää työntekijän elintasoja aina nykyhetkestä eläkeikään asti. Mahdolliseen palkankorotukseen vaikuttavat työehtosopimukset, organisaation tilanne, markkinat sekä työntekijän oma suoriutuminen työtehtävissään. (Meretniemi 2012, 37–38.)

Suunnittelukeskustelu voi joissakin organisaatioissa tarkoittaa samaa kuin tavoitekeskustelu. Keskustelussa tarkistetaan, ovatko tulosalueet ajankohtaisia ja tarvittaessa tehdään muutoksia. Esille saattaa nousta myös toimintaa parantavia ja uudistavia päämääriä. Suunnittelukeskustelulla voidaan viitata henkilöstösuunnitteluun ja niitä voidaan käyttää työntekijöiden ajatusten kartoittamiseen ja ideoiden keräämiseen toiminnan kehittämiseksi. Keskusteluista käytetään monia nimityksiä, joten ei ole ihmeellistä, että sekavia tilanteita syntyy. Siksi on tärkeää, että nimitykset pidetään selkeinä ja käsiteltävää asiaa vastaavina, jolloin ne palvelevat kunkin organisaation käytäntöjä. (Meretniemi 2012, 39.)

Ryhmäkeskusteluja myös käydään joissakin organisaatioissa. Ryhmän kehityskeskustelu järjestetään yleensä kerran vuodessa joko ennen yksilöllistä kehityskeskustelua tai sen jälkeen. Se ei kuitenkaan korvaa esimiehen ja alaisen välistä keskustelua. (Aarnikoivu 2016, 141.) Ryhmäkeskustelua on hyvä käyttää esimerkiksi silloin, kun tehtäväkonaisuus on annettu tiimille. Paikalla ovat esimies sekä kaikki tiimin jäsenet, ja tarkoituksena on selvittää tiimin onnistuminen tehtävissään, yhteistyön sujuminen sekä keskinäisen kehittymisen tukeminen. Onnistuessaan ryhmän kehityskeskustelut parantavat tiedon kulkua organisaatiossa ja työiihtyvyyttä, joka on keskeinen asia, sillä se heijastuu myös asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin suhteisiin. (Meretniemi 2012, 39–40.) Ryhmäkeskustelu myös vahvistaa tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää tietoisuutta muiden jäsenten tehtävistä ja vastuualueista. Sen avulla ryhmän sisällä pystytään hyödyntämään eri jäsenten erilaiset vahvuudet tehokkaasti. (Lindholm & Salminen 2014, 131.)

2.4 Kehityskeskustelujen haasteet

Kehityskeskustelujen haasteita ovat erilaiset väärinymmärrykset, strategian jalkauttaminen, kiireen hallinta sekä sitoutumisen ja motivaation puute. Haasteet ovat eriteltyinä myös tekemässäni kuviossa 2.



Kuvio 2. Kehityskeskustelujen haasteita

Erilaiset väärinymmärrykset estävät laadukkaan ja hyödyllisen kehityskeskustelun syntymisen. Lomakkeiden täyttäminen ei saisi olla olennaisin osa keskustelua, jotta keskustelusta ei tule paperinmakuinen, mikä taas estää aidon dialogin sekä yhteisen ymmärryksen syntymistä. Väärinymmärryksiä voi syntyä myös kehityskeskustelun sisällöstä. Joissakin tapauksissa sisältö rajataan koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia, jolloin työntekijän kehittyminen jää joko kokonaan pois tai sivurooliin. Vastakohtana edellisellä on se, että kehityskeskustelua pidetään pelkkänä työhyvinvointikeskusteluna, jolloin ei käsitellä organisaation tavoitteita ja toiminnan tuloksia. Väärinymmärryksiä syntyy myös, kun ei osata erottaa päivittäisjohtamisessa tapahtuvaa keskustelua sekä perusteellista kehityskeskustelua toisistaan. Tällöin esimies jättää usein kehityskeskustelun toteuttamatta vedoten siihen, että hän keskustelee muutoinkin työntekijän kanssa arjessa. (Aarnikoivu 2016, 16–19.)

Markkasen tutkimuksen mukaan esimiehet pitävät kiireen hallintaa suurena haasteena kehityskeskusteluprosessin onnistumisen kannalta. Kiire näkyy sekä esimiehen ja alaisen aikataulujen yhteensovittamisessa, että valmistautumisessa kehityskeskusteluun. (Markkanen 2008, 66 ja 73.) Kiireen vuoksi toiminnan suunnitteluun pidemmälle ei välttämättä riitä aikaa ja voimia. Kehityskeskusteluiden merkitys ei silloin korostu, jolloin toiminnan kehittäminen, organisaation kehittyminen ja henkilöstön hyvinvointi jäävät kiireellisempien asioiden jalkoihin. (Lindholm & Salminen 2014, 169.) Kiireeseen vetoamiselle

löytyy myös vastaväitteitä, jolloin kehityskeskustelujen säännöllinen järjestäminen olisi-kin priorisointikysymys (Markkanen 2008, 53 ja 72.)

Strategian jalkauttaminen nähdään myös haasteena kehityskeskusteluissa. Esimiehet eivät aina osaa viestiä strategiasta ja se nähdään usein kaukaisena asiana, joka ei kosketa päivittäistä työntekoa. (Markkanen 2008, 74.) Strategiakytkennän puutteen seurauksena kehityskeskustelut muuttuvat helposti irrallisiksi tapaamisiksi, jotka eivät vahvista johdon ohjausvoimaa tehokkaasti. Strategian puuttuminen antaa myös esimiehelle liian suuren mahdollisuuden päättää, onko kehityskeskusteluiden toteuttaminen tarpeellista. Esimiehen ratkaisuun vaikuttavat myös hänen omat lähtökohtansa, jolloin ei oteta välttämättä huomioon ylimmän johdon tavoitteita kehityskeskusteluille. Työntekijän kannalta strategian puute voi johtaa negatiivisiin tunteisiin kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ja työn merkityksestä. (Lindholm & Salminen 2014, 172.)

Työntekijöiden kokemukset kehityskeskusteluista ovat seurausta siitä, kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisenvälineenä esimies ja ylin johto niitä pitää. Mikäli esimies ei pidä kehityskeskusteluja tärkeänä ja käy niitä ikään kuin pakotettuna, ovat työntekijätkin usein tyytymättömiä ja passiivisia keskustelutilanteessa. Aiempien huonojen kokemusten pohjalta ei ole ihme, että keskusteluihin suhtaudutaan epäillen. Huonosti suunniteltu ja toteutettu keskusteluprosessi vahvistaa kuvaa, ettei keskusteluista ole mitään hyötyä. Kun tavoitellaan hyödyllisiä kehityskeskusteluita, ensimmäinen asia on varmistaa ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelut ovat usein ulkoistettu henkilöstöhallinnon vastuulle, jolloin koko johtoryhmä ei sitoudu prosessiin. Sen seurauksena usein kehityskeskustelut byrokratisoituvat, lomakkeet ovat liian suuressa roolissa ja strategiakytkentä puuttuu. Ylimmän johdon sitoutumisen varmistuttua, siirrytään organisaation muihin esimiehiin. Tavoitteena on varmistaa ja tukea esimiesten sitoutumista ja motivaatiota kehityskeskustelujen käymiseen. Henkilöstön motivoituminen on hankalaa, jos esimies ei pidä keskusteluja tärkeänä ja jos niistä ei seuraa mitään. (Aarnikoivu 2016, 100–102; Lindholm & Salminen 2014, 170–174.) Kehityskeskustelukäytäntöjen parantamisen kannalta, yksi keino voisi olla esimiesten kouluttaminen asiaan liittyen, jolloin myös kehityskeskustelujen tarkoitus selkiytyisi esimiehille (Jaakkola 2010, 63.) Myös Kemppaisen toteuttamassa tutkimuksessa, case-yrityksen ylin johto piti tarpeellisenä kouluttaa esimiehiä kehityskeskustelujen käymiseen, jolloin niistä saadaan enemmän irti (Kemppainen 2018, 83.)

2.5 Kehityskeskustelut tulevaisuudessa?

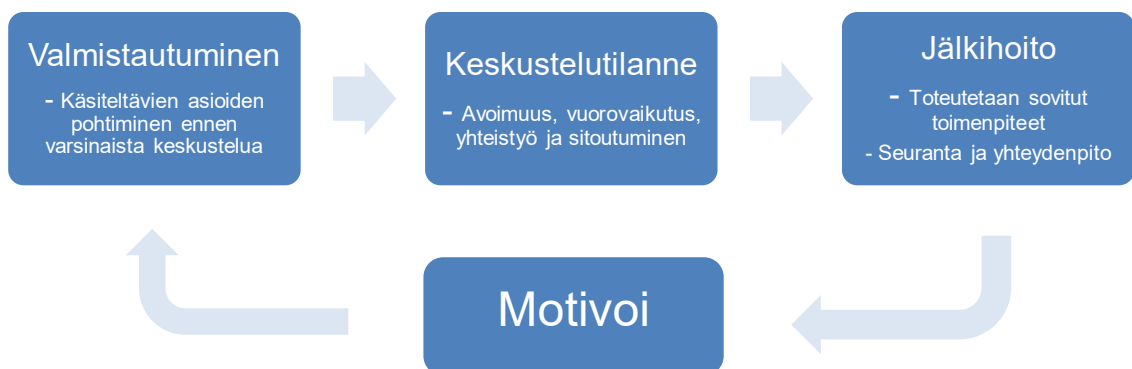
Usea kansainvälinen suuryritys on lopettanut kehityskeskustelut ja suoriutumisen arvioinnit, joka on aiheuttanut keskustelua kehityskeskustelujen tulevaisuudesta. Maanien mukaan suoriutumisen arviointia tarvitaan kuitenkin, sillä ilman sitä esimiesten on hankala tehdä perusteltuja isoja päätöksiä, joilla on vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden palkkaukseen ja urakehitykseen. Työntekijöiden oma toive on myös, että suorituksen taso näkyy palkkauksessa ja palkitsemisessa. Yritysten tulisi löytää itselleen sopiva rytmitys kehityskeskusteluille ja kehittää suoriutumisen arviointia osana johtamista, jolloin se saadaan sopivaksi omaan yrityskulttuuriin. (Virtanen 2016.)

Vähäsen ja Karjalan mukaan moderni kehityskeskustelu kulkee yhtenäisessä linjassa nykyaikaisen johtamisen kanssa, jolloin se perustuu valmentavaan johtamiseen. Tällöin kehityskeskustelu ei ole esimiehen puolelta vain suoriutumisen arviointia, vaan hänen tehtävänä on kehittää työntekijää ja auttaa heitä saavuttamaan potentiaalinsa. (Karjula & Vähänen 2020.) Myös Saaren mukaan vanhanaikaiset ja valvovat kehityskeskustelut eivät sovellu nykyiseen tilanteeseen. Uusien johtamiskäytäntöjen myötä, useat työnantajat luopuvat esimiestyöhön liittyvästä kontrollista, jolloin johtaminen perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Saaren mukaan on mahdollista, että nykyisten kehityskeskusteluiden tilalle voi tulevaisuudessa tulla esimerkiksi kollegoiden välillä käytävät keskustelut. (Toivonen 2015.)

Ylen taloustutkimuksen mukaan yli miljoona suomalaista työntekijää on siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana ja heistä noin puolet haluaisi jatkaa etätöissä myös jatkossa. Etätöiden tekeminen tulee yleistymään myös koronakriisin jälkeen. (Pantsu 2020.) Myös kehityskeskustelu voidaan hoitaa etänä, sillä olennaisinta on sisältö ja avoimuus, eikä paikka (Uuden ajan kehityskeskustelu 2018.) Toisaalta etätöiden aikaan ihmisten välisiä kohtaamisia on vähän, jolloin kehityskeskustelut voivat toimia tärkeinä kohtaamisina. Etänä järjestettävissä keskusteluissa tulisi tavoitella läsnäolon tunnetta, käyttää videoyhteyttä ja keskittyä itse keskusteluun, eikä tehdä muita asioita samalla. Etänä järjestettävissä kehityskeskusteluissa tulisi myös seurata ilmeitä ja elkeitä sekä pyrkiä katsekontaktiin. (Salminen 2021.)

3 Kehityskeskusteluprosessin kuvaus

Usein kehityskeskusteluissa keskitytään vain siihen, mitä itse keskustelutilanteessa tapahtuu. Erityisen tärkeää on myös huomioida kehityskeskusteluun valmistautuminen ja sen jälkihoitoon, jolla mahdollistetaan aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2016, 108; Losyk 2002, 10.) Kuvion 3 mukaisesti kehityskeskusteluprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Jokainen vaihe on kriittinen onnistumisen kannalta, sillä jos valmistautuminen ei toteudu kunnolla, heijastuu se keskustelutilanteeseen. Mikäli jälkihoito jää toteuttamatta, näkyy se keskustelun vaikuttavuudessa, että myös pidemmällä tähtäimellä valmistautumisessa. (Aarnikoivu 2016, 108–109.)



Kuvio 3. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122.)

3.1 Valmistautuminen

Kehityskeskustelussa onnistumisen edellytys on hyvä valmistautuminen ja sen avulla itse keskustelussa voidaan keskittyä olennaisiin asioihin sekä säästää aikaa. Valmistautuminen koskee molempia osapuolia, niin esimiestä kuin alaistakin. Perusteellinen valmistautuminen osoittaa, että keskusteluun suhtaudutaan vakavasti sekä kunnioitusta keskustelukumppanille, itseäsi kohtaan sekä itse keskustelulle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125; Sydänmaanlakka 2002, 92.) Esimiehen tulisi sopia alaisen kanssa

keskustelusta vähintään viikkoa aikaisemmin, jotta valmistautumiseen jää aikaa. Työntekijälle täytyy antaa myös selkeät valmistautumisohjeet. Esimiehen tulee myös varata rauhallinen paikka keskustelulle sekä riittävästi aikaa, noin 2 tuntia, ottaen huomioon kummankin kokemus keskusteluista. (Sydänmaanlakka 2002, 87–88.)

Esimehen tulee ymmärtää työntekijän työnkuva tarkalleen ja tietää, miten hän on tehtävässä suoriutunut. Suoriutumista on tärkeä arvioida seurantajakson aikana, ja tarpeen tullen reagoida onnistumisiin tai epäonnistumisiin asianmukaisella tavalla. Tällä tavalla valmistautuminen seuraavaan kehityskeskusteluun helpottuu, kun täytyy pohtia työn vaatimuksia, tavoitteita ja työntekijän suoriutumista. Esimiehen tulee myös tunnistaa työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Näiden asioiden jälkeen esimies pystyy laatimaan suunnitelman kehityskeskustelun tavoitteista. (Losyk 2002, 10.)

Huolellinen valmistautuminen sekä kehityskeskusteluun sitoutuminen edellyttää, että esimies ja työntekijä ovat ymmärtäneet kehityskeskustelun tarkoituksen. Täten myös motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa. Työntekijän tulisi pohtia käsiteltäviä aiheita ennakkoon. Jos työntekijä ei ole valmistautunut keskusteluun, ei hän todennäköisesti kykene tuomaan perusteltuja mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista. Tällöin asioihin ei päästä pureutumaan syvällisellä tasolla ja keskustelu jää kovin pinnalliselle tasolle. (Aarnikoivu 2016, 109–115.) Työntekijän olisi hyvä pohtia etukäteen seuraavia asioita:

- Omat tehtävät ja työtavoitteet
- Kuinka olen selvinnyt tavoitteista?
- Mahdolliset ongelmat työssä
- Osaamisen riittävyys
- Mitä tietotaitoa tarvitsen lisää?
- Ajankäytön onnistuminen
- Riittävä tiedonsaanti
- Delegoinnin onnistuminen
- Tulevaisuuden suunnitelmat ja odotukset

- Yhteistyön sujuminen muiden kanssa
- Työyhteisön ilmapiiri
- Mielenpide tulevan kauden tavoitteista
- Millä tavalla aion tuoda asiani esille?

(Meretniemi 2012, 71.)

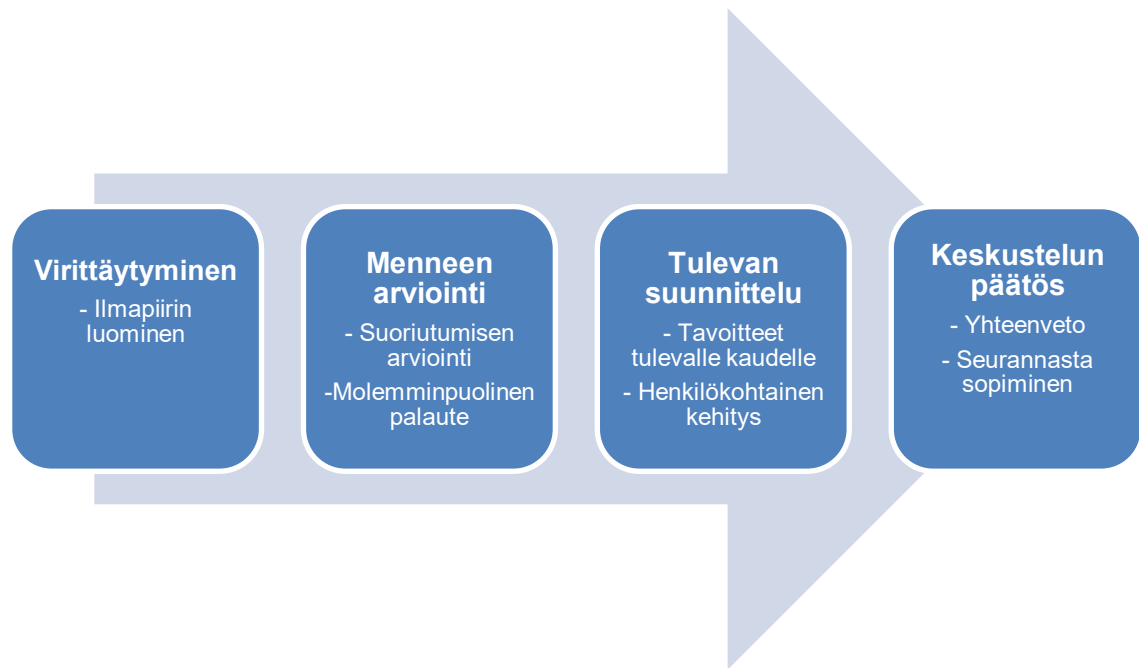
Valmistautumisvaihe voi pitää sisällään myös lomakkeiden laatimista ja täyttämistä. Lomakkeet toimivat keskustelun tukena ja pitävät sisällään keskustelussa käsiteltäviä teemoja. Esimies voi myös järjestää koko työyhteisölle yhteisin tiedotus- ja keskustelutilaisuuden. Tilaisuuden voi toteuttaa osana viikko- tai kuukausipalaveria ja siinä käydään läpi keskustelun sisältöön ja toteutukseen liittyvät perusasiat sekä ohjeistetaan valmistautumiseen ja korostetaan sen merkitystä. (Aarnikoivu 2016, 109–110.) Samassa tilaisuudessa esimies voi myös tuoda esille organisaation tilanteen, haasteet ja tulevan kauden tavoitteet. Palaverissa voidaan myös käsitellä edellisten kehityskeskustelujen palautteita sekä niiden pohjalta tehtyjä toimenpiteitä. (Huttunen 2018, 238–239.)

3.2 Keskustelun eteneminen

Keskustelutilanteen kulun voi jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka alla oleva kuvio 4. osoittaa. Vaiheet ovat virittäytyminen, menneen kauden arviointi, tulevan suunnittelu ja päätös. (Aarnikoivu 2016, 122.)

Kehityskeskustelun avaukseen kannattaa panostaa. Keskustelu kannattaa aloittaa molempia kiinnostavalla, ei työhön liittyvällä aiheella. Hyvä avaus vapauttaa ilmapiiriä, luo hyvää mielentilaa ja rentouttaa molempia osapuolia. Avauksen lisäksi on hyvä varmistaa, että valmistautuminen on tehty hyvin ja keskustelun tarkoitus ymmärretty. (Meretniemi 2012, 85; Sydänmaanlakka 2002, 92.)

Kehityskeskustelutilanne sisältää kolme teemaa, jotka ovat tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, suoritusarviointi sekä henkilökohtainen kehittyminen. Usein keskustelua lähestytään väärällä tavalla, jossa huomioidaan vain tavoitteet ja tulokset, jolloin kehittyminen jää kokonaan pois tai sivurooliin. (Aarnikoivu 2016, 18 ja 121.) Keskustelutilanteessa olisikin hyvä keskittyä enemmän tulevaisuuteen kuin menneisyyteen (Buckingham & Goodall 2015.)



Kuvio 4. Keskustelutilanteen eteneminen (Aarnikoivu 2016, 122.)

3.2.1 Suorituksen arviointi

Suorituksen arvioinnissa on hyvä antaa työntekijän ensiksi arvioida omaa suoritustaan, minkä jälkeen esimies esittää omat faktoihin perustuvat näkemyksensä. Se, että työntekijä kertoo ensiksi omat näkemyksensä, tukee hedelmällisen keskustelun syntyä. Tämän jälkeen keskustellaan onnistumisista sekä suorituksista, joissa työntekijä olisi voinut toimia paremmin sekä arvioidaan, mitkä asiat ovat vaikuttaneet suorituksen tasoon. (Aarnikoivu 2016, 123–124.)

Päätyneen kauden numeeristen tulosten arviointi kannattaa aloittaa organisaation tuloksista, jolloin työntekijän rooli korostuu osana organisaation menestystä. Kun esimiehen ja työntekijän välille on luotu yhteisymmärrys siitä, miten organisaatio ja oma lähiyhteisö on menestynyt, voidaan siirtyä työntekijän omien tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Pelkästään suorituksen numeerinen tarkastelu ei yleensä riitä, vaan tarvitaan myös laadullisia tekijöitä. Kaikissa töissä ei ole mahdollista edes mitata suoritusta numeerisesti, jolloin laadullisten tavoitteiden merkitys korostuu. Organisaatioissa, joissa käytetään laadullisia tavoitteita, on saatu hyviä tuloksia johtamisen ja työhyvinvoinnin osalta. Laadullisia tavoitteita ovat muun muassa: asiantuntemus, asiakaslähtöisyys, ongelmanratkaisukyky, vuorovaikutustaidot, tiimityötaidot ja aikataulujen pitävyys. (Lindholm & Salminen 2014, 148–149.)

Vuosittaiset suoriutumisen numeeriset arvioinnit eivät yleensä ole niin hyödyllisiä kuin tarkat keskustelut suorituskyvystä. Ihmisillä saattaa olla tapana arvioida toisen taitoja ja suoriutumista epäjohdonmukaisesti, mutta he ovat totuudenmukaisia omista ajatuksistaan ja aikeistaan. Sen sijaan, että esimieheltä kysytään arviota työntekijän taidoista, voidaan kysyä, miten hän itse toimisi työntekijän suhteen tulevaisuudessa ja edistäisi hänen suoritustasoaan. (Buckingham & Goodall 2015.) Usein arviointilomakkeet ovat epäselviä, niissä on liikaa kategorioita ja suoriutumista arvioidaan liian monella asteikolla. Tämä tuottaa turhautumista ja epäselvyyttä esimiehelle, joka heijastuu myös alaisen asenteeseen. Olisi hyvä myös miettiä, että tarvitseeko työntekijää arvioida numeerisesti, sillä tarkoituksena ei ole verrata häntä muihin vaan parantaa ja kehittää hänen suoritustaan. Epäoikeudenmukaisuutta arvioinnissa kokevat työntekijät eivät myöskään koe, että heidän odotuksensa työssä kehittymisen kannalta täyttyisivät. Arviointisysteemi myös laskee motivaatiota. (Losyk 2002, 9–10; Nurce 2005.)

Hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu molemminpuolinen puolinen palautteenanto. Palaute kuuluu osaksi kehityskeskustelua ja antaa tietoa suoriutumisesta, missä on hyvä ja missä riittää kehitettävää. Palaute myös kannustaa kehittymään ammatillisesti ja ihmisenä. Suoritusarviointia ei voi toteuttaa ilman palautteenantoa. (Aarnikoivu 2016, 167; Meretniemi 2012, 105.) Kehityskeskustelussa palautteen painopiste tulisi olla onnistumisissa, mikä rohkaisee työntekijää kehittymään, sen sijaan, että keskitytään enimmäkseen heikkoon suoriutumiseen ja epäonnistumisiin. Hyödyllisen kehityskeskustelun toteuttaminen edellyttää kuitenkin, että mennään myös mukavuusrajan ylitse ja käsitellään heikkoa suoriutumista ja epäonnistumisia, kunhan muistetaan perussääntö, että henkilön tulisi saada enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. (Aarnikoivu 2016, 168.) Palautteen antamisessa tulisi myös huomioida palautteensaajan yksilöllisyys. Palautteensaajan ikä ja työkokemus vaikuttaa siihen, kuinka tärkeänä palautetta pidetään. Tutkimuksen mukaan kokeneemmat työntekijät eivät aina pidä palautetta niin hyödyllisenä kuin vähemmän kokeneemmat kollegansa. (Tuytens & Devos 2012, 771.)

Onnistunut kehityskeskustelu kehittää työntekijän lisäksi myös esimiestä, jonka takia on tärkeää, että myös esimiehelle annetaan palautetta. Esimies voi myös itse pyytää palautetta kehityskeskustelussa, mutta se tulisi tehdä avoimin kysymysten, jotta saadaan rehellisiä mielipiteitä. Esimiestä voidaan arvioida seuraavilla alueilla: suunnannäyttäminen, läsnäolo, päätösten tekeminen ja niiden perustelevuus, alaisen tukeminen ja val-

mentaminen, palautteenanto sekä tiedon välittäminen. Kehityskohteiden lisäksi esimiehen olisi tärkeä saada palautetta myös vahvuuksistaan, jolloin hän on myös tietoinen niistä. (Aarnikoivu 2016, 124–125.)

3.2.2 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteita voidaan asettaa yksittäiselle työntekijälle, ryhmälle, tiimille, asiakasryhmälle, osastoille tai lähes mille tahansa toiminnan osa-alueelle. Tavoitteet näyttävät suuntaa yrityksen toiminnalle. Tyypillisiä tavoitteita ovat taloudelliset tavoitteet, laadulliset tavoitteet, tehokkuustavoitteet ja inhimilliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteet sisältävät numeerisia mittareita, kuten tuotto ja kannattavuus kun taas laadulliset tavoitteet keskittyvät laatuun, kuten asiakastyytyväisyyteen. Tehokkuustavoitteet sisältävät ajankäytön ja nopeuden, inhimilliset tavoitteet kattavat verkostoitumisen ja oppimisen. Hyvin asetetut tavoitteet ovat helposti ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, kehitettäviä ja riittävän vaativia, mutta myös saavutettavissa olevia. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.)

Tavoitteet tulisi asettaa yhteisymmärryksessä esimiehen ja työntekijän välillä, jotta niihin sitoudutaan. Työntekijä on myös lähes poikkeuksetta oman työnsä paras asiantuntija. Tavoitteiden asettamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon myös yrityksen arvot, liiketoimintastrategiat ja operatiiviset prosessit, jolloin tavoiteasetanta tukee yrityksen liiketoimintaa. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi tulee käsitellä myös yrityskohtaisia ja työyhteisön tavoitteita, sillä muuten yhteishenki, tukeminen ja auttaminen työyhteisössä voi heikentyä. (Aarnikoivu 2016, 126–129.) Kuvaasin mukaan tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida työntekijöiden erilaisuus, sillä itsevarmat ja oma-aloitteiset persoonat asettavat itselleen tavoitteita ja ottavat enemmän vastuuta omasta suoriutumisestaan, kun taas epävarmemmat työntekijät kaipaavat selkeitä ja täsmällisiä tavoitteita, joiden asettamisella voidaan parantaa heidän suorituskykyään (Kuvaas 2007, 382).

3.3 Yhteenveto ja seuranta

Keskustelutilanteen lopussa tulisi varmistaa, että olennaiset asiat on käsitelty ja päätösvaiheessa esimies esittää yhteenvedon keskustelluista asioista. Keskustelun seurannasta sovitaan myös lopussa ja keskustellaan, miten keskustelu sujui, saavutettiinkö sen tavoitteet ja mitä voisi tehdä paremmin keskustelun aikana? Hyödyllinen kehityskeskus-

telu tulee dokumentoida, sillä se mahdollistaa sovittujen asioiden seurannan. Dokumentointi sitouttaa ja tukee yhteisymmärrystä sovituista asioista, jolloin niihin voidaan palata seurannan aikana tai seuraavassa kehityskeskustelussa. (Aarnikoivu 2016, 134–135.)

Kehityskeskusteluprosessin viimeisenä vaiheena on seuranta, ja se on yhtä tärkeä osa prosessia kuin edellisetkin vaiheet. Sovittujen asioiden seurannalla ja toimeenpanolla osoitetaan, että asiat ovat tärkeitä, sääntöjä noudatetaan sekä kehityskeskustelut ovat tärkeitä ja hyödyllisiä. Esimiehellä on vastuu, että seuranta toimii sovitulla tavalla. Joissakin organisaatioissa käydään seurantakeskusteluja, joissa on mahdollista tehdä oikaisu-toimenpiteitä. Työntekijän vastuulla on toteuttaa sovitut asiat sovitulla tavalla. (Meretniemi 2012, 99–101.)

3.4 Kehityskeskustelujen materiaalit

Kehityskeskustelu on jatkuva prosessi sekä osa johtamisjärjestelmää. Se edellyttää, että kehityskeskustelu kirjataan ylös, jolloin sovittuihin asioihin voidaan palata ja niitä seurata. Kehityskeskustelun tukena toimii sen eri vaiheita tukeva lomakkeisto. On hyvä pitää mielessä, että lomakkeet ovat tukiväline, jolloin ne eivät rajoita keskustelun vuorovaikutteisuutta. Kehityskeskustelulomakkeessa tulisi käsitellä kehityskeskustelun pääteemat, jotka ovat tavoitteet, tulokset sekä henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelulomaketta laadittaessa tulisi huomioida, että kehityskeskustelu kestää keskimäärin 1,5 tuntia. Pyrkimys tietyn mittaiseen keskusteluun kuitenkin ohjaa liikaa keskustelua ja tärkeintä on, että olennaiset asiat tulevat käsitellyksi. Jos keskusteluun kuluu aikaa huomattavasti vähemmän, tulisi esimiehen mieltä onko teemoja käsitelty tarpeeksi syvästi. (Aarnikoivu 2016, 109–111.) Seuraavia teemoja voi hyödyntää kehityskeskustelulomakkeessa:

- Menneen kauden tavoitteet ja suoriutuminen
- Työntekijän kokemukset menneeltä kaudelta
- Ryhmän toiminta
- Työntekijän palaute esimiehelle
- Nykyisten työtehtävien tarkastelu
- Tulevan kauden tavoitteet

- Onnistumisen edellytykset
- Seurannasta sopiminen

(Aarnikoivu 2016, 111–113.)

Kehityskeskusteluprosessia ja lomakkeita suunnitellessa tulee ymmärtää, etteivät ne itsessään takaa onnistunutta kehityskeskustelua. Hyödyllinen kehityskeskustelu myös edellyttää, että prosessi on räätälöity vastaamaan yrityksen omia tarpeita, ja lomakkeita kehitetään palautteen ja kokemusten perusteella. (Aarnikoivu 2016, 110–113.)

Esimiehen valmistautumisessa kehityskeskusteluun voidaan hyödyntää valmistautumislomaketta. Esimiehen tulisi miettiä valmistautumisessa, mitkä ovat organisaation tavoitteet tulevalle kaudelle sekä mitkä ovat organisaation arvot ja visio, joten niistä voidaan viestiä myös työntekijälle. Esimiehen tulisi myös etukäteen arvioida työntekijän onnistumista työssään, missä hän on onnistunut ja mitä asioita tulisi parantaa? (Meretniemi 2012, 189–190.) Työntekijä voi hyödyntää valmistautumislomaketta pohtimalla menneen kauden tavoitteita, onko niihin päästy, jos ei niin miksi? Työntekijä voi myös etukäteen arvioida esimiehen suoritusta ja antaa siitä palautetta. (Meretniemi 2012, 193–196.)

4 Toteutus

4.1 Kyselyn tulosten analysointi

Tein alustavan kyselyn yrityksen henkilöstölle, jonka tarkoituksena oli saada tietoa työntekijöiden ajatuksista, kokemuksista ja toiveista kehityskeskusteluun liittyen (ks. Liite 1.) Kysely toimi samalla itselleni apuna hahmottamaan henkilöstön tilannetta, jonka avulla selvisi muun muassa, kuinka kokeneita kehityskeskustelujen saralla henkilöstö on, mitä pidetään tärkeänä kehityskeskustelun aikana ja kuinka usein niitä tulisi järjestää. Kysely laadittiin sähköisesti Google Forms -työkalulla, ja se sisälsi 10 suljettua ja yhden avoimen kysymyksen. Kysely lähetettiin sähköpostin välityksellä 10 työntekijälle yhteyshenkilön kautta saatteen kera, joista kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä.

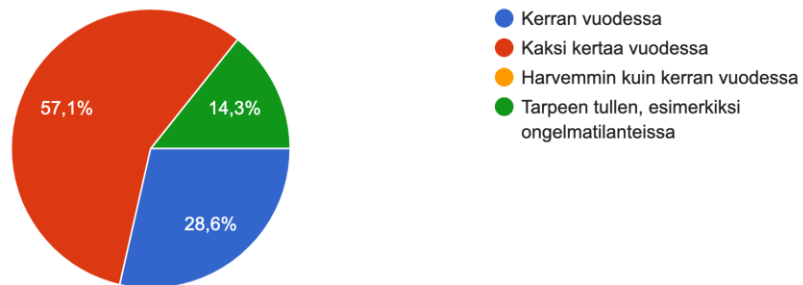
Kyselyn alussa selvitettiin hieman taustatietoja, ikä, sukupuoli ja aikaisempi kokemus kehityskeskusteluista. Yrityksen pienestä koosta johtuen, halusin, että ikään ja sukupuoleen ei ole pakollista vastata. Kyselyyn vastanneista viisi oli miehiä ja yksi nainen. Kyselystä selvisi, että henkilöstöllä on paljon kokemusta kehityskeskusteluista, sillä jokainen

vastaaja on työurallaan osallistunut kehityskeskusteluun yli 5 kertaa. Vastanneista kolme oli iältään 36–45-vuotiaita ja yksi 26–35-vuotias. Kolme vastaajaa halusi pitää ikänsä anonyminä, eikä vastannut kysymykseen.

Kehityskeskustelujen merkitys ja tavoitteet olivat henkilöstölle selvillä, sillä kuusi henkilöä ymmärsi, mitä kehityskeskusteluilla tavoitellaan. Kyselyyn vastanneista viisi henkilöä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelujen avulla pystytään vaikuttamaan työpaikan ilmaan ja työhyvinvointiin. Suurimman osan mielestä (6 henkilöä) kehityskeskustelujen avulla ymmärretään oma rooli, vastuu ja mahdollisuudet yrityksen työntekijänä, mutta myös henkilökohtaiset sekä yrityksen tavoitteet.

5. Kuinka usein mielestäsi kehityskeskusteluja tulisi järjestää?

7 vastausta



Kuvio 5. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää?

Kehityskeskusteluille toivottiin säännöllistä järjestämistä. Neljä vastaajaa toivoi, että kehityskeskusteluja pidetään kaksi kertaa vuodessa ja kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kerran vuodessa riittää. Yksi vastaajista ei kokenut säännöllisiä kehityskeskusteluja tarpeellisiksi ja vastasi, että niitä tulisi järjestää tarpeen tullen, esimerkiksi ongelmatilanteissa.

Ohjeita kehityskeskustelua varten tärkeänä piti suurin osa vastaajista (5 henkilöä.) Opin näytetyön toiminnallinen osuus sisältää ohjeistuksen kehityskeskustelujen käymiseen sekä työntekijöille että esimiehille. Tavoitteiden asettaminen ja menneiden tavoitteiden arvioiminen koettiin tärkeäksi, kun kaksi vastaajaa piti niitä erittäin tärkeänä ja neljä henkilöä melko tärkeänä. Osaamisen kehittäminen oli myös tärkeää vastaajien mielestä, kun kolme henkilöä piti sitä erittäin tärkeänä ja kolme melko tärkeänä.

Motivaation käsittelemistä kehityskeskustelujen aikana piti tärkeänä viisi vastaajaa. Työhyvinvoinnin tärkeyttä kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta ei pidetty niin tärkeänä kuin muita vaihtoehtoja, sillä sen tärkeäksi koki neljä vastaajaa. Palautteen saaminen kehityskeskusteluissa koettiin hieman tärkeämmäksi kuin palautteen antaminen esimiehelle. Palautteen saamista tärkeänä piti viisi vastaajaa, kun taas palautteen antaminen esimiehelle koettiin tärkeäksi neljän vastaajan toimesta.

Kysymyksessä numero 10 keskityttiin esimiestyöhön ja palautteeseen. Kuuden vastaajan mielestä kehityskeskustelu koettiin hyvänä tilaisuutena antaa palautetta esimiehelle. Kuuden vastaajan mielestä esimies on helposti tavoitettavissa ja hänelle on helppo antaa palautetta. Vastauksista on myös nähtävissä, että esimiehen ja alaisten välillä on avoin ja luottamuksellinen suhde, sillä vain kaksi vastaajaa pelkäsi, että esimiehelle annettu kriittinen palaute vaikuttaa negatiivisesti asemaan työpaikalla. Myöskään mahdollisuutta antaa palautetta anonyymisti esimiehelle ei pidetty kovin tärkeänä, kun kaksi vastaajaa toivoi sellaista mahdollisuutta. Viimeinen kysymys oli avoin, johon vastasi kolme henkilöä. Vastaajista kaksi toivoi, että kehityskeskustelujen pohjalta tulisi tapahtua asioita. Näistä kahdesta toinen kertoi myös, että omien kokemusten perusteella kehityskeskustelut ovat tarpeettomia ja, että ne pitäisi järjestää aina tarpeen tullen, eikä säännöllisesti. Yksi vastaajista kertoi, että kehityskeskusteluissa on hyvä puhua palkitsemisesta ja omasta roolista yrityksen työntekijänä.

4.2 Haastattelun tulosten analysointi

Alustavan kyselyn lisäksi koin tärkeäksi haastatella yritysten esimiehiä, jotta kehityskeskustelukäytännöstä saataisiin yrityksen tarpeita vastaava. Tein kahdeksan kysymyksen haastattelun, joka sisälsi avoimia sekä suljettuja kysymyksiä, jonka lähetin yrityksen kahdelle esimiehelle. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää heidän ajatuksiaan ja toiveitansa kehityskeskusteluihin liittyen. Haastattelusta saatiin tärkeätä tietoa, muun muassa siitä, millaisia aiheita esimiehet haluaisivat käsitellä kehityskeskustelussa.

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää esimiesten kokemusta esimiehenä toimimisesta kehityskeskusteluissa. Vastaajista toinen oli aikaisemmin ollut kehityskeskustelussa esimiehen asemassa ja toinen ei. Kehityskeskustelujen määrästä toinen esimiehistä ajatteli, että kerran vuodessa on riittävä. Toinen taas oli sitä mieltä, että keskusteluja tulisi järjestää kaksi kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä, jolloin tavoitteiden saavuttamista on helpompi seurata.

Mittarit koettiin tärkeiksi suoriutumisen arvioinnin kannalta, etenkin etätöön aikaan. Yrityksen työntekijöillä on henkilökohtaiset tavoitteet ja kehityskeskustelussa tulisi myös miettiä, miten yritys voi edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Laadullisen suoriutumisen arvioinnissa toisen esimiehen mielestä voisi käyttää muun muassa asiakastytyväisyyttä ja ratkaistujen työpyyntöjen määrää. Henkilökohtaiset tavoitteet koettiin tärkeiksi, ja niiden tulisi osoittaa, mitä yritys odottaa työntekijältään ja miten työntekijä voisi ylittää odotukset.

Molemmat esimiehet pitivät myös tärkeänä, että kehityskeskustelussa puhutaan työhyvinvoinnista ja annetaan työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työpaikan ilmapiiriä. Esimiehillä oli myös odotuksia kehityskeskusteluja ajatellen. Toisen vastaajan mielestä kehityskeskustelu tulisi käydä hyvässä hengessä, jossa työntekijä pääsisi avoimesti kertomaan omista ajatuksistaan koskien työuraa ja kehitystä sekä kertomaan omista tavoitteistaan. Sen jälkeen on myös helpompi pohtia, miten työnantaja voisi tukea näitä asioita. Sen lisäksi työntekijälle tulee luoda tunne, että sovitusta asioista pidetään kiinni ja niitä viedään yhdessä eteenpäin. Myös toinen vastaaja piti tärkeänä, että työntekijän tilanne saadaan selville ja voidaan puhua hänen tulevaisuuden toiveistansa. Kehityskeskustelussa tulisi myös nostaa vaikeita asioita esille ja antaa esimiehelle palautetta hänen toiminnastaan. Molemmat esimiehet haluavat saada palautetta kehityskeskusteluissa.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, mitä aiheita esimiehet haluavat käsitellä kehityskeskusteluissa? Molempien vastauksissa korostui tavoitteiden asettaminen, saavuttaminen ja niistä keskusteleminen sekä työntekijän tulevaisuuden suunnitelmat ja toiveet. Työhyvinvointi, jaksaminen ja työtehtävien mielekkyys koettiin myös tärkeiksi aiheiksi. Osaamisen kehittämistä tulisi myös käsitellä siten, että mitä taitoja tulisi kehittää, että nykyisen työn voisi tehdä paremmin?

4.3 Toteutuskuvaus

Opinnäytetyön toteutus eteni kuvion 6. mukaisesti. Opinnäytetyöprosessi alkoi marraskuussa 2020 kun pääsin keskusteluyhteyteen yrityksen kanssa ja sovimme palaverin mahdollisesta opinnäytetyön toimeksiannosta.



Kuvio 6. Opinnäytetyön toteutuksen eteneminen

Tammikuun alussa 2021 sain opinnäytetyölle ohjaajan ja rajasin aiheelle viitekehyksen, joka käsittelee kehityskeskusteluja. Viitekehyksessä kerrotaan, mitä kehityskeskustelut ovat, mikä niiden tarkoitus on, miten niitä tulisi toteuttaa ja millainen kehityskeskustelu-prosessi on? Viitekehyksessä on hyödynnetty lukuisia lähteitä, muun muassa kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta, artikkeleita ja ennestään tehtyjä tutkimuksia. Viitekehyyksen kappale 2.5 käsittelee myös kehityskeskustelujen tulevaisuutta, johon kasasin ajankohtaisia ajatuksia, millaisia kehityskeskustelut voisivat olla tulevaisuudessa, sillä ne ovat kehittyneet ajansaatossa paljon ja kehittyvät myös tulevaisuudessa lisää. Tammi-kuussa laadin myös kyselyn henkilöstölle (liite 1.) sekä haastattelun (liite 2.) yrityksen kahdelle esimiehelle. Tämän jälkeen aloitin myös viitekehyyksen kirjoittamisen. Mielestäni kirjoittaminen helpottui, mitä pidemmälle pääsin ja minua helpotti, että olin rajannut viite-kehyyksen hyvin ja laatinut sisällysluettelon, jolloin oli selkeää, mistä kirjoitan ja mitä kirjoitan. Viitekehyyksen kirjoittaminen kuitenkin otti enemmän aikaa kuin olin aluksi ajatellut, mutta sain sen valmiiksi aikataulussa, sillä varasin aikataulusuunnitelmaan ylimääräistä aikaa varmuuden vuoksi. Viitekehys oli viilausta vaille valmiina maaliskuun alussa.

Maaliskuussa analysoin alustavan kyselyn ja haastattelun tulokset, jonka kautta sain arvokasta tietoa henkilöstön ja esimiesten ajatuksista sekä toiveista kehityskeskusteluun liittyen. Tulosten kautta pääsin lopputulokseen, että selkeä ohjeistus sekä esimiehille että työntekijöille ennen kehityskeskustelua on tärkeä. Esimiehet ja henkilöstö kokivat

myös tärkeiksi, että kehityskeskustelussa käsitellään tavoitteita, kehittymistä, työhyvinvointia, tulevaisuutta ja että voidaan antaa esimiehille palautetta. Otin nämä asiat huomioon, kun aloin suunnitella kehityskeskustelukäytäntöä ja lomaketta maaliskuussa 2021.

Seuraavaksi laadin kehityskeskusteluprosessin, jossa eritellään keskustelun eri vaiheet sekä aikataulu kehityskeskusteluille. Kehityskeskusteluprosessi perustuu kirjoittamaani viitekehukseen. Aikataulun suhteen pohdin, tulisiko kehityskeskusteluja järjestää kerran vai kaksi kertaa vuodessa. Päädyin kahteen kertaan, koska lukemani lähteet pitivät sitä parempana vaihtoehtona sekä enemmistö työntekijöistä ja esimiehistä oli kahden kerran kannalla. Ajattelin myös itse, että tavoitteiden saavuttamista on helpompi seurata, kun kehityskeskustelut pidetään kahdesti vuodessa. Ajoitin kehityskeskustelut keväälle ja syksyille, jolloin kesälomakausi ei sekoita kehityskeskusteluiden rytmitystä.

Seuraavaksi laadin ohjeistuksen esimiehille sekä työntekijöille. Ohjeistuksessa korostui kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitys onnistumisen kannalta. Ohjeistuksen jälkeen tein kehityskeskustelulomakkeen, jossa ilmenee kehityskeskusteluissa käsiteltävät aiheet. Ohjeistuksessa sekä kehityskeskustelulomakkeessa on hyödynnetty:

- viitekehystä,
- haastattelun ja kyselyn tuloksia,
- Henrietta Aarnikoivun Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (2016) -teoksen kehityskeskustelulomaketta,
- Irma Meretniemen Esimiehen opas kehityskeskusteluihin (2012) -teoksen liitteitä esimiehen ja työntekijän valmistautumisesta kehityskeskusteluihin, sekä
- Tommi Lindholmin & Jari Salmisen Keskustelee ja kehity 2.0 (2014) -kirjan kehityskeskustelulomaketta.

Lopullinen tuotokseni on kehityskeskustelukäytäntö, joka sisältää kehityskeskusteluprosessin kuvauksen ja aikataulun, esimiesten sekä työntekijöiden ohjeistuksen ja kehityskeskustelulomakkeen. Kehityskeskustelulomakkeesta käy ilmi keskustelun kannalta olennaiset teemat. Kehityskeskustelukäytäntö on laadittu Word-tiedostoon, jonka yritys voi tulostaa käyttöönsä. Onnistumisen kannalta oli mielestäni tärkeää saada tuotoksesta myös visuaalinen, jolloin se on yritykselle persoonallinen ja taulukot näyttävät paremmilta. Kehityskeskustelukäytännön sain valmiiksi 28.3.2021, joten pysyin sen suhteen

hyvin aikataulussa. Maaliskuun viimeisellä viikolla aloitin kirjoittamaan Johtopäätökset - kappaletta, viimeistelin johdannon sekä kirjoitin tiivistelmät. Nämä sain valmiiksi 5.4.2021, jonka jälkeen lähetin opinnäytetyön tekstinohjaukseen.

4.4 Kehityskeskustelukäytännön esittely

Tekemäni kehityskeskustelukäytäntö toimeksiantajalle sisältää kehityskeskusteluprosessin kuvauksen, aikataulun keskusteluille, esimiehen ja työntekijän ohjeistuksen sekä kehityskeskustelulomakkeen. Kehityskeskustelukäytäntö on nähtävissä liitteissä (Liite 3.)

Käytännön alussa kerrotaan kehityskeskustelujen tarkoituksesta sekä aikataulu keskustelujen käymiselle. Aikataulutin kehityskeskustelut käytäväksi kaksi kertaa vuodessa, koska lukemani lähteet pitivät sitä parempana vaihtoehtona sekä enemmistö työntekijöistä ja esimiehistä oli kahden kerran kannalla. Ajattelin myös itse, että tavoitteiden saavuttamista on helpompi seurata, kun kehityskeskustelut pidetään kahdesti vuodessa. Ajoitin kehityskeskustelut keväälle ja syksylle, jolloin kesälomakausi ei sekoita kehityskeskusteluiden rytmitystä.

Seuraavaksi eritellään prosessin eri vaiheet, jotka ovat:

1. Tiedotus ja kutsuminen
2. Valmistautuminen keskusteluun
3. Keskustelun aloitus
4. Käsiteltävistä asioista keskusteleminen
5. Yhteenveto
6. Seuranta

Prosessin vaiheet valitsin lukemani kirjallisuuden perusteella. Jokaisen eri vaiheen alla on eritelty esimiehelle ohjeita, miten prosessia tulisi toteuttaa. Esimerkiksi vaiheiden yksi ja kaksi ohjeet valmistautumiseen ovat tärkeitä, jotta kehityskeskustelun hyöty saavutetaan. Vaiheessa "Keskustelun aloitus" annetaan ohjeita aloitusta varten. Kehityskeskus-

telu olisi hyvä aloittaa juttelemalle ei työhön liittyvistä asioista, jotta ilmapiiri ei mene jäykäksi alussa. Keskustelun alussa olisi myös hyvä kerrata kehityskeskustelun tavoitteet ja säännöt.

Prosessin neljäs vaihe ”Käsiteltävistä asioista keskusteleminen” antaa esimiehelle ohjeita keskustelun ajaksi. Ohjeita ovat, että lomaketta tulisi täyttää, mutta pääpainon tulisi olla vuorovaikutuksellisessa keskustelussa, jossa molemmat osapuolet keskustelevat avoimesti. Ohjeessa kerrotaan myös, että aika tulisi käyttää tehokkaasti sekä palautteenanto on tärkeä osa keskustelua. Keskustelun aikana käsiteltävät teemat löytyvät kehityskeskustelulomakkeesta. Yhteenvedo (vaihe 5.) on myös tärkeä osa kehityskeskustelua. Keskustelun lopussa tehdään yhteenvedo sovitusta asioista ja kirjataan ylös niiden aika-tila ja miten niitä toteutetaan. Yhteenvedolla varmistetaan, että keskustelusta myös seuraa jotain. Prosessin viimeinen vaihe on seuranta, joka ajoittuu kahden kehityskeskustelun väliselle ajalle. Seurannan aika tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Sitä voidaan tehdä osana päivittäistä työskentelyä ja halutessaan yritys voi järjestää seuranta-keskusteluita. Kehityskeskusteluprosessin jälkeen on vielä lisäohje etänä käytäviin kehityskeskusteluihin, sillä kohdeyrityksessä etätyöskentely on hyvin yleistä ja varsinkin näin koronaepidemian aikana on vahva etätyösuositus.

Kehityskeskustelulomakkeen alussa eritellään työntekijöille ohjeita kehityskeskustelua varten. Työntekijän ohjeistus on huomattavasti lyhyempi kuin esimiesten ja se painottuu keskusteluun valmistautumiseen liittyviin ohjeisiin. Ohjeissa kerrotaan, että työntekijä voi luoda itselleen suunnitelman keskustelua varten, jossa ilmenee asiat, joista hän haluaisi keskustella. Työntekijä voi myös valmistautumisen aikana arvioida omaa suorittamistaan ja täyttää ”Palaute esimiehelle” osion ennen keskustelua, jolloin palautteenannon kynnyksellä keskustelun aikana ei nousisi.

Kehityskeskustelulomake sisältää seitsemän eri vaihetta. Käsiteltävät asiat ovat koettu tärkeiksi henkilöstölle suunnatussa kyselyssä ja esimiesten haastatteluissa. Käsiteltävät asiat korostuvat yleisesti lähes kaikissa kehityskeskusteluissa, mutta olen soveltanut niitä yrityksen tarpeita vastaaviksi. Olen käyttänyt arviointiasteikkoa tavoitteiden arvioinnissa sekä palaute esimiehelle -osiossa. Toinen esimiehistä toivoi haastattelussa, että esimiestyöskentelystä olisi hyvä saada numeroarviointi. Lomakkeessa on myös jokaisessa osiossa kysymyksiä, joita voi hyödyntää keskustelun aikana. Jokaisessa osiossa puhutaan myös tulevaisuudesta, esimerkiksi kysymälle, mitä voitaisiin kehittää tai millaisia toiveita työntekijälle on tulevaisuuden suhteen? Mielestäni myös vaiheet viisi ja kuusi

ovat erittäin tärkeä osa kehityskeskustelua, koska niiden avulla tunnistetaan työntekijän kehittymisen kannalta oleelliset asiat ja toiveet tulevaisuuden suhteen. Keskustelun vaiheet ovat:

1. Työtehtävät
2. Menneen kauden suoriutumisen arviointi
3. Työyhteisön kehittäminen
4. Palaute esimiehelle
5. Työntekijän kehityssuunnitelma ja tavoitteet tulevalle kaudelle
6. Tulevaisuuden suunnitelmat
7. Yhteenveto

Kehityskeskustelulomakkeen teemat ovat valittu lukemani kirjallisuuden perusteella ja niissä on myös huomioitu yrityksen henkilöstön ja esimiesten toiveita, joita selvitin haastattelun ja kyselyn avulla. Ensimmäisenä vaiheena keskustelussa on työtehtävistä keskusteleminen. Siinä työntekijä avaa omia ajatuksistaan, mitkä tehtävät kiinnostavat eniten, vastaavatko ne hänen osaamistaan ja millaisia tehtäviä hän haluaisi tehdä tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet voivat olla sekä numeerisia tai laadullisia, mutta tekemäni lomake keskittyy enemmän laadullisiin tavoitteisiin. Kolmas vaihe, työyhteisön kehittäminen käsittelee työhyvinvointia, työpaikan ilmapiiriä, työskentelyolosuhteita sekä motivaatiota. Osiossa on kahdeksan osuvaa kysymystä, jolla saadaan tietoa nykytilanteesta sekä kehittämistarpeista.

Neljäs osio, Palaute esimiehelle koettiin tärkeäksi sekä haastattelussa, että kyselyssä. Molempinpuolinen palaute on tärkeää kehityskeskusteluissa, joten myös esimiehelle suunnatusta palautteesta on tehty oma osio kehityskeskustelulomakkeeseeni. Molemmat osapuolet saavat arvioida esimiestyötä asteikolla 1–5. Lopuksi kysytään vielä, mikä esimiestyössä on ollut erityisen hyvää ja mitä tulisi vielä kehittää? Osion avulla työntekijä pääsee vaikuttamaan esimiestyön laatuun ja esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämistarpeensa.

Viidennessä osiossa työntekijälle asetetaan 1–3 oleellista kehittämiskohdetta sekä miettään, miten hän voisi edetä työurallaan? Osiossa asetetaan myös tavoitteet tulevalle

kaudelle. Osio on erittäin tärkeä osa kehityskeskusteluprosessia, jotta työntekijää ja yrityksen toimintaa voidaan kehittää, mutta myös arvioida kehittymistä tavoitteiden avulla. Tulevaisuuden suunnitelmat -osio käsittelee nimensä mukaisesti tulevaisuutta. Siinä kysytään työntekijältä hänen uratoiveistaan ja millainen olisi unelmien työpaikka? Osion avulla yritys saa arvokasta tietoa työntekijän tulevaisuuden toiveista ja voi sen avulla tarvittaessa täyttää niitä tai miettiä, miten niitä voisi täyttää? Tulevaisuus koettiin tärkeäksi osaksi kehityskeskustelua laatimassani esimiesten haastattelussa. Viimeisessä osiossa tehdään yhteenveto sovituista asioista ja niiden seurannasta, mutta olen lisännyt siihen myös palauteosion, jossa työntekijä saa antaa palautetta kehityskeskustelusta. Palaute on tärkeää, jotta kehityskeskusteluprosessia voidaan kehittää tulevaisuutta ajatellen.

5 Johtopäätökset

5.1 Kyselyn ja haastattelun luotettavuus

Kyselyyn ja haastatteluun ei vastannut määrällisesti usea henkilö, mutta vastausprosentti oli korkea (75 %), sillä 12 henkilöstä yhdeksän vastasi joko kyselyyn tai haastatteluun. Tuloksia voi pitää luotettavina vähäisestä vastausmäärästä huolimatta, koska tarkoituksena oli selvittää yrityksen henkilöstön ajatuksia kehityskeskusteluista, jolloin yrityksen sisältä saatava tieto on määrää tärkeämpi. Yrityksen pienen koon vuoksi, ei olisi edes mahdollista saada suuria vastausmääriä. Olennaisempaa oli korkea vastausprosentti, sillä nykyisen henkilöstön ajatukset ovat merkittäviä.

Tuloksia voi pitää uskottavina, koska toteutustapa oli huolellinen ja aiheeseen on perehdytty syvästi lukemalla. Tulokset ovat myös vahvistettavissa, sillä kysymykset ovat nähtävissä liitteissä ja kaikki vastaukset on kirjoitettu auki analyysi -osiossa. Kyselyn ja haastattelun toteutus opinnäytetyöprosessissa oli merkittävä. Ilman esimiesten ja henkilöstön ajatuksia ja toiveita olisi ollut haastavaa luoda yrityksen tarpeita vastaava kehityskeskustelukäytäntöä. Kysymykset liittyivät kehityskeskusteluihin, jolloin niistä saatu tieto on oleellista.

Jos yritys olisi ollut isompi, olisi myös vastaukset esimiehiltä ja työntekijöiltä voineet olla erilaisia. Onkin oleellista, että jos yrityksen koko muuttuu merkittävästi, niin myös kehi-

tyskeskustelukäytännön soveltuvuutta tulisi arvioida uudestaan. Tietoa olisi ollut mahdollista kerätä enemmän, jos työntekijöille olisi esitetty enemmän avoimia kysymyksiä sekä jos esimiesten haastattelukysymyksiä olisi pohjustettu enemmän.

5.2 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yritykselle tarpeellinen kehityskeskustelukäytäntö, joka sisältää räätälöidyn kehityskeskusteluprosessin, ohjeistuksen ja kehityskeskustelulomakkeen. Alatavoitteita oli kehityskeskustelukäytännön tuomat hyödyt, oma kehittyminen aiheen parissa ja saada työ valmiiksi ennalta laaditussa aikataulussa. Aihe on mielestäni ajankohtainen, sillä se on koettu tarpeelliseksi yrityksen toimesta. Kaikki tavoitteeni toteutuivat, jokseenkin toiminnallisen osuuden toimivuus selviää vasta ajansaatossa, kun sitä käytetään yrityksessä, mutta tälle ei olisikaan ollut muuta vaihtoehtoa. Arvioisin tekemääni opinnäytetyötä onnistuneeksi, sillä täytin tavoitteeni ja omasta mielestäni jopa hieman ylitin ne, sillä lopputuotoksesta tuli visuaalisesti näyttävämpi kuin olin aluksi itse ajatellut.

Viitekehys onnistui erinomaisesti, sillä se on aiheen kannalta tarpeeksi laaja ja käsittelee kehityskeskusteluja monipuolisten lähteiden avulla. Hyödynsin kotimaista sekä kansainvälistä tietoa, muun muassa kirjallisuutta, artikkeleita sekä tutkimuksia. Myös toiminnallinen osuus on mielestäni onnistunut, sillä tekemäni käytäntö sisältää kaiken oleellisen kehityskeskustelujen näkökulmasta, mutta myös enemmän, sillä siinä on etäohjeet ja painotetaan paljon tulevaisuutta. Mielestäni lopputuotos vastaa yrityksen tarpeita, sillä käsiteltävät asiat koettiin tärkeiksi esimiesten ja henkilöstön toimesta, ja on myös erilainen kuin aikaisemmin luodut kehityskeskustelukäytännöt. Kehityskeskustelulomake on myös monipuolinen ja helposti sovellettavissa. Kehityskeskusteluprosessi ja ohjeistus on selkeä ja ytimekäs. Mielestäni myös raportointiosuudessa raportoin selkeästi ja perustelun tekemiäni päätöksiä hyvin.

Kirjoittamani viitekehys ja toiminnallinen osuus linkittyvät hyvin yhteen. Viitekehysten kehityskeskusteluprosessin kuvaus -kappale on todella tärkeässä osassa lopputuotosta, sillä sen avulla on tehty prosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät ohjeet. Myös viitekehysten kappaleet: Kehityskeskustelujen tarkoitus ja tavoitteet sekä kehityskeskustelujen haasteet olivat tärkeitä, sillä niitä hyödynsin ohjeistuksessa. Mielestäni tulee ymmärtää keskustelujen tarkoitus sekä mitä niillä tavoitellaan, että voi laatia kehityskeskustelukäytän-

nön tai edes käyttää sitä. Viitekehyksessä kirjoitin myös kehityskeskustelujen eri tyypeistä, minkä kautta sain arvokasta tietoa, mitä tulisi sisältää kehityskeskusteluihin ja mitä ei. Sitä kautta ymmärsin myös, missä vaiheessa mitään asiaa tulisi käsitellä keskustelun aikana. Kehityskeskustelujen historia -kappale ei linkity kovin vahvasti toiminnalliseen osuuteen, mutta mielestäni se on silti tärkeä. Sen avulla lukija ymmärtää, miten kehityskeskustelut ovat saaneet alkunsa ja miten ne ovat kehittyneet. Esimerkiksi se mikä toimii nykypäivänä, ei välttämättä toimi enää 10 vuoden päästä, sillä myös kehityskeskustelutavat ja sen teemat kehittyvät jatkuvasti.

Kehityskeskustelulomakkeeni on hyvin sovellettavissa ja siihen voi helposti tehdä muutoksia tarpeen tullen. Kehityskeskusteluissa ei ole pakko käsitellä jokaista asiaa lomakkeesta, vaan sieltä voidaan korostaa kaikista tärkeimpiä asioita, sillä lomake toimii vain keskustelun tukena. Yritys voi myös tulevaisuudessa muokata lomaketta lisäämällä sinne käsiteltäviä asioita tai poistaa epäolennaiseksi muuttuneita asioita. Uskon, että tekemäni kehityskeskustelukäytäntö on mielekäs käydä ja siitä seuraa myös asioita, jolloin se ei ole vain velvollisuus. Itselleni yllättävänä asiana tuli se, että kuinka tärkeä osa kehityskeskustelua valmistautuminen on. Sen takia olikin tärkeää luoda molemmille osapuolille selkeä ja ytimekäs ohjeistus keskustelujen käymiselle.

Myös kehityskohteita löytyy opinnäytetyöstäni. Olisin voinut käyttää lähteinä hieman enemmän ajankohtaisia artikkeleita sekä pohjustaa esimiesten haastattelukysymyksiä enemmän, jolloin olisin saanut vielä enemmän tietoa esimiesten ajatuksista sekä toiveista. Viitekehysten kirjoittaminen oli aluksi haastavaa ja otti enemmän aikaa kuin olin ajatellut. Kirjoittaminen kuitenkin helpottui selvästi prosessin edetessä ja minua auttoi, että olin rajannut aiheen hyvin ja tehnyt alustavan sisällysluettelon, jolloin olin hyvin perillä mistä kirjoitan ja mitä kirjoitan.

Kokonaisuudessaan onnistuin mielestäni paremmin kuin olin toivonut. Uskon, että tekemäni käytäntö otetaan käyttöön yrityksessä ja että se todetaan hyödylliseksi. Kuvailisin opinnäytetyöprosessia erittäin opettavaiseksi, sillä sen aikana itselleni korostui työn suunnitelman merkitys ja opin erittäin paljon kehityskeskusteluista. Edellä mainittuja asioita voin hyödyntää esimerkiksi jatko-opiskeluissa, kun kirjoitan pitkiä töitä, mutta myös tietoa kehityskeskusteluista voi hyödyntää työelämässä. Esimerkiksi jos olen tulevaisuudessa esimiehen asemassa, olen varmasti valmiimpi käymään kehityskeskusteluita. Toiminnallinen tyyppi soveltui hyvin aiheeseen ja oli itselleni mieluista, sillä se toimii konkreettisenä näyttönä omasta osaamisestani.

5.3 Jatkokehitysehdotukset

Jatkoa ajatellen ehdotan, että kehityskeskustelukäytäntö otetaan sellaisenaan käyttöön yrityksessä, mutta sitä voi myös soveltaa tarpeen tullen. Mielestäni on myös tärkeää, että kehityskeskustelujen lopussa ja niiden jälkeen kysytään palautetta kehityskeskusteluprosessista, jolloin saadaan tärkeää tietoa toimivuudesta ja sen avulla käytäntöä voidaan päivittää ja kehittää lisää. Esimiehet voisivat myös itse arvioida sen toimivuutta ja arvioida sisältääkö se kaikki olennaiset asiat.

Tulevaisuudessa voidaan myös resurssien puitteissa miettiä, olisiko henkilökohtaisten kehityskeskustelujen lisäksi tarpeen järjestää ryhmän välinen kehityskeskustelu. Sen aikana voitaisiin myös tehdä vertaisarviointeja ja yhdessä keskustella työpaikan kehittämistä. Ryhmäkeskustelut voisivat olla helposti toteutettavissa yrityksen koon puolesta. Jos ryhmäkeskustelut koetaan tarpeellisiksi, tulisi niitä varten laatia ryhmäkeskustelulomake ja vertaisarviointilomake. Jos keskusteluita pidetään etäyhteydellä, tulisi niiden jälkeen miettiä, toimiiko käytäntö ja lomake sellaisenaan vai vaatiiko se muutoksia.

Henkilöstölle voisi myös vuoden päästä ensimmäisestä kehityskeskustelusta laatia lyhyen kyselyn kehityskeskustelujen toimivuudesta ja sen perusteella tulisi miettiä, onko oleellista tehdä muutoksia nykyiseen käytäntöön. Kysely voisi toimia hyvänä palautteenannon kanavana. Mikäli yrityksen henkilöstön määrä kasvaa entisestään, on oleellista miettiä, tarvitseeko käytäntöön tehdä muutoksia vai toimiiko se vielä sellaisenaan. Kehityskeskusteluissa puhutaan paljon tulevaisuudesta. Mielestäni on hyvä arvioida myöhemmin, että mitä on saavutettu kehityskeskustelujen avulla ja mitä voitaisiin tehdä vielä paremmin sen suhteen? Näin saadaan arvokasta tietoa sen toimivuudesta.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. painos. Kauppakamari, Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#kohta:1>. Luettu 12.1.2021.

Autio, Veli Matti, Juuti Pauli. & Wink Heidi 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO-Palvelut Oy, Vantaa.

Buckingham, Marcus & Goodall, Ashley 2015. Reinventing Performance Management. Harvard Business Review, 4, 40–50. <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>. Luettu 8.2.2021.

Brown, Michelle, Hyatt, Douglas & Benson, John 2010. Consequences of the performance appraisal experience. Personnel Review, 39, 3, 375–396. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/214800873/fulltext/7ADEA431C80240A7PQ/1?accountid=11363>. Luettu 28.1.2021.

Fletcher, Clive 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 473–487. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/199343619/fulltext/E18FA821E9F74865PQ/1?accountid=11363>. Luettu 1.2.2021.

Huttunen, Timo 2018. Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Kauppakamari, Helsinki.

Hyvärinen, Jarmo, Lipasti, Eeva & Turunen, Taru 2010. Kehityskeskusteluopas. Suomen lakimiesliitto. https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf. Luettu 6.3.2021.

Jaakkola, Taru 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81835/gradu04487.pdf;sequence=1>. Luettu 13.2.2021.

Järvinen, Pekka, Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Alma Talent Oy. Osa 1. Miksi uudenlaista suorituksen johtamista tarvitaan? > Luku 3. Tavoitteiden johtaminen. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20)piste:b0). Luettu 26.2.2021.

Karjula, Henri & Vähänen, Sanna 2020. Hälsa. Millainen on moderni kehityskeskustelu. <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/>.

- Kemppainen, Teemu 2018. Lähtökohtia toimiville kehityskeskusteluille. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63350>. Luettu 14.2.2021.
- Kuvaas, Bard 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 3, 504–522. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/full/10.1080/09585190500521581>. Luettu 3.2.2021.
- Kuvaas, Bard 2007. Different relationships between perceptions of development performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36, 3, 378–397. <https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/00483480710731338/full/html#loginreload>. Luettu 4.2.2021.
- Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2014. Keskustelee ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras päivä. J-Impact Oy, Helsinki.
- Losyk, Bob 2002. How to Conduct a Performance Appraisal. *Public Management*, 84,8. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/204188061?pq-origsite=primo>. Luettu 6.2.2021.
- Markkanen, Juuli-Maria 2008. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluprosessista – Case Fastems Oy Ab. Pro gradu -tutkielma. Johtamistieteen laitos. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/78888>. Luettu 15.2.2021.
- Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum, Helsinki.
- Nurce, Lawrence 2005. Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 7, 1176–1194. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=1acd8fb0-6db3-4f55-a9a9-2ae2d2bb4139%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=18526686&db=bsh>. Luettu 3.2.2021.
- Oikotie 2018. Uuden ajan kehityskeskustelu. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/uuden-ajan-kehityskeskustelu>. Luettu 4.3.2021.
- Pantsu, Pekka 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>. Luettu 3.3.2021.
- Pälli, Pekka & Vaara, Eero 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä – tutkimushankkeen loppuraportti. Hankenumero 111071. <https://docplayer.fi/19393725-Kehityskeskustelut-dialogisen-johtamisen-valineena.html>. Luettu 7.2.2021.
- Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Salminen, Otto 2021. Kannattaako palkasta puhua kehityskeskustelussa? HR Viesti. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2662/kannattaako-palkasta-puhua-kehityskeskustelussa>. Luettu 4.3.2021.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio. Kauppakaari, Helsinki.

Tilastokeskus 2020. Kehityskeskustelut vähentyneet, muu vuorovaikutus esimiesten kanssa parantunut. <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/blogit/2020/kehityskeskustelut-vahentyneet-muu-vuorovaikutus-esimiesten-kanssa-parantunut/>. Luettu 10.3.2021.

Toivanen, Tuuli 2015. Työpaikkojen kehityskeskustelut muinaisjäännös? Nykypäivän luova vastuunkantaja voisi saada palautetta kollegalta. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-8183190>. Luettu 2.3.2021.

Tuytens, Melissa & Devos, Geert 2012. Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel review*. 756–776. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/1046905238?pq-origsite=primo>. Luettu 18.2.2021.

Valpola, Anneli. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU\(\(20\)KEHITYSKESKUSTELUSSA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU((20)KEHITYSKESKUSTELUSSA((20)/piste:b0). Luettu 12.1.2021.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Virtanen, Maiju 2016. Ajoiko aika todella kehityskeskustelujen ohi? Mandatum Life. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2016/ajoko-aika-todella-kehityskeskustelujen-ohi/>. Luettu 3.3.2021.

Kyselyn kysymykset työntekijöille

1. Sukupuoli
 - a. Mies
 - b. Nainen
 - c. En halua vastata
2. Ikä
 - a. 18–25
 - b. 26–35
 - c. 36–45
 - d. 45+
3. Kuinka usein olet osallistunut henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun työurallasi?
 - a. En kertaakaan
 - b. 1–2 kertaa
 - c. 3–5 kertaa
 - d. Yli 5 kertaa
4. Ymmärrän kehityskeskustelun merkityksen ja tavoitteet
 - a. Täysin eri mieltä
 - b. Eri mieltä
 - c. Samaa mieltä
 - d. Täysin samaa mieltä
5. Kuinka usein mielestäsi kehityskeskusteluja tulisi järjestää?
 - a. Ei lainkaan
 - b. Kerran vuodessa
 - c. Kaksi kertaa vuodessa
 - d. Tarpeen tullen, esimerkiksi ongelmatilanteissa
6. Kehityskeskusteluiden kautta pystyn vaikuttamaan työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin työpaikalla
 - a. Täysin eri mieltä
 - b. Eri mieltä
 - c. Samaa mieltä
 - d. Täysin samaa mieltä
7. Kehityskeskustelujen kautta pystyn ymmärtämään roolini, vastuuni ja mahdollisuuteni yrityksen työntekijänä
 - a. Täysin eri mieltä
 - b. Eri mieltä
 - c. Samaa mieltä
 - d. Täysin samaa mieltä
8. Kehityskeskustelut edesauttavat minua ymmärtämään paremmin yrityksen sekä omat tavoitteeni
 - a. Täysin eri mieltä
 - b. Eri mieltä
 - c. Samaa mieltä
 - d. Täysin samaa mieltä

9. Kuinka tärkeiksi koet seuraavat asiat kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta? (1. Ei lainkaan tärkeää, 2. ei kovin tärkeää, 3. melko tärkeää 4. Erittäin tärkeää)
 - a. Ohjeet kehityskeskustelua varten
 - b. Tavoitteiden asettaminen
 - c. Menneiden tavoitteiden arviointi
 - d. Osaamisen kehittäminen
 - e. Kehittymisen arviointi
 - f. Työmotivaatio
 - g. Työhyvinvointi
 - h. Palautteen saaminen
 - i. Palautteen antaminen
10. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (1. Täysin eri mieltä, 2. Eri mieltä, 3. Samaa mieltä, 4. Täysin samaa mieltä)
 - a. Esimieheni on helposti tavoitettavissa, kun tarvitsen häntä
 - b. Esimiehelleni on helppo antaa palautetta
 - c. Olen huolissani, että antamani kriittinen palaute vaikuttaa negatiivisesti asemaani työpaikalla
 - d. Haluaisin antaa esimiehelleni palautetta anonymisti
 - e. Kehityskeskustelu on hyvä mahdollisuus antaa lisää palautetta esimiehelle
11. Mitä muuta toivoisit kehityskeskusteluilta?

Esimiesten haastattelukysymykset

1. Oletko aikaisemmin osallistunut kehityskeskusteluun esimiehen asemassa?
2. Kuinka usein mielestäsi kehityskeskusteluja tulisi järjestää?
3. Haluaisitko käyttää mittareita kehityskeskustelussa, jos kyllä niin mitä? (Esim. Myynnin tilastot, asiakastyytyväisyys yms.)
4. Kuinka tärkeänä pidät henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen työntekijöille?
5. Pidätkö tärkeänä, että kehityskeskustelussa puhutaan työhyvinvoinnista ja annetaan työntekijälle mahdollisuus palautteen kautta päästä kehittämään sitä?
6. Mitä haluaisit kehityskeskusteluilla saavuttaa?
7. Onko sinulla toiveita, minkälaisia asioita haluaisit käydä läpi kehityskeskusteluissa?
8. Haluaisitko saada kehityskeskusteluissa palautetta omasta esimiestyöstäsi?

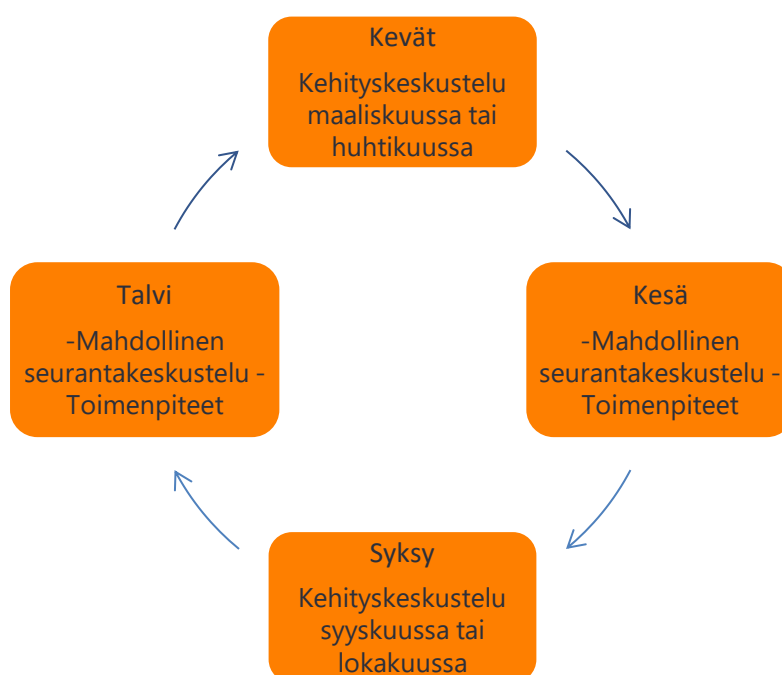
Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelujen tarkoitus

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu. Hyvin valmistellussa keskustelussa syvennyttään työntekijän suoriutumiseen, osaamiseen, työn tekemisen edellytyksiin sekä tulevan kauden tavoitteisiin ja kehittymiseen. Hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu myös molemminpuolinen puolinen palautteenanto, joka on osa kehityskeskustelua ja antaa tärkeää tietoa suoriutumisesta. Kehityskeskustelun avulla voidaan myös parantaa esimiehen ja työntekijän välistä viestintää ja kommunikointia. Kehityskeskustelun tavoitteena on tarkastella yhteisymmärryksessä mennyttä kautta ja asettaa tulevan kauden tavoitteet sekä mahdollistaa henkilökohtainen kehittyminen.

Aikataulukus

Kehityskeskusteluja olisi hyvä käydä kaksi kertaa vuodessa, mutta ainakin vähintään kerran vuodessa. Keskustelut käydään noin puolen vuoden välein ja ovat ajoitettu keväälle ja syksylle, jolloin kesälomakausi ei sekoita keskustelujen rytmiä. Seurantakeskusteluja voidaan järjestää kehityskeskustelujen välisenä aikana tilanteen ja tarpeellisuuden mukaan. Tavoitteiden toteutumista ja muita sovittuja asioita seurataan myös osana päivittäistä työskentelyä.



Esimiesten ohjeistus kehityskeskusteluprosessin toteuttamiseen

1. Tiedotus ja kutsuminen

- Kutsu hyvissä ajoin, noin 2 viikkoa ennen keskustelua
- Viikkopalaveria kannattaa hyödyntää mm. kertaamalla kehityskeskustelun tarkoituksesta
- Muistuta työntekijöitä valmistautumaan keskusteluun sekä jaa kehityskeskustelulomakkeet, jossa on työntekijöiden ohjeistus
- Pyydä työntekijöitä täyttämään "Palaute esimiehelle" osio ennen keskustelua, sillä kynnyksen palautteen annolle keskustelun aikana voi olla suurempi. Muistuta palautteenannon säännöistä, avoin ja asiallinen palaute ei heikennä työntekijän asemaa työpaikalla






2. Valmistautuminen keskusteluun

- Varaa riittävästi aikaa (noin 2 tuntia) keskustelun käymiseen
- Varaa keskustelulle rauhallinen paikka, joka ei mielellään ole kummankaan työhuone, jolloin keskustelusta tulee avoimempi
- Lue kehityskeskustelulomake ajatuksella läpi
- Lue edellisen keskustelun tavoitteet ja sovitut asiat läpi
- Kirjaa ylös omia odotuksiasi ja asioita, joita haluat käydä läpi keskustelussa
- Voit tehdä yhteenvedon työntekijän onnistumisista ja kehittämiskohteista valmiiksi
- 😊 Myös esimiehen tulee olla motivoitunut käymään avoin kehityskeskustelu, jotta siitä saadaan hyötyä irti
- 💻 Keskustelun voi myös suorittaa etänä tarvittaessa, jota varten voit katsoa vinkkejä etänä järjestettäviin keskusteluihin




3. Keskustelun aloitus

- 💬 Virittäydy keskusteluun, esimerkiksi keskustelemalla kuulumisista tai ei työhön liittyvistä mielenkiinnon kohteista, jolloin tunnelma ei mene jäykäksi
- 🗣️ Käy työntekijän kanssa läpi keskustelun tavoitteet ja käsiteltävät asiat
- 👉 Korosta, että keskustelu on luottamuksellinen ja avoin sekä palautetta saa antaa





4. Käsiteltävistä asioista keskusteleminen

-  Täyttäkää lomaketta sitä mukaan, kun keskustelu etenee
-  Muista, että lomake on vain tukena ja pääpaino tulisi olla vuorovaikutuksellisessa keskustelussa
-  Käsiteltävät asiat löytyvät kehityskeskustelulomakkeesta, mutta voitte myös keskustella lomakkeen ulkopuolisista asioista tarvittaessa
- Käytä aika tehokkaasti keskittymällä omasta mielestäsi tärkeiden aiheiden käsittelyyn, älä kuitenkaan kiirehdi keskustelua liikaa, vaan säilytä rento ilmapiiri
-  Uskalla ottaa esille kehityskohteet, sillä tarkoituksena on kehittää työntekijän työskentelyä sekä yrityksen toimintaa
-  Kehu onnistumisista, mutta uskalla myös antaa rakentavaa palautetta. Muista kuitenkin palautteen tasapaino, jolloin olisi hyvä antaa enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta

5. Yhteenveto

-  Tehkää yhteenveto yhdessä tehdyistä päätöksistä
-  Sopikaa seurannasta sekä miten sovittuja asioita toteutetaan?
-  Lopuksi voit kysyä palautetta keskustelutilaisuudesta ja käsiteltävistä asioista, jotta prosessia voidaan kehittää

6. Seuranta

-  Täytetystä kehityskeskustelulomakkeesta kopio molemmille osapuolille, jolloin sovittuihin asioihin voidaan palata helposti
-  Keskustelussa asetettuja tavoitteita ja muita sovittuja asioita seurataan osana päivittäistä työskentelyä
-  Kehityskeskusteluiden välissä voidaan järjestää seurantakeskusteluja, jossa tarkastellaan tilannetta, tavoitteiden toteutumista sekä tarvittaessa tehdään muutoksia sovittuihin asioihin
-  Esimiehen sekä työntekijän tulisi molempien reagoida heti, jos jokin tavoitteista tai toimenpiteistä ei näytä toteutuvan, jonka jälkeen voidaan yhdessä keskustella, miten edetään asian kanssa

Lisäohje etänä käytäviin keskusteluihin

- ① Valmistaudu hyvin ja samalla tavalla kuin kasvotusten käytävään keskusteluun
- ② Varaa sellainen tila, jossa ei synny ylimääräistä häiriötä
- ③ Aloittakaa keskustelu rennosti juttelemalla hetki ei työhön liittyvistä asioista
- ④ Täyttäkää kehityskeskustelulomaketta ja edetkää sen mukaan
- ⑤ Tavoittele läsnäolon fiilistä
- ⑥ Pitäkää molemmat videoyhteys päällä
- ⑦ Keskittykää itse keskusteluun, minimoikaa muu tekeminen
- ⑧ Yritä saada katsekontakti, älä tuijota näppäimistöä
- ⑨ Seuratkaa toistenne ilmeitä ja eleitä

Henkilökohtainen kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake

Lomaketta laadittaessa on hyödynnetty seuraavia teoksia: Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (Aarnikoivu 2016), Keskustelu ja kehity 2.0 (Lindholm & Salminen 2014) sekä Esimiehen opas kehityskeskusteluihin (Meretniemi 2012).

Kehityskeskustelujen tarkoitus

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu. Hyvin valmistellussa keskustelussa syvennyttään työntekijän suoriutumiseen, osaamiseen, työn tekemisen edellytyksiin sekä tulevan kauden tavoitteisiin ja kehittymiseen. Hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu myös molemminpuolinen puolinen palautteenanto, joka on osa kehityskeskustelua ja antaa tärkeää tietoa suoriutumisesta. Kehityskeskustelun avulla voidaan myös parantaa esimiehen ja työntekijän välistä viestintää ja kommunikointia. Kehityskeskustelun tavoitteena on tarkastella yhteisymmärryksessä mennyttä kautta ja asettaa tulevan kauden tavoitteet sekä mahdollistaa henkilökohtainen kehittyminen.

Työntekijän ohjeistus keskustelua varten

- ① Ota lomake mukaan keskusteluun
- ② Lue lomake huolellisesti läpi ja täytä ”Palaute esimiehelle” osio ennen keskustelua. Halutessasi voit myös täyttää muita osioita ennen keskustelua. Käykää lomake keskustelussa läpi avoimesti ja rehellisesti. Palaute on avointa ja luottamuksellista.
- ③ Muista, että lomake on keskustelun tukena, joten voit myös ottaa esille sinua askarruttavia asioita.
- ④ Voit myös miettiä ja kirjoittaa ylös, missä olet onnistunut menneellä kaudella ja missä riittää vielä kehitettävää
- ⑤ Voit luoda itsellesi suunnitelman keskustelua varten, mitä asioita haluat korostaa ja mihin asioihin haluat vaikuttaa
- ⑥ Valmistautuminen keskusteluun on tärkeää keskustelun onnistumista ajatellen. Jos et ole ehtinyt valmistautua keskusteluun huolellisesti, ilmoita siitä esimiehelle, jolloin olisi suositeltavaa varata keskustelulle uusi aika.

Mukavaa kehityskeskustelua!

Kehityskeskustelulomake

Työntekijä:
Esimies:
Päivämäärä:

Aloittakaa keskustelu kertaamalla kehityskeskustelun tavoitteet. Sopikaa myös minkälaisia asioita haluatte painottaa keskustelun aikana. Oikein mukavaa keskustelua!

1. Työtehtävät

Osion 1. tarkoituksena on selvittää työntekijän ajatuksia ja toiveita työtehtäviin liittyen.

1.1 Minkälaiset työtehtävät sinua kiinnostavat eniten ja mitkä vähiten? Miksi?

--

1.2 Vastaavatko nykyiset tehtävät sinun osaamistasi ja taitojasi? Perustele näkemyksesi.

--

1.3 Mitä uusi vastuita tai tehtäviä haluaisit?

--

2. Menneen kauden suoriutumisen arviointi

Osion 2. tarkoituksena on arvioida työntekijän työskentelyä, tavoitteiden saavuttamista ja antaa hänelle palautetta. Myös yrityksen menestys olisi hyvä ottaa huomioon.

2.1 Miten olet suoriutunut työtehtävissäsi? Missä olet onnistunut ja missä olisi kehitettävää? (Keskustelkaa yhdessä ja kertokaa omat näkemyksenne.)

--

2.2 Tulostavoitteet

Jos työntekijällä on ollut viime kaudella tulostavoitteita, merkitään ne alla olevaan sarakkeeseen ja käydään läpi toteutunut arvo. Myös yrityksen tulostavoitteita menneeltä kaudelta voidaan käydä läpi, ja työntekijän tulostavoitteita sekä niiden toteutumista voidaan verrata niihin.

Työntekijän tulos:

Tavoite	Toteutunut

Yrityksen / Yksikön tulos:

Tavoite	Toteutunut

2.3 Työntekijän suoriutumisen laadullinen arviointi

Esimies ja työntekijä molemmat arvioivat työntekijän menneen kauden suoriutumista asteikolla 1-5. (1 = heikko, 2 = Välttävä, 3 = Tyydyttävä, 4 = Hyvä, 5 = Erinomainen). Erinomaisena voidaan pitää tavoitteet ylittävää työskentelyä, kun taas tavoitteiden mukaista työskentelyä voidaan pitää hyvänä.

Lisätkää tarvittaessa sarakkeeseen yhdessä sovittuja laadullisia tavoitteita.

Arvioitava osa-alue	Esimiehen arvio	Työntekijän arvio
Työskentelyn laatu		
Asiakastyytyväisyys		
Ratkaistujen työpöytäntöjen määrä		
Vuorovaikutustaidot		
Oma-aloitteisuus		
Aikatauluissa pysyminen		
Työssä vaadittava IT-osaaminen		

2.4 Mitkä asiat ovat edistäneet tai vaikeuttaneet tavoitteiden saavuttamista? Millä tavoin esimies voisi tukea tavoitteiden saavuttamisessa?

2.5 Mihin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota tavoitteiden saavuttamisen ja suoriutumisen parantamisen kannalta?

2.6 Yhteenveto yhteisymmärryksessä tavoitteiden saavuttamisesta ja kehittämistä vaativista asioista

3. Työyhteisön kehittäminen

Osiossa 3. käsitellään työhyvinvointiin liittyviä teemoja ja mietitään, miten työyhteisöä voisi kehittää. Keskustelkaa avoimesti seuraavista asioista sekä nostakaa tarvittaessa esiin myös muita asioita.

3.1 Millaiset työskentelyolosuhteet ovat? Miten niitä voisi kehittää?

3.2 Minkälaisia ajatuksia etätyö herättää? Tarvitsetko lisää tukea tai läsnäolon tunnetta etätyöskentelyssä?

3.3 Millaiseksi koet työpaikan ilmapiirin? Mikä toimii ja mitä tulisi kehittää?

3.4 Miten voisit omalta osaltasi parantaa työyhteisön viihtyvyyttä?

3.5 Mikä sinua motivoi työssäsi? Millä tavoin voisit lisätä motivaatiotasi?

3.6 Miten yhteistyö yrityksen sisällä toimii? Miten sitä voisi kehittää?

3.7 Millainen on oma työhyvinvointisi?

3.8 Oletko havainnut epäasiallista käytöstä tai kiusaamista työpaikallasi? Kerro tarkemmin.

4. Palaute esimiehelle

Hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu molemminpuolinen palautteenanto. Tässä osiossa pääset antamaan palautetta esimiehelle ja arvioimaan hänen esimiestyötänsä.

4.1 Arvioi seuraavia esimiestyöhön liittyviä asioita asteikolla 1-5. (1 = heikko, 2 = Välttävä, 3 = Tyydyttävä, 4 = Hyvä, 5 = Erinomainen.

Arvioitava osa-alue	Työntekijän arvio	Esimiehen arvio
Kokonaisarvosana esimiestyöstä		
Esimiehen asettamat tavoitteet ovat selkeitä ja saavutettavissa olevia		
Esimies viestii yrityksen strategiasta, tavoitteista ja arvoista riittävästi		
Esimies antaa riittävästi laadukasta palautetta työntekijöille		
Esimiestyö on motivoivaa ja innostavaa		
Esimies on helposti tavoitettavissa		
Esimies on reilu ja tasapuolinen		
Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa		
Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin		
Sovituista aikatauluista pidetään kiinni		

4.2 Mikä esimiestyössä on ollut erityisen onnistunutta ja mitä voitaisiin vielä parantaa?

5. Työntekijän kehityssuunnitelma ja tulevan kauden tavoitteet

Osiossa 5. luodaan työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja asetetaan tulevan kauden tavoitteet yhteisymmärryksessä.

5.1 Miettikää yhdessä työtehtävien kannalta 1–3 oleellista kehityskohdetta ja miten ne saavutetaan? Työntekijän kehittymistä voidaan tarkastella seurantajakson aikana tai viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa.

Kehittämiskohde	Aikataulu, mihin mennessä tavoite saavutetaan?	Seuranta, miten toteutumista seurataan?

5.2 Tavoitteet tulevalle kaudelle. Seuraavaksi asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle yhteisymmärryksessä. Kirjatkaa tavoitteet ylös. Niiden saavuttamista voidaan tarkastella seurantajakson aikana tai viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa.

Työntekijän tulostavoite:

Tavoitteen kuvaus	Tavoitteen lukuarvo	Väliaikatilanne	Toteuma

Työntekijän laadulliset tavoitteet:

Tavoite	Toimintasuunnitelma, miten ja mihin mennessä tavoite saavutetaan?	Seuranta, miten toteutumista seurataan?	Tavoitteen toteutuminen, saavutettiinko tavoite?

6. Tulevaisuuden suunnitelmat

Tässä osiossa voitte keskustella työntekijän tulevaisuuden toiveista ja odotuksista.

6.1 Millainen olisi unelmien työpaikkasi?

--

6.2 Millaisia uratoiveita sinulla on? Esimerkiksi missä haluat olla 5 vuoden päästä?

--

7. Yhteenveto

Viimeisessä osiossa työntekijä voi antaa palautetta keskustelusta ja sen lisäksi tehdään yhteenveto sovitusta asioista.

7.1 Tuleeko vielä jotain mieleen, mistä haluaisitte keskustella?

7.2 Palaute kehityskeskustelusta, minkälainen fiilis jäi?

7.3 Tehkää yhteenveto sovituista asioista ja niiden seurannasta.

Yhteenveto sovituista asioista	Miten niitä seurataan?

Kehityskeskustelu on nyt käyty!

Työntekijä:	Esimies:
Allekirjoitus:	Allekirjoitus:
Päivämäärä ja paikka:	
Seurantakeskustelun tai seuraavan kehityskeskustelun päivämäärä:	