



Hiiden Omaishoitajat ry kehityskeskusteluprosessin luominen

Sonja Hesso

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hiiden Omaishoitajat ry kehityskeskusteluprosessin luominen

Sonja Hesso
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Sonja Hesso

Hiiden Omaishoitajat ry kehityskeskusteluprosessin luominen

Vuosi

2024

Sivumäärä

42

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kehityskeskusteluprosessi Hiiden Omaishoitajat ry:lle. Tavoitteena oli kehittää työkalu, joka tukee yhdistyksen työntekijöiden ja esihenkilön välisiä kehityskeskusteluja ja edistää työhyvinvointia. Työn tilaajana oli Hiiden Omaishoitajat ry, joka toimii Karkkilan, Vihdin ja Lohjan alueilla.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli suunnitella ja toteuttaa kehityskeskusteluprosessi, joka on räätälöity Hiiden Omaishoitajat ry:n tarpeisiin. Viitekehys koostui kehityskeskustelun ja työhyvinvoinnin teorioista. Tämän pohjalta kehityskeskustelun hyötyjä ja merkitystä tarkasteltiin.

Menetelmällisinä ratkaisuinä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, joka sisälsi haastatteluja yhdistyksen työntekijöiden kanssa. Haastattelujen avulla kartoitettiin nykyisiä käytänteitä ja kehittämistarpeita. Tulostaen analysointi tehtiin sisällönanalyysillä, jonka perusteella laadittiin uusi kehityskeskustelupohja.

Keskeiset tulokset osoittivat, että strukturoitu kehityskeskustelupohja auttaa parantamaan keskustelujen laatua ja lisäämään työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tulosten arvioinnissa todettiin, että uusi kehityskeskusteluprosessi vastaa hyvin yhdistyksen tarpeita ja mahdollistaa jatkuvan kehityksen työyhteisössä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvin suunniteltu kehityskeskusteluprosessi on olennainen osa työhyvinvoinnin tukemista. Jatkossa suositellaan prosessin jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Näin se pysyy ajan tasalla ja vastaa muuttuvia tarpeita.

Sonja Hesso

Hiiden Omaishoitajat ry development discussion process creation

Year	2024	Pages	42
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to create a development discussion process for Hiiden Omaishoitajat ry. The aim was to develop a tool that supports the development discussions between the association's employees and supervisor and promotes well-being at work. The work was commissioned by Hiiden Omaishoitajat ry, which operates in the Karkkila, Vihti and Lohja areas.

The development task of the thesis was to design and implement a development discussion process specifically tailored to the needs of Hiiden Omaishoitajat ry. The theoretical framework consisted of theories of development interviews and well-being at work, and the benefits and importance of development interviews were discussed on the basis of these theories.

As methodological solutions, a qualitative research methodology was employed, which included interviews with employees of the company. The interviews were used to identify current practices and development needs. The results were analysed using content analysis, which led to the creation of a new development discussion framework.

The main results showed that a structured development discussion form guide helps to improve the quality of discussions and increase employee job satisfaction. The evaluation of the results concluded that the new discussion process meets the needs of the association and allows for continuous development in the work community.

In conclusion, a well-designed development discussion process is an essential part of supporting well-being at work. In the future, it is recommended that the process be continuously evaluated and developed to keep it up-to-date and responsive to changing needs.

Keywords: development discussion, well-being at work, chaperone work, Hiiden Omaishoitajat ry, qualitative research

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan esittely	6
2.1	Yhdistyksen hallinto	7
2.2	Esihenkilötoiminta yhdistyksessä	8
3	Kehityskeskustelu	8
3.1	Kehityskeskustelun historia ja kehittyminen	8
3.2	Kehityskeskustelun tärkeys	9
3.3	Kehityskeskustelun haasteet	11
4	Työhyvinvointi	13
4.1	Mistä työhyvinvointi koostuu	14
4.2	Työhyvinvointi kehityskeskustelun tukena.....	15
5	Kehityskeskustelun käyminen.....	15
5.1	Kehityskeskusteluprosessin suunnittelu ja vaiheet	15
5.2	Miten motivoida työntekijää.....	17
5.3	Mistä kannattaa keskustella	18
6	Kehityskeskustelun aloittaminen	20
6.1	Keskustelun kulku	20
6.2	Keskustelujen dokumentointi ja seuranta	21
7	Kehityskeskusteluprosessin nykytilanne	22
7.1	Tutkimustyylin valinta.....	22
7.2	Haastattelujen analysointi.....	23
7.3	Johtopäätökset	23
8	Kehityskeskusteluprosessin luominen Hiiden Omaishoitajat ry:lle	24
9	Pohdinta	26
	Lähteet.....	28
	Kuvat	29
	Liitteet	30

1 Johdanto

Hiiden Omaishoitajat ry on aktiivinen yhdistys, joka tukee omaishoitajia Lohjan, Karkkilan ja Vihdin alueilla. Yhdistyksen toiminnan keskiössä on omaishoitajien ja heidän läheistensä aseman parantaminen sekä edunvalvonta. Tavoitteena on tuoda omaishoitajien ääntä esiin ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Tämä on erityisen tärkeää, sillä omaishoitajan arki on usein hyvin kuormittavaa. Yhdistys järjestää jäsenilleen monenlaista virkistystoimintaa, kuten retkiä ja iltoja, jotta omaishoitajat jaksaisivat paremmin arjessaan.

Työelämä muuttuu nopeasti, ja työntekijöiden on tärkeää pysähtyä välillä pohtimaan omaa suoritustaan ja vahvuuksiaan. Tässä prosessissa esihenkilöiden antama palaute on ratkaisevan tärkeää, sillä se auttaa tunnistamaan kehityskohteet ja parantamaan suoritusta. Kehityskeskustelut ovat olennainen osa tätä prosessia, sillä niiden avulla työntekijät voivat kehittää omaa ammattitaitoaan ja arvioida työn onnistumisen edellytyksiä yhdessä esihenkilön kanssa.

Laadukas kehityskeskustelu on luottamuksellista ja yksilöllistä. Se keskittyy työntekijän kuorimitukseen, jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä kokee tullessaan kuulluksi ja saa mahdollisuuden pohtia omaa urapolkuaan sekä kehitystarpeitaan. Kehityskeskustelu tarjoaa myös esihenkilölle tilaisuuden antaa vinkkejä ja näkemyksiä työntekijän tulevaisuudesta työuralla, mikä voi johtaa konkreettisen oppimisen suunnitelman luomiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Hiiden Omaishoitajat ry:lle toimiva kehityskeskustelupohja ja prosessi, joka tukee yhdistyksen työntekijöiden hyvinvointia ja auttaa organisaatiota kehittämään entistä paremmin.

2 Toimeksiantajan esittely

Hiiden Omaishoitajat ry on omaishoitajia tukeva aktiivinen yhdistys Lohjan, Karkkilan ja Vihdin alueella. Yhdistyksen tarkoitus on ajaa omaishoitajien sekä heidän läheisten asemaansa ja parantaa sitä. Lisäksi yksi yhdistyksen tavoitteista on tuoda omaishoitajien ääntä esiin ja huolehtia edunvalvonnasta. Omaishoitajien aseman parantaminen on erittäin ajankohtaista tänä päivänä. Yhdistys tekee tarvittaessa kannanottoja ja aloitteita tuodakseen omaishoitajien ääntä kuuluviin. Lisäksi yhdistykselle on tärkeää, että omaishoitaja voi hyvin ja jaksaa arjessa, joka on monelle omaishoitajalle hyvin kuormittavaa. Yhdistys järjestääkin jäsenilleen erilaisia virkistysretkiä, iltoja ja muuta virkistystä. (Hiiden Omaishoitajat 2024a.)

Omaishoitaja on henkilö, joka huolehtii läheisestään, joka hoivan tarpeen takia ei pärjää arjessa omatoimisesti. Hoivan tarve voi johtua esimerkiksi vammaisuudesta tai sairaudesta. Suomessa on tilastojen mukaan noin 350 000 henkilöä, jotka ovat vastuussa läheisen huolenpidosta. Osa heistä saa omaishoidon tukea hyvinvointialueelta riippuen hoivan vaativuudesta ja sitovuudesta. Omaishoidon tuesta on säädetty laissa (Laki omaishoidon tuesta) ja sen myöntämisen lähtökohdaksi on vapaaehtoisuus, ketään ei voi pakottaa omaishoitajaksi. (Omaishoitajaliitto 2024.)

Yhdistyksen yksi tärkeistä tukimuodoista on myös OmaisOiva toiminta, joka on paikallisyhdistyksen ja valtakunnallisen Omaishoitajaliiton voimavaroja tukeva toimintamuoto. OmaisOiva toimintaa tukee Sosiaali- ja terveysministeriö. OmaisOiva toiminta on erilaista riippuen siitä, mikä toimintamuoto sopii kenellekin. OmaisOiva-kioskit ovat infopisteitä, joista saa tietoa omaishoidosta. OmaisOiva-kahvilat ovat tilaisuuksia, joissa voi tutustua omaishoitajiin ja tulla esimerkiksi teemailtaan keskustelemaan yhdessä läheisen kanssa. OmaisOiva-ryhmät taas ovat vertaistuellisia säännöllisesti kokoontuvia ryhmiä. Ryhmässä pääsee jakamaan tuntemuksiaan ja kokemuksiaan luottamuksellisesti. Ovet-valmennus on Omaishoitajaliiton kehittämä valmennus, joka antaa taitoja ja tietoa läheishoivaan. Kurssilla käydään läpi muuttuvia tilanteita ja tärkeitä pointteja, miten voi huolehtia myös omasta hyvinvoinnista. Lisäksi omaishoitajan on mahdollisuus varata Oiva-hetki, joka on kahdenkeskeinen tapaaminen OmaisOivan-työntekijän kanssa. (Hiiden Omaishoitajat 2024b.)

2.1 Yhdistyksen hallinto

Yhdistyksen hallinnosta vastaa hallitus, joka on yhdistyksen lakisääteinen toimielin. Toinen nimitys hallitukselle on johtokunta. Hallituksen tulee koostua puheenjohtajan lisäksi vähintään kolmesta jäsenestä. Hallitus valitaan aina yhdistyksen kokouksessa. Hiiden omaishoitajat ry:n sääntöjen mukaan hallituksen kokoonpano valitaan syyskokouksessa. Hallituksen toimikauden pituus määritellään säännöissä. Hallituksen jäsenet voivat olla erovuorossa siten, että osa eroaa kerrallaan ja osa jää hallitukseen. Tällöin toimikausi on yleensä kahden vuoden mittainen. Hallituksen toimikausi alkaa heti valinnan jälkeen, ellei sitä erikseen olla määritelty. Hiiden Omaishoitajat ry:n säännöissä on määritelty, että hallituksen toimikausi alkaa vuoden vaihtuessa, vaikka valinnat tapahtuvat jo syyskokouksessa. (Loimu 2013, 152-161.)

Pääsääntöisesti hallituksen kokouksissa hallituksen jäsenet tekevät päätökset. Kokous on joko puheenjohtajan tai puheenjohtajan estyessä varapuheenjohtajan koolle kutsuma. Hallituksella on myös lakimääräisiä tehtäviä, jotka on määritelty yhdistyslaissa. Näitä ovat muun muassa jäsenluettelon ylläpito, yhdistyksen kokouksen koolle kutsuminen, äänestysten järjestäminen ja tästä pöytäkirjan laatiminen, yhdistyksen edustajana toimiminen, kirjanpidon ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä huolehtiminen, tilinpäätöksen allekirjoitus ja tilintarkastajan avustaminen. (Loimu 2013, 163-167.)

Yhdistykselle palkattujen henkilöiden johtamista ja valvontaa hoitaa hallitus. Yleensä hallitus saattaa siirtää johtamisen vastuun puheenjohtajalle, joka edustaa hallitusta ja toimii esihenkilönä. Vastuu on kuitenkin edelleen koko hallituksella. (Loimu 2013, 178.) Hiiden omaishoitajat ry:n sisäisissä periaatteissa on päätetty, että hallitus nimeää keskuudestaan erikseen henkilön, joka toimii esihenkilönä yhdistyksen työntekijöille. Hiiden Omaishoitajat ry työntekijät toteuttavat OmaisOiva toimintaa Omaishoitoliiton koordinoinnin mukaisesti. OmaisOiva toiminta on STEAn (Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus) rahoittamaa toimintaa, jossa omaishoitajia tuetaan eri toimintamuodon kautta. (Omaishoitajaliitto 2024.)

2.2 Esihenkilötoiminta yhdistyksessä

Yhdistyksessä hallitus puheenjohtajan johdolla ohjaa omaa toimintaa ja suunnittelee sekä linjaa yhdistyksen toimintaa. Yhdistystoiminnassa tarvitaan johtamista ja johtajan asema pitää ansaita, sillä esihenkilöä ei automaattisesti ole. Yhdistyksessä ei automaattisesti synny samankaltaista hierarkiaa kuin ammattiorganisaatiossa. Tämän vuoksi yhdistyksessä johtaminen ja johtamistavat voivat olla erilaisia kuin ammattiorganisaatiossa. Mikäli yhdistyksellä on palkattuja työntekijöitä, kuuluu heillä olla esihenkilö, joka taas edustaa työnantajaa, eli yhdistystä. (Ilvonen 2011, 11.)

Jos yhdistyksellä on yksi tai useampi työntekijä, syntyy laillinen tarve esihenkilötyöskentelylle. Yhdistyksessä esihenkilöasemassa olevan tehtävä on huolehtia, että niin palkattujen kuin vapaaehtoisten tekijöiden tehtävät on selkeästi määritetty. Vaikka yhdistyksessä hallitus onkin päätösvastuussa, tulee silti määritellä selkeästi, kuka toimii esihenkilöasemassa palkatuilla työntekijöille. Hallituksen tehtävä on seurata, että kaikki työnantajavelvollisuudet tulee hoidetuksi. (Ilvonen 2021, 52-54.)

3 Kehityskeskustelu

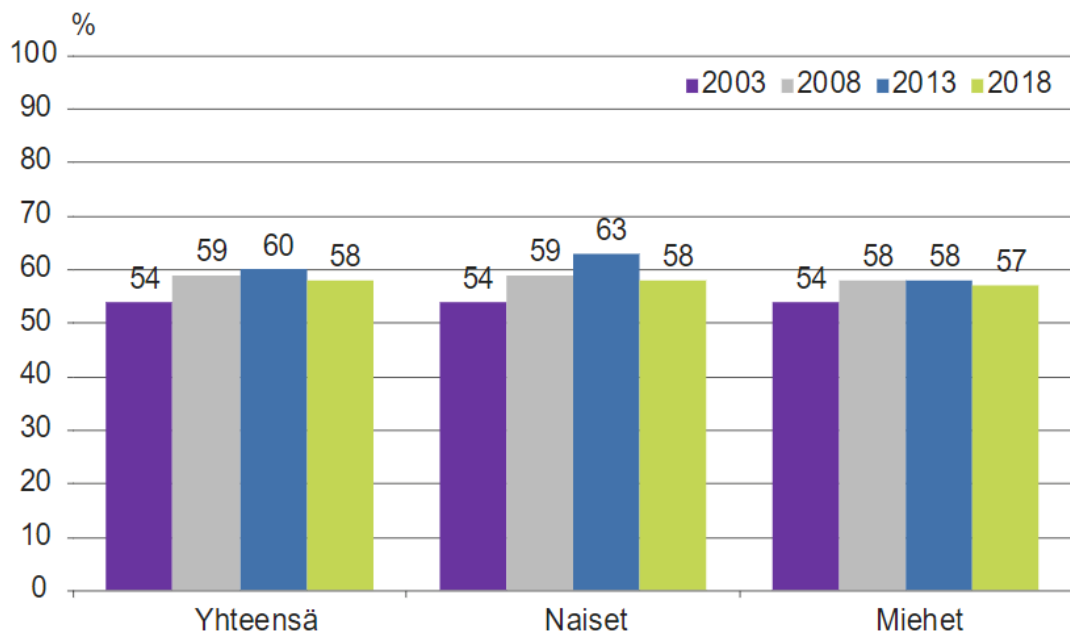
Kehityskeskustelu on prosessi, jota toteutetaan systemaattisesti eri tahojen välillä. Kehityskeskustelussa on kyse rakentavasta ja avoimesta keskustelusta organisaation tilasta, kehittämistarpeista ja tavoitteista. Kehityskeskustelun idea on, että se käydään vähintään vuosittain ja määrämuotoisena, jolloin siitä saadaan kaikkein tehokkain hyöty. Hyvin käydyt kehityskeskustelut myös lisäävät yhteistyötä ja samalla niistä saadaan arvokkaita kehitysehdotuksia. (Meretniemi 2012, 19; Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 17.)

3.1 Kehityskeskustelun historia ja kehittyminen

Kehityskeskustelun juuret ovat Yhdysvaltain armeijasta lähtöisin, ensimmäisen maailmansodan ajoilta. Samoihin aikoihin otettiin käyttöön Frederick Taylorin tuotantoteollisuudelle kehittämä tieteellisen johtamisen malli. Työntekijöiden suoriutumista on alettu arvioida

1900-luvulta lähtien ja ensimmäistä kertaa 1940-luvulla yritysjohto otti käyttöön jonkinlaisen kehityskeskustelun. Suomeen kehityskeskustelut ovat tulleet 1960-luvulla. Tällöin kehityskeskustelut kulkivat nimellä tulos- tai tavoitekeskustelu. Vasta 1990-luvulla nykyinen nimitys otettiin käyttöön. (Lindholm & Salminen 2014, 28.)

Tilastokeskuksen vuoden 2018 tekemän työolotutkimuksen mukaan kehityskeskusteluja käydään nykyään enemmän ylempien toimihenkilöiden, kuin työntekijöiden kesken. Vastaaajista vain 43% työntekijöistä kertoo käyneensä kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Samalla tutkimuksella on saatu selville, että alle viiden hengen toimipaikoissa 44 % on käynyt kehityskeskustelun.



Kuva 1: Tilastokeskuksen tutkimus: Käynyt kehityskeskusteluja esimiehen kanssa viimeisen 12kk aikana, palkansaajat sukupuolen mukaan. (Sutela 2020.)

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan kehityskeskustelujen väheneminen ei välttämättä johda siihen, ettei keskustelua ja vuoropuhelua käytäisi, vaan ne ovat saattaneet muuttaa nimitystään ja muotoaan. Vastauksista ilmenee, että vuodesta 2008 eteenpäin palkansaajat kokevats esimiehen antavan kiitosta hyvistä työsuorituksista, olevan innostava ja jakavan vastuuta sekä kannustavan kehittymään. Aiempaa useampi myös on kokenut, että esihenkilöltä saa palautetta. (Sutela 2020.)

3.2 Kehityskeskustelun tärkeys

Jokaisella työntekijällä tulee olla ymmärrys organisaation toiminnasta ja tavoitteista sekä oman työn merkityksestä näitä edistääkseen. Johdon on tärkeää myös kuunnella

työntekijöiden mielipiteitä ja kehityskeskustelu sopii tähän hyvin. Kehityskeskustelussa esihenkilö saa kuulla alaistensa odotuksista ja näkemyksistä sekä varmistaa että jokainen tulee kuulluksi. Etukäteen sovituisia hetkissä luodaan edellytykset kuunnella kaikki osapuolia ja kehityskeskustelut ovat tehokkain keino tukea työntekijöiden jaksamista. (Valpola 2014, luku 1; Meretniemi 2012, 21.)

Kehityskeskustelut ovat myös johtamisen apuna helpottaen tietoutta oman tiimin tilanteesta. Kahdenkeskeiset keskustelut auttavat loistavasti esihenkilöä kokoomaan tietoa tiimin tehtävistä ja työntekijöiden piilo-osaamisesta, potentiaalista, jota tiimissä on, urasuunnitelmista ja koulutustarpeista. Keskustelussa on hyvä hetki varmistaa, että jokainen yksikön työntekijä on tietoinen strategiasta ja tavoitteista. Toisaalta kehityskeskustelut voivat olla myös hyödyllinen apuväline strategian toteutuksessa ja suunnittelussa. Monesti strategian suunnittelu jätetään ylimmän johdon harteille, kun taas toteutus on työntekijöillä ja keski johdolla. Tämä ”ylhäältä alas” -johtamistapa on ongelmallinen, sillä monesti ihmiset eivät ymmärrä asioita, joihin eivät voi vaikuttaa. Monesti myös ihmiset vastustavat käskemistä ja eivät tällöin ole sitoutuneita tekemiseen. Kun taas tilanteissa, joissa työtä tekevät tahot ovat mukana strategian suunnittelussa, ymmärtävät he alusta alkaen miksi tehdään, mitä tehdään ja miten tehdään. Näin ovat he paljon sitoutuneempia ja motivoituneempia itse tekemiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 43-44; Meretniemi 2012, 23.)

Kehityskeskusteluissa on myös hyvä tarttua tilanteisiin, joissa nämä asiat eivät ole niin selkeitä työntekijälle. Lisäksi yleisesti keskusteluissa on hyvä käydä läpi työtehtäviä ja mikäli on sellaisia tehtäviä, jotka ei työntekijälle ole niin hyvin tiedossa, voi niitä täsmentää ja käydä läpi näissä hetkissä. Kehityskeskusteluissa on tärkeää käydä läpi myös, miten työntekijä onnistuu tavoitteisiin nähden, miten toimii muun tiimin kanssa ja millaisia onnistumisia työntekijällä on. Keskustelut antavat myös oivan tilaisuuden antaa työntekijälle kiitosta hyvin tehdystä työstä. Toisaalta samalla hetkellä voi myös opastaa ja antaa palautetta työstä, joka ehkä ei ole niin onnistuneesti tehty. Kehityskeskustelussa voi antaa työntekijälle vinkkejä menestyä paremmin, jotta työntekijä saisi onnistumisen kokemuksen. (Meretniemi 2012, 23-24.)

Tilastokeskuksen työssäolotutkimuksen (2018) mukaan alle puolet ovat käyneet kehityskeskustelun viimeisen 12kk aikana (Sutela 2020). Monessa organisaatiossa onkin törmätty haasteisiin motivoida henkilöstöä osallistumaan kehityskeskusteluihin. Monet kokevat kehityskeskustelun olevan vain tulos ja tavoitekeskustelua, jossa keskitytään uusien tavoitteiden asettamiseen ja suorituksen arviointiin, eikä niinkään itse työntekijän ammattitaitoon. Tämä aiheuttaa motivaation laskun, eikä työntekijät koe keskustelua erityisen hyödylliseksi. Parhaimmillaan kuitenkin kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden keskustella esihenkilön kanssa ja käydä läpi omaa tekemistä ja tavoitteita. (Lindholm & Salminen 2014, s. 93-94.)

Kehityskeskustelu on keino saada työntekijä kokemaan itsensä tarpeelliseksi ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi tärkeä kehityskeskustelun osa on palautteen antaminen ja etenkin työntekijän näkökulmasta sen saaminen. Kehityskeskustelun tarkoitus onkin tutustua paremmin omaan esihenkilöön. Kehityskeskustelun tärkeä pointti työntekijälle on selvittää omat päämäärät ja kehittymistarpeet, sekä toisaalta myös kertoa työpaikan todellinen tilanne esihenkilölle. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus saada omalta esihenkilöltä tukea ja apua vaikeisiin kysymyksiin ja samalla työntekijälle avautuu tilaisuus saada palaute omasta työpä-noksestä ja miten siihen suhtaudutaan. Työelämä muuttuu nopeasti ja pysyäkseen mukana muutoksessa työntekijän on tärkeä välillä pysähtyä pohtimaan omaa suoritustaan ja omia vahvuuksiaan. Tässä erinomaisessa roolissa on myös esihenkilön antama palaute, joka luo pohjan kehityskohteiden tunnistamiselle. (Lindholm & Salminen 2014, 97; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99-100.)

Yksi kehityskeskustelun tärkeimmistä seikoista on oman työssä onnistumisen kehittäminen ja epäonnistumisen torjuminen yhdessä esihenkilön kanssa. Työssä onnistumiseen ei vaikuta ai-noastaan ammattitaito vaan myös edellytykset onnistumiselle. On tärkeää, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus pohtia ja arvioida yhdessä esihenkilön kanssa oman työn onnis-tumisen edellytysten kehittämistä ja tähän oiva hetki on nimenomaisesti kehityskeskustelu. Tämä onnistumisen edellytysten turvaaminen onkin kehityskeskustelun tärkeä osa, joka lo-pulta hyödyttää työntekijän lisäksi koko organisaatiota. (Lindholm & Salminen 2014, 96-97.)

3.3 Kehityskeskustelun haasteet

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on luottamuksellista ja johtaa siihen, että työntekijä kokee tulleen kuulluksi. Kehityskeskusteluissa on tärkeä käydä läpi nimenomaan yksilöllisesti työn-tekijän kuormitusta, jaksamista ja työhyvinvointia. Jos työntekijä kokee, että hänen oma henkinen tai fyysinen työturvallisuus on uhattuina, kannattaa asia ottaa kehityskeskustelussa esiin. Kehityskeskusteluihin kannattaa suhtautua vakavasti. Työturvallisuuslain mukaan työn-antajan on ryhdyttävä toimiin, mikäli saa tiedon, että työntekijä kuormittuu työssään liikaa ja hänen terveytensä on vaarantunut. Lisäksi mikäli työssä esiintyy epäasiallista kohtelua ja työnantaja kuulee tästä, tulee tähän puuttua heti. (Lindholm & Salminen 2014; 93-94, Työtur-vallisuuslaki 738/2002.)

Kehityskeskustelu auttaa työntekijää hahmottamaan omaa urapolkuaan ja kehitystarpeitaan. Onnistunut kehityskeskustelu tarjoaakin mahdollisuuden pohtia omaa ammattitaidon kehittä-mistä ja sitä kautta se tarjoaa apuja ja neuvoja siihen, mihin suuntaan edetä. Kehityskeskus-telussa esihenkilö antaa vinkkejä ja oman näkemyksen siitä, mihin työntekijän tulevaisuus voisi työuralla kehittyä ja mitä tämän saavuttaminen vaatii. Kehityskeskustelun pohjalta

voidaankin luoda työntekijälle konkreettinen oppimisen suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lindholm & Salminen 2014, 99-100.)

Kaikkia osapuolia hyödyttävä onnistunut kehityskeskusteluprosessin vaatii sitä, että kehityskeskustelut mieleltään tärkeäksi osaksi organisaation johtamista. Kehityskeskustelut eivät ole irrallinen prosessi, vaan osa organisaation suunnittelua ja toimintaa. Johdon tulee olla sitoutunut noudattamaan sovittuja käytänteitä osana kehityskeskustelukulttuuria. Tärkein rooli tässä on myös ylimmällä johdolla, sillä ilman sitä, tuskin esihenkilöt ja työntekijäkään ovat kovin motivoituneita. Keskusteluihin valmistautuminen tulee tehdä hyvin. Tässä on huomiotava myös aika, jota valmistautuminen vaatii. (Lindholm & Salminen 2014, 170-171.)

Kaikkien organisaation henkilöiden on noudattavat sovittua kehityskeskustelumallia. Tässä on varmistettava kehityskeskusteluille riittävä käsittelyaika. Kehityskeskustelu on vastavuoroista keskustelua keskustelukumppanien kesken. Esimiehen tulee osata kuunnella aktiivisesti. Kehityskeskustelussa syntyneet päätökset ja kehittämistarpeet tulee kirjata ylös. Näihin tulee suhtautua hyvin, sillä on tärkeää, että ylintä johtoa myöten esitetään arvostusta henkilöstöä kohtaan. Lisäksi on muistettava, että kehityskeskusteluprosessi on jatkuvaa ja sen toteutumista tulee seurata. (Lindholm & Salminen 2014, 170-171.)

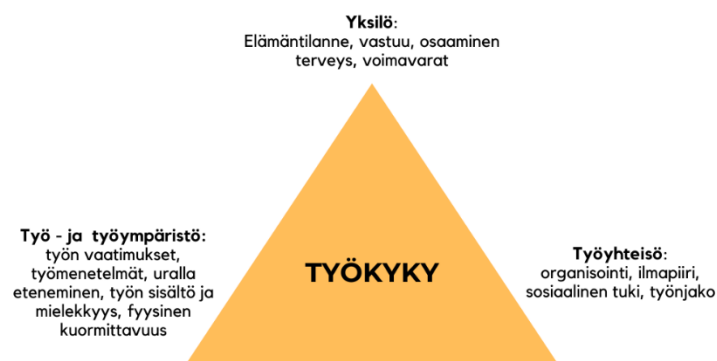
Vaikka kehityskeskusteluprosessi on ollut käytössä useamman vuosikymmenen, ei se siltikään ole vakiintunut vielä organisaatioissa, vaan se saatetaan kokea edelleen kovin vaikeaksi. Tämä voi johtua siitä, että kaikilla on nykypäivänä kiire ja toiminnan suunnittelu kvartaalia pidemmälle vie paljon aikaa ja energiaa. Kvartaalitaloudessa kehityskeskustelut jäävät monesti jalkoihin, eikä henkilöstön hyvinvointia saateta pitää tärkeänä. Usein kehityskeskusteluiden toteutumisen vastuu on siirretty henkilöstöhallinnolle, eikä näin koko johtoryhmä ole sitoutunut prosessiin. Tästä seuraa herkästi se, että kehityskeskustelun koetaan olevan liian byrokraattinen prosessi, sen sijaan että se otettaisiin käyttöön osana strategian suunnittelua. (Lindholm & Salminen 2014, 169). Mikäli ylin johto ei ole sitoutunut prosessiin, työntekijät yleensä reagoivat tähän, jolloin he myöskään eivät ole kovin avoimia ja innostuneita osallistumaan sitoutuneesti kehityskeskusteluprosessiin (Lindholm & Salminen 2014, 173).

Usein kehityskeskusteluiden merkitystä ei ymmärretä ja saattaa olla, että sitä ei ole kytketty osaksi strategiaa, jolloin kehityskeskustelutapaamiset ovat helposti irrallinen osa kokonaisuutta. Työntekijän kannalta tämä johtaa helposti siihen, että kehityskeskustelun merkityksellisyys heikkenee. Tähän vaikuttaa monesti se, että kehityskeskustelun ei koeta olevan tarpeeksi avointa ja luottamuksellista. Lisäksi mikäli kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ei käytetä riittävästi aikaa, ovat keskustelut hyödyttömiä. Keskusteluihin tulisi valmistautua kunnolla, jotta niistä saataisiin tarpeeksi hyötyä irti, mutta usein keskustelut käydään ilman isompaa valmistautumista. (Lindholm & Salminen 2014, 175-176.)

Jotta kehityskeskustelu voisi olla mahdollisimman onnistunut, tulee molempien osapuolten pystyä antamaan palautetta toisilleen rakentavasti. Kehityskeskusteluiden tulee olla tilaisuus, jossa voi antaa sekä positiivista että negatiivista palautetta. Palautteen tulee olla mahdollisimman selkeää ja sellaisessa muodossa, että toinen suostuu ottamaan vastaan ja käsittelemään sen. Toisinaan kehityskeskustelut voivat kärsiä esihenkilön liiallisesta hallitsevuudesta, joka taas ei motivoi työntekijää tarpeeksi. Tämä taas voi muuttaa keskustelun liian paljon saanelemiseksi, joka taas voi aiheuttaa vastarintaa työntekijän puolelta. (Lindholm & Salminen 2014, 175-182.)

4 Työhyvinvointi

Jotta työntekijät jaksaisivat paremmin työssään, tulee keskittyä erityisesti työhyvinvointiin. Se on työssä jaksamisen edellytys ja edistää tuloksellisuutta yritykselle. Parhaimmillaan työ on osa ihmisen identiteettiä ja huonoimmillaan riski terveydelle. Työkyvyn ylläpitämiseksi työhyvinvointitoiminta onkin olennainen osa johtamista ja se kohdistuu koko työpaikan henkilöstöön. Se on osa kehittämistoimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Johtaja voi edistää työhyvinvointitoimintaa omalla esimerkillään. Työhyvinvointi käsite määritellään perusajatukseltaan seuraavasti: ”työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena” (Työhyvinvointi ja esimiestyö s. 31). Ongelmat työssä vaikuttavat negatiivisesti työkykyyn. Tämän lisäksi myös työn ulkopuoliset asiat kuten sosiaaliset suhteet ja lähiympäristö voivat vaikuttaa negatiivisesti työkykyyn. Perusajatus kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteessä on, että kun halutaan tukea yksilön työkykyä, tulee sen kohdistua kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin. Kokonaisvaltaista työkyvyn käsitettä kuvataan kuviossa 1. (Vesterinen 2006, 29-32.)

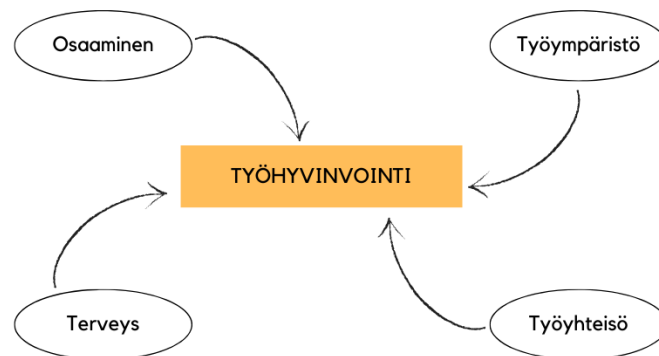


Kuva 2: Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. (Vesterinen 2006, 31.)

Työhyvinvoinnin ja osaamisen edistäminen palvelee tulevaisuuden kilpailukykyä. Tuottavuuden ja luovuuden perusedellytyksiä ovat jaksaminen ja työhyvinvointi. Keskeinen haaste johtajilla onkin edesauttaa työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia. Toisaalta myös yksilöllä on vastuu omasta jaksamisestaan. Työhyvinvointia voidaan edistää hyvällä johtamisella ja se on kytköksissä tuottavuuteen sekä työssä pysymiseen. (Vesterinen 2006, 32-47.)

4.1 Mistä työhyvinvointi koostuu

Hussin (2005) väitöskirjan mukaan on olemassa hänen kehittämänsä malli, joka yhdistää kaksi eri työyhteisöjä koskevaa näkökulmaa. Toinen näistä on työkyvyn ylläpitämisen näkökulma, jonka keskeinen elementti on ihmisen fyysinen terveys. Tähän on yhteydessä perinteinen TYKY eli työkykyä ylläpitävä toiminta. Hieman laajemman näkökulman kuitenkin tarjoaa TYHY-toiminta, johon on fyysisen terveyden lisäksi liitetty työyhteisön ja yksilön psyykinen hyvinvointi. Nämä molemmat ovat Hussin tutkimuksen mukaan osa ihmisen kokemaa työhyvinvointia. Hussin kehittämää mallia voidaan havainnollistaa seuraavalla kuviolla:



Kuva 3: Työhyvinvoinnin kokonaisuus. (Vesterinen 2006, 49-50)

Kuviossa on kuvattu työhyvinvoinnin kokonaisuus ja mitkä asiat siihen ovat kytköksissä. Uudenlainen johtajuusmalli edellyttää tietynlaista vastuuta johtamisesta alaiseltaan. Omalta osaltaan työelämän hierarkioiden keventyminen on luonut täysin uudenlaisia osaamistarpeita. Aiemmin lähinnä yrittäjien ja johtajien vastuuna ja osaamisena pidettiin sitä, mitä tänä päivänä työntekijältä tunnutaan vaadittavan. Tämän vuoksi osaamisen merkityksen korostuminen onkin tunnettu fakta ja se voi luoda paineita työntekijälle. (Vesterinen 2006, 49-51.)

4.2 Työhyvinvointi kehityskeskustelun tukena

Kun esihenkilö keskustelee työntekijän kanssa työhyvinvoinnista, on hyvä muistaa, että esihenkilö voi kysyä henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja terveydestä vain yleisellä tasolla. Henkilö itse päättää, mitä kertoo ja mistä haluaa vaieta. Esihenkilön on tärkeä antaa mahdollisuus kertoa tilanteesta niin, että se voitaisiin huomioida työjärjestelyissä. Ennen hyvinvoinnista keskustelemista esihenkilön kannattaa pohtia mitä havaintoja seuraa, kun arvioi alaisten työhyvinvointia. Tavallisesti näitä havaintoja ovat poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, ylityöt, henkilöstötutkimukset ja fiilis. (Valpola 2014, luku 10.)

5 Kehityskeskustelun käyminen

Pääsääntöisesti kehityskeskustelua käydään kerran vuodessa. Yleensä keskusteluiden vähäisyys on syy, miksi keskustelut tuntuvat turhan raskaalta prosessilta. Keskustelut alkavat tuntumaan enemmänkin vain velvollisuudelta, joihin osallistutaan koska on pakko. Kehityskeskustelun tiheys tulisi sovittaa organisaation tarpeisiin. Mitä enemmän muutoksia on käynnissä, sitä useammin tulisi keskusteluja käydä. Kehityskeskustelujen ei tarvitse olla pitkiä, ne voivat kestää esimerkiksi puolesta tunnista tuntiin. Mitä useammin keskustelua käydään, sitä parempi mahdollisuus kehitykseen ja muutokseen on. Pienemmän tiimin omaavalla esihenkilöllä on monesti mahdollisuus käydä keskusteluja useamminkin kuin kaksi kertaa vuodessa, mutta hyvänä suosituksena voitaisiin pitää kahdesti vuodessa käytäviä keskusteluja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101-102.)

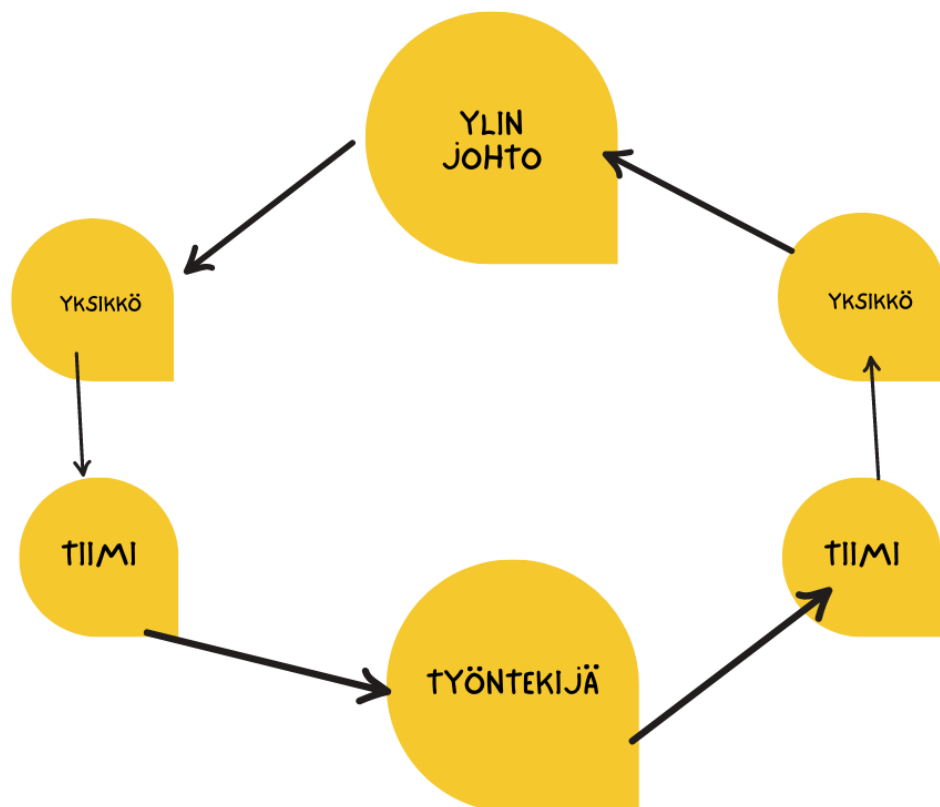
5.1 Kehityskeskusteluprosessin suunnittelu ja vaiheet

Kehityskeskustelut ovat koko organisaation prosessi. Hyvä kehityskeskustelu on dialogi, jonka avulla luodaan yhteisiä merkityksiä, uudistetaan toimintaa ja luodaan uutta ajattelua. Johdon tehtävänä on suunnitella ja määritellä kehityskeskustelun vaiheet ja tavoitteet. Tämän jälkeen prosessia on syytä miettiä vielä uusiksi henkilöstön kanssa, sillä näin koko henkilöstö voidaan motivoida keskustelemaan prosessin aikana. (Lindholm & Salminen 2014, 117-121.)

Onnistunut kehityskeskusteluprosessi edellyttää ohjeistusta. Ohjeistuksessa on hyvä huolehtia siitä, että koko henkilöstö ymmärtää tavoitteet ja niiden merkitykset. Kehityskeskustelumallin kuvaus ei ole täysin riittävä, vaan tulee myös muistaa huolehtia, että kerrotaan seuraavat asiat; Mitä keskustelulla halutaan saavuttaa, milloin keskustelut pidetään, käytännön järjestelyt; esimerkiksi valmisteluajan varaaminen, miten keskusteluista raportoidaan ja kenelle sekä miten itse kehityskeskusteluprosessin laadukkuutta seurataan. (Lindholm & Salminen 2014, 117-121.)

Kehityskeskusteluprosessin onnistuminen vaatii myös ajankäyttöä etenkin valmistautumisessa. Mitä paremmin kehityskeskustelut suunnitellaan ja niihin valmistaudutaan, sitä paremmin niihin sitoudutaan. Onnistumista voisi kuvata neljällä ässällä: suunnittelu, systematiikka, sitoutuminen ja seuranta. (Lindholm & Salminen 2014, 117-121.)

Huolellisesti suunniteltu kehityskeskusteluprosessi lähtee liikkeelle ylimmästä johdosta, jonka vastuuna on palautteen antaminen sekä päämäärien asettaminen. Tämän jälkeen muut organisaation osat voivat liittää omat tavoitteet ja suoriutumisen osaksi kokonaisuutta.



Kuva 4: Kehityskeskusteluprosessin etenemismalli (Lindholm & Salminen 2014, 125.)

Kehityskeskusteluprosessi käynnistyy, kun ylimmän johdon edustaja, yleensä toimitusjohtaja, käy keskustelut yleensä ryhmäkeskusteluna johtoryhmän kanssa. Tämän ideana on yhdenmukaistaa käsitys muutostavoitteista. Tähän kannattaa paneutua syvällisesti, sillä jos johtoryhmä ei ymmärrä strategiaa yhdenmukaisesti, voi se olla yksi sen epäonnistumiseen johtavista tekijöistä. Samalla on hyvä varmistaa, jokaisen yksikön esihenkilön sitoutuneisuus kehityskeskusteluihin. (Lindholm & Salminen 2014, 125-129.)

Seuraavaksi ykkösvaiheessa jokainen käynnistää omassa yksikössä kehityskeskusteluprosessin ylemmän johdon kanssa käymän esimerkin mukaisesti. Ensin käydään yleensä ryhmäkeskustelu, jossa käydään läpi suoriutumista koko yksikkönä ja tulevan kauden tavoitteet sekä

tarpeet kehitykselle. Tämän jälkeen käydään yksilölliset kehityskeskustelut. (Lindholm & Salminen 2014, 125-129.)

Seuraavassa vaiheessa siirtyy prosessi osastotasolle. Pienessä organisaatiossa yksikkö- ja osastotasoa ei välttämättä ole, jolloin prosessi siirtyy johtoryhmästä suoraan osastolle. Myös osastotasolla käydään ryhmäkeskustelu ja sen jälkeen työntekijöiden kanssa käytävät yksilölliset kehityskeskustelut. (Lindholm & Salminen 2014, 125-129.)

Näiden vaiheiden jälkeen prosessi siirtyy toiseen suuntaan, eli pidetään osaston toinen ryhmäkeskustelu, jossa kootaan yhteen yksilöllisistä keskusteluista esiin nousseet ideat. Myös mahdolliset oppimistarpeet ja muut ideat voidaan käydä tässä hetkessä porukalla läpi. Tiimi voi keskustelun aikana ratkaista itse osan asioista ja luoda uusia toimintatapoja. (Lindholm & Salminen 2014, 125-129.)

Mikäli esiin on noussut asioita, jotka edellyttävät yksikkötason käsittelyä, käydään yksikkötason toinen ryhmäkeskustelu. Niistä asioista, johon toivotaan yksikkötason päätöstä, on hyvä tehdä erikseen kirjallinen esitys, jossa asia tuodaan selkeästi ilmi. On tärkeää, että esiin nousseille ongelmille esitetään myös ratkaisuja, eikä vain kirjata näitä ylös. Näin tästä saadaan mahdollisimman rakentavaa. (Lindholm & Salminen 2014, 125-129.)

Parhaimmillaan johtoryhmällä on prosessin tässä vaiheessa käytössä yhteenveto kehityskeskusteluista ja niissä esiin tuoduista osallistujien näkemyksistä. Viime kädessä päätökset tehdään johtoryhmässä, joka myös huolehtii päätösten viestinnän organisaatiolle. (Lindholm & Salminen 2014, 125-129.)

Toisen ryhmäkeskusteluvaiheen jälkeen seuraa esihenkilöiden toiset kahdenkeskiset keskustelut oman esihenkilön kanssa. Näissä esihenkilö saa tukea esiin nousseiden asioiden käsittelyssä ja samalla heidän on mahdollista tuoda keskusteluissa noussutta antia esiin omalle esihenkilölleen. Keskustelu päättyy aina toimitusjohtajaan, jonka vastuulla on varmistaa, että päätökset toteutuvat ja esiin nousseita ajatuksia hyödynnetään. (Lindholm & Salminen 2014, 125-129.)

5.2 Miten motivoida työntekijää

Usein motivaatio alkaa siitä, että toiselle ilmaistaan avun tarve ja kun hän ottaa ne vakavasti ja tyydyttää avun tarpeen, myös oma motivaatio kasvaa. Sama koskee organisaatiota. Johdon täytyy ilmaista selkeä tarve, jotta työntekijät voivat tyydyttää nämä tarpeet. Kehityskeskusteluun ryhtyminen taas vaatii sen, että keskustelun tarkoitus vastaa henkilön omia arvoja. Siksi on tärkeää, että kehityskeskustelun tarkoitus ilmaistaan riittävän avoimesti. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116-119.)

Joskus motivaatioon vaikuttaa ihmisten väliset suhteet. Jos esihenkilön ja alaisen välillä on hyvät välit, on paljon todennäköisempää, että keskusteluun ollaan motivoituneita. Jos taas välit ovat huonot, tulee keskusteluun ryhtymisen motivaatio olla suurempi. Usein myös kuulee, että keskustelu koetaan turhana, sillä keskustelua käydään päivittäin työpaikalla. Tämä väite olisi hyvä päästä korjaamaan, sillä päivittäiset keskustelut ovat tavallisia työkeskusteluja ja eroavat kehityskeskusteluista siinä, että keskustelukumppanit valitsevat aiheet. Näin epämiellyttävät asiat jäävät helposti käsittelemättä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116-119.)

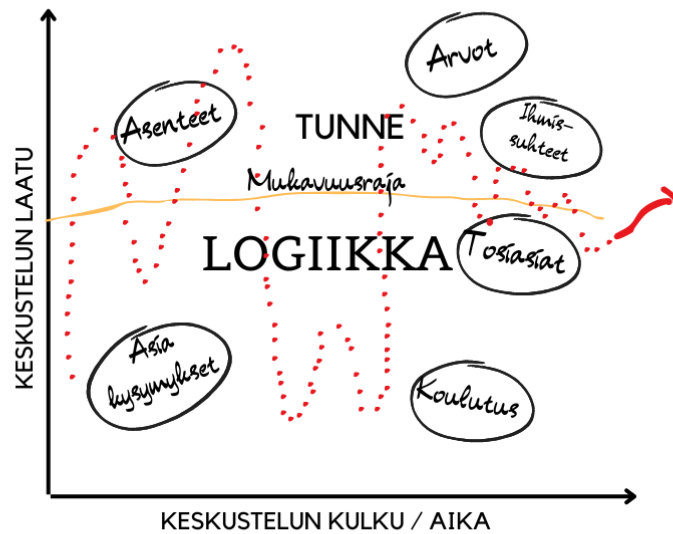
Esihenkilön rooli tässä on suuri, sillä hänen tulee selittää ja kertoa, että kehityskeskustelu käydään täysin toisella tasolla, kuin edellä mainittu työkeskustelu. Esimiehen tehtävä on vakuuttaa muut siitä, kuinka mielekäs keskustelu on. On olemassa myös henkilöitä, jotka kokevat, etteivät tarvitse tukea. Osa luulee, että tulee pärjätä yksin. Heidän kaltaisensa ihmiset taas tulee saada vakuuttuneeksi siitä, että kehityskeskustelussa voi itse päästä vaikuttamaan organisaation kehittämiseen. Vaikka työntekijä ei usko kaipaavansa tukea, voi organisaatio voi osoittaa kaipaavansa työntekijän panosta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116-119.)

Parasta mitä voi tehdä motivoidakseen muita, on oman motivaation löytäminen. Oli kyse mistä tahansa asiasta, on hyvä miettiä, mikä itseä motivoi. Jos taas tuntuu, että motivaatio käydä keskustelua on kateissa, se olisi hyvä ottaa puheeksi esimerkiksi oman esihenkilön kanssa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 116-119.)

5.3 Mistä kannattaa keskustella

Kehityskeskustelu sisältää yleensä niin epämiellyttäviä, kuin arkisiakin aiheita. Tärkeää kehityskeskustelussa on, että keskustelijat uskaltavat keskustella. Kun liikutaan mukavuusrajan yläpuolelle, täytyy keskustelijoiden monesti uskaltaa rikkoa omia ajatusmallejaan ja olla avoimia. Monesti tämän kaltaista keskustelua vältellään, sillä se on uutta ja vaativampaa. Yleensä kuitenkin tämänkaltaiset keskustelut ovat niitä, jotka antavat mahdollisuuden löytää uutta

itsestä ja keskustelukumppanista.



Kuva 5: Kehityskeskustelun sisältö. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103.)

Kuvio osoittaa sen, miten kehityskeskustelu voi edetä ja mistä voidaan keskustella. Keskustelu liikkuu mukavuusrajan molemmiin puolin. Mukavuusrajan alapuolella monesti keskustellaan järkevästi ja suunnitellaan toimintaa. Monesti tässä osassa puhutaan tuloksista ja päämääristä. Mukavuusrajan yläpuolella keskustellaan asenteista ja arvoista sekä ihmissuhteista. Ideaalitalanteessa kehityskeskustelu on kehittävä keskustelu, jolloin keskustelu on loogisen ajattelun ja tunteiden yhdistelmä. Mukavuusraja kuvaa viivaa sen välille, milloin keskusteleminen on kohteliasta ja mukavaa. Jos ollaan vain mukavuusrajan alapuolella, kyseessä ei ole kehityskeskustelu. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103-106.)

Keskustelun tulee lähteä siitä lähtökohdasta, mitä työntekijä kokee työssään ja keskustelussa tulee käsitellä työtilannetta. On hyvä, että työntekijä voi näyttää sekä persoonallisen että ammatillisen puolensa, sillä nämä ovat riippuvaisia toisistaan. On helppoa tyytyä keskustelun aiheisiin, joihin on ladattu vähemmän tunteita (esimerkiksi miten työyhteisö toimii, ollaanko yhtä mieltä tavoitteista ja miltä työryhmässä yhteistyö tuntuu?). Tällöin kuitenkin keskustelu ei ole välttämättä kovin laadukasta. Kannattaa ennemminkin käydä läpi myös työryhmän sisällä olevia ihmissuhteita. Työntekijän on hyvä antaa kertoa, millaisena oma rooli nähdään ja miten hän näkee työtoverien roolit. Lisäksi on hyvä kuulla, miten esihenkilön rooli nähdään. Jotta kehityskeskustelusta tulisi tavallista arjessa käytyä keskustelua merkittävämpi, täytyy

se liittää laajempiin yhteyksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että on keskusteltava mukavuusrajan yläpuolella. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103-106.)

6 Kehityskeskustelun aloittaminen

Kehityskeskusteluun osallistuminen alkaa valmistautumisesta. Valmistautuminen koskee kumpaakin keskusteluosapuolta. Molemmilla on vastuu keskustelun osallistumisesta. Keskusteluun valmistautuessa kannattaa tutustua valmistautumisneuvoihin huolellisesti. Kun molemmat osapuolet ovat miettineet etukäteen keskustelussa käytäviä asioita, tulee keskustelusta laadukkaampaa. Huolellinen valmistautuminen takaa myös sen, että asioista ei unohdeta keskustella. (Valpola 2014, luku 3.)

Keskusteluun valmistautuminen on henkilökohtaista ja siihen on hyvä olla saatavilla runko, jota hyödyntää kysymysten merkeissä. Tässä korostuu kehityskeskustelulomakkeen merkitys, sillä se toimii niin sanottuna yhteenvetona. Se kannatta tehdä kirjallisena ja molempien allekirjoituksella varustettuna. Näin varmistutaan siitä, että keskustelu on reilua. (Valpola 2014, luku 3.)

6.1 Keskustelun kulku

Keskustelun aloitus on paikka, jossa varmistetaan avoin ja kannustava keskustelu. Tämän vuoksi keskustelu kannattaa aloittaa rakentavalla ja myönteisellä asenteella. Keskustelu kannattaa aloittaa toteamalla, että kyseessä on yhteinen keskustelu ja esimerkiksi kysyä mistä toinen osapuoli haluaa keskustella. Näin vältetään siltä asemalta, että esihenkilö on se, joka haluaa keskustella. Aloituksessa on erittäin tärkeä kertoa mistä tulisi keskustelun aikana puhua ja samalla kysyä, mitä asioita keskustelukumppani pitää tärkeänä. Konkreettisenä keskustelunavauksena toimii hyvin esimerkiksi kuulumisten kysyminen, jolla osoitetaan olevansa samalla tasolla, vaikka eri rooleissa ollaankin. Aloitusvaiheen tärkeä tehtävä on myös varmistaa, että valmistautuminen keskusteluun on ollut riittävää. Jo aloitusvaiheessa voi mennä itse asiaan, mutta se kannattaa pitää hyvin kevyellä tasolla ja on pidettävä huoli, ettei se mene liian nopeasti työntekijän arvioimiseksi. (Lindholm & Salminen 2014, 146; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 114.)

Keskustelun aloituksen jälkeen, kannattaa käydä läpi mistä asioista tullaan keskustelemaan. Jos jommallakummalla osapuolella on ehdotuksia keskustelun sisällön muokkaamiseksi, on se hyvä jo ottaa tässä vaiheessa huomioon. Seuraavana siirrytään arvioimaan edellistä kautta. Tähän avuksi on hyvä kaivaa edellinen keskustelulomake, tukemaan keskustelua. Tässä vaiheessa käydään läpi onnistumiset ja ne asiat, joita ei ole saavutettu. (Meretniemi 2012, 85-87.)

Seuraavaksi voidaan pohtia tavoitteita tulevalle vuodelle. Samalla on hyvä tarkastella tavoitteita ja keskustella siitä, miten ne aiotaan saavuttaa. Tämä on yksi keskustelun tärkeimmistä vaiheista. Seuraavana tarkastellaan, tukeeko nykyiset tehtävät henkilön omaa kehittymistä, vai tulevatko ne mahdollisesti muuttumaan. Yhdessä keskustellen kannattaa päättää mikä on seuraavat askeleet työntekijän kehittymiseksi. (Meretniemi 2012, 85-87.)

Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä läpi työyhteisön ilmapiiriä ja erityisesti työntekijän työhyvinvointia. Yhteistyö, tiedonkulku apu ja tuki ovat tärkeitä kulmakiviä työhyvinvoinnin sekä työn onnistumisen kannalta. Näitä asioita kannattaa pitää kehityskeskusteluiden ulkopuolella yllä, mutta tässä vaiheessa on erityisen hyvä käydä läpi yksilötasolla työhyvinvointia. Keskustelussa annetaan palautetta, jonka tavoitteena on auttaa suorituksen parantamisessa ja kehityksessä. (Meretniemi 2012, 85-87.)

Lopuksi keskustellaan siitä, miten tulevaa tullaan seuraamaan. On tärkeää kirjata ylös tulevat tarkistuspisteet, jotta mahdollisten tavoitteiden saavuttaminen on taattu. Lopuksi käydään läpi keskustelulomakkeelle kirjatut asiat ja allekirjoitetaan lomake. Jos keskustelua käydään paikassa, jossa kirjaaminen ei ole ollut mahdollista keskustelun aikana sovitaan, kumpi tekee kirjaukset ja millä aikataululla nämä hyväksytään. (Meretniemi 2012, 85-87.)

6.2 Keskustelujen dokumentointi ja seuranta

Monesti ihmiset vierastavat kaikenlaista kirjallista dokumentointia käydyistä keskusteluista. Dokumentointi synnyttää helposti epävarmuutta siitä, että keskustelu ei tule jäämään luottamukselliseksi, mikäli se on kirjallisessa muodossa. Monesti myös eri organisaatioissa henkilöstöhallinto vaatii muistiinpanoja ja keskustelujen dokumentointia. Kuitenkin koska kehityskeskustelu monesti käydään esihenkilön ja alaisen välillä kahden, tulee pitää tarkasti huolta siitä, että keskustelu jää kahdenkeskeiseksi. Mikäli keskustelu dokumentoidaan, tulee siihen olla hyvä peruste ja selkeät säännöt. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 134-135.)

Keskustelun jälkeen molempien osapuolten on tärkeää arvioida keskustelu, jotta ensi kertaa varten voidaan oppia missä onnistuttiin ja mitä voisi vielä kehittää enemmän. Itsearviointi kannattaa toteuttaa heti keskustelun jälkeen, kun se vielä on tuoreessa muistissa. Parasta olisi, jos keskustelun arviointi tehtäisiin yhdessä. Näin voitaisiin tehdä tästä samalla palautekeskustelu ja tuodaan molempien näkökannat esille. Näin saataisiin muodostettua myös yhteinen pohja tulevalle keskustelulle. Arviota tehdessä on hyvä kirjata kehityskohdat ja jatkokeskustelussa esille otettavat asiat hyvin ylös. Näin niihin on helppo palata seuraavassa keskustelussa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 93.)

Kehityskeskustelun jälkeen on seurannan kannalta erittäin tärkeää varmistaa sovittujen toimenpiteiden toteutus. Jos tämä vaihe unohdetaan, viestii se henkilökunnalle sitä, ettei kehityskeskusteluilla ole merkitystä, eikä niissä käytyjä asioita ole tarkoitus panna toteen

(Esimiehen opas s. 99). Jotta sovittujen asioiden muistaminen helpottuisi, olisi nämä hyvä raportoida kirjallisesti muistaen, kuka huolehtii mistäkin. Tämän lisäksi olisi hyvä käydä erillinen seurantakeskustelu, osana kehityskeskusteluprosessia, sillä tämä helpottaa sovittujen asioiden seuraamista. Kun keskustelut on selkeästi dokumentoitu, on helppo tarkistaa mitä on sovittu ja miten niitä seurataan. Tämä taas helpottaa seurantakeskustelujen käymistä. Seurantakeskustelujen ei tarvitse olla pitkiä. Pääasia niissä on, että työntekijälle ja esihenkilölle tulee kuva siitä missä mennään asetettujen tavoitteiden osalta. Lisäksi tämä edesauttamaan luottamuksen rakentamista ja niin ikään luo työhyvinvointia. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 100-102.)

7 Kehityskeskusteluprosessin nykytilanne

Selvittääkseni nykyistä kehityskeskustelukäytäntöä toimeksiantajallani, päädyn haastattelemaan nykyisiä työntekijöitä. Haastattelujen tueksi olen myös havainnoinut muita kommentteja ja toiveita keskustelukäytänteeseen liittyen. Näiden perusteella pyrin muodostamaan käsitksen nykyisestä kehityskeskustelumallista ja löytämään kehitettävät kohdat.

7.1 Tutkimustyylin valinta

Selvittääkseni nykytilannetta kehityskeskustelukäytännöstä, valitsen tutkimusmenetelmäkseni teemahaastattelun. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuoto. Se ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista. Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Tämä johtuu siitä, että haastattelun kysymykset ja aihepiiri on kaikille sama, mutta kysymyksiä ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelu tehdään tavanomaisesti yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa pyritään selvittämään henkilön omakohtaista kokemusta, kun taas ryhmähaastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa pyritään selvittämään yhteisön käsitystä. Teemahaastattelussa poimitaan keskeiset teemat, joita on tarkoitus käsitellä. Järjestyksellä ei ole väliä vaan haastattelut voidaan käydä luonteovassa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 123-124; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

Vaikka teemahaastattelussa ei ole erikseen määritelty haastattelulle tarkkaa järjestystä, on haastattelijan tärkeä varmistaa, että annetuissa teemoissa pysytään. Ryhmähaastattelussa on erityisen tärkeää huolehtia siitä, että kaikki ryhmään osallistuvat pääsevät keskustelemaan. Ryhmähaastattelussa tavoite on keskustelun aikaansaaminen ja tarkoitus on, että kukaan ei pääse kuormittamaan ryhmäkeskustelua. (Vilkkä 2015, 126.)

Teemahaastattelussa kysyttiin kolmetoista kysymystä, jotka oli ryhmitelty neljään eri kategoriaan (liite 1). Haastattelu teemoitettiin siten, että ensin keskityttiin nykytilanteen selvittämiseen ja pyrittiin selvittämään, onko yhdistyksessä pidetty kehityskeskusteluja ja onko niissä

ollut jotakin kehitettävää. Näiden kysymysten avulla haluttiin saada kokonaiskuvaa nykyisestä käytänteestä ja mikä siinä toimii ja mikä välttämättä ei toimi. Tämän jälkeen kysyttiin yleistä suhtautumista kehityskeskusteluihin ja kuinka tärkeänä niitä pidetään. Näillä kysymyksillä selvitettiin motivaatiota osallistua kehityskeskusteluihin.

Kun nykytilanne ja yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluihin oli selvitetty, kysyttiin nykyisestä prosessista ja miten sitä on toteutettu. Tämän avulla pyrittiin saamaan kiinni prosessin toimivuus ja selvittämään sitä, miten prosessia voisi muuttaa enemmän työntekijää palvelevaksi. Haastatteluissa kysyttiin myös minkälaisia toiveita itse keskustelulle olisi ja onko mahdollisesti toiveena käydä keskustelua työpaikalla. Tämän perusteella haluttiin selvittää, mitä toiveita itse keskusteluun olisi ja mistä haluttaisiin keskustella.

7.2 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna yhdistyksen kahdelle työntekijälle. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia, jonka aikana pääsin esittämään tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin. Litterointivaiheessa vastaukset teemoitettiin vastaamaan haastattelukysymysten teemoja, jotta aineiston analysointi olisi helpottuisi. Eettisyyden sekä haastateltujen anonymiyden takia, tässä työssä haastattelujen tuloksia ei julkaista tämän enempää, vaan ne ovat salattuja.

7.3 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Vastausten perusteella kehityskeskusteluja on käyty 1-2 kertaa viimeisen 5 vuoden aikana ja nämä on koettu lähinnä pakonomaiseksi keskusteluhetkeksi. Vastauksissa oli hieman hajontaa, mutta kuitenkin yleisesti oltiin sitä mieltä, että kehityskeskustelut olisi hyvä käydä. Niissä kuitenkin tulisi olla jokin jatkuvuus ja päämäärä, jotta ne tuntuisivat tärkeiltä. Aiemmissa keskusteluissa lisäksi luottamus on rakoillut ja ei olla voitu keskustella täysin avoimesti. Tämä on aiheuttanut sen, että kehityskeskustelua ei olla pidetty luottamuksellisena ja tärkeänä keskusteluna, vaan koettu turhaksi käytänteeksi. Vastauksista kävi ilmi, että nykyistä prosessia kehityskeskustelulle ei ole, eikä kehityskeskusteluja ole käyty vuosittain yhdistyksellä.

Nykyistä keskustelukäytännettä selvittäessä kävi ilmi, että jatkumo on ollut olematon. Tämän vuoksi kehityskeskustelua ei pidetä tärkeänä toteuttaa. Keskustelut on ehkä pidetty, mutta niissä sovitut asiat on jäänyt kirjaamatta ylös eikä niille olla tehty mitään. Keskustelu on myös tuntunut pääasiassa kertaluontoiselta tilanteelta, jossa ehkä pääsee kertomaan mitä kuuluu ja miten työssä menee, mutta jos on pyytänyt apuja tai helpotusta työkuormaan, on se heti seuraavaksi jo unohtunut. Lisäksi keskustelujen kirjaaminen on ollut puutteellista tai vähintäänkin epäselvää. Jatkossa toiveena olikin molemminpuolinen valmistautuminen itse keskusteluun.

Haastatteluissa nousi myös toiveeksi, että keskustelut käydään, mutta välttämättä ei koeta niiden olevan tarpeen viedä liikaa työaikaa. Toisaalta voisi olla kiva poistua vakinaiselta työpisteeltä, mutta tähänkin on valittava tarkasti oma paikka. Keskustelujen sisältöön tuli nimenomaisesti ehdotuksena työntekijän hyvinvointinäkökulma, ei niin ikään työn tulos. Lisäksi kysyttiin, voisiko keskustelua käydä useammassa osassa, johon saatiin positiivisen vastaanotto. Selkeästi keskustelulle on tarvetta, sillä nyt sitä ei ole ollut lainkaan.

8 Kehityskeskusteluprosessin luominen Hiiden Omaishoitajat ry:lle

Tekemäni haastattelun perusteella päädyin luomaan Hiiden Omaishoitajat ry:lle kehityskeskusteluprosessin, jota on helppo jatkaa, oli nimettynä vastuuesihenkilönä yhdistyksessä kuka tahansa. Pääpointtina prosessissa on jatkuvuus ja nimenomaisesti se, että keskusteluista jää jälki ja niissä käydyt kehityskohteet pysyvät muistissa. Ajatuksena prosessin luomisessa on ollut työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen. Kehityskeskustelut ovat hetki palautteenannolle puolin ja toisin. Keskustelut ovat myös työntekijälle otollinen hetki vaikuttaa asioihin, sekä esihenkilölle kysyä ja kuunnella.

Koska kehityskeskustelu kannattaa sisällyttää organisaation vuosikelloon, päädyin tekemään niin myös yhdistykselle. Keskusteluprosessin sisällyttäminen vuosikelloon auttaa ryhmittämään keskustelujen oikea-aikaisuutta ja lisäksi muistuttaa samalla prosessin olemassaolosta. Tämän lisäksi päädyin malliin, jossa keskustelua käytäisiin kahdesti vuodessa. Ensimmäinen näistä käytäisiin maaliskuussa ja kulkee nimellä kehityskeskustelu. Toinen keskustelu käydään syys-lokakuussa ja kulkisi nimellä työhyvinvointikeskustelu. (Valpola 2014, luku 2.)

Kehityskeskustelussa painotetaan tulevan toiminnan suunnittelua ja menneen arviointia. Tämän vuoksi se soveltuu erinomaisesti alkuvuonna käytäväksi, sillä silloin käynnistellään toimintoja. Työhyvinvointikeskustelussa keskitytään työhyvinvointiin, jonka isona osana toimii myös oman osaamisen kehittäminen. Tässä keskustelussa voidaan lyhyesti sivuta, sitä missä mennään tavoitteiden suhteen, mutta pääpaino on keskustelun aiheessa. (Valpola 2014, luku

2.)

Kehityskeskustelulomakkeet



Kuva 6: Kehityskeskustelulomakkeet (Hesso 2024.)

Yllä olevassa kuvassa on koottu koko prosessia varten tarvittavat lomakkeet. Prosessin tueksi päädyin luomaan valmistautumisohjeet ja täytettävän valmistautumislomakkeen. Tein ohjeet erikseen sekä esihenkilölle (liite 2), että työntekijälle (liite 3). Näiden tarkoituksena on tukea keskustelun onnistumista. Kehityskeskustelun onnistumisen vastuun kantavat molemmat osapuolet. Yksi hyvän keskustelun kulmakivistä on kummankin osapuolen huolellinen valmistautuminen (Valpola 2014, luku 3). Valmistautumislomakkeen (liite 4) tarkoituksena on varmistaa, että kumpikin osapuoli analysoivat nykytilannetta ensin itse, jonka jälkeen keskustelua syntyy paremmin. Lisäksi valmistautumisen yhteydessä keskustelijat voivat palata helposti edellisen keskustelun teemoihin ja sovittuihin asioihin.

Esihenkilön valmistautumisohjeessa on kerrottu vaiheet keskustelun suunnittelusta aivan keskustelun dokumentointiin asti. Näin voidaan helpottaa yhdistyksen esihenkilöasemassa olevan roolia, varsinkin jos kyseessä on henkilö, jolle kehityskeskusteluprosessi ei ole tuttu. Haastateluissa nousi esiin, että keskusteluprosessi ei ole tuntunut tärkeältä, sillä keskustellut asiat ovat jääneet vain keskustelun tasolle - jatkumo ja konkretia on puuttunut. Tämän vuoksi keskustelujen dokumentointi on tärkeää, sillä voidaan varmistaa jatkuva seuranta. Itse

kehityskeskustelulomakkeesta (liite 5) pyrin tekemään mahdollisimman yksinkertaisen, jotta sen täyttäminen ei tuntuisi liian työläältä. Lomake täytetään keskustelun jälkeen yhdessä.

Työhyvinvointikeskustelua varten loin erillisen lomakkeen (liite 6), jolla päästäisiin pureutumaan erikseen työhyvinvointiin ja huomattaisiin mahdollisimman ajoissa ongelmakohtat, jolloin niihin on helpompaa puuttua. Molemmat keskustelulomakkeet ovat sellaisia, jotka tallennetaan ja johon on helppo palata viimeistään ennen seuraavaa kehityskeskustelua. Näin voidaan varmistua siitä, että keskusteluihin palataan ja asiat kirjataan ylös mahdollisia jatkotoimia varten.

9 Pohdinta

Lähdin työstämään kehitysprojektina kehityskeskustelulomaketta Hiiden Omaishoitajat ry:lle. Nopeasti jo haastatteluiden aikana huomasin, että nykyisessä käytänteessä itse lomaketta ja prosessia ei ole ollut olemassa ja selkeä tarve tälle kuitenkin on. Tämän vuoksi päädyin luomaan koko prosessin, jota olisi jatkossa helppo seurata. Hyödynsin haastatteluista saatuja vastauksia lomakkeen luomisessa ja prosessin ohjeistuksessa.

Koska haastateltavana oli yhdistyksen kaksi työntekijää, oli haastatteluja analysoidessa todella tarkkaan pidettävä kiinni siitä, että opinnäytettä lukemalla ei käy ilmi vastanneiden mielipiteet kuin yleisellä tasolla. Vastauksissa osa oli eriävä toisen mielipiteestä, jonka olen kuitenkin lopullisessa tuotoksessa pyrkinyt huomioimaan. Tuotoksessa olen ottanut huomioon myös jatkuvuutta, jota paljon painotettiin haastatteluissa, sillä nyt se ei ole toteutunut.

Prosessia suunnitellessa olen ottanut huomioon asiat, jotka tyypillisesti yhdistyksessä voisivat olla epäonnistumiseen johtavia tekijöitä kehityskeskusteluprosessissa. Ohjeista olen pyrkinyt tekemään helppolukuiset ja mahdollisimman selkeät. Näiden tarkoituksena on ohjata kehityskeskusteluprosessin toteutuksessa, oli sitten kyseessä täysin uusi esihenkilöasemassa oleva tai sitten jo useamman vuoden esihenkilönä toiminut henkilö.

Käytännön toteutuksen lomakkeille päädyin toteuttamaan siten, että hallituksen jäsenet sekä oman työelämäni edustajat kävivät läpi lomakkeet ja niiden ymmärtävyyttä. Lomakkeissa otiskoita ja apukysymyksiä pidettiin hyvinä keskustelun avauksina ja niistä koettiin olevan varmasti apua keskustelun johtamisessa. Sain kommentteina ehdotuksia siitä, miten toteutusvaiheessa kannattaa antaa kehityskeskustelulomake etukäteen työntekijälle nähtäville, jotta hän pääsee suoraan valmistautumaan itse keskusteluun vielä konkreetian kautta. Työhyvinvointikeskustelua pidettiin hyvänä lisänä tukemaan koko prosessia, sillä muuten itse keskustelulomakkeesta olisi tullut liian pitkä. Lisäksi koettiin, että erillinen keskustelu työhyvinvointiin täysin painottuen, on hyvä lisä, koska muuten keskustelu saattaisi helposti jäädä käymättä tai siitä voisi helposti tulla liian lyhyt.

Uskon että prosessi ja lomakkeet tullaan varmasti ottamaan käyttöön yhdistyksessä tulevaisuudessa, sillä sille on selkeästi ollut tarve. Toki prosessia on hyvä aika-ajoin tarkastella ja tarpeen mukaan muokata. Nykytilanteessa minkäänlaista prosessia ei ole ja varmasti sen säilyttäminen ottaa alkuun aikaa. Uskon että sinnikkäästi sitä noudattamalla, päästään kuitenkin hyviin lopputuloksiin.

Lähteet

Painetut

- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ilvonen, A. 2011. Miten johdan? Yhdistystoiminnan johtamisopas. OK opintokeskus. Helsinki: Gaudeamus.
- Lindholm, T., Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 - Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. 1. Painos. Helsinki: Multiprint.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 2. Painos. Liettua: Balto print.
- Ronhy-österberg, M., Rosendahl S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Suom. M. Kyrö. 3. Painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. Painos. Juva: Bookwell Oy.

Sähköiset

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. E-kirja. Alma Talent.
- Hiiden omaishoitajat ry 2024b. Omaisoiva. Viitattu 23.3.2024. <https://hiidenomaishoitajat.fi/omaisoiva/>
- Hiiden omaishoitajat ry 2024a. Yhdistys. Viitattu 23.3.2024. <https://hiidenomaishoitajat.fi/toiminta-2/>
- Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. 6. Painos. E-kirja. Alma Talent.
- Omaishoitajaliitto 2024. Omaisoiva-toiminta. Viitattu 23.3.2024. <https://omaisoitajat.fi/omaisoitajaliitto/toimintamme/hankkeet/omaisoiva-toiminta/>
- Sutela, H. Kehityskeskustelut vähentyneet, muu vuorovaikutus esimiesten kanssa parantunut. Tieto&Trendit. Viitattu 26.5.2024. <https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kehityskeskustelut-vahentyneet-muu-vuorovaikutus-esimiesten-kanssa-parantunut/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. E-Kirja. Alma Talent.

Julkaisemattomat

- Hesso, S. 2024. Opinnäytetyöseminaarin esitysdiat. PowerPoint esitys 7.6.2024.

Kuvat

Kuva 1: Tilastokeskuksen tutkimus: Käynyt kehityskeskusteluja esimiehen kanssa viimeisen 12kk aikana, palkansaajat sukupuolen mukaan. (Sutela 2020.).....	9
Kuva 2: Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. (Vesterinen 2006, 31.)	13
Kuva 3:Työhyvinvoinnin kokonaisuus. (Vesterinen 2006, 49-50)	14
Kuva 4: Kehityskeskusteluprosessin etenemismalli (Lindholm & Salminen 2014, 125).....	16
Kuva 5: Kehityskeskustelun sisältö. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103)	19
Kuva 6: Kehityskeskustelulomakkeet (Hesso 2024.)	25

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset	31
Liite 2: Esihenkilön valmistautumisohje kehityskeskusteluun	32
Liite 3: Työntekijän valmistautumisohje kehityskeskusteluun	34
Liite 4: Työntekijän valmistautumislomake kehityskeskusteluun	36
Liite 5: Kehityskeskustelulomake.....	37
Liite 6: Työhyvinvointikeskustelu lomake	39

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset

Teemahaastattelukysymykset

Nykytilan selvittäminen

1. Oletko osallistunut kehityskeskusteluun yhdistyksellä työskentelysi aikana?
2. Mikä nykyisessä kehityskeskustelukäytännössä on parasta?
3. Onko nykyisessä jotain kehitettävää?

Suhtautuminen kehityskeskusteluihin

4. Onko sinulla aikaisempaa työkokemusta: onko yrityksessä järjestetty kehityskeskusteluita? Minkälaiset keskustelukäytännöt ovat olleet?
5. Mikä on suhtautumisesi kehityskeskusteluihin?
6. Kuinka tärkeänä pidät kehityskeskusteluita?

Nykyiset käytänteet

7. Kuinka hyvin tunnet nykyisen kehityskeskusteluprosessin?
8. Keskitytäänkö keskustelussa johonkin tiettyyn osa-alueeseen turhan kauan?
9. Valmistaudutaanko keskusteluun jotenkin? Mikä helpottaisi valmistautumista?

Toiveet keskustelulle

10. Mikä mielestäsi parantaisi eniten kehityskeskustelukäytäntöä?
11. Mitä asioita haluaisit käytävän kehityskeskustelussa?
12. Mitä olet mieltä kehityskeskustelun pitämisestä useammassa osassa?
13. Mitä olet mieltä kehityskeskustelun pitämisestä muualla kuin toimistolla?

Liite 2: Esihenkilön valmistautumisohje kehityskeskusteluun

ESIHENKILÖN VALMISTAUTUMISOHJE KEHITYSKESKUSTELUUN

Kehityskeskustelua tullaan käymään yhdistyksessä kaksi kertaa vuodessa, yhdessä esihenkilön ja työntekijän kesken. Keskusteluista ensimmäinen on kehityskeskustelu ja toinen on työhyvinvointikeskustelu. Ennen kehityskeskustelua on tärkeää, että keskusteluun valmistaudutaan hyvin. Kehityskeskustelua suunnitellessa on hyvä varmistaa, että keskusteluympäristö on rauhallinen ja häiriötön. Keskustelun aikana, pyri luomaan avoin ja luottamuksellinen keskusteluympäristö. Työntekijän on tärkeää voida puhua vapaasti. Muista keskittyä keskustelussa etenkin työntekijään ja miten työntekijä voi kehittyä ja menestyä.

1. Ennakovalmistelut:

- Aikatauluta keskustelu hyvissä ajoin ja varmista, että molemmat osapuolet tietävät keskustelun ajankohdan. Varaa aikaa valmistautua keskusteluun sekä työntekijälle että itsellesi.
- Lähetä työntekijälle oikea lomake keskustelua varten. Ensimmäistä keskustelua varten kehityskeskusteluun valmistautumislomake ja toista keskustelua varten työhyvinvointikeskusteluun valmistautumislomake.
- Kokoa dokumentit ja tutustu edellisiin keskusteluihin. Mitä edellisissä keskusteluissa on sovittu ja missä mennään tavoitteiden kanssa.
- Tarkista yhdistyksen tavoitteet ja varmista että tiedät, mikä on työntekijöiden rooli ja mitä työtehtäviä heillä on.

2. Aseta tavoitteet:

- Määrittele keskustelulle tavoitteet ja mieti mitä halutaan saavuttaa.
- Valmistele omia ehdotuksia tulevista tavoitteista. Varmista, että tavoitteet ovat konkreettisia ja saavutettavissa.

3. Palaute ja kehitys:

- Valmistele palaute, mitä haluat kertoa työntekijälle onnistumisesta ja missä voisi olla kehittämisen varaa. Muista antaa konkreettisia esimerkkejä palautteen tueksi.

4. Kuunteleminen:

- Valmistaudu siihen, että olet valmis kuuntelemaan työntekijän näkemyksiä ja mahdollisia tavoitteita.

5. Kehityssuunnitelmat:

- Mieti jo etukäteen, millaista mentorointia tai koulutuksia voisit tarjota työntekijän ammatillista kehitystä varten.
- Keskustelussa ota esille työntekijän pitkän- ja lyhyen aikavälin uratavoitteet ja pohdi miten voisit näissä auttaa.

6. Dokumentointi:

- Dokumentoi keskustelu siihen erikseen varatulle lomakkeelle ja merkitse tavoitteet sekä sovitut toimenpiteet ylös.
- Varmista, että jälkiseuranta toteutuu ja suunnittele miten sitä seurataan.

Liite 3: Työntekijän valmistautumisohje kehityskeskusteluun

TYÖNTEKIJÄN VALMISTAUTUMISOHJE KEHITYSKESKUSTELUUN

Kehityskeskustelun tarkoitus on arvioida omaa suoritusta, asettaa uusia tavoitteita ja keskustella urakehityksestäsi. Hyvä valmistautuminen on tie onnistuneeseen keskusteluun, josta saat mahdollisimman paljon irti. Keskusteluun kannattaa suhtautua avoimin mielin ja valmistautua antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Keskusteluun kannattaa suhtautua mahdollisimman rakentavasti ja positiivisesti. Tämä edistää hyvää yhteistyötä ja ilmapiiriä esihenkilösi kanssa.

Kehityskeskustelua tullaan käymään kahdesti vuodessa. Ensimmäinen keskustelu keskittyy tavoitteisiin ja omaan kehitykseesi. Toinen keskusteluista keskittyy työhyvinvointiin ja samalla sivutaan toki tavoitteita ja kuluva vuotta.

Tässä ohjeita miten valmistautua keskusteluihin:

KEHITYSKESKUSTELUA VARTEN:

1. Itsearviointi, mennyt vuosi ja tämä hetki:

- Arvioi omaa suoritustasi. Mieti miten olet suoriutunut työtehtävistäsi kulu-
neen vuoden aikana. Mitkä ovat olleet suurimmat saavutuksesi ja missä voitit
vielä kehittyä?
- Tarkastele edellisen kehityskeskustelun lomaketta ja siinä asetettuja tavoit-
teita. Miten hyvin olet ne saavuttanut? Mikä on vaikuttanut tavoitteiden saavut-
tamiseen?
- Pohdi omia heikkouksiasi ja vahvuuksiasi. Missä olet hyvä ja mihin tarvitset
lisää koulutusta ja tukea?

2. Tavoitteiden asettaminen:

- Aseta itsellesi uudet tavoitteet. Varmista, että ne ovat mielestäsi saavutetta-
vissa sekä riittävän konkreettisia.
- Pohdi myös pidemmän aikavälin uratavoitteita ja miten nykyinen työtehtävä
voi auttaa sinua saavuttamaan ne.

3. Kehitys ja koulutustarpeet:

- Pohdi mitä kehitystoimenpiteitä ja koulutusta tarvitsisit, jotta voisit parantaa
suoriutumistasi ja edetä uralla.
- Mieti millaisia kursseja tai koulutusta haluaisit suorittaa, jotta oma osaamisesi
voisi kehittyä.

4. Palautteen analysointi

- Käy läpi joko asiakkailta, esihenkilöltä, hallituksen jäseneltä tai kollegaltasi saamaa palautetta. Mitä huomioita näistä herää?
- Vertaile omaa itsearviointia ja saamaasi palautetta, onko niissä eroja / yhteneväisyyksiä?

5. Kysymykset ja keskustelun aiheet:

- Mieti etukäteen kysymyksiä, joita haluat esittää esihenkilöllesi.
- Pohdi myös valmiiksi aiheita, joista haluat keskustella.

6. Dokumentointi:

- Kirjaa valmistautumislomakkeelle keskeisimmät ajatukset, kehittymistarpeet ja tavoitteet.
- Mieti miten haluat seurata asetettuja tavoitteita ja niiden edistymistä.

TYÖHYVINVOINTIKESKUSTELUA VARTEN:

- Mieti kulunutta vuotta; miten hyvin yhteistyö on sujunut tiimin ja hallituksen kanssa?
- Onko sinulla joitain toiveita hallitukselle / lähiesihenkilölle?
- Täytä erillinen työhyvinvointilomake ja pohdi omaa työssä jaksamistasi. Muista ottaa lomake mukaan keskusteluun.

Liite 4: Työntekijän valmistautumislomake kehityskeskusteluun

TYÖNTEKIJÄN VALMISTAUTUMISLOMAKE KEHITYSKESKUSTELUUN

PÄÄTTYNEEN KAUDEN ARVIOINTI:

- Kanssani on sovittu seuraavat tavoitteet
- Mieti missä olet onnistunut viimeisen vuoden aikana erityisen hyvin?
- Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet viimeisen vuoden aikana?
- Mitä apuja tarvitsen, jotta voisin onnistua vielä paremmin?

NYKYINEN TYÖ:

- Nykyinen toimenkuva
- Tärkeimmät työtehtävät
- Tehtävät, joita teen säännöllisesti, jotka eivät varsinaisesti kuulu toimenkuvaani
- Mitä tehtäviä tai painopistealueita haluaisin muuttaa työssäni

YHTEISTYÖ:

- Onko yhteistyö sujunut hyvin kuluneen vuoden aikana tiimin kanssa?
- Miten olet kokenut hallituksen yhteistyön viimeisen vuoden aikana?
- Mitä toivoisit, että saisit vielä lisää hallitukselta / lähiesihenkilöltä

TULEVAISUUS:

- Millainen on ammattitaitosi suhteessa nykyisiin tehtäviin?
- Missä haluaisit kehittyä, mitä tukea tarvitset tähän?
- Onko joitain koulutuksia, joita haluaisit käydä seuraavan vuoden aikana?

PALAUTE JA KESKUSTELU

- Mieti valmiiksi millaista palautetta haluat antaa hallitukselle ja lähiesihenkilölle kuluneesta vuodesta

Muut asiat, joista haluat keskustella:

Liite 5: Kehityskeskustelulomake

KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Nimi:

Päivämäärä:

Esihenkilö:

PÄÄTTYNEEN KAUDEN ARVIOINTI

1. Kaudelle asetetut tavoitteet:
2. Oma reflektointi tavoitteiden onnistumisesta, missä onnistuit ja missä oli haasteita?
3. Mitkä ovat vahvuutesi työssä ja koetko niiden auttavan sinua saavuttamaan tavoitteet?

NYKYINEN TYÖ

1. Työn organisointi; miten työt jakautuvat tiimin kesken? Onko sinulla riittävästi aikaa tehdä työt onnistuneesti?
2. Työn sisältö; onko työ mielestäsi sisällöllisesti mielenkiintoista?
3. Olosuhteet; saatko työskennellä rauhassa ilman keskeytyksiä?

YHTEISTYÖ

1. Yhteistyö työntekijän ja esihenkilön välillä?
2. Koetko työyhteisön turvalliseksi; miten itse panostat työhyvinvointiin työyhteisössä?
3. Yhteistyö tiimin kesken; millainen ilmapiiri työpaikalla on?

TYÖHYVINVOINTI

1. Millainen työssä jaksamisen tilanteesi tällä hetkellä on?
2. Miten huolehdit työhyvinvoinnista ja jaksamisestasi?
3. Oletko kokenut viimeisen 6kk aikana epäasiallista kohtelua? kiusaamista?

TULEVAISUUS

1. Yulevan kauden tavoitteet; mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet seuraavalle vuodelle?
2. Miten pääset asettamiisi tavoitteisiin? Mitä apua kaipaavat esihenkilöltä?
3. Oman ammattitaidon kehittäminen; miten haluat kehittää seuraavan vuoden aikana omaa osaamistasi?
4. Henkilökohtaiset tulevaisuuden suunnitelmat; millaisena näet työpaikkasi kahden vuoden kuluttua?

PALAUTE JA KESKUSTELU

1. Esihenkilön palaute työntekijän suorituksesta ja kehitysalueista
2. Työntekijän palaute; mitä palautetta haluat antaa esihenkilölle ja hallitukselle?
3. Onko sinulla ehdotuksia työympäristön tai-prosessien parantamiseksi?

TOIMENPITEET

1. Sovitut tavoitteet ja toimenpiteet, jotka sovitaan tehtäväksi tämän keskustelun perusteella:
2. Kuka vastaa näiden toteutuksesta ja seurannasta:
3. Mahdolliset seurantatapaamiset edistymisen seuraamiseksi:

MUUTA

1. Asiat, joista ei mahdollisesti päästy yksimielisyyteen
2. Toiveet esihenkilölle?

Milloin seuraava kehityskeskustelu pidetään:

Tämä lomake tallennetaan, se säilytetään seuraavia keskusteluja varten.

Allekirjoitukset

Pvm: _____

Työntekijä: _____

Esihenkilö: _____

Liite 6: Työhyvinvointikeskustelu lomake

Työhyvinvointikeskustelu lomake

Työntekijän nimi: _____

Päivämäärä: _____

Esihenkilön nimi: _____

Täytä tämä lomake valmistautuessasi työhyvinvointikeskusteluun. Huom! Jokainen kysymys arvioidaan asteikolla 1-5, joista 1 on huono ja 5 erittäin hyvä.

1. Työympäristö ja työolosuhteet

Miten arvioisit työympäristösi, ympyröi

Fyysinen

1 2 3 4 5

Kommentit: _____

Välineet

1 2 3 4 5

Kommentit: _____

Ergonomia

1 2 3 4 5

Kommentit: _____

Onko sinulla ollut ongelmia työvälineiden tai -tilojen kanssa? Ympyröi.

Kyllä

Ei

Jos kyllä, millaisia? _____

2. Työn sisältö ja kuormittavuus

Miten arvioisit työn määrän ja vaativuuden tasapainoa? Ympyröi.

1 2 3 4 5

Kommentit: _____

Oletko kokenut työn kuormittavan henkisesti tai fyysisesti viimeisen vuoden aikana?

Kyllä

Ei

Jos kyllä, miten? _____

3. Työilmapiiri ja ihmissuhteet

Miten arvioisit työyhteisön ilmapiiriä?

1 2 3 4 5

Kommentit: _____

Onko sinulla ollut ongelmia työtovereiden tai esihenkilöiden kanssa?

Kyllä

Ei

Jos kyllä, millaisia? _____

4. Osaaminen ja kehittyminen

Koetko, että sinulla on tarvittava osaaminen työtehtäviesi suorittamiseen?

Kyllä

Ei

Kommentit: _____

Onko sinulla ollut mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin kuluneen vuoden aikana?

Kyllä

Ei

Jos ei, mitä koulutuksia tai kehitysohjelmia toivoisit?

5. Työ- ja yksityiselämän tasapaino

Miten arvioisit työ- ja yksityiselämäsi tasapainoa?

1 2 3 4 5

Kommentit: _____

Oletko kokenut vaikeuksia tasapainottaa työtä ja yksityiselämää?

Kyllä

Ei

Jos kyllä, miten? _____

6. Yleinen hyvinvointi

Miten arvioisit yleistä työhyvinvointiasi tällä hetkellä?

1 2 3 4 5

Kommentit: _____

Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille?

Milloin seuraava työhyvinvointikeskustelu pidetään: _____

Tämä lomake tallennetaan, se säilytetään seuraavia keskusteluja varten.

Allekirjoitukset

Pvm: _____

Työntekijä: _____

Esihenkilö: _____