

KEHITYSKESKUSTELUSUUNNITELMA

Case: LVI Japexit Oy

Jenni Jussila
Opinnäytetyö (AMK)
Kevät 2025
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Jenni Jussila
Opinnäytetyön otsikko: Kehityskeskustelusuunnitelma
Työn ohjaaja: Teija Harju
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2025
Sivumäärä: 44 + 5 liitettä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajayrityksen tarpeisiin so-
piva kehityskeskustelusuunnitelma. Sen tarkoituksena on helpottaa kehityskes-
kusteluiden käyttöönottoa ja tarjota esihenkilölle selkeät ohjeet ja työkalut niiden
toteuttamiseen ilman aiempaa kokemusta. Työn toimeksiantajana toimi LVI Ja-
pexit Oy, jossa ei ole aiemmin pidetty kehityskeskusteluita. Työn aihe perustui
yrityksen tarpeeseen, sillä yritys ja sen henkilöstön määrä on kasvanut.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin
toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa, josta on käytännön hyötyä
ja jonka avulla voidaan kehittää käytäntöjä. Työn tietoperusta koostuu kehitys-
keskusteluihin liittyvästä teoriasta ja niiden käytännön toteutuksesta. Aineiston-
keruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joiden avulla saatiin esihenkilöiden ja
työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskustelusuunnitelmaa varten. Haastatteluai-
neisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, ja sen pohjalta laadittiin yritykselle so-
piva kehityskeskustelusuunnitelma.

Työn tuloksena syntyi kehityskeskustelusuunnitelma, joka sisältää kaiken tarvit-
tavan tiedon ja työkalut kehityskeskusteluiden pitämiseen. Suunnitelma sisältää
teoriatiedon lisäksi etukäteen täytettävän kehityskeskustelulomakkeen sekä kes-
kustelun aikana täytettävän yhteenvetolomakkeen. Suunnitelma tarjoaa toimek-
siantajayritykselle konkreettisen työkalun yrityksen kehittämiseen, työntekijöiden
työhyvinvoinnin parantamiseen ja palautteenannon edistämiseen.

Koska yrityksessä ei ole aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista, jatkotutki-
muksena voitaisiin tarkastella niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan ja henkilös-
töön. Olisi hyödyllistä tutkia, miten kehityskeskustelut vaikuttavat yrityksen tulok-
seen, työntekijöiden hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Lisäksi kehityskes-
kustelusuunnitelmaa voitaisiin tarvittaessa kehittää edelleen, kun ensimmäiset kes-
kustelut on pidetty ja niiden toimivuudesta on saatu käytännön kokemuksia.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Business Economics
Option of Management and Human Resources

Author: Jenni Jussila

Title of thesis: Development Discussion Plan

Supervisor: Teija Harju

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: 44 + 5 appendices

This thesis focuses on creating a development discussion plan developed for the needs of the commissioning company. The goal was to create a simple and practical framework for implementing development discussions, even for supervisors with no prior experience. The study was conducted using qualitative research methods, with data collected through interviews, on the basis of which the plan was built.

The final outcome is a comprehensive yet easy-to-use development discussion plan, including essential guidelines and tools to support employee growth and well-being. The plan aims to improve communication between supervisors and employees, enhance job satisfaction, and support professional development within the company.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
2 KEHITYSKESKUSTELU.....	8
2.1 Kehityskeskustelun tavoitteet ja toteutus.....	8
2.2 Kehityskeskustelun hyödyt	11
2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	12
3 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI	16
3.1 Kehityskeskustelukäytännön rakentaminen	16
3.2 Kehityskeskustelun rakenne.....	17
3.2.1 Valmistautuminen	18
3.2.2 Keskustelutilanne	19
3.2.3 Jälkihoito	20
3.3 Kehityskeskustelun paikka ja työvälineet	21
3.4 Mittarit	22
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
5 HAASTATTELUIDEN TULOKSET	28
5.1 Esihenkilöiden haastattelut.....	28
5.2 Työntekijöiden haastattelut.....	31
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7 POHDINTA	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	44

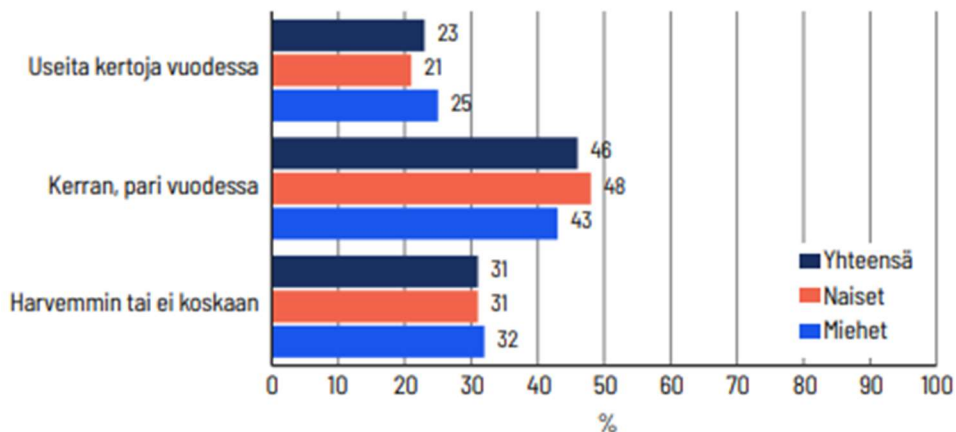
1 JOHDANTO

Hyvä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys sekä tehokkaat sisäiset prosessit parantavat yrityksen taloudellista menestystä. Yrityksen kilpailuetu rakentuu erityisesti henkilöstön osaamisesta, tehokkaista toimintatavoista ja siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä. (Joki 2024, 15.) Onnistuneella kehityskeskustelulla saadaan lisättyä työntekijöiden työhyvinvointia, sitoutumista työhön sekä pystytään tukemaan työntekijän huippusuorituksia. Samalla kehityskeskustelu voi tuottaa uusia ideoita toiminnan kehittämiseen ja edistää työssä syntyviä innovaatioita. Se toimii myös tärkeänä perustana esihenkilön ja työntekijän väliselle yhteistyölle ja arjen vuorovaikutukselle. (Aarnikoivu 2016, 13.)

Kehityskeskusteluita käydään työpaikoilla yleensä noin kerran vuodessa. Viime vuosina työpaikoilla ovat yleistyneet kehityskeskustelujen rinnalla esimiehen ja työntekijän väliset tiheämmät valmennuskeskustelut sekä kahdenkeskiset (1-2-1) tapaamiset. Näissä keskusteluissa keskitytään yleensä ajankohtaisiin aiheisiin, kuten työn tavoitteisiin, haasteisiin ja henkilökohtaisen kehittymisen tukemiseen. (Tilastokeskus 2024, 107.)

Tilastokeskuksen tekemässä vuoden 2023 työolotutkimuksessa selvitettiin kahdenkeskisten keskusteluiden - 1-2-1-, kehitys- tai valmennuskeskusteluiden - käymistä esihenkilön ja työntekijän välillä. Tutkimuksen tuloksia on esitetty kuviossa 1. Sen mukaan vajaa puolet (46%) palkansaajista on vastannut käyvänsä keskusteluja esihenkilönsä kanssa kerran tai pari vuodessa ja vajaa neljäsosa (23%) useita kertoja vuodessa. Vajaa kolmannes (31%) on kertonut käyvänsä keskusteluja harvemmin tai ei ollenkaan. (Tilastokeskus 2024, 107–108.)

Säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja oman esihenkilön kanssa käyneet sukupuolen mukaan, Työolotutkimus 2023



Kuvio 1. Työolotutkimus 2023 (Tilastokeskus 2024, 108)

Tämän työn aiheeksi valikoitui kehityskeskustelusuunnitelman laatiminen, sillä toimeksiantajalta on tullut useasti toivetta saada kehityskeskustelut käyttöön. Tarve kehityskeskusteluille on, sillä yritys on kasvanut ja henkilöstön määrä on lisääntynyt. Kehityskeskusteluiden avulla yrityksen esihenkilöt saavat lisää tietoa siitä, miten työntekijät viihtyisivät paremmin työssään ja pääsisivät parantamaan heidän työhyvinvointiaan, motivaatiotaan ja sitoutumista työpaikkaansa. Lisäksi, kuten yllä tilastokeskuksen tutkimuksesta huomataan, kehityskeskusteluita käydään työpaikoilla paljon.

Tämän työn tavoitteena on luoda toimiva ja helposti käyttöön otettava, sekä juuri toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiva kehityskeskustelusuunnitelma. Tavoitteena on, että kehityskeskustelusuunnitelma sisältää kaiken tarvittavan tiedon ja työkalut kehityskeskusteluiden pitämiseen esihenkilölle, joka ei ole pitänyt kehityskeskusteluita ennen. Toimeksiantajayritys on LVI Japexit Oy, joka tarjoaa LVI-urakointipalveluita yrityksille ja yksityisille asiakkaille. Yrityksessä työskentelee noin kaksikymmentä työntekijää, joista osa toimistotehtävissä ja suurin osa asentajina. Yrityksessä ei ole koskaan aiemmin pidetty kehityskeskusteluita.

Tutkimus on tehty haastattelemalla yrityksen kahta esihenkilöä, sekä LVI-asentajina työskenteleviä työntekijöitä. Haastattelut ovat tärkeitä, jotta kehityskeskustelusuunnitelmasta saadaan juuri toimeksiantajayrityksen käyttöön sopiva malli.

Haastatteluiden jälkeen aineisto on analysoitu ja sen pohjalta luotu sopiva kehityskeskustelusuunnitelma juuri tälle yritykselle.

Tämä opinnäytetyö etenee vaiheittain niin, että lukija saa selkeän kokonaiskuvan aiheesta. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen aihe ja sen valinta, sekä tutkimuksen tavoitteet. Toinen ja kolmas luku koostuu aiheen teoriasta. Toisessa luvussa syvennyttään aiheeseen ilmiönä ja siinä käsitellään muun muassa kehityskeskusteluiden merkitystä, tavoitteita, hyötyjä ja vuorovaikutuksen roolia.

Kolmannessa luvussa käydään läpi käytännön näkökulmia kehityskeskusteluiden toteuttamiseen. Siinä tarkastellaan kehityskeskustelukäytännön rakentamista sekä kehityskeskusteluprosessia valmistautumisesta jälkihoitoon. Lisäksi perehdytään kehityskeskusteluiden työvälineisiin ja paikkaan. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmät, joilla tämä toiminnallinen tutkimus on tehty. Lopuksi haastatteluiden pohjalta esitetään tutkimuksen tulokset ja työn tavoitteiden toteutumista analysoidaan pohdintaosiossa.

2 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään sovituin väliajoin työntekijän ja esihenkilön välillä. Sillä on tietty päämäärä ja se on järjestelmällisesti ja säännöllisesti toteutettu. (Autio, Juuti & Wink 2010, 29; Joki 2024, 108.) Kehityskeskusteluiden tavoitteena on edistää luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Se on hyvä mahdollisuus molemminpuoliseen palautteen antamiseen ja mahdollistaa työntekijän työn tavoitteiden asettamisen ja seurannan. Kehityskeskustelussa tarkastellaan työntekijän työsuorituksia ja tuloksia sekä pyritään tunnistamaan nykyiset ja tulevat kehitystarpeet. (Joki 2024, 108.)

Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyttä kautta ja määritellään tavoitteita tulevalle kaudelle. Lisäksi määritellään työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on kehittää työntekijän työsuoritusta ja henkilökohtainen kehittäminen on olennainen osa sitä. (Aarnikoivu 2016, 28.) Kehityskeskustelun aikana selkiytetään, millaisia odotuksia ja toiveita työntekijällä on, sekä mitkä asiat lisäävät hänen työmotivaatiotaan. Näitä asioita peilataan yrityksen tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin, sillä yrityksen menestykseen vaikuttavat ihmisten työssä suoriutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. (Joki 2024, 108–109.)

Aarnikoivu (2016, 22) ja Joki (2024, 108) painottavat, että pelkkä kehityskeskusteluun panostaminen ei riitä, vaan esihenkilön ja työntekijän välillä on tärkeää olla päivittäistä kommunikointia tavoitteellisten kehityskeskustelujen lisäksi. Myös luottamus on tärkeässä osassa, kun tavoitellaan avointa vuorovaikutusta.

2.1 Kehityskeskustelun tavoitteet ja toteutus

On tärkeää, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintaa. Myös ymmärrys oman työn merkityksellisyydestä osana organisaation toimintaa on tärkeää. Työntekijän on helpompi ottaa vastuuta omista työtehtävistään, kun tietää oman roolinsa ja asemansa organisaatiossa. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä on helpompi seurata

onnistumisia, kun tiedetään mitä tavoitellaan. Kun kehitetään jatkuvasti koko henkilöstöä, varmistetaan, että organisaation kyky tehdä tulosta pysyy ajan tasalla tai jopa menee kilpailijoiden vastaavan tason yli. (Meretniemi 2012, 21–22.) Keskustelussa on tärkeää pitää mielessä yrityksen perustehtävät, visio, strategia, tavoitteet ja arvot. Yksi kehityskeskustelun tärkeä tavoite on liittää nämä asiat keskustelun avulla jokapäiväiseen työhön, mikä auttaa työntekijää näkemään työnsä merkityksen. (Aarnikoivu 2016, 92.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on tuoda yrityksen työntekijöiden näkemyksiä esiin ja tukea yrityksen jatkuvaa kehittämistä. Keskusteluiden avulla pyritään myös edistämään työntekijöiden työhyvinvointia. He pääsevät keskusteluiden kautta vaikuttamaan omien työtehtäviensä sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiinsa, mikä on erityisesti työhyvinvointia parantava asia. Kehityskeskusteluille pitää asettaa selkeät päämäärät tavoitteet, jotta ne ovat mahdollisimman hyödyllisiä ja toimivat jokaisen kohdalla loogisesti ja johdonmukaisesti. (Meretniemi 2012, 64–65.) Tavoitteiden pitäisi olla keskustelun molemmilla osapuolilla tiedossa, jotta keskustelu kulkisi oikeaan suuntaan niin, että siitä on hyötyä sekä työntekijälle että esihenkilölle.

Kehityskeskustelun tavoitteet voivat vaihdella eri osapuolten näkökulmasta. Organisaation tavoitteena on lisätä kehityskeskusteluiden avulla työntekijöiden oma-aloitteisuutta sekä tehdä selkeämmäksi henkilöiden rooleja ja saada työntekijöiden kyvyt ja toiminnan vaatimukset kohtaamaan. Esihenkilön tavoitteena kehityskeskustelulle on varmistaa työntekijöiden tehokas toiminta sekä selvittää henkilöstön kykyjen ja vaatimusten kohtaamista. Lisäksi esihenkilön tarkoituksena on selvittää kehityskeskusteluiden avulla henkilöstön halua ja osaamista vaativampiin työtehtäviin. Työntekijän tavoitteena on kuulla palautetta työsuorituksistaan, vaikuttaa työtehtäviinsä, tietää odotetut tulokset sekä olla sopimassa tavoitteistaan. (Meretniemi 2012, 74–75.)

Kehityskeskustelut ovat koko yrityksen kannalta onnistuneita, jos niiden kautta saadaan arvokasta tietoa, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan parantaa ja kehittää (Heikkinen 2017). Jotta keskustelut todella edistäisivät työntekijän ja organisaation kehittämistä, niiden tulokset on hyödynnettävä tehokkaasti. Jos kehityskeskustelun tuloksista ei ole mitään hyötyä esihenkilölle tai organisaatiolle tai

tietoa ei hyödynnetä, esihenkilöiden aika menee hukkaan. Yksi merkittävä syy kehityskeskustelun epäonnistumiselle on, että keskustelu järjestetään kertaluontoisesti ja keskitytään pelkästään suorituksen arviointiin. Tästä syystä yksi maailman johtavista rahoitus- ja neuvontayrityksistä – Merrill Lynch – on siirtynyt suoritusarviointikeskusteluista jatkuvaan suorituksen johtamiseen, jossa painotetaan tavoitteiden saavuttamista ja säännöllisiä kehityskeskusteluita. (Aguinis, Joo & Gottferdson 2011.)

Myös Schaufenbuel (2016, 7–8) on käsitellyt perinteisistä suoritusarviointikeskusteluista siirtymistä uusiin suoritusarviointimalleihin. Suoritusarviointikeskustelu on keskustelutyyppi, joka perustuu yrityksessä käytössä olevaan arviointijärjestelmään. Keskustelun aikana arvioidaan työntekijän saavutuksia ja käytetään tuloksia työtehtävien määrittelyyn ja palkkaukseen. (Autio ym. 2010, 36.) Schaufenbuelin mainitsemat uudet mallit taas keskittyvät tulevaan, eivät menneeseen ja ne perustuvat ajatukseen, että työntekijöiden kykyjä voidaan kehittää. Schaufenbuel on käynyt läpi kolme tapaa, millä yritykset uudistavat suoritusarviointiaan:

1. Vuosittaisten arviointien korvaaminen jatkuvalla ja reaaliaikaisemmalla palautteella
2. Luokittelujärjestelmien poistaminen, sillä ne lisäävät työntekijöiden välistä kilpailua yhteistyön sijaan
3. Palkitsemisjärjestelmien uudistaminen niin, että ne huomioisivat paremmin yksilölliset suoritukset ja saavutukset

Nämä uudet mallit tarjoavat myös arvokkaita näkökulmia kehityskeskusteluiden suunnitteluun. Ne korostavat jatkuvaa vuorovaikutusta ja perustuvat enemmän keskusteluun sijoitusten sijaan. Lisäksi ne painottavat enemmän kehityksen tukemista pelkkien suoritusten arvioinnin sijaan. Näiden mallien hyödyntäminen kehityskeskusteluissa voi auttaa luomaan rakentavampaa ja tavoitteellisempaa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välille.

2.2 Kehityskeskustelun hyödyt

Toimiva kehityskeskustelu säästää sekä työntekijän että esihenkilön aikaa sekä mahdollistaa tehokkaan toiminnan, sillä laadukkaasti toteutettu kehityskeskustelu parantaa esihenkilön ja työntekijän välistä yhteistyötä ja auttaa sujuvampaan arjen yhteistoimintaan. Kun esihenkilön ja työntekijän välille on saatu kehityskeskusteluiden avulla yhteisymmärrys tavoitteista ja keinoista, tarve erilaisille varmistuksille arjessa vähenee ja voidaan helpoimmin keskittyä olennaiseen. Kehityskeskustelu on esihenkilölle hyödyllinen työkalu, mutta myös työntekijälle mahdollisuus keskustella esihenkilön kanssa omaan työhön ja henkilökohtaiseen kehitykseen liittyvistä asioista. (Aarnikoivu 2016, 91.)

Kehityskeskustelu tarjoaa *esihenkilölle* tilaisuuden tuoda yrityksen strategiaa ja arvoja osaksi arjen toimintaa. Samalla se on hyvä tilaisuus kertoa työntekijälle yrityksen tulevaisuuden tavoitteista ja siitä, mitä ne käytännössä tarkoittavat työntekijän kannalta. Kahdenkeskinen keskustelu luo esihenkilölle myös mahdollisuuden tutustua paremmin työntekijöidensä osaamiseen ja tunnistaa heidän kehitystarpeitaan. Lisäksi se toimii kanavana saada palautetta omasta johtamisestaan, mikä antaa esihenkilölle mahdollisuuden arvioida ja kehittää omia johtamistaitojaan. Keskusteluissa esihenkilöllä on mahdollisuus kiittää arvokkaasta työpanoksesta ja käsitellä tilanteita, joissa kehitys on lähtenyt epätoivottuun suuntaan. (Autio ym. 2010, 42; Aarnikoivu 2016, 90.)

Kun kehityskeskustelu on esihenkilölle mahdollisuus kertoa yrityksen tulevaisuuden tavoitteista työntekijälle, se on vastaavasti taas *työntekijälle* tilaisuus kuulla niistä sekä koko yrityksen tilasta. Työntekijä pääsee rauhassa keskustelemaan koko työnkuvastaan ja pohtimaan omaa rooliaan yrityksessä tulevaisuuden tavoitteisiin nähden. Samalla hän saa palautetta työsuorituksestaan ja voi antaa palautetta esihenkilön johtamistyöstä. Keskustelu antaa työntekijälle myös mahdollisuuden oppia tuntemaan paremmin esihenkilöään. (Aarnikoivu 2016, 91-92.)

Yritys saa kehityskeskusteluiden avulla tarkkaa ja ajantasaista tietoa työntekijän osaamisesta, kehitystarpeista ja –toiveista, mikä auttaa suuntaamaan osaamisen kehittämistä selkeämmin kohti tavoitteita. Niiden avulla voidaan parantaa yrityksen tehokkuutta ja siten myös tuloksellisuutta. (Viitala 2021, luku 3.6.) Samalla

keskustelut tarjoavat esihenkilölle tilaisuuden saada työntekijöiltä uusia ja luovia näkökulmia yrityksen kehittämiseen. Yritys saa siis kehityskeskusteluista työkalun henkilöstön hallinnan, kehittämisen ja toiminnan suunnittelun tueksi. (Autio ym. 2010, 42.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että kehityskeskusteluista on hyötyä kaikille, jos ne toteutetaan oikein. Hyödyt ovat myös melko samanlaisia jokaiselle osapuolelle: yritykselle, esihenkilölle ja työntekijälle. Esihenkilö voi kertoa yrityksen tavoitteista, jolloin yritys hyötyy siitä, että työntekijän työpanosta voidaan kohdistaa tavoitteita tukevaksi. Työntekijä taas pääsee kuulemaan yrityksen tavoitteista, ja voi edistää omilla työsuorituksillaan niiden toteutumista. Samoin esimerkiksi palautteesta hyötyy kaikki. Esihenkilö saa palautetta johtamisestaan, joka heijastuu suoraan työntekijöiden suoritukseen ja siten myös yrityksen menestykseen. Palautteen avulla esihenkilö voi kehittää johtamistaan, josta myös työntekijä hyötyy.

2.3 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Avoin vuorovaikutus on välttämätöntä, jotta kehityskeskustelu olisi aidosti hyödyllinen. Siksi vuorovaikutuksen tärkeyttä kehityskeskusteluissa ei voi korostaa liikaa. (Aarnikoivu 2016, 161.) Nykyajan kehityskeskusteluissa tulisi tavoitella dialogista keskustelua, jotta saadaan esiin uusia ajatuksia ja merkityksiä sekä kehitettyä uusia toimintatapoja. Jotta keskustelusta saadaan dialoginen, keskustelijoiden välillä tulee olla hyvä luottamus ja toimiva yhteistyö. (Autio ym. 2010, 57.)

Dialogisessa keskustelussa tavoitteena on lisätä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta ja muiden sekä omista näkökulmista (Soininen 2024). Dialogin tavoitteena ei ole löytää yksimielisyyttä tai ratkaisuja, vaan tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja lisätä yhteistä ymmärrystä. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen on välttämätöntä, jotta keskustelussa asetetut tavoitteet voidaan muuttaa konkreettisiksi toimiksi. Ilman yhteistä näkemystä on haastavaa suunnata toimintaa selkeästi ja tehokkaasti kohti yhteisesti sovittuja päämääriä. (Aarnikoivu 2016, 177.)

Kehityskeskusteluissa ja esihenkilötyössä dialogitaitojen merkitys korostuu (Aarnikoivu 2016, 177). Vastuu keskustelun onnistumisesta jakautuu sekä työntekijän että esihenkilön kesken, vaikka esihenkilöllä on yleensä enemmän koulutusta ja

kokemusta vuorovaikutustilanteista, sillä ihmissuhdetaidot ovat keskeinen osa hänen tehtäviään. Työntekijä taas on valmennettu keskusteluihin vain yleisesti, joten työntekijältä ei voi odottaa keskustelussa niin suurta vastuuta. (Meretniemi 2012, 117.)

Dialogista keskustelua tavoitteleva esihenkilö kiinnittää erityistä huomiota kuuntelemiseen, sillä se on olennainen osa vuorovaikutusta. Usein vuorovaikutustilanteen epäonnistumisen syy on usein siinä, että toista osapuolta ei ole kuunneltu riittävästi. (Aarnikoivu 2016, 178.) Kehityskeskustelun molemmilla osapuolilla, esihenkilöllä ja työntekijällä, on mahdollisuus osallistua keskusteluun esittämällä kysymyksiä ja tuomalla asioita esiin. Kuitenkin olisi tärkeää, että keskusteluissa olisi aktiivisemmin äänessä työntekijä eikä esihenkilö. (Sarkkinen 2022.) On tärkeää, että esihenkilöllä on taitoa dialogiseen keskusteluun, jotta hän voi ohjata keskustelua oikeaan suuntaan kuitenkin olematta itse liikaa äänessä.

Jokaisella ihmisellä on omat tyylinsä esittää asioita. Osa kertoo asiansa hyvin lyhyesti ja osa taas kaiken perusteellisesti. Jos esihenkilön tyyli on käydä kaikki läpi pitkästi ja yksityiskohtaisesti, hänen on hyvä tehdä muistilista keskusteltavista asioista. Myös työntekijää voi kehottaa tekemään listan itselleen tärkeistä aiheista. Jos työntekijällä on tapana puhua kaikesta yksityiskohtaisesti, voi häntä myös muistuttaa keskustelun alussa käytettävissä olevasta ajasta. Näillä keinoilla voidaan edistää aikataulussa pysymistä. (Meretniemi 2012, 117.)

Ihmiset ymmärtävät asiat eri tavoilla riippuen siitä, mitä aisteja käyttämällä heillä on helpointa vastaanottaa viestejä ja hahmottaa asioita. Parhaiten saa viestinsä perille, kun viestii kaikille aisteille esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Näytä mistä on kyse, esimerkiksi kaavioilla, kuvilla tai kirjoittamalla.
- Kuvaile eri vaiheet ja siihen vaikuttavat tekijät selkeästi ja kiinnostavasti.
- Rohkaise toista osapuolta kertomaan mielipiteensä asiasta ja jakamaan, millainen käsitys hänelle jäi suunnitellusta toteutustavasta. (Meretniemi 2012, 118, 121.)

Väärinymmärryksiä keskusteluissa sattuu helposti, kun käytetään kuvailevia ja epätäsmällisiä sanoja, kuten kohta, paljon, moni, harvoin ja usein. Niitä kannattaa käyttää harkiten ja täsmentää joka kerta, mitä tarkoittaa. Apuna on hyvä käyttää

luku- ja aikamääreitä, jotta vältetään väärinymmärryksiltä. Kannattaa myös aina tarkistaa saman tien, että viestit on ymmärretty oikein. (Meretniemi 2012, 123.)

Sanattomalla viestinnällä voimme joko tukea puhettamme tai heikentää sen vaikutusta. Tutkimusten mukaan suurin osa viestinnästä tapahtuu eleiden, ilmeiden ja kehonkielen avulla. (Meretniemi 2012, 123–124; Aarnikoivu 2016, 186.) Hyvä kehityskeskustelija osaakin kiinnittää erityistä huomiota kehonkieleensä. Asenteet ja tunteet näkyvät ihmisen kehonkielessä ja sitä on vaikea hallita. Siksi onkin tärkeää panostaa siihen, että työntekijä ja esihenkilö ovat molemmat sitoutuneita keskustelutilanteeseen ja arvostavat toisiaan. Silloin myös kehonkieli välittää myönteisiä viestejä. (Aarnikoivu 2016, 186.)

Vaikka kehonkieleeseen liittyikin olennaisesti asenteet ja tunteet, niihin voi silti vaikuttaa tiedostamalla muutamia asioita. Katsekontaktiin, istumisasentoon sekä puhetyyliin kannattaa kiinnittää huomiota kehityskeskustelutilanteessa. Silmiin katsominen synnyttää luottamusta, mutta liika tuijottaminen koetaan ahdistavana ja hyökkäävänä. Katseen alaspäin laskeminen välillä auttaa keskustelukumppania rentoutumaan. Toisaalta liika alaspäin katsominen antaa vaikutelman, että henkilö on omissa ajatuksissaan, eikä ole kiinnostunut kuuntelemaan toista osapuolta. (Meretniemi 2012, 126; Aarnikoivu 2016, 186–187.)

Esihenkilön istumisasennolla on vaikutusta siihen, miten työntekijä kokee keskustelutilanteen. Taaksepäin nojaaminen ja käsien pitäminen puuskassa viestii torjuntaa, kun taas eteenpäin nojaaminen ja käsien pitäminen rennosti pöydällä tai vapaana sivuilla viestii, että ollaan kiinnostuneita keskustelukumppanin esittämistä asioista. Myös katseella voi osoittaa kiinnostustaan keskittymällä keskustelukumppaniin sen sijaan, että katse harhailisi ovelle tai kännykkään. Tunnelmaa rauhoittaa lisää se, jos molemmat osapuolet istuvat rauhassa paikoillaan vaihtelematta koko ajan asentoa. (Meretniemi 2012, 127, Aarnikoivu 2016, 187.)

Myös äänellä ja puhetavalla on merkityksensä vuorovaikutuksessa. Kehityskeskustelussa esihenkilön olisi hyvä sopeuttaa puhenopeuttaan keskustelukumppanin mukaan, sillä se edistää keskustelijoiden välisen yhteyden muodostumista. Luonteva, rauhallinen ja selkeä puhetapa tekee kehityskeskustelun tunnelmasta positiivisemmän. Tärkeästä asiasta puhuttaessa on hyvä hidastaa hieman omaa

puhetta ja pitää pieni tauko ennen keskeistä käsitettä, mikä saa kuulijan tarkkaavaisemmaksi. (Meretniemi 2012, 128–129; Aarnikoivu 2016, 187–188.)

3 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI

Uutta kehityskeskustelukäytäntöä luodessa on tärkeää, että se suunnitellaan organisaatiolle sopivaksi yleisen oppikirjamallin sijaan. Kehityskeskusteluprosessi tulisi suunnitella ja muokata niin, että se tukee organisaation asettamia tavoitteita ja tarkoitusta kehityskeskustelulle. (Aarnikoivu 2023, 139.)

3.1 Kehityskeskustelukäytännön rakentaminen

Kun luodaan uudet kehityskeskustelukäytännöt, on hyvä käydä läpi tietyt vaiheet, jotta saadaan toimiva kehityskeskustelujärjestelmä. Niitä ovat Joen (2024, 109–111) mukaan suunnittelu, tiedotus, esihenkilöiden valmentaminen, työntekijöiden keskusteluun perehdyttäminen, kehityskeskustelujen käyminen, seuranta ja toimenpide-ehdotukset.

On tärkeää *suunnitella* juuri omaan yritykseen sopivat kehityskeskustelukäytännöt ja aikavälit keskusteluille. Suunnittelussa tulisi asettaa konkreettiset tavoitteet ja pohtia, millaisia vastauksia tarvitaan, jotta keskustelut tukevat yrityksen tavoitteita. (Joki 2024, 110.) Samalla on tärkeää miettiä, miten keskusteluista saatua tietoa käytetään hyväksi yrityksen kehittämisessä, jotta keskustelut tuottavat lisäarvoa toiminnan kehittämiselle (Aarnikoivu 2023, 140).

Kehityskeskusteluiden käymisestä tulisi *tiedottaa* yrityksen henkilöstöä yritykselle sopivassa tiedotuskanavassa. Kehityskeskustelukäytännön aloittamisesta viestittäessä on tärkeää kertoa, mikä kehityskeskustelu on, mitkä ovat sen tavoitteet ja mitä hyötyjä siitä saadaan. On hyvä painottaa sitä yhtenä koko työyhteisön kehittymisen välineenä. (Aarnikoivu 2023, 109; Joki 2024, 111.)

Esihenkilöt tulee *valmentaa* kehityskeskusteluiden käymiseen (Joki 2024, 109). Esihenkilön osaaminen kehityskeskusteluissa korostuu erityisesti silloin, kun esihenkilö antaa negatiivista palautetta, sillä esihenkilön suhtautuminen kritiikkiin heijastuu suoraan työntekijän suhtautumiseen (Asmuss 2008). Esihenkilön motivaatio pitää kehityskeskusteluita on myös isossa osassa, kun tarkastellaan

työntekijän suhtautumista keskusteluun. Jos esihenkilön mielestä kehityskeskusteluiden käyminen ei ole tärkeää, työntekijätkin ovat usein keskusteluihin tyytymättömiä. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijä on kehityskeskustelussa passiivinen. (Aarnikoivu 2016, 100–101.) Myös etukäteen täytettävän kehityskeskustelulomakkeen laatiminen on tärkeää helpottamaan esihenkilön työtä (Joki 2024, 109).

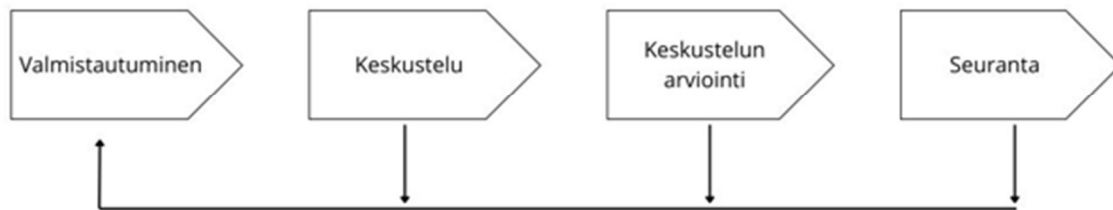
On tärkeää *perehdyttää* työntekijät keskusteluun hyvin. Esihenkilön tehtävänä on esitellä kehityskeskustelulomake ja ohjeistaa sen täyttäminen. Samalla on tärkeää korostaa keskustelun tärkeyttä ja tavoitteita ja pyrkiä poistamaan mahdollisia ennakkoluuloja, joita kehityskeskusteluihin saattaa liittyä. (Joki 2024, 111.)

Kehityskeskustelu toteutetaan esihenkilön ja työntekijän välillä ennalta sovittuna ajankohtana. Keskustelussa käydään läpi kehityskeskustelulomakkeen aiheet ja sisältö. Keskustelun lopuksi määritellään jatkotoimenpiteet ja niiden aikataulut. (Joki 2024, 111.)

Keskustelun jälkeen *seurataan* suunnitelman mukaisesti asioita, joista on sovittu kehityskeskustelussa. Seuraavassa keskustelussa arvioidaan, miten suunnitelmat ovat toteutuneet ja onko seuranta ollut riittävää. Keskusteluista ja siellä esiin nousseista aiheista koulutus- ja kehittämistarpeisiin sekä resursseihin ja työssä viihtyvyyteen liittyen tehdään yhteenveto. Sen perusteella voidaan suunnitella yritykselle sopivia *jatkotoimenpiteitä*. (Joki 2024, 112.)

3.2 Kehityskeskustelun rakenne

Aarnikoivu (2016,108) jakaa kehityskeskustelun kolmeen vaiheeseen: valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Meretniemi (2012, 64) on taas jakanut kehityskeskustelun neljään vaiheeseen (kuvio 2), joita ovat valmistautuminen, keskustelu, keskustelun arviointi ja seuranta. Jokaisella vaiheella on tärkeä rooli kehityskeskusteluprosessissa, ja ne vaikuttavat koko keskustelun onnistumiseen (Aarnikoivu 2016, 108). Meretniemen malli on kattavampi, sillä siinä kehitetään myös itse kehityskeskustelua arvioimalla se joka keskustelun jälkeen.



Kuvio 2. Kehityskeskusteluprosessi (Meretniemi 2012, 81)

3.2.1 Valmistautuminen

Sekä työntekijän että esihenkilön tulisi valmistautua kehityskeskusteluun miettimällä valmiiksi, mikä keskustelun tarkoitus on. Ennakkoon valmistautuminen auttaa siihen, että keskustelu pysyy oikeissa aiheissa, eikä keskustelu siirry vain yleiseen jutteluun. Kuitenkaan keskustelun suunnitellut kehykset pitäisi olla sen verran joustavat, että vapaa keskustelu on helppoa. (Autio ym. 2010, 40.)

Valmistautumisohteja esihenkilölle

- Muistuta mieleen keskustelun tavoitteet ja tarkoitus.
- Valitse ja varaa paikka hyvissä ajoin.
- Varaa riittävästi aikaa, noin tunnista kahteen tuntiin.
- Huolehdi, että työntekijä on saanut valmistautumisohteet hyvissä ajoin ja täyttänyt keskustelulomakkeen.
- Käy työntekijän tilanne läpi etukäteen. (Autio ym. 2010, 40–41; Joki 2024, 136–137.)

Valmistautumisohteja työntekijälle

- Palauta mieleen edellisessä keskustelussa sovitut asiat.
- Täytä kehityskeskustelulomake ja palauta se sovitusti.
- Valmistaudu oman palautteen vastaanottamiseen.
- Pohdi omia tehtäviä, työtavoitteita ja kehitysalueita.
- Pohdi millainen on työyhteisön ilmapiiri ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.
- Mieti kehittämisehdotuksia havaitsemiisi asioihin.

- Valmistaudu ja mieti, miten voit tuoda asiasi esille. (Meretniemi 2012, 71; Joki 2024, 137.)

3.2.2 Keskustelutilanne

Kehityskeskustelutilanne voidaan jakaa virittäytymiseen, menneen arviointiin ja tulevan suunnitteluun sekä päätökseen. Keskustelun aluksi on hyvä vapauttaa tunnelmaa puhumalla jostakin arkisesta asiasta, kuten säästä tai lomasuunnitelmista. Tämä auttaa työntekijän rentoutumisessa ja keventää ilmapiiriä. Alussa on myös hyvä käydä läpi, mikä on keskustelun tarkoitus ja tavoitteet sekä kerrata yrityksen perusasiat lyhyesti. Lisäksi kannattaa käydä läpi keskustelun kulku ja aiheet. (Meretniemi 2012, 82, 84; Aarnikoivu 2016, 121–122.)

Kun keskusteluun on virittäydytty, siirrytään kuluneen kauden arviointiin ja tulevaisuuden suunnitteluun (Meretniemi 2012, 82, 84; Aarnikoivu 2016, 121–122). Aarnikoivun (2016, 89–90) mukaan kehityskeskustelun painotus on tulevaisuudessa, johon käytetään 75 prosenttia keskustelun ajasta, kun taas menneeseen aikaan käytetään vain 15 prosenttia ja nykyhetkeen 10 prosenttia.

Mennyttä kautta voidaan lähteä arvioimaan käymällä lyhyesti läpi edellisen keskustelun muistiota. Näin palautetaan mieleen edellisessä keskustelussa sovittuja asioita ja voidaan helpommin arvioida tavoitteiden suoriutumista. (Meretniemi 2012, 85.) Mennyttä kautta arvioidessa voidaan miettiä henkilökohtaisia tavoitteita ja niistä suoriutumista: mitkä tavoitteet on saavutettu, mikä ovat jääneet saavuttamatta ja miksi sekä miten vahvuuksia voidaan ylläpitää ja kehityskohteita kehittää. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi pohditaan työntekijän kokemuksia edellisellä kaudella, sekä positiivisia että kielteisiä ilmiöitä, tapahtumia ja kehityssuuntia. Myös työntekijän palautetta esihenkilölle menneeseen kauteen liittyen on hyvä käydä läpi: missä esihenkilö on onnistunut ja mitä kehitysideoita työntekijällä on hänelle. Esihenkilö kertoo kehittämistoimenpiteet, joita aikoo toteuttaa palautteen perusteella. (Aarnikoivu 2016, 111–112.)

Tulevan kauden odotukset, tavoitteet ja tulosten mittaustavan sekä käytettävien mittarien määrittelyt ovat koko kehityskeskustelun tärkein aihe (Meretniemi 2012, 86). Tulevaa kautta pohtiessa tarkastellaan nykyisiä työtehtäviä ja niiden

tärkeysjärjestystä sekä ajankäyttöä, työntekijän muutostoiveita työtehtäviin ja työkauden tavoitteita ja mittareiden valitsemista niille. Hyvälle tavoitteelle on ominaista, että se on yksilöllinen, selkeä, mitattavissa, merkityksellinen, mahdollinen saavuttaa ja aikataulutettu (Oulasmaa 2022, 317).

On tärkeää olla perillä työntekijän uratoiveista ja yrityksen mahdollisuuksista toteuttaa niitä. Keskustelussa pohditaan työntekijän osaamista: minkälaista osaamista tarvitaan ja miksi, sekä miten osaamista kehitetään. Lisäksi kartoitetaan työntekijän koulutustoiveita ja tapoja, jolla työntekijä voi parantaa henkilökohontaista kehitystään ja käydään läpi keinoja, joilla työntekijä huolehtii työhyvinvoinnistaan. (Meretniemi 2012, 86; Aarnikoivu 2016, 112–113.)

Ennen keskustelun loppua esihenkilön tulee varmistua, että kaikki tarpeellinen on käsitelty ja kysyä työntekijältä, onko hänellä vielä asioita, joita hän haluaa ottaa esille. Keskustelun lopuksi esihenkilön on hyvä esittää yhteenveto keskustelun asioista ja siitä, mitä on sovittu. Lisäksi sovitaan myös asetettujen tavoitteiden seurannasta. (Meretniemi 2012, 87; Aarnikoivu 2016, 134.)

Myös kehityskeskusteluita voi kehittää, ja se onnistuu arvioimalla keskustelun lopuksi, miten keskustelu on sujunut. Sekä esihenkilö että työntekijä antavat oman palautteensa keskustelusta ja arvioivat, ovatko keskustelun tavoitteet täyttyneet ja voidaanko ensi kerralla tehdä jotain paremmin. Kehityskeskustelusta laaditaan yhteenvetolomake, jonka sekä työntekijä että esihenkilö allekirjoittavat, ja josta molemmat saavat omat kappaleensa. (Meretniemi 2012, 87; Aarnikoivu 2016, 134.)

3.2.3 Jälkihoito

Jotta kehityskeskustelu on hyödyllinen, se pitää dokumentoida. Jos kehityskeskustelun asioita ei kirjata ylös, on mahdotonta seurata sovittuja asioita pidemmällä aikavälillä. Seurannan tarkoituksena on huolehtia, että asetetut tavoitteet ja sovitut toimenpiteet toteutuvat suunnitellusti. Sovittujen asioiden noudattamatta jättäminen antaa työntekijöille viestin, että yrityksen asioilla tai henkilöstöllä ei ole väliä ja kehityskeskustelut ovat merkityksettömiä. Keskustelun dokumentointi on tärkeää myös siksi, että keskusteluita pitäisi pystyä hyödyntämään myös

monipuolisesti lähijohtamisessa sekä ylemmän johdon johtamistehtävässä. (Meretniemi 2012, 99; Aarnikoivu 2016, 134–135.)

Seuranta tulee hoitaa juuri keskustelussa sovitun mukaan. Esihenkilön on pidettävä lupaukset työntekijöille, mutta myös työntekijöiden odotetaan pitävän keskusteluissa sovitut lupauksensa ja sitoutuvan toteuttamaan yhdessä kehityskeskustelussa tehdyt päätökset käytännössä. Seurannan raportointi toteutetaan sovitulla tavalla ilmoittamalla, onko tehtävä suoritettu vai viivästynyt ja mistä mahdollinen viivästys johtuu, sekä miten tilanne aiotaan korjata. (Meretniemi 2012, 100.)

3.3 Kehityskeskustelun paikka ja työvälineet

Paikka kehityskeskustelulle kannattaa varata hyvissä ajoin. Keskustelutilaksi on hyvä valita neutraali tila, ei esihenkilön oma työhuone. (Joki 2024, 112.) Tällöin tilanne on mahdollisimman tasa-arvoinen. Paras vaihtoehto on valita paikaksi neuvotteluhuone, joka rauhoitetaan keskustelun ajaksi (Meretniemi 2012, 66).

Pälli & Vaara (2013, 23) ovat tutkineet vuorovaikutusta kehityskeskusteluissa ja he huomioivat aineistoa tarkastellessaan, että nonverbaalinen viestintä nousi suureen rooliin. Tutkimuksen havaintona oli, että tilan käyttö ja asennoituminen tilaan vaikuttivat esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Kun esihenkilö ja työntekijä istuivat vastakkain pöytä välissään, vuorovaikutuksesta tuli paikoin muodollista ja jäykkää. Sen sijaan tilanteen jäykkyys väheni, kun molempien huomio suuntautui samaan kohteeseen, kuten tietokoneen ruutuun. (Pälli & Vaara 2013, 23.) Ilmapiiriin saa rentoutta ja luontevuutta myös tarjoiluilla, kuten kahvilla tai virvoitusjuomilla ja pienillä naposteltavilla. Pieni liikkuminen rauhoittaa useimpia ihmisiä. (Meretniemi 2012, 66–67).

Pälli & Vaaran (2013, 23) tutkimuksessa havainnoitiin myös, että erilaiset paperit, lomakkeet ja dokumentit olivat isossa roolissa vuorovaikutuksessa työntekijän ja esihenkilön välillä. Keskustelua käytiin ikään kuin “paperivälitteisesti”. Keskusteluissa tulkittiin dokumenttien sisältöä ja merkitystä sekä pohdittiin millä tavoin asiat kirjataan kehityskeskustelulomakkeisiin. Lomakkeet ja dokumentit toimivat retorisisina keinoina, joihin osallistujat viittasivat esittäessään omia näkemyksiään

tai arvioitaan, usein vedoten tekstin suoriin muotoiluihin ja epäsuoriin merkityksiin. Papereita käytettiin myös paljon fyysisinä resursseina, esimerkiksi siirryttäessä aiheesta toiseen. Papereiden lukemisen taakse saatettiin piiloutua, jos aihepiiri tai asia tuntui vaikealta.

Kehityskeskustelulomakkeen hyötyjä korostaa myös Asmuss (2008), erityisesti helpottamaan esihenkilöiden tehtävää antaa negatiivista palautetta kehityskeskustelun aikana. Jos sekä esihenkilöltä että työntekijältä pyydetään erikseen negatiivista palautetta osana kehityskeskustelua, saadaan positiivinen ja negatiivinen palaute eroteltua selkeästi. Tällainen lähestymistapa voisi tehdä työntekijän suoriutumiseen liittyvien muutostarpeiden käsittelystä tehokkaampaa ja suurempaa.

Kehityskeskustelut olisi siis hyvä järjestää neutraalissa ympäristössä ja siten, että osapuolet eivät istu vastakkain, vaan esimerkiksi pöydän vierekkäisillä sivuilla. Rennon ilmapiirin luomiseksi voi hyödyntää esimerkiksi pieniä tarjoiluja. Lisäksi kehityskeskustelulomakkeet eivät ainoastaan tue keskustelun sisältöä, vaan myös edistävät vuorovaikutusta.

3.4 Mittarit

Jotta työntekijöiden kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata, tulee asettaa mittarit, joilla niitä seurataan. Toimiva tavoite on SMART-mallin mukainen eli specific (täsmällinen), measurable (mitattava), achievable (saavutettavissa), realistic (realistinen) sekä time bound (aikataulutettu) (Aarnikoivu 2016, 127; Työterveyslaitos 2025). Kuviossa 3 Aarnikoivu (2016, 132) on kuvannut, miten määrittellään työntekijän osaamisen kehittämistavoitteet. Kun mietitään työntekijän tavoitteita, tulisi lähtökohtana olla yrityksen arvot, visio ja tavoitteet. Näin työntekijän tavoitteet edistävät myös yrityksen liiketoimintaa. (Aarnikoivu 2016, 127.)



Kuvio 3. osaamisen kehittämistavoitteiden määrittely (Aarnikoivu 2016, 132)

Henkilökohtaisen kehittymisen kannalta on tärkeää arvioida työntekijän nykyinen osaamistaso ja kehitystarpeet. Tähän voidaan käyttää hyödyksi osaamiskartoitusta. Sen avulla tunnistetaan ensin tehtävän kannalta keskeiset osaamisalueet ja verrataan sen jälkeen työntekijän osaamista niihin. Nykyiset osaamiset voidaan arvioida esimerkiksi numeerisesti, mikä mahdollistaa osaamisen kehittymisen seurannan. Osaamisen kehittämistä voidaan edistää myös määrittelemällä strateginen osaaminen. Se määrittää, millaista osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aarnikoivu 2016, 131.)

Kehityskeskustelussa voidaan laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa hyödynnetään osaamiskartoitusta. Siihen merkitään tavoitteet kehittymisen suhteen ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi sekä aikataulut toteutuksille. Kehityssuunnitelmaan kirjattuja kehitystavoitteita on hyvä peilata asetettuihin työtaavoitteisiin. On hyvä miettiä, mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Lisäksi nykyhetken osaamistaso on tärkeää tietää, jotta tiedetään, tarvitaanko kehittämistoimenpiteitä. (Aarnikoivu 2016, 131–132.)

Joskus työntekijän työtehtävät ovat samoja vuodesta toiseen ja näin ollen myös tietyt tavoitteet pysyvät samoina. Nämä tavoitteet mittaavat, miten työntekijä suoriutuu jatkuvista, lähes samana pysyvistä vastuista. Näiden lisäksi työntekijän tekemistä tulisi mitata myös avaintavoitteiden avulla. Ne ovat tavoitteita, jotka määrittävät yrityksen kulloinkin tärkeät painopisteet ja joihin panostetaan tietyn

ajanjakson aikana. Ajan mittaa avaintavoitteet saattavat muuttua työntekijän jatkuvaksi vastuuksi. (Aarnikoivu 2016, 130.)

Kehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin on tärkeää kehitellä jokin kriteeri, jotta voidaan nähdä, miten tehtävissä on onnistuttu tai onko päästy tavoitteisiin. Jos arviointiin ei ole minkäänlaisia mittareita, on haastavaa arvioida, milloin toimintaan tulisi tehdä parannuksia. Kaikki sovitut tavoitteet, avaintehtävät ja mittarit on tärkeää kirjata ylös, jotta niihin voidaan palata ja ne eivät unohdu. (Meretniemi 2012, 54–55.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada käsitystä ihmisten toiminnasta tutkimuksen aikana tehtyjen tulkintojen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään päästä käsiksi siihen, miten ihminen itse kuvaa ja hahmottaa kokemansa todellisuuden. (Vilka 2021a). Näin ollen laadullinen tutkimus sopii tähän työhön parhaiten.

Tähän työhön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa, josta hyödytään käytännössä ja jonka avulla voidaan kehittää käytäntöjä (Heikkinen, Kauko & Salo 2023). Toimintatutkimus pyrkii vastaamaan käytännön työssä esille tulleeseen ja tunnistettuun tarpeeseen (Vilka 2021b). Toimintatutkimus sopii tähän työhön erinomaisesti, sillä tämän työn tarkoituksena on vastata toimeksiantajan tarpeeseen ja kehityskeskustelusuunnitelmasta on toimeksiantajalle käytännön hyötyä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluita. Haastatteluiden tarkka analyysi sopii toimintatutkimukseen, sillä niiden avulla voidaan saada sellaista tietoa käytännöistä, mitä pelkästään havainnoimalla ei saada. (Heikkinen, Kauko & Salo 2023). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Niissä haastattelun aihepiirit on valmiiksi mietitty, mutta haastattelukysymykset saattavat vaihdella riippuen siitä, ketä haastatellaan. Esimerkiksi eri tehtävissä tai asemissa työskentelevien ihmisten haastatteluiden teemojen painopisteet voivat vaihdella. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018.) Tähän työhön haastateltiin sekä esihenkilö- että työntekijäasemassa olevia henkilöitä, joten teemahaastattelu on tähän tarkoitukseen sopiva menetelmä.

Haastateltavaksi valittiin yrityksen kaksi esihenkilöä sekä kolme LVI-asentajana toimivaa työntekijää. Yrityksen esihenkilöitä haluttiin haastatella, jotta saatiin tietoa, miksi kehityskeskustelut halutaan aloittaa, mitä niillä tavoitellaan ja mitä niiden tulisi sisältää. Työntekijöiltä haluttiin heidän näkökulmaansa kehityskeskusteluihin, jotta keskustelut palvelevat myös heidän tarpeitaan ja heidän olisi motivoivampaa osallistua keskusteluihin.

Esihenkilöiden halukkuutta osallistua haastatteluun kysyttiin työpaikalla. Työntekijöiden halukkuutta osallistua haastatteluun kysyttiin yrityksen yhteisessä WhatsApp-ryhmässä. Heille kerrottiin lyhyesti, mikä kehityskeskustelu on, ja että haastattelun avulla heillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan siihen. Näin työntekijöillä oli suurempi motivaatio osallistua haastatteluun. Heille kerrottiin, että haastateltavat pysyvät anonyyminä tutkimuksessa. Haastateltavaksi valittiin kolme vapaaehtoista eri-ikäistä työntekijää ja heidän työkokemuksensa yrityksessä vaihteli neljästä kymmeneen vuoteen.

Haastattelut käytiin helmikuussa 2025 kahden viikon aikana. Esihenkilöiden toiveena oli helppo ja rento haastattelu, joten haastattelut käytiin työpaikalla työpäivän aikana. Työntekijöiden haastatteluista yksi järjestettiin kasvotusten ja kaksi muuta haastattelua puhelimitse haastateltavien toiveesta, sillä se oli heille helppo vaihtoehto. Ensimmäisten haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että kaikille ei ollut selvää, mitä kehityskeskustelut tarkoittavat. Tämän vuoksi seuraavissa haastatteluissa aloitettiin kertomalla kehityskeskusteluiden merkityksestä ennen varsinaisiin haastattelukysymyksiin siirtymistä.

Kaikki haastattelut yhtä lukuun ottamatta kestivät noin puoli tuntia, ja haastatteluista yksi oli noin tunnin mittainen. Haastattelut nauhoitettiin, jotta keskustelut sujuisivat mahdollisimman luontevasti eikä haastatteluiden aikana tarvitsisi tehdä muistiinpanoja. Nauhoitukseen pyydettiin lupa jokaiselta haastateltavalta erikseen. Myöhemmin nauhoitukset kuunneltiin ja vastaukset kirjoitettiin ylös analysointia varten.

Tutkimuksen aineistoa analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen ja analyysin perusta oli työn teoriaisuus. Teorialähtöinen sisällönanalyysi on menetelmä, jossa aineiston tarkastelua ohjaa ennalta määritetty teoria tai malli. Tämä tarkoittaa, että aineistoa tulkitaan aiempaan tutkimukseen tai teoriaan perustuvien suuntaviivojen mukaisesti. Tämän lähestymistavan tavoitteena on usein testata ja soveltaa aiempaa tietoa uudessa yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analysointimenetelmäksi valittiin teorialähtöinen sisällönanalyysi, koska haastattelut toteutettiin ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta ja aineiston jäsentäminen näiden teemojen mukaisesti oli perusteltua.

Haastatteluaineistosta tehtiin kaksi koostetta, joissa vastaukset järjestettiin eri teemojen mukaisesti. Työntekijöiden haastattelusta tehtiin yksi kooste ja esihenkilöiden haastattelusta toinen. Teemat olivat samat, kuin haastatteluissa, eli kehityskeskusteluiden merkitys, tavoitteet ja hyödyt, kehitys ja palaute, vuorovaikutus, valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Näiden teemojen avulla aineiston sisältö jäseneltiin ja liitettiin työn teoreettiseen viitekehykseen. Koska samat teemat olivat keskeisessä roolissa myös kehityskeskustelusuunnitelmassa, tietoperustan ja aineiston analyysin pohjalta sen laatiminen sujui johdonmukaisesti.

Tämä työ toteutettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä käyttäen. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnassa se tarkoittaa sitä, että tutkimukseen käytetty tieto on peräisin esimerkiksi luotettavista tietolähteistä, kuten ammattikirjallisuudesta. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija toimii rehellisesti, huolellisesti ja esittää tulokset totuudenmukaisesti. Lisäksi kunnioitetaan muita tutkijoita käyttämällä tarkkoja lähdeviitteitä. (Vilka 2021a.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK on linjannut tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa koskevat säännöt tarkasti. Osallistuvien ihmisarvoa on kunnioitettava ja siihen liittyy tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus. Kehtään ei saa millään tavalla painostaa osallistumaan tutkimukseen. (Kaukko & Kiilakoski 2023.) Tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja haastattelut toteutettiin anonymisti työntekijöiden osalta. Esihenkilöiden anonymiteettiä ei voitu täysin säilyttää, mutta tämä ei haitannut heitä. Vaikka haastatteluissa kysyttiin esihenkilöiden työtehtävistä ja työuran pituudesta toimeksiantajayrityksessä, niitä ei kuitenkaan analysoida, jotta anonymiteetti säilyy mahdollisimman hyvin. Anonymiys tarkoittaa sitä, että haastateltavan vastauksia ei voida yhdistää jälkeenpäin juuri häneen (Kaukko & Kiilakoski 2023).

5 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa, jossa käytiin kaikki teema-alueet läpi. Haastattelun kysymykset johdettiin tietoperustasta. Ne vaihtelivat hieman sen mukaan, oliko kyseessä esihenkilö vai työntekijä, sillä heiltä haluttiin saada eri näkökulmat kehityskeskustelusuunnitelmaa varten.

Haastattelun teemat olivat:

- Kehityskeskusteluiden merkitys, tavoitteet ja hyödyt
- Kehitys ja palaute
- Vuorovaikutus
- Valmistautuminen
- Keskustelutilanne
- Jälkihoito

Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2.

5.1 Esihenkilöiden haastattelut

Haastatteluista tuli ilmi, että yrityksessä on käyty arjen keskellä sekä virkistysreissuilla paljonkin keskusteluita, joilla on samoja piirteitä kuin kehityskeskusteluilla. Kuitenkaan mitään virallisia ja suunnitelmallisia kehityskeskusteluita ei ole käyty ennen. Kehityskeskusteluita pidettiin hyvänä ideana.

Esihenkilöiden mukaan työntekijöiden kehittäminen on yrityksen kehittämisen kannalta keskeistä. Heidän mielestään on tärkeää, että kaikilla on tieto omasta roolistaan ja siitä, mitä heiltä odotetaan, sekä mahdollisuus antaa ja saada palautetta. Nämä asiat myös motivoivat työntekijöitä. Lisäksi työtehokkuus lisääntyy, kun löytyy parempia työmenetelmiä. Työntekijöiden hyvinvointi niin töissä kuin vapaa-ajallakin nousi haastatteluissa useasti esiin. Esihenkilöt kokivat, että työntekijöiden hyvinvointi näkyy heidän työskentelyssään ja sitä kautta myös yrityksen menestyksessä.

Haastatteluissa tuli esiin, että yrityksessä ei ole erikseen määritelty visiota ja tavoitteita. Yrityksen kasvu on tullut luonnollisesti ilman erityisiä tavoitteita ja arvoina on pidetty perusarvoja, kuten rehellisyyttä ja luotettavuutta. Sitä, että työntekijät ymmärtävät yrityksen tulevaisuuden tavoitteet, ei pidetty kovin tärkeänä, koska asiaa ei oltu koskaan ajateltu siitä näkökulmasta. Keskustelun myötä nousi esiin se, että yrityksen tulostavoitteet saattaisivat vaikuttaa työntekijöihin jopa negatiivisesti. Sen sijaan muunlaiset tavoitteet, kuten hyvä maine olisi tärkeää myös työntekijöiden ymmärtää. Työntekijöiden palautetta ja ideoita pidettiin järkevänä hyödyntää tavoitteiden saavuttamiseksi.

Esihenkilöiden mukaan kehityskeskusteluiden tärkeimpiä tavoitteita ovat työhyvinvoinnin parantaminen ja työmenetelmien yhtenäistäminen niin, että seuraavan työntekijän on helppo jatkaa työtä sujuvasti. Lisäksi niiden avulla halutaan antaa työntekijöille kiitosta ja palautetta sekä osoittaa, kuinka arvokkaita he ovat yritykselle. Myös hyvän työilmapiirin säilyttäminen on tärkeää. Työntekijöiden toivotaan aina toimivan yrityksen etu edellä, mitä halutaan myös kehityskeskusteluilla vahvistaa.

”Yleensäkin, että niillä on hyvä olla ja sitä kauttahan firman tuloskin tulee sitten, kun työntekijöillä on hyvä olla ja ne hoitaa hommansa tehokkaasti ja niillä on mukava työskennellä.”

Konkreettisina hyötyinä työntekijöiden osaamisen ja kehitystarpeiden ymmärtämisessä tuli esiin se, että osataan laittaa työntekijät oikeille työmaille osaamisen mukaan. Työntekijöiden osaamisalueet ovat kuitenkin hyvin esihenkilöllä tiedossa, joten hyödyllisintä osaamisen kartoitus on uusille työntekijöille. Haastatteluissa nousi esiin esihenkilöiden halu korjata omaa johtamistaan työntekijöiltä saadun palautteen perusteella. Haasteena on kuitenkin se, että kaikki eivät uskalla antaa kehittävää palautetta esihenkilölleen.

Kehityskeskusteluiden koettiin sopivan hyvin kiitoksen ja palautteen antamiseen työntekijälle. Esihenkilöiden mukaan kiitosta ja hyvää palautetta pitäisi opetella antamaan vieläkin useammin, sillä se motivoi työntekijöitä.

”Just tuo kiitoksen antaminen, niin sitä pitäisi viljellä paljon enemmän. Niinku justiinsa asentajien suuntaan, niin se motivois niitä lisää.”

Haasteena hyvän palautteen antamisessa kehityskeskustelussa nähtiin se, että työntekijä saattaa helposti ajatella sen tarkoittavan palkankorotusta. Kehittävän palautteen antamisessa taas haasteena nähtiin se, että ei tiedetä, miten työntekijä reagoi palautteeseen ja uskaltaako hän kertoa, jos kommentit tuntuvat pahalta. Ehdotuksena tuli, että keskusteltaisiin yleisesti myös siitä, miten otetaan kehittävää palautetta vastaan.

Kun työntekijän suoriutuminen ei vastaa odotuksia, olisi esihenkilön mielestä tärkeää, että asia käytäisiin kehityskeskustelussa läpi. Tärkeää olisi käydä yhdessä läpi syitä ei toivottuun suoriutumiseen ja keskustella, mitä sekä esihenkilö että työntekijä voisivat tehdä sen eteen, että jatkossa näin ei kävisi. Esihenkilö olisi tukena auttamassa työntekijää onnistumaan tavoitteissaan.

”Voidaan yhdessäkin miettiä, että miksi näin on ja mitä me tehtäis kumpikin sen eteen, että ei tulis tämmöstä ja kysyä työntekijältä, miten mää voin auttaa sua siinä.”

Haastateltavat kokivat sanattoman viestinnän olevan isossa roolissa vaikuttamassa kehityskeskustelun ilmapiiriin. Jos kehonkieli kertoo päinvastaista, kuin sanat, ei sanoilla ole merkitystä. Keskusteluihin toivottiin iloista ja avointa mieltä. Haastatteluissa tuli esiin, että keskusteluista ei haluta liian virallisia ja keskustelupaikan pitää olla työympäristön ulkopuolella, jotta ilmapiiri on vapautuneempi. Ehdotettuja paikkoja olivat muun muassa kahvila tai ruokapaikka. Esiin nousi se, että aiemmin parhaat keskustelut on käyty virkistysreissuilla työympäristön ulkopuolella.

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen nousi useasti esiin haastatteluissa. Kehityskeskusteluista tiedottamiseen koettiin koko työporukan yhteisen WhatsApp-ryhmän sopivan parhaiten. Haastateltavien mukaan olisi tärkeää kertoa kehityskeskustelusta yleisesti ja painottaa sitä työntekijöille positiivisena asiana, kun tiedotetaan keskusteluista. Esihenkilöt eivät kokeneet tarvetta erilliseen kouluttamiseen kehityskeskusteluita varten, mutta he toivoivat tietoa siitä, mitä asioita kehityskeskustelussa olisi hyvä käydä läpi. Lisäksi tietoa toivottiin siitä, mitä esihenkilö voi kysyä työntekijöiltä yksityiselämään liittyen, sillä se vaikuttaa suuresti myös työntekijän työpanokseen sekä työkavereihin ja työpaikkaan suhtautumiseen.

”Se on tärkeää, että tietäis, mitä siellä henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu, sehän vaikuttaa paljokin työpanokseen ja siihen, miten suhtautuu työpaikkaan ja työkavereihin.”

Valmistautumista varten toivottiin listaa asioista, joita kehityskeskustelussa käydään läpi. Lisäksi työntekijöiden etukäteen täyttämän lomakkeen koettiin auttavan sekä esihenkilöä että työntekijää valmistautumaan keskusteluun. Esihenkilöä se auttaisi paljon siten, että hänen on helpompaa valmistautua käsiteltäviin asioihin ja suhtautua oikein, kun asiat eivät tule yllätyksenä. Kaikki tarvittavat asiat tulee sanottua, kun niihin on valmistautunut. Lomake auttaisi myös työntekijää, jotta hän osaa etukäteen miettiä keskustelussa käytäviä asioita.

Haastateltavien mukaan kehityskeskustelussa olisi hyvä käydä läpi, miten työntekijät viihtyvät töissä ja miten työntekijän hyvinvointia ja työilmapiiriä voitaisiin parantaa. Keskustelussa tulisi käydä läpi myös työntekijöiden kehitysideat ja toiveet yritykselle sekä toiveet työntekijän oman kehittymisen suhteen. Molemminpuolinen palaute koettiin myös tärkeäksi aiheeksi kehityskeskustelussa.

Haastattelussa tuli esiin, että se kuinka usein kehityskeskusteluita olisi hyvä käydä, riippuu työntekijästä. Joidenkin kohdalla olisi tarpeellista käydä jopa tiheämpään, kuin puolen vuoden välein, mutta joidenkin kanssa kerta vuoteenkin riittäisi. Riippuu työntekijästä, kuinka he kokevat keskustelun tarpeellisuuden. Keskustelun lopuksi voisi sopia seuraavan keskustelun ajankohdan.

Kehityskeskustelussa täytetty lomake esimerkiksi tavoitteista, onnistumisista ja kehityskohdista koettiin hyvänä tapana varmistaa, että keskustelussa sovitut asiat tulevat seurantaan ja toteutuvat suunnitellusti. Sovittujen asioiden toteutuminen voitaisiin käydä läpi esimerkiksi puolen vuoden päästä omassa keskustelussa. Kaikki kehityskeskustelussa kirjatut asiat käytäisiin aina seuraavassa kehityskeskustelussa läpi.

5.2 Työntekijöiden haastattelut

Kukaan kolmesta haastateltavasta työntekijästä ei ollut käynyt virallisia kehityskeskusteluita aiemmin. Haastateltavat pitivät kehityskeskusteluita hyvänä ja tarpeellisena ideana. Yrityksen visiota, tavoitteita ja arvoja ei oltu käyty koskaan läpi

haastateltavien kanssa ja heille ei ollut selvää, mitä ne yrityksessä ovat. Kahdelle haastateltavalle oli epäselvää, miten heidän oma työnsä linkittyy yrityksen tavoitteisiin. Yksi haastateltavista koki, että hänelle on selkeää, miten toimia, että yrityksellä menee hyvin. Yrityksen tavoitteiden ei koettu vaikuttavan omaan tekemiseen, sillä haastateltavien mukaan työt tehdään aina niin hyvin, kuin mahdollista.

”Ihan sama mikä on yrityksen tavoite, niin samalla tavallahan ne työt varmaan tehdään.”

Kehityskeskustelun hyötyjä työntekijälle olivat haastateltavien mukaan työilmapiirin parantaminen, yrityksen toimintatapojen kehittäminen, kehitysideoiden esiintuominen sekä roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Yksi haastateltava mainitsi myös, että kehityskeskustelun lähtökohta tulisi olla taloudellinen hyöty yritykselle.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heillä tulee välillä ideoita yrityksen kehittämiseen. Kaksi totesi, että heidän on helppoa kertoa omista kehitysehdotuksistaan työarjessa esihenkilölle esimerkiksi soittamalla. Yksi haastateltava kertoi, ettei tuo ideoita yleensä esiin. Kehityskeskustelut koettiin hyvänä paikkana kehitysideoiden jakamiseen, sillä vaikka osalle haastateltavista ideoiden esiintuominen työarjessa on helppoa, kaikille työntekijöille se ei välttämättä ole. Kehityskeskustelussa ehdotukset myös voidaan käydä huolellisesti läpi ja kirjata ylös, jolloin ne eivät unohdu.

Kaksi haastateltavista piti tärkeänä sitä, että työntekijöiden osaaminen ja kehitystarpeet otetaan huomioon yrityksen toimintaa suunnitellessa. Heidän mukaansa se vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja sitoutumiseen työpaikkaan.

”Jos koet arvostusta, niin kyllähän sulla on aina mukava olla töissä.”

Yhdelle haastateltavista asialla ei ollut niin paljon merkitystä:

”Onhan se mukavaa, mutta on kai mulla muutenkin ihan hyvä motivaatio, niin ei se nyt silleen vaikuta.”

Palautteen saamisen tärkeys nousi esiin haastatteluissa useasti. Haastateltavat toivoivat ennen kaikkea kehittävää palautetta, mutta positiivinen palaute koettiin tärkeäksi motivaation kannalta. Yksi haastateltava nosti esiin sen, miten

erityisesti nuoremmille ja kokemattomille asentajille positiivisella palautteella on iso merkitys motivaatioon ja itseluottamukseen.

Esihenkilöille palautteen antaminen oli haastateltavien mukaan helppoa, sillä kaikilla haastateltavilla oli hyvä ja osittain jopa kaverillinen suhde ainakin toiseen esihenkilöön. Kaikki haastateltavista suosivat suoraa palautetta arjessa, mutta kehityskeskustelu palautteen antamisen paikkana koettiin hyvänä, sillä palautetta on helpompi antaa silloin, kun sitä kysytään. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös se, että vaikka haastateltava koki palautteen antamisen esihenkilölle helppoksi, kaikille se ei ole yhtä luontevaa, erityisesti silloin, jos suhde esihenkilöön ei ole läheinen.

Koska kaikilla haastateltavilla suhde esihenkilöiden kanssa on läheinen, vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa on haastateltavien mukaan helppoa. Sanatonta viestintää pidettiin tärkeässä roolissa ja haastateltavien mukaan esihenkilön sanattoman viestinnän tulisi olla sellaista, että hän kuuntelee ja on aidosti mukana. Jos esihenkilö on rennosti ja vapautunut, työntekijä rentoutuu itsekin. Haastateltavien mukaan kehityskeskusteluissa kaikille pitäisi tulla tunne, että esihenkilö on aito ja tarkoittaa mitä sanoo. Haastatteluissa nousi esiin, että keskusteluiden asiat tulisi ottaa tosissaan ja työntekijälle pitäisi tulla olo, että asioita ei käydä turhaan läpi vaan niiden avulla saadaan muutosta aikaan. Jotta keskustelut tuntuisivat hyödylliseltä, keskustelun asiat tulisi kirjata ylös.

Haastateltavien mukaan keskusteluille olisi tärkeää löytää rauhallinen paikka. Yksi haastateltava nosti esiin sen, että paikan tulisi olla sellainen, mikä ei liity työhön ja sinne voisi tulla ilman työvaatteita. Haastatteluissa paikaksi ehdotettiin esimerkiksi kahvilaa tai ruokapaikkaa, sillä ruuan tai muun tarjoilun koettiin rentoututtavan ilmapiiriä.

Yhdessä haastattelussa esiin nousi se, että keskustelu ei saisi olla esihenkilön kanssa vastakkain pöydän eri puolilla käyty virallinen ja jäykkä keskustelu. Haastateltavan mukaan etenkin nuorempia työntekijöitä keskustelu voi jännittää ja siksi ilmapiiri pitäisi saada sellaiseksi, että kaikki uskaltaisivat keskustella vapaasi ja kokisivat, että heitä kuunnellaan. Yksi haastateltava painotti sitä, että kehityskeskustelun aikana ei saa olla kiire. Keskustelulle on varattava hyvin aikaa niin,

että ei ole kiire päästä jatkamaan työtehtäviä. Haastateltava kiteytti kehityskeskustelun näin:

”Kiireetön ja rento keskustelu tosissaan, mutta ei vakavasti.”

Keskustelusta toivottiin tiedotettavan soittamalla tai kasvotusten. Viestien koettiin unohtuvan helposti. Haastateltavat toivoivat, että heille kerrottaisiin keskustelun aika ja paikka, sekä se, mitä asioita kannattaisi miettiä ennen keskustelua. Kaikki haastateltavista kokivat, että kehityskeskustelu on lähtökohtaisesti hyvä asia ja siihen ei tarvitse erikseen motivoida.

”Mitä paremmin yrityksellä menee, automaattisesti sitä paremmin menee meillä työntekijöillä.”

Kaikki haastateltavat eivät kokeneet etukäteen täytettävää lomaketta tarpeellisenä, mutta asioiden ylös kirjaaminen ennen keskustelua auttaisi heidän mukaansa valmistautumaan keskusteluun. Ohjeistusta toivottiin siitä, että tulisi käydä etukäteen läpi asioita, joista haluaa keskustella ja kirjoittaa niitä ylös.

Keskustelun toivottiin aloitettavan peruskysymyksillä, kuten miten ihminen voi, arkisilla perusasioilla ja kysymyksillä miltä on tuntunut olla töissä. Siitä olisi haastateltavien mukaan helppoa lähteä jatkamaan keskustelua. Haastattelussa tärkeimmiksi aiheiksi kehityskeskusteluun nousivat työhyvinvointi ja työilmapiiri sekä molemminpuolinen palaute. Muita kehityskeskustelun aiheita, jotka nousivat esiin, olivat työntekijän kehitystarpeet, suhde työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa, kehitysehdotukset yrityksen toimintaan, työparit sekä omat roolit ja vastuut töissä.

Kaksi haastateltavista nostivat esiin myös sen, että toivoisivat kehityskeskustelussa käytävän keskustelua myös siitä, miten työntekijöillä menee kotona ja yksityiselämässä. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että näistä asioista pääsisi keskustelemaan luottamuksella. Yksityiselämässä tapahtuvien asioiden koettiin vaikuttavan suoraan työelämään ja työmotivaatioon.

Kehityskeskustelussa käytyjen aiheiden ja sovittujen asioiden ylös kirjaamista pidettiin tärkeänä.

”Ehdottomasti pitää kirjata ylös!”

Kun asiat kirjataan ylös, sovitut asiat eivät unohdu ja niihin on helpompi palata myöhemmin. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen, että keskustelussa esiin tulleisiin kehitysehdotuksiin voidaan myös myöhemmin palata uudestaan ja huomata, että ehdotus onkin hyvä, vaikka aluksi se tuntui huonolta.

Sovittujen asioiden raportointi koettiin helpoimpana soittamalla tai kasvotusten. Uusi keskustelu voi tulla myös yhden haastateltavan mukaan tarpeeseen, jos huomataan, että sovitut tavoitteet eivät täyty tai työntekijän kehityssuunta on väärä. Uudessa keskustelussa voidaan selvittää syyt tähän. Yksi haastateltava painotti, että raportointi sovittujen asioiden toteutumisesta ei saisi jäädä pelkäämään työntekijän vastuulle, vaan esihenkilön tulisi myös huolehtia tavoitteiden seurannasta.

Kaikki haastateltavat kokivat, että kehityskeskusteluita olisi hyvä käydä kerran vuodessa. Tarvittaessa välissä voitaisiin käydä muita keskusteluita, jos niille ilmenee tarvetta. Haastateltavien mukaan seuraavassa kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi edellisessä keskustelussa sovitut asiat ja tavoitteiden täyttyminen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aineistosta kävi ilmi, että esihenkilöt tai työntekijät eivät ole käyneet kehityskeskusteluita ennen. Tämä oli otettava huomioon siinä, että kehityskeskustelusuunnitelmasta löytyy kaikki tarvittava tieto esihenkilöille kehityskeskusteluiden pitämiseen. Myös tiedottaminen täytyi suunnitella hyvin, jotta työntekijät saavat tietoa siitä mitä kehityskeskustelut ovat ja mikä niiden tarkoitus on.

Yritykselle ei ole koskaan määritelty selkeää visiota tai tavoitteita. Aarnikoivun mukaan (2016, 127) työntekijöiden tavoitteiden lähtökohtana tulisi olla yrityksen arvot, visiot ja tavoitteet, jotta ne edistävät myös yrityksen liiketoimintaa. Kaikille työntekijöille ei ollut myöskään selvää, miten oma työ linkittyy yrityksen tavoitteisiin. Kehityskeskustelusuunnitelmassa käydään läpi näitä asioita, jotta yritys osaa määritellä visionsa, tavoitteensa ja arvonsa ja hyödyntää näitä kehityskeskusteluissa.

Aineistosta kehityskeskusteluiden tärkeimpinä hyötyinä ja tavoitteina esiin nousi samoja asioita kuin tietoperustassa, kuten työhyvinvoinnin lisääminen ja palautteen anto. Tietoperustassa mainittujen asioiden lisäksi aineistossa mainittiin työmenetelmien yhtenäistäminen. Kehityskeskustelun yhdeksi teemaksi luotiin työmenetelmät, jossa käydään läpi nykyisiä työmenetelmiä, mahdollisia eroja ja yhtenäistämistarpeita. Työntekijöiltä voi kysyä kehityskeskustelussa näkemyksiä mitkä menetelmät toimivat hyvin ja mihin kaivataan yhtenäistämistä. Kehityskeskustelussa voi tuoda esiin yrityksen tavoitteita työmenetelmien suhteen ja pohtia yhdessä, miten niitä voi saavuttaa.

Palautteen ja kehitysideoiden koettiin aineiston mukaan sopivan kehityskeskusteluihin, joten ne sisällytettiin suunnitelmaan. Kehittävän palautteen antamisen haasteena esiin nousi se, että ei tiedetä miten työntekijä reagoi palautteeseen. Yleinen keskustelu ja tiedottaminen siitä, miten ottaa kehittävää palautetta vastaan, sisällytettiin kehityskeskusteluista tiedottamiseen. Toisena haasteena hyvän palautteen antamisessa kehityskeskustelussa nähtiin se, että työntekijä saattaa helposti ajatella sen tarkoittavan palkankorotusta. Tämän huomioitiin

kehityskeskustelun ohjeissa tiedottamisesta niin, että kerrottiin palkkaan liittyvien asioiden jäävän kehityskeskustelun ulkopuolelle.

Kun analysoidaan aineistoa kehityskeskustelun vuorovaikutukseen liittyen, on hyvä huomioida, että vapaaehtoisin haastatteluihin osallistuvat helpommin rohkeammat kuin ujommat työntekijät. Lisäksi kaikilla haastateltavilla suhde esihenkilöihin oli hyvä ja läheinen. Tämä täytyi huomioida siinä, että vaikka heille vuorovaikutus esihenkilöiden kanssa on helppoa, kaikille se ei välttämättä ole. Siksi sanattomaan viestintään kiinnitettiin erityistä huomiota kehityskeskustelusuunnitelmaa tehdessä ja sille luotiin oma osio. Sanattoman viestinnän merkitys nostettiin myös aineistossa suureen rooliin.

Kehityskeskustelun paikan valintaan liittyen nousi paljon esiin samoja ajatuksia, kuin tietoperustassakin. Aineistosta nousi esiin uutena asiana se, että paikka ei saisi liittyä työhön ja ehdotuksina olivat kahvila tai ravintola. Nämä asiat huomioitiin kehityskeskustelusuunnitelmassa paikan valinnassa.

Kehityskeskustelusuunnitelmaan kirjattiin ylös ohjeet keskusteluun valmistautumiseen. Tiedottamiskanavaksi aineiston mukaan hyvä valinta on puhelu tai WhatsApp -viesti yrityksen yhteiseen ryhmään. Aineistosta ei löytynyt tietoperustaan nähden uusia lisäyksiä tai havaintoja siihen, mitä aiheesta olisi hyvä tiedottaa.

Kehityskeskustelusuunnitelmaan luotiin etukäteen täytettävä lomake työntekijöille, vaikka kaikki haastateltavat työntekijät eivät kokeneetkaan sitä tarpeellisenä. He kokivat kuitenkin, että asioiden ylös kirjaaminen ennen keskustelua auttaa valmistautumaan keskusteluun. Lisäksi esihenkilöt toivoivat lomaketta, jotta he osaavat suhtautua asioihin oikein, kun ne eivät tule yllätyksenä.

Aineistosta nousi esiin kehityskeskustelun aiheisiin liittyen paljon samoja asioita, kuin tietoperustasta, mutta myös joitakin uusia näkökulmia. Työhyvinvointi ja siihen liittyvät aiheet, kuten työilmapiiri ja suhde työkavereiden ja esihenkilön kanssa korostuivat. Uutena asiana aiheeseen liittyen nousi työparit ja yksityiselämä, joita toivottiin käytävän läpi kehityskeskusteluissa. Nämä aiheet sisällytettiin kehityskeskustelusuunnitelmaan.

Aineistosta nousi esiin, että kehityskeskusteluiden tiheys voi vaihdella työntekijäkohtaisesti ja siitä voisi sopia keskustelun lopuksi. Kehityskeskustelusuunnitelmassa ohjeistetaan, että keskusteluiden tiheys voidaan mukauttaa työntekijöiden tarpeiden mukaan. Lisäksi ohjeena on järjestää lisäkeskusteluita erityisesti, jos kehitys lähtee epätoivottuun suuntaan.

Kehityskeskustelusuunnitelmaan luotiin lomake, joka täytetään keskustelun aikana. Aineistossa nousi esiin tarve sellaiselle, jotta sovitut asiat tulevat seurantaan ja toteutuvat suunnitellusti, sekä niihin on helpompi palata myöhemmin. Keskusteluiden rakenteeseen sisällytettiin osio aiemmin sovittujen asioiden läpikäymiseen.

Aineiston mukaan sovittujen asioiden raportointi on helpointa soittamalla tai uudella keskustelulla. Kehityskeskustelusuunnitelmaan määritettiin raportointikeinoksi puhelu tai uusi keskustelu. Aineiston mukaan raportointi ei saa jäädä yksin työntekijän vastuulle, joten suunnitelmaan määriteltiin vastuut raportoinnista selvästi.

7 POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli laatia juuri toimeksiantajayrityksen tarpeisiin sopiva kehityskeskustelusuunnitelma. Tavoitteena oli, että suunnitelman avulla kehityskeskustelut on helppo ottaa käyttöön ja se sisältää sellaiset tiedot ja työkalut, joiden avulla esihenkilö osaa pitää kehityskeskusteluita ilman aiempaa kokemusta niistä.

Onnistuin saavuttamaan asetetut tavoitteet ja työn tuloksena on kehityskeskustelusuunnitelma, joka sisältää tarvittavat tiedot ja lomakkeet kehityskeskusteluiden käyttöönottoa varten. Suunnitelma on luotu käyttäen hyödyksi haastatteluaineiston kautta saatuja näkemyksiä sekä aiempaa tietoa aiheesta. Kehityskeskustelusuunnitelma, kehityskeskustelulomake ja yhteenvetolomake löytyvät liitteistä 3, 4 ja 5.

Koska yrityksessä ei ole aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista, oli haastavaa laatia suunnitelma, joka olisi riittävän kattava ja käytännöllinen, mutta samalla selkeä ja helposti ymmärrettävä. Tärkeää oli myös varmistaa, että suunnitelma vastaa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden tarpeisiin. Lopulta suunnitelmasta saatiin selkeä kokonaisuus, joka sisältää konkreettisia työkaluja, kuten valmiita lomakkeita, tukemaan esihenkilöitä kehityskeskusteluiden pitämisessä. Suunnitelmassa on huomioitu myös työntekijöiden tarpeet kehityskeskusteluihin liittyen.

Kehityskeskustelusuunnitelma tarjoaa toimeksiantajayritykselle tärkeän työkalun, jonka avulla voidaan kehittää yritystä, työntekijöiden hyvinvointia ja heidän sitoutumistaan yritykseen. Lisäksi se edistää palautteenantoa, varmistaa työntekijöiden tehokkaan toiminnan ja tukee heidän kehittymismahdollisuuksiaan. Suunnitelma auttaa kehittämään esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, mikä voi parantaa organisaation työilmapiiriä ja avoimuutta. Kehityskeskustelusuunnitelman avulla voidaan tukea yrityksen tavoitteita ja sitä voidaan käyttää työkaluna, jonka avulla varmistetaan työntekijöiden ja yrityksen jatkuva kehittyminen.

Tutkimuksen luotettavuus perustuu huolellisesti valittuihin ja asianmukaisesti perusteltuihin tutkimusmenetelmiin, tietoperustaan, aineiston hankintaan ja sen analysointiin. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu ajankohtaisista ja luotettavista lähteistä, kuten alan kirjallisuudesta ja tieteellisistä tutkimuksista. Näin huolehdittiin siitä, että aiheeseen liittyvä tieto on ajankohtaista ja tähän työhön soveltuvaa.

Työn luotettavuutta voi heikentää se, että haastatteluihin osallistui vain kolme työntekijää. Lisäksi vapaaehtoisin haastatteluihin hakeutuvat usein mieluummin itsevarmemmat ja aktiivisemmat, kuin varautuneemmat ja hiljaisemmat työntekijät, mikä voi vaikuttaa tulosten monipuolisuuteen. On myös mahdollista, että haastateltavien kokemattomuus kehityskeskusteluista on vaikuttanut vastauksiin, ja jos haastattelut tehtäisiin uudestaan ensimmäisten kehityskeskusteluiden jälkeen, vastaukset saattaisivat olla erilaisia.

Kehityskeskustelusuunnitelman toimivuutta voidaan arvioida vasta sen käyttöönoton jälkeen. Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi oli systemaattinen ja se perustui huolelliseen tiedonhankintaan ja analyysiin. Kehityskeskustelusuunnitelmaan on vaikuttanut toimeksiantajayrityksen tavoitteet ja tarpeet, mikä voi vaikuttaa tulosten sovellettavuuteen laajemmin.

Koska yrityksessä ei ole aiempaa kokemusta kehityskeskusteluista, jatkotutkimuksen aiheena voisi olla kehityskeskusteluiden vaikutukset yrityksessä niiden käyttöönoton jälkeen. Olisi hyödyllistä tutkia, miten kehityskeskustelut vaikuttavat yrityksen tulokseen, työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Lisäksi kehityskeskustelusuunnitelmaa voitaisiin muokata tarpeen mukaan sen jälkeen, kun kehityskeskustelut on pidetty ensimmäistä kertaa.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen, mutta vaativa ja työläs. Työn aihe oli todella mielenkiintoinen ja erityisesti mahdollisuus kehittää omaa työpaikkaani motivoi minua tämän prosessin aikana. Työn aikana opin todella paljon kehityskeskusteluista ja niiden käytännön toteutuksesta. Työn myötä heräsi suuri kiinnostus niiden pitämiseen itse.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.11.2024.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson R. K. 2011. Why we hate performance management – And why we should love it. Business Horizons. 54, 6, s. 503-507. Luettavissa: ScienceDirect. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 14.11.2024.

Asmuss, B. 2008. Performance Appraisal Interviews: Preference Organization in Assessment Sequences. Journal of Business Communication, 45, 4, s. 408-429. Luettavissa: SageJournals. Vaatii käyttöoikeuden. Luettu: 14.11.2024.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO-Palvelut. Turku.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 12.12.2024.

Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. & Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus: käytännön opas. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 12.12.2024.

Heikkinen, J. 2017. Kehityskeskustelu on tilaisuus pysähtyä arjen keskellä. Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-on-tilaisuus-pysahtya-arjen-keskella>. Luettu: 28.11.2024.

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.11.2024.

Kaukko, M. & Kiilakoski, T. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus: käytännön opas. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 31.1.2025.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.

Oulasmaa, M 2022. Suoraa Palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.12.2024.

Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Työsuojelurahasto. Luettavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022>. Luettu: 7.11.2024.

Sarkkinen, M. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syyttämään työssä. Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>. Luettu: 28.11.2024.

Schaufenbuel, K. 2016. Transforming the Traditional Performance Review Process. UNC Executive Development. Luettavissa: <https://connectstage.rti.org/docs/unc-white-paper-transforming-the-traditional-performance-review-process.pdf>. Luettu: 21.11.2024.

Soininen, J. Dialogisuus. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/dialogi-mahdollistaa-turvallisen-yhteistyon/>. Luettu: 28.11.2024.

Tilastokeskus 2024. Työolot murrosten keskellä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2023. Luettavissa: <https://otos.stat.fi/items/17975d6e-688c-4fc8-b12b-70494996c96b>. Luettu: 19.12.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.3.2025.

Työterveyslaitos 2025. Tavoitteiden asettaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuen-palvelupolku/tavoitteiden-asettaminen>. Luettu: 10.1.2025.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.11.2024.

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 12.12.2024.

Vilka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 12.12.2024.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset esihenkilöt

Liite 2 Haastattelukysymykset työntekijät

Liite 3 Kehityskeskustelusuunnitelma

Liite 4 Tiedottaminen ja ohjeet työntekijöille

Liite 5 Kehityskeskustelulomake

Liite 6 Yhteenvetolomake

TAUSTATIEDOT

Kerrotko vähän itsestäsi, kuka olet ja mitkä ovat työtehtäväsi?

Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä?

Oletko pitänyt kehityskeskusteluita?

KEHITYSKESKUSTELUIDEN MERKITYS JA TAVOITTEET

Miten koet henkilöstön kehittämisen vaikuttavan koko yrityksen tulokseen?

Mitkä ovat yrityksen visio, tavoitteet ja arvot?

Millä tavoin yrityksen tavoitteisiin pyritään pääsemään?

Mitä haluaisitte kehityskeskusteluilla saavuttaa? Mikä on teidän tavoitteenne kehityskeskusteluille?

Kuinka tärkeänä pidät, että työntekijät ymmärtävät yrityksen tulevaisuuden tavoitteet? Miten kehityskeskustelut voivat tukea tätä?

Miten yritys voisi mielestäsi hyödyntää paremmin työntekijöiden osaamista ja ideoita tavoitteidensa saavuttamisessa?

TYÖNTEKIJÄN KEHITYS JA PALAUTE

Millaisia konkreettisia hyötyjä voisit saada kehityskeskusteluista työntekijöidesi osaamisen ja kehitystarpeiden ymmärtämisessä?

Miten työntekijöiltä saatava palaute kehityskeskusteluissa voisi auttaa sinua kehittämään johtamistasi?

Miten koet kehityskeskustelujen sopivan kiitoksen ja palautteen antamiseen? Mitä hyötyjä ja haasteita siinä näet?

Miten kehityskeskustelussa voisi käsitellä tilanteita, joissa työntekijän suoriutuminen ei vastaa odotuksia? Mitkä asiat koet tärkeiksi näissä keskusteluissa?

VUOROVAIKUTUS

Millaisia hyötyjä näet siinä, että sekä sinä esihenkilönä että työntekijä valmistaudutte kehityskeskusteluun listaamalla keskeiset käsiteltävät asiat?

Miten koet sanattoman viestinnän, kuten kehonkielen ja ilmeiden, vaikuttavan kehityskeskustelun ilmapiiriin? Voitko antaa esimerkkejä hyvistä ja vältettävistä käytännöistä?

Millaisia tiloja pidät sopivina kehityskeskusteluille, ja miksi?

VALMISTAUTUMINEN

Mitä viestintäkanavia käyttäisit kehityskeskustelujen merkityksen ja tavoitteiden tiedottamiseen? Miksi? Mitä aiheesta olisi hyvä tiedottaa?

Millaista tietoa tai valmennusta tarvitsisit kehityskeskusteluiden pitämiseen, jotta ne olisivat mahdollisimman hyödyllisiä?

Mitkä asiat auttaisivat sinua kehityskeskusteluun valmistautumisessa?

Miten kehityskeskustelulomake voisi helpottaa valmistautumistasi keskusteluihin? Mitä asioita toivoisit lomakkeeseen sisällytettävän?

KESKUSTELUTILANNE

Mitä aiheita olisi hyvä käydä läpi kehityskeskustelussa?

Kuinka usein kehityskeskusteluita olisi hyvä käydä?

JÄLKIHOITO

Kuinka voisit varmistaa, että kehityskeskustelussa sovitut asiat tulevat seurantaan ja toteutuvat suunnitellusti?

Millä tavoin raportointi sovittujen asioiden toteutumisesta olisi helpointa ja selkeintä?

LOPUKSI

Onko muuta mitä haluaisit sanoa aiheeseen liittyen? Jotain ideoita kehityskeskustelusuunnitelmaan? Mitä siinä pitäisi olla tai ei saisi olla?

TAUSTATIEDOT

Kerro vähän itsestäsi, kuka olet ja mitkä ovat työtehtäväsi?

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Onko kanssasi käyty kehityskeskusteluita?

KEHITYSKESKUSTELUIDEN MERKITYS, TAVOITTEET JA HYÖDYT

Tiedätkö mitä ovat yrityksen visio, tavoitteet ja arvot? Miten olette käyneet niitä läpi esihenkilöiden kanssa?

Koetko, että sinulle on tällä hetkellä riittävän selkeää, miten oma työsi linkittyy yrityksen tavoitteisiin?

Miten kehityskeskustelut voisivat tukea tätä?

Miten yrityksen tavoitteet näkyvät omassa työssäsi?

Mitä hyötyä ajattelet saavasi kehityskeskustelusta työntekijänä?

Onko sinulla mielessäsi uusia ideoita, jotka voisivat auttaa yrityksen toiminnan kehittämisessä?

Miten tuot niitä esiin esihenkilölle/johdolle?

Koetko, että kehityskeskustelu olisi hyvä paikka niiden jakamiseen?

KEHITYS JA PALAUTE

Miten tärkeänä pidät sitä, että yritys ottaa huomioon osaamisesi ja kehitystarpeesi suunnitellessaan tulevaisuuden toimintaa?

Miten se vaikuttaa työmotivaatioosi tai sitoutumiseesi työpaikkaan?

Minkälaista palautetta toivoisit saavasi työstäsi ja työsuorituksestasi?

Millainen palaute motivoisi sinua parhaiten kehittämään itseäsi ja työntekoasi?

Koetko, että sinulla on tarpeeksi mahdollisuuksia antaa palautetta esihenkilölle tai yrityksen johdolle?

Millainen tapa antaa palautetta esihenkilölle tuntuisi sinusta luontevimmalta – kehityskeskustelun yhteydessä vai työarjessa? Miksi?

VUOROVAIKUTUS

Millä tavoin esihenkilö voisi luoda sellaisen ilmapiirin, että sinulla olisi luottavainen olo ja helppo puhua kehityskeskustelussa?

Millä tavoin esihenkilö voisi tukea sitä, että kokisit kehityskeskustelun hyödyllisenä?

Miten etukäteen tehty lista asioista, joista haluaisit jutella keskustelussa auttaisi sinua keskustelussa?

Millaisella sanattomalla viestinnällä, kuten kehon asennoilla, ilmeillä ja eleillä esihenkilö voi auttaa sinua tuntemaan olosi mukavammaksi kehityskeskustelussa?

Millaisella sanattomalla viestinnällä esihenkilö voi saada olosi epämukavaksi?

Mikä olisi mukava paikka kehityskeskusteluille?

Miten pienet tarjoilut keskustelussa voisivat vaikuttaa keskustelun tunnelmaan?

VALMISTAUTUMINEN

Miten haluaisit, että sinua tiedotetaan kehityskeskusteluista ja niiden tavoitteista?
Mikä olisi paras kanava tiedottaa näistä asioista?

Miten työnantaja voisi parhaiten motivoida sinua osallistumaan kehityskeskusteluihin?

Miten etukäteen täytettävä keskustelulomake auttaisi sinua valmistautumaan kehityskeskusteluun?

Mitä toivoisit lomakkeessa kysyttävän?

Mitä ohjeita toivoisit saavasi kehityskeskusteluun valmistautumiseen?

KESKUSTELUTILANNE

Miten kehityskeskustelu olisi mielestäsi hyvä aloittaa, jotta tunnelma olisi mahdollisimman rento ja avoin?

Mistä asioista toivoisit puhuttavan kehityskeskustelussa?

Kuinka usein kehityskeskusteluita olisi hyvä käydä?

JÄLKIHOITO

Millaisia hyötyjä näet siinä, että kehityskeskustelun asiat ja tavoitteet kirjataan ylös seurantaan varten?

Voiko siitä olla jotain haittaa? Mitä?

Miten se vaikuttaa tavoitteiden seuraamiseen?

Millä tavoin raportointi sovittujen asioiden toteutumisesta olisi helpointa ja selkeintä?

LOPUKSI

Onko muuta mitä haluaisit sanoa aiheeseen liittyen? Jotain ideoita kehityskeskustelusuunnitelmaan? Mitä siinä pitäisi olla tai ei saisi olla?



KEHITYSKESKUSTELUSUUNNITELMA

LVI Japexit Oy

SISÄLLYS

SISÄLLYS	2
1 MIKÄ KEHITYSKESKUSTELU ON?	3
1.1 Kehityskeskustelun tavoitteet LVI Japexit Oy:lle	3
2 KEHITYSKESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN	4
2.1 Tiedotus	4
2.2 Valmistautumisohjeita esihenkilölle	4
2.3 Kehityskeskustelun paikka	5
2.4 Kehityskeskustelun vuorovaikutus.....	5
3 KESKUSTELUTILANNE	7
3.1 Keskustelun aloitus	7
3.2 Mennyt kausi	7
3.3 Nykyhetki ja tuleva kausi	8
3.4 Keskustelun lopuksi.....	10
3.5 Tavoitteiden mittaaminen	10
4 JÄLKIHOITO.....	12
LÄHTEET	13

1 MIKÄ KEHITYSKESKUSTELU ON?

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään sovituin väliajoin työntekijän ja esihenkilön välillä. Sillä on tietty päämäärä ja se on järjestelmällisesti ja säännöllisesti toteutettu.

1.1 Kehityskeskustelun tavoitteet LVI Japexit Oy:lle

- Työhyvinvoinnin lisääminen
- Työilmapiirin paraneminen
- Kiitoksen ja palautteen antaminen työntekijälle ja esihenkilölle
- Työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeyttäminen
- Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet
- Työmenetelmien yhtenäistäminen
- Työntekijöiden tehokkaan toiminnan varmistaminen
- Kehitysideat työntekijöiltä yritykselle

2 KEHITYSKESKUSTELUUN VALMISTAUTUMINEN

2.1 Tiedotus

Kehityskeskusteluista tiedottaminen hoidetaan yrityksen yhteisessä WhatAapp -ryhmässä. Tiedotteessa kerrotaan seuraavat asiat:

- Mikä kehityskeskustelu on
- Mitkä kehityskeskustelun tavoitteet ovat
- Kehityskeskustelu ei ole palkkaneuvottelu
- Milloin keskustelut aloitetaan
- Miten keskusteluun tulee valmistautua

Lisäksi sovitaan erikseen jokaisen työntekijän kanssa tarkka aika ja paikka keskustelulle.

Ensimmäistä kertaa kehityskeskustelua järjestettäessä voidaan pitää palaveri aiheesta. Siellä voidaan kertoa kehityskeskustelusta, jakaa lomakkeet ja neuvoa niiden täyttäminen. Käydään myös yleistä keskustelua siitä, miten kehittävää palautetta otetaan vastaan.

Tiedottamiseen on valmis teksti, jonka voi jakaa työntekijöille, kun kehityskeskustelut aloitetaan. Tämä löytyy keskustelusuunnitelman liitteestä. Samassa liitteessä on myös valmistautumisohjeet työntekijöille.

2.2 Valmistautumisohjeita esihenkilölle

- Muistuta mieleen keskustelun tavoitteet ja tarkoitus.
- Valitse ja varaa paikka 2 viikkoa ennen keskustelua.
- Varaa riittävästi aikaa, noin tunnista kahteen tuntiin.
- Huolehdi, että työntekijä on saanut valmistautumisohjeet kaksi viikkoa ennen keskustelua ja täyttänyt keskustelulomakkeen.
- Käy läpi työntekijän etukäteen täyttämä kehityskeskustelulomake.

2.3 Kehityskeskustelun paikka

Kehityskeskustelun paikan valinta

- Varaa paikka hyvissä ajoin, jos se pitää varata.
 - Valitse neutraali ja rauhallinen tila työympäristön ulkopuolelta, esim. kahvila, ruokapaikka tai neuvotteluhuone
- Tarjoa kahvia, ruokaa tai naposteltavaa, se rentouttaa ilmapiiriä.
- Järjestä istumapaikat niin, että esihenkilö ja työntekijä ei istu vastakkaisilla puolilla pöytää, vaan esim. pöydän vierekkäisillä sivuilla.
- Varaa hyvin aikaa, keskustelussa ei saa olla kiire.
- Pidä puhelin äänettömällä keskustelun ajan.

2.4 Kehityskeskustelun vuorovaikutus

Avoin vuorovaikutus on välttämätöntä, jotta kehityskeskustelu olisi aidosti hyödyllinen. Siksi vuorovaikutuksen tärkeyttä kehityskeskusteluissa ei voi korostaa liikaa.

- Kiinnitä erityistä huomiota kuuntelemiseen ja ole aidosti mukana keskustelussa.
- Ota keskustelun asiat tosissaan, jotta työntekijällä tulee olo, että keskustelusta on hyötyä.
 - Huolehdi, että keskustelussa olisi aktiivisemmin äänessä työntekijä eikä esihenkilö.
- Rohkaise työntekijää kertomaan mielipiteensä asioista.
- Harkitse epätäsmällisten sanojen, kuten kohta, paljon, moni, käyttöä väärinymmärrysten välttämiseksi.
- Tarkista aina saman tien, että viestit on ymmärretty oikein.

Sanattoman viestinnän merkitys kehityskeskustelussa on suuri ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

- Panosta siihen, että keskustelun molemmat osapuolet ovat sitoutuneita keskusteluun, silloin myös kehonkieli välittää myönteisiä viestejä.
- Ole vapautuneena ja rennosti kehityskeskustelussa, niin työntekijä rentoutuu myös.
- Katsekontakti
 - Silmiin katsominen synnyttää luottamusta, mutta liika tuijottaminen koetaan ahdistavana.
 - Katseen alaspäin laskeminen välillä auttaa työntekijää rentoutumaan, mutta liika alaspäin katsominen antaa vaikutelman, että henkilö on omissa ajatuksissaan eikä ole kiinnostunut kuuntelemaan.
- Istumisasento
 - Taaksepäin nojaaminen ja käsien pitäminen puuskassa viestii torjuntaa.
 - Eteenpäin nojaaminen ja käsien pitäminen rennosti pöydällä tai sivuilla viestii, että ollaan kiinnostuneita keskustelukumppanin esittämistä asioista.
 - Katseella voi osoittaa kiinnostusta keskittymällä keskustelukumppaniin sen sijaan, että katse harhailisi ovelle tai kännykkään.
- Puhetapa
 - Luonteva, rauhallinen ja selkeä puhetapa tekee kehityskeskustelun tunnelmasta positiivisemman.
 - Tärkeästä asiasta puhuttaessa on hyvä hidastaa hieman omaa puhetta ja pitää pieni tauko ennen keskeistä käsitettä, mikä saa kuulijan tarkkaavaisemmaksi.

3 KESKUSTELUTILANNE

Kehityskeskustelutilanne voidaan jakaa virittäytymiseen, menneen arviointiin ja tulevan suunnitteluun sekä päätökseen.

Kehityskeskustelun painotus on tulevaisuudessa, johon käytetään 75 prosenttia keskustelun ajasta, kun taas menneeseen aikaan käytetään vain 15 prosenttia ja nykyhetkeen 10 prosenttia.

3.1 Keskustelun aloitus

- Aloita keskustelu arkisilla asioilla, kuten puhumalla säästä tai lomasuunnitelmista tai kysymällä peruskysymyksiä, kuten miten voit tai miltä on tuntunut olla töissä.
 - Tämä auttaa työntekijää rentoutumaan ja keventää ilmapiiriä.
- Käy läpi, mikä on keskustelun tarkoitus ja tavoitteet sekä kertaa yrityksen perusasiat lyhyesti.
- Käy läpi keskustelun kulku ja aiheet.

3.2 Mennyt kausi

Mennyttä kautta voidaan lähteä arvioimaan käymällä lyhyesti läpi edellisen keskustelun muistiota. Näin palautetaan mieleen edellisessä keskustelussa sovittuja asioita ja voidaan helpommin arvioida tavoitteiden suoriutumista.

Aiheita, joita menneeseen kauteen liittyen käydään läpi:

- Henkilökohtaiset tavoitteet ja niistä suoriutuminen
 - Mitkä tavoitteet on saavutettu?
 - Mikä ovat jääneet saavuttamatta ja miksi?
- Työntekijän palaute esihenkilölle menneeseen kauteen liittyen
 - Missä esihenkilö on onnistunut?
 - Mitä kehitysideoita työntekijällä on hänelle?

- Kerro kehittämistoimenpiteet, joita aiot toteuttaa palautteen perusteella.

3.3 Nykyhetki ja tuleva kausi

Tulevan kauden odotukset, tavoitteet ja tulosten mittaustavan sekä käytettävien mittarien määrittelyt ovat koko kehityskeskustelun tärkein aihe. Nykyhetki voidaan käydä läpi lyhyesti, mutta tärkeintä on keskittyä tulevaan. Mitä odotuksia ja tavoitteita tulevalle kaudelle on ja miten ne voidaan toteuttaa?

Aiheita, joita tulevaan kauteen liittyen käydään läpi:

- Työhyvinvointi ja työilmapiiri
 - Miten työntekijä kokee voivansa töissä nyt?
 - Millä tavoin työntekijä voisi huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan?
 - Miten yritys voisi edistää työntekijän työhyvinvointia?
 - Millaiseksi työntekijä kokee työilmapiirin nyt ja miten sitä voisi parantaa?
 - Mikä motivoi työntekijää töissä?
- Suhde työkavereiden ja esihenkilön kanssa
 - Miten työntekijä kokee suhteensa työkavereihin?
 - Miten työntekijä kokee suhteensa esihenkilöihin?
 - Miten näitä suhteita voisi parantaa?
- Työntekijän osaaminen ja kehitystarpeet
 - Tarkastellaan nykyisiä työtehtäviä, niiden tärkeysjärjestystä ja ajankäyttöä.
 - Onko työntekijällä riittävästi aikaa tehdä työnsä hyvin?
 - Onko työntekijällä muutostoiveita työtehtäviin?
 - Vastaavatko työntekijän nykyiset tehtävät hänen osaamistaan ja kykyjään?
 - Minkälaista osaamista tarvitaan ja miksi?
 - Mitä osaamista pitäisi kehittää ja miten?
 - Missä työntekijä itse toivoo kehittyvänsä?
 - Mitä uutta työntekijä haluaisi oppia?

- Onko työntekijällä koulutustoiveita tms.?
- Millaisia uratoiveita työntekijällä on?
- Miten niitä voidaan edistää?
- Työmenetelmät
 - Käydään läpi nykyisiä työmenetelmiä, mahdollisia eroja ja yhtenäistämistarpeita.
 - Mitkä menetelmät toimivat hyvin?
 - Mihin kaivataan yhtenäistämistä?
 - Käydään läpi yrityksen tavoitteita työmenetelmien suhteen.
 - Pohditaan miten niitä voi saavuttaa.
- Työparit
 - Mitä toiveita työntekijällä on työparien suhteen?
- Työntekijän roolit ja vastuut
 - Käydään läpi työntekijän rooli ja vastuut yrityksessä.
 - Käydään läpi, miten työntekijän työ linkittyy yrityksen tavoitteisiin.
 - Käydään läpi, miten yrityksen visio, arvot ja tavoitteet näkyvät työntekijän työsuorituksessa.
- Kehitysehdotukset yrityksen toimintaan
 - Mitä työntekijä toivoo yritykseltä?
 - Miten yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää?
- Kiitos ja palaute työntekijälle
 - Kiitos ja positiivinen palaute
 - Kehittävä palaute
- Yksityiselämä
 - Jos työntekijä haluaa puhua aiheesta, voidaan kysyä yksityiselämään liittyviä asioita. Työntekijän ei ole pakko vastata, jos ei halua.
 - Lain mukaan työntekijän ei tarvitse vastata sellaisiin kysymyksiin, mitkä eivät liity välittömästi työn hoitamiseen.
- Tulevan vuoden tavoitteet
 - Sovitaan tulevan vuoden tavoitteista.
 - Sovitaan, miten tavoitteiden toteutumista mitataan.

Hyvän tavoitteen piirteitä ovat yksilöllisyys, selkeys, mitattavuus, merkityksellisyys, mahdollinen saavuttaa ja aikataulutettu

3.4 Keskustelun lopuksi

Keskustelun lopuksi on tärkeää varmistaa, että kaikki tarpeellinen on käsitelty.

- Kysy työntekijältä, onko hänellä vielä asioita, joita haluaa ottaa esille.
- Esitä yhteenveto keskustelun asioista ja siitä, mitä on sovittu.
- Sopikaa asetettujen tavoitteiden seurannasta.
 - Miten tavoitteita seurataan ja miten niistä raportoidaan?
 - Kuinka tiheään sovittujen asioiden seurannasta raportoidaan?
- Sopikaa seuraavan kehityskeskustelun ajankohdasta.
- Arvioikaa yhdessä, miten keskustelu on sujunut.
 - Ovatko keskustelun tavoitteet täyttyneet?
 - Voidaanko ensi kerralla tehdä jotain paremmin?
- Kehityskeskustelun yhteenvetolomake allekirjoitetaan ja jaetaan esihenkilölle ja työntekijälle.

3.5 Tavoitteiden mittaaminen

Jotta työntekijöiden kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata, tulee asettaa mittarit, joilla niitä seurataan. Toimiva tavoite on SMART-mallin mukainen:

- Täsmällinen
- Mitattava
- Saavutettavissa
- Realistinen
- Aikataulutettu

Kun mietitään työntekijän tavoitteita, tulisi lähtökohtana olla yrityksen arvot, visio ja tavoitteet. Näin työntekijän tavoitteet edistävät myös yrityksen liiketoimintaa. Jos näitä asioita ei ole määritetty, ne on hyvä määritellä, jotta ne saadaan kehityskeskusteluiden kautta osaksi työntekijöiden toimintaa. Jos yrityksen arvoja, visiota ja tavoitteita ei koeta tarpeelliseksi määritellä, työntekijöiden tavoitteet voidaan asettaa muilla perusteilla.

Henkilökohtaisen kehittymisen kannalta on tärkeää arvioida työntekijän nykyinen osaamistaso ja kehitystarpeet. Tähän voidaan käyttää hyödyksi osaamiskartoitusta:

- Tunnistetaan tehtävän kannalta keskeiset osaamisalueet.
- Verrataan työntekijän osaamista niihin.
- Nykyiset osaamiset voidaan arvioida esimerkiksi numeerisesti, mikä mahdollistaa osaamisen kehittymisen seurannan.

Tavoitteita voidaan asettaa myös avaintavoitteiden avulla. Ne ovat tavoitteita, jotka määrittävät yrityksen kulloinkin tärkeät painopisteet ja joihin panostetaan tietyn ajanjakson aikana.

- Työntekijälle voidaan asettaa tavoite myös yrityksen avaintavoitteiden perusteella.

Kehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin on tärkeää kehitellä jokin kriteeri, jotta voidaan nähdä, miten tehtävissä on onnistuttu tai onko päästy tavoitteisiin.

4 JÄLKIHOITO

Jotta kehityskeskustelu on hyödyllinen, se pitää dokumentoida. Jos kehityskeskustelun asioita ei kirjata ylös, on mahdotonta seurata sovittuja asioita pidemmällä aikavälillä. Seurannan tarkoituksena on huolehtia, että asetetut tavoitteet ja sovitut toimenpiteet toteutuvat suunnitellusti. Sovittujen asioiden noudattamatta jättäminen antaa työntekijöille viestin, että yrityksen asioilla tai henkilöstöllä ei ole väliä ja kehityskeskustelut ovat merkityksettömiä. Keskustelun dokumentointi on tärkeää myös siksi, että keskusteluita pitäisi pystyä hyödyntämään myös monipuolisesti lähijohtamisessa sekä ylemmän johdon johtamistehtävässä.

Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seuranta ja raportointi:

- Seuranta tulee hoitaa juuri niin kuin keskustelussa on sovittu.
- Sovittujen asioiden raportointi hoidetaan puhelimitse tai uudella keskustelulla.
- Raportointi ei saa jäädä yksin työntekijän vastuulle.
- Merkitse kalenteriin keskustelussa sovitun aikavälin mukaisesti itselle muistutus, että käyt läpi työntekijän kanssa kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutuminen.
- Käykää läpi, onko tehtävä suoritettu tai tavoite saavutettu vai viivästynyt, mistä mahdollinen viivästys johtuu ja miten tilanne aiotaan korjata.
- Sovi tarvittaessa uusi aika, milloin asia käydään läpi uudestaan.

Kaikkien keskusteluiden yhteenvetolomakkeet arkistoidaan yrityksen omaan järjestelmään. Kun kaikki kehityskeskustelut on käyty, niistä luodaan yleisellä tasolla kooste, joka käydään läpi ylemmän johdon kanssa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.11.2024.

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO-Palvelut. Turku.

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.11.2024.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.

Mikkonen, E. 2009. Yksityiselämä kuuluu harvoin työnantajalle. Kaleva. Luettavissa: <https://www.kaleva.fi/yksityiselama-kuuluu-harvoin-tyonantajalle/2478895>. Luettu 11.3.2025.

Oulasmaa, M 2022. Suoraa Palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 5.12.2024.

Sarkkinen, M. 2022. Kehityskeskustelu auttaa tunnistamaan, mikä saa työntekijän syttymään työssä. Työpiste verkkolehti. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kehityskeskustelu-auttaa-tunnistamaan-mika-saa-tyontekijan-syttymaan-tyossa>. Luettu: 28.11.2024.

Työterveyslaitos 2025. Tavoitteiden asettaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuen-palvelupolku/tavoitteiden-asettaminen>. Luettu 10.1.2025.

KEHITYSKESKUSTELUSTA TIEDOTTAMINEN

Olemme ottamassa käyttöön kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka käydään sovituin väliajoin työntekijän ja esihenkilön välillä. Sillä on tietty päämäärä ja se on järjestelmällisesti ja säännöllisesti toteutettu. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on mm. työhyvinvoinnin lisääminen ja työilmapiirin parantaminen, työntekijöiden toiveet omaan kehittymiseen ja yrityksen kehittämiseen sekä kiitoksen ja palautteen antaminen. Palkkaan liittyvät asiat jätetään kehityskeskustelun ulkopuolelle.

Keskustelut käydään *viikolla x* ja jokaisen kanssa sovitaan tarkempi aika erikseen. Jokaisen tulee valmistautua keskusteluun etukäteen. Kaikille jaetaan kehityskeskustelulomake 2vk ennen keskustelua täytettäväksi ja ne tulee palauttaa viikko ennen keskustelua. Tärkeintä on, että lomakkeen asioita mietitään etukäteen, sillä samoja aiheita käydään läpi keskustelussa. Vastaukset voivat olla lyhyitä.

VALMISTAUTUMISOHJEITA TYÖNTEKIJÄLLE

- Palauta mieleen edellisessä keskustelussa sovitut asiat.
- Täytä kehityskeskustelulomake ja palauta se sovitusti.
- Valmistaudu oman palautteen vastaanottamiseen.
- Pohdi omia tehtäviä, työtavoitteita ja kehitysalueita.
- Pohdi millainen on työyhteisön ilmapiiri ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.
- Mieti kehittämissuhteita havaitsemiisi asioihin.
- Valmistaudu ja mieti, miten voit tuoda asiasi esille.

KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Nimi: _____

Päivämäärä: _____

ARVIO EDELLISESTÄ VUODESTA

Mitkä tavoitteet on saavutettu? Mitkä ovat jääneet saavuttamatta ja miksi? Missä on ollut haasteita?

TYÖHYVINVOINTI

Kerro omasta työhyvinvoinnistasi. Miten koet voivasi töissä nyt ja miten voisit huolehtia omasta työhyvinvoinnistasi? Miten yritys voi edistää työhyvinvointiasi?

Millaiseksi koet työilmapiirin ja miten sitä voisi parantaa?

Mikä motivoi sinua töissä?

Millaiset ovat suhteesi työkavereihin ja esihenkilöihin? Miten näitä suhteita voisi parantaa?

TYÖTEHTÄVÄT, TYÖNTEKIJÄN OSAAMINEN JA KEHITYSTARPEET

Oletko tyytyväinen nykyisiin työtehtäviisi? Onko sinulla riittävästi aikaa tehdä työsi hyvin?
Onko sinulla muutostoiveita työtehtäviin?

Missä toivoisit kehittyväsi? Mitä uutta haluaisit oppia? Onko sinulla koulutustoiveita?
Millaisia uratoiveita sinulla on? Miten niitä voisi edistää?

Onko sinulla toiveita työmenetelmiin liittyen? Mitkä menetelmät toimivat hyvin? Mihin kaivataan yhtenäistämistä?

Onko sinulla toiveita työparien valintaan liittyen?

Onko sinulle selkeää, mitkä ovat roolisi ja vastuusi yrityksessä? Onko sinulle selkeää, miten työsi linkittyy yrityksen tavoitteisiin?

KEHITYSEHDOTUKSET YRITYKSEN TOIMINTAAN

Mitä toivot yritykseltä? Miten yrityksen toimintaa voitaisiin kehittää?

PALAUTE ESIHENKILÖLLE

Missä esihenkilö on onnistunut? Mitä kehitysehdotuksia sinulla on hänelle?

TULEVAN VUODEN TAVOITTEET

Mitkä voisivat olla tavoitteitasi seuraavalle vuodelle?

KEHITYSKESKUSTELUN YHTEENVETO

Nimi: _____

Päivämäärä: _____

Yhteenvetoon kirjataan tavoitteet, toiveet ja kehitysehdotukset ja toimenpiteet, joilla ne saavutetaan.

ARVIO EDELLISESTÄ VUODESTA

TYÖHYVINVOINTI

TYÖSTÄ SUORIUTUMINEN

KEHITYSTARPEET JA -TOIVEET

--

KEHITYSTOIVEET YRITYKSEN TOIMINTAAN

--

TULEVAN VUODEN TAVOITTEET

Tavoite	Mihin mennessä tavoite saavutetaan	Miten tavoitetta mitataan

MUUTA

SEURAAVAN KESKUSTELUN AJANKOHTA

Allekirjoitukset

Esihenkilö

Työntekijä