

Työkalupakki kehityskeskusteluihin

Sisällysluettelo

[Kehityskeskustelut taustaa](#)

[Sähköinen tiedonkeruujärjestelmä . SYMPA](#)

[Sähköinen tiedonkeruujärjestelmä . SYMPA hyödyt](#)

1. [Vaihe valmistautuminen;](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle 1 vaihe valmistautuminen](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle muistilista](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle neuvoja luottamuksen saa...](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle erilaisia kysymysmalleja](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle vinkkejä ongelmatilantyy...](#)

2. [Vaihe: Keskustelu](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle neuvoja keskustelujen su...](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle 2. vaihe keskustelu](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle 2. vaihe keskustelu](#)

3. [Vaihe: Seuranta ja jälkihoito](#)

[Valmistautumisohjeet esimiehelle 3. vaihe seuranta](#)

[Valmistautumisohjeet työntekijälle](#)

[Valmistautumisohjeet työntekijälle muistilista](#)

[Valmistautumisohjeet työntekijälle yhteenveto ja seuranta](#)

[KEHITYSKESKUSTELUN VALMISTAUTUMISOHJE ESIMIEHELLE.doc](#)

[KEHITYSKESKUSTELUN VALMISTAUTUMISOHJE TYÖNTEKIJÄLLE.doc](#)

KEHITYSKESTELUN LOMAKKEET

[Lähteet](#)

Kehityskeskustelut

taustaa

Kehityskeskustelujen neljä tehtävää ovat:

1. varmistaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutus
2. virittää organisaatiota kehittyvään ilmapiiriin
3. antaa alaiselle varma yhteys esimiehen luokse
4. työtehtävien priorisointi

Kehityskeskustelut

taustaa

Kehityskeskustelujen onnistumisesta ovat yhtäläisessä vastuussa sekä esimies että alainen. Kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että työasioita käydään läpi keskitetysti ja sovitaan tarvittavista asioista.

Onnistunut kehityskeskustelu vaatii sitä, että niihin valmistaudutaan ja myös huolehditaan sovituista jälkitoimenpiteistä. Kehityskeskusteluihin haetaan monipuolisesti tietoa, jotta ne olisivat tehokkaita ja antoisia.

Jokaista keskustelua pitää ajatella ainutlaatuisena tapahtumana, siksi itse keskustelu kehityskeskustelussa on tärkeintä. Kehityskeskustelussa on annettava tilaa tunteille, kokemuksille, arvoille, on keskusteltava työntekijän roolista yleensä, keskustelun tulee liikkua mukavuusrajan yläpuolella.

Kehityskeskustelujen valmistautumisohjeisiin on joka kerta hyvä tutustua. Esimies analysoi tilanteen etukäteen ja miettii valmiiksi tärkeitä asioita.

Kehityskeskustelut

hyödyt

Esimiehelle kehityskeskusteluilla on monia hyötyjä:

- Esimies oppii tuntemaan alaisiaan, mitä he haluavat, osaavat, uskaltavat ja miten he näkevät työnsä
- Esimies saa mahdollisuuden oman johtamistapansa kehittämiseen ja tarkasteluun
- Esimies saa luovia, uusia ideoita alaiseltaan
- Esimies saa tilaisuuden kiittää alaistaan hyvistä työsuorituksista sekä tarvittaessa puuttua alaisen epätoivottuun kehitykseen.

Kehityskeskustelut

hyödyt

Työntekijän hyödyt kehityskeskustelusta:

- saa tilaisuuden keskustella kokonaisvaltaisesti esimiehensä kanssa työkentästään
- saa koko organisaation tilasta tiedon
- saa mahdollisuuden vaikuttaa sekä organisaation että omaan tulevaisuuteen
- saa esimieheltään palautetta omasta työsuorituksesta
- saa esimieheltään työlleen rohkaisua
- oppii tuntemaan esimiestään paremmin

Kehityskeskustelut

Sähköinen tiedonkeruujärjestelmä - SYMPA

Sähköinen tiedonkeruujärjestelmä SYMPA on erittäin tärkeä työväline organisaation henkilöstörakenteen hyödyntämisessä

- [Sähköinen tiedonkeruujärjestelmä . SYMPA hyödyt](#)
- Kehityskeskustelut on hyvä aikatauluttaa vuosikelloon; sähköisessä järjestelmässä voidaan seurata onko kehityskeskustelu pidetty .
- Kehityskeskustelussa tarkistetaan ja päivitetään koulutus-, kurssi-, työhistoria- ja yhteystiedot, osaamiskartoitus ja viranomaisten myöntämät pätevyydet (hygieniä- turvapassit jne.) päivitetään ajan tasalle sähköiseen järjestelmään. (nämä tiedot on henkilöstöpäällikön mahdollisuus tarkistaa).
- **LINKKI SYMPAAN**

Kehityskeskustelut

Sähköinen tiedonkeruujärjestelmä – SYMPA hyödyt

Hyötyjä sähköisestä tiedonkeruujärjestelmästä:

- osaamispääoman kartoitus (koulutus-, kurssitiedot, aiemmat työsuhteet, kielitaito, muita taitoja, harrastukset)
- tiimimuodostus myös eri osastojen välillä
- koulutustarpeet
- merkkipäivät
- projektinvetäjien valinnat myös eri osastojen väliltä
- rekrytoinnit esim. määräaikaisista vakituisia tai eri tehtäviin osaamisen mukaan
- työilmapiiritutkimuksessa nousi esille yksittäisten henkilöiden ammattitaidon suurempi hyödyntäminen (sähköisen järjestelmän aktiivinen käyttö mahdollistaa)
- jotkut työilmapiiritutkimukseen vastanneista kokivat, että he olivat alityöstettyjä ja toiset taas ylityöstettyjä tähänkin voidaan hyödyntää sähköistä järjestelmää

1. Vaihe valmistautuminen

[Valmistautumisohjeet esimiehelle 1. vaihe valmistautuminen](#)

Esimies voi miettiä seuraavia asioita valmistautuessaan kehityskeskusteluun:

[Valmistautumisohjeet esimiehelle muistilista](#)

- kehityskeskustelun pituus
- miten eri asiaryhmien välillä voisi käytettävissä olevan ajan jakaa
- missä paikassa kehityskeskustelu olisi hyvä pitää
- kuinka paljon kehityskeskustelussa alaisen tulisi vaikuttaa esiin otettaviin asioihin
- miten keskustelusta saadaan rakentava, positiivinen ja tulevaisuuteen suuntautuva; [Valmistautumisohjeet esimiehelle neuvoja luottamuksen saa...](#)
- millä tavalla tulisi hoitaa mahdollisesti syntyvät erimielisyydet alaisen kanssa; [Valmistautumisohjeet esimiehelle vinkkejä ongelmatilantyy...](#)
- millaisia kysymystyyppejä kehityskeskustelussa tulisi käyttää; [Valmistautumisohjeet esimiehelle erilaisia kysymysmalleja](#)
- kuinka paljon keskusteluajasta saisi esimies itse olla äänessä
- miten keskustelun jälkihoito varmistettaisiin.

2. Vaihe: Keskustelu

Valmistautumisohjeet esimiehelle 2. vaihe keskustelu

Keskustelu itsessään;

Valmistautumisohjeet esimiehelle neuvoja keskustelujen
SU...

- menneen tarkastelu
- tulevan suunnittelu
- kehityssuunnitelma
- keskustelun johtavat periaatteet
- ohjeita keskustelun vetäjälle

3. Vaihe: Seuranta ja jälkihoito

Seuranta ja jälkihoito

- jatkotoimenpiteet ja sitoutuminen keskustelun tuloksiin.

[Valmistautumisohjeet esimiehelle 3. vaihe seuranta](#)

Valmistautumisohjeet esimiehelle

1. vaihe valmistautuminen

1. Esimies ilmoittaa noin 2 viikkoa ennen kehityskeskustelua kyseisestä tapaamisesta. Molemmat osapuolet voivat siten sopivalla tavalla valmistautua keskusteluihin.
2. Esimies antaa työntekijälle omat valmistautumisohjeet kehityskeskustelua varten.
3. Kehityskeskustelut alkavat ennakkosuunnittelulla, johon liittyy käsiteltävien aiheiden pohtiminen, ajasta sopiminen ja paikan valinta. Kehityskeskustelussa on oltava aikaa riittävästi ja on varmistettava, ettei mikään keskeytä keskustelua. Kehityskeskustelun aika tulee olla kuitenkin rajattu, tällöin aikaraja luo paineen tuoda asiat esille viimeistään sovitun ajan lähetessä loppua. Neutraali huone on psykologisista syistä paras tila kehityskeskustelulle. Tila kehityskeskustelulle on kuitenkin hyvä löytyä työpaikalta. Ennakovalmistautumisella osoitetaan, että kehityskeskusteluun suhtaudutaan vakavasti.
4. Kehityskeskustelun lähtemiseen oikealta pohjalta auttaa se, että heti aluksi selvitetään kummankin osapuolen odotukset keskustelulta.
5. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan keräämällä tietoa työntekijän suorituksista, tarkistamalla mitä edellisessä kehityskeskustelussa sovittiin sekä erilaisten kysymysten avulla.

Valmistautumisohjeet esimiehelle

2. vaihe keskustelu

1. Kehityskeskustelussa suljetaan puhelimet, asetetaan paperit järjestykseen ja rauhoitetaan tila. Nämä ovat tietynlaisia rituaaleja, joilla tapaaminen aloitetaan.
2. Verryttelykeskustelu sellaisesta aiheesta, josta keskustelun aloitteentekijä tietää toisen henkilön olevan kiinnostunut esim. TV-ohjelmat, aloittaa kehityskeskustelun. Verryttelykeskustelussa ei kuitenkaan vaihdeta tietoa kovin paljoa; tavoite on saattaa keskustelijat samalle tasolle niin henkisesti kuin sosiaalisesti.
3. Verryttelykeskustelun jälkeen edetään aihe aiheelta eteenpäin siten, että avattu aihe käsitellään loppuun yhteenvedon avulla. Keskustelussa arvioidaan työntekijän suorituksia, tuloksia, pyydetään palautetta esimiestyöstä ja määritellään työntekijän kehitymis- ja uratoiveet sekä määritellään seuraavan kauden tavoitteet.

Valmistautumisohjeet esimiehelle

2. vaihe keskustelu

4. Aiheluettelon läpikäymisen jälkeen kysytään toiselta osapuolelta vielä, onko hänellä jotain muita keskusteluaiheita mielessä.
5. Kehittymissuunnitelmalla / yhteenvedolla kiteytetään lopuksi kehityskeskustelu. Yhteenvedossa ilmenee mitä keskustelussa sovittiin ja kuinka sovittujen asioiden etenemistä seurataan. Kehityskeskustelulomakkeen yhteenvedon allekirjoittavat sekä esimies että alainen. Esimies hyödyntää yhteenvedoa seuraavan kehityskeskustelun pohjana. Esimies antaa kopion yhteenvedosta alaiselle muistilistaksi.

Arviointiosaan on hyvä pyytää myös esimiehen allekirjoitus eli niin sanottu #farfarsprincipe+, jotta seuraavan kokonaisuuden esimies pystyy osaltaan seuraamaan henkilöiden kehittymistä. Allekirjoitus takaa tarvittaessa myös arviointien etiikan ja oikeudenmukaisuuden.

Valmistautumisohjeet esimiehelle

2. vaihe keskustelu

6. Kehityskeskustelun loppupuolella olisi erittäin hedelmällistä varata aika myös keskustelulle siitä, mitä kumpikin osapuoli sai keskustelusta ja samalla myös pohtia mitä itse sai keskustelusta irti. Tähän loppukeskusteluun voisi aikaa varata esim. 10 minuuttia. *(Kehityskeskustelun voi esim. aikatauluttaa seuraavasti: Johdanto 5 min., varsinainen keskustelu 45 min. ja lopetus 10 min.)*
7. Kehityskeskustelun lopuksi esimiehen on sovittava seurantakeskustelun ajankohdasta. Kehityskeskustelun seuranta osoittaa, että keskustelukumppanista välitetään ja keskustelu otetaan todesta.
8. Kehityskeskustelun dokumentointi on tärkeää, jotta esim. henkilöstöhallinto saa kirjalliset dokumentit työntekijän koulutuksia tai työnkiertoa koskevista toiveista. Muut asiat ovat esimiehen ja alaisen välisiä luottamuksellisia asioita, jotka ovat vain heidän muistiinpanoissa.

Valmistautumisohjeet esimiehelle

3. vaihe seuranta

1. Seurannalla varmistetaan, että alaiselle tehty kehittämissuunnitelma auttaa häntä kehittymään ja kehittämään sekä ammattitaitoa että työtettä.
2. Esimies seuraa ja arvioi työntekijän suoriutumista
3. Esimies antaa palautetta, palkitsee ja kannustaa työntekijää kohti tavoitteita
4. Esimies varmistaa omalta osaltaan sopimistaan toimenpiteiden toteuttamisista ja palaa sovittuihin asioihin ennen seuraavaa kehityskeskustelua

Valmistautumisohjeet esimiehelle muistilista

Valmistautumisessa voi käyttää apuna lisäksi seuraavaa muistilistaa:

- . Mistä aiheesta keskustellaan?
- . Mikä on meidän toimintaideamme organisaatiossa? Millaisena sinä näet toimintaideamme?
- . Millaisena näet työnkuvasi ja tehtäväsi?
- . Miten yritystämme voisi kehittää parhaalla mahdollisella tavalla?
- . Miten sinä voit myötävaikuttaa yrityksen kehittämiseen?
- . Millaisena koet yhteistyön toimivuuden?
- . Mitkä ovat sinun vahvat ja heikot ominaisuutesi?
- . Mitä tämä kehityskeskustelu antoi meille?
- . Miten jatkamme tästä eteenpäin?

Työntekijälle voidaan tehdä kysymyksiä, joiden avulla on hyvä muodostaa kokonaiskuva omasta toiminnasta:

- . Miten arvioit minua esimiehenä, millaista palautetta tai neuvoja haluat antaa minusta?
- . Mitä haluat minun tekevän esimiehenä enemmän?
- . Minkä tekemisen haluat minun lopettavan esimiehenä?
- . Mitä tekemistä haluat minun jatkavan esimiehenä?

Esimiehen on hyvä joskus kertoa myös omasta työkuvastaan ja päätösprosessista sillä alaisilla voi olla vääristynyt kuva esimiehen vastuusta ja valtuuksista.

Pitäisikö jotain kehityskeskustelussa esiin tulleita kysymyksiä pohtia myös työryhmissä?

Valmistautumisohjeet esimiehelle erilaisia kysymysmalleja

Esimiehen taito tehdä avoimia kysymyksiä on vuorovaikutuksen paras apu. Tällöin alainen joutuu vastaamaan omin sanoin. Valpolan 2002, 136 . 137 kirjassa, avoimet kysymykset on jaettu neljään ryhmään:

- Selventävät kysymykset:
 - . Miten työt ovat sinusta sujuneet?
 - . Mitä se tarkalleen ottaen sinulle merkitsee?
 - . Olenko käsittänyt oikein, että...
 - . Jos käsitin oikein, tarkoittit, ettäö
 - . Aikaisemmasta muistan, että halusitö
- Avaavat kysymykset
 - . Mitä vaihtoehtoja sinulla on ollut ajatuksissa?
 - . Miten olet nähnyt toisten toimivan vastaavissa tilanteissa?
 - . Haluaisin kuulla sinun ajatuksiasiö
 - . Haluaisitko sinä puhua siitä enemmän?
 - . Kuulisin asiasta mielelläni lisää.
 - . Miten sinä ratkaisisit tämän, jos sinulla ei olisi mitään rajoituksia?

Valmistautumisohjeet esimiehelle erilaisia kysymysmalleja

- Prosessikysymykset
 - . Mitä haluaisit saada tästä tapaamisesta irti?
 - . Mitä minun pitäisi sinulle kertoa, jottaõ ?
 - . Mitä tarvitset, jotta sinä voisit hoitaa tämän asian?
 - . Millaista apua sinä tarvitset minulta?
 - . Millaisia päätöksiä sinä tarvitset, jottaõ ?
- Testaavat kysymykset
 - . Mitä voit itse tehdä tälleõ ?
 - . Millä tavoin tämä lisäisiõ ?
 - . Mitä muita asioita tulisi ottaa huomioon tässäõ ?
 - . Keitä muita tarvittaisiin tähän mukaan?
 - . Mitä tekisit, että saisimme toisetkin sitoutumaan tähän?
 - . Mikä tässä mahdollisesti tulee olemaan vaikeaa?
 - . Mitä sinä tekisit ensimmäiseksi, jos tehtäisiin tällainen päätös?

Valmistautumisohjeet esimiehelle neuvoja keskustelujen sujumiseen

Seuraavat neuvot auttavat kehityskeskustelun sujumisessa

- Älä keskeytä (keskeyttämällä puhujan, osoitat, että sinun sanomasi on tärkeämpi kuin puhujan).
- Puheenaihetta ei pidä vaihtaa.
- Tarkentavien kysymysten teko on tärkeää.
- Reportteriasenteen hyödyntäminen keskustelutilanteessa auttaa, ole sitkeä ottamaan selvää, hyödynnä pienimmätkin vihjeet, ole avoimen utelias ja kuuntele huolella vastaukset.
- Väliyhteenvetojen tekeminen keskustelun aikana on tärkeää, jotta tiedät että olette ymmärtäneet toinen toisianne, jonka jälkeen voi siirtyä seuraavaan aiheeseen.
- Vastauksia pitää jaksaa odottaa. Toisen osapuolen on annettava harkita, miettiä ja hakea vastauksia. Muista, hiljaisuus voi myös painostaa esim. avautumaan aroista asioista.

Valmistautumisohjeet esimiehelle neuvoja luottamuksen saamiseen

Kehityskeskustelussa voi luottamuksen saamiseksi hyödyntää seuraavia neuvoja:

- Kiinnostuksen osoittaminen
- Olemalla empaattinen
- Äänenkäyttöön on hyvä kiinnittää huomiota eli pyry puhumaan samalla vahvuudella, yhtä kovaa tai hiljaa ja samalla rytmillä keskustelun alussa
- Oma hiljainen rauhoittava ääni herättää tunnekuohuisen puhumaan entistä kovemalla äänellä tullakseen kuulluksi. Kova, tarmokas ääni puolestaan karkottaa hiljaisen ja aran puhujan.
- Liikkeisiin ja eleisiin on myös syytä kiinnittää huomiota. Kiireisyyttä on helppo näyttää vilkuilemalla kelloon tai sormeilemalla koko ajan työpapereita. Etäisyyttä osoitat istumalla tehokkaasti kaukana alaisestasi kirjoituspöydän takana.
- Yhteinen keskustelu tulee syntyä luonnostaan, luottamuksen saavutettuaan esimies keskittyy itse keskusteluun
- Keskusteluissa on hyvä muistaa, että meillä kaikilla on oma käsitteistö ja kieli, jota käytämme. Ihmisistä löytyy kieleltään visuaalisia, auditiivisia ja kinesteettisiä.

Valmistautumisohjeet esimiehelle vinkkejä ongelmatilantyyppien tunnistamiseen

Kehityskeskustelutilanteessa on myös hyvä tunnistaa erilaiset ongelmatyypit, jotta kehityskeskustelu onnistuisi:

Vihamielinen

- . Kehityskeskustelussa on tärkeää antaa toisen suoraan kertoa mielipiteensä ja odottaa, kunnes toinen on valmis jäsentämään ja arvioimaan tilannetta. Keskustelussa on hyvä käydä läpi, millainen käytös työyhteisössä on sopivaa ja miten vihamielisyys vaikuttaa työyhteisössä.

Valittaja

- . Kehityskeskusteluissa valituksia kannattaa kuunnella vain yhden tapaamisen verran ja kysellä huonojen asioiden lisäksi myös myönteisiä asioita. Valittajaa voi auttaa ja pakottaa näkemään tilanne tasapuolisemmin ja ehdottaa toimenpiteitä, joita työpisteessä voidaan tehdä asioiden parantamiseksi.

Kaikkietävä

- . Kehityskeskustelussa on tärkeää, ettei kaikkietävä puhu jostain toisesta ja hänen puutteistaan, tärkeätä on että keskitytään puhumaan henkilöstä itsestään. Oleellista tilanteessa onkin suhtautua toisen ihmisen kokemukseen ja osaamiseen ja auttaa toista miettimään, mitä vaikutuksia omalla käyttäytymisellä on muiden mahdollisuuksiin oppia uusia asioita, hoitaa tehtävänsä ja iloita saavutuksistaan.

Valmistautumisohteet työntekijälle

Valmistautumisohteet työntekijälle muistilista

- Kehityskeskustelujen onnistumisesta ovat yhtäläisessä vastuussa sekä työntekijä että esimies.
- Pyydä esimieheltäsi kehityskeskustelu aika, jos sitä ei ole sovittu
- Kehityskeskustelujen valmistautumisneuvoihin on joka kerta hyvä tutustua.
- Kehityskeskusteluun on varattu tietty aika eli on varmistauduttava kuinka paljon aikaa on käytettävissä, jotta pystyy kertomaan kaikki tärkeät asiat.
- Esimies käy läpi työntekijän tehtäväkuvan ja arviointikriteerit, jolloin pystyy tietämään itseltään vaaditut odotukset ja voi tämän mukaisesti huolehtia omasta työsuorituksesta.
- Työntekijälle kehityskeskustelu on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa omista toiveistaan sekä varmistaa, mitä häneltä odotetaan.
- Kehityskeskusteluun valmistaudutaan kysymysten avulla. (voi olla valmis lomakepohja).

Valmistautumisohteet työntekijälle yhteenveto ja seuranta

Valmistautumisohjeet työntekijälle muistilista

Työntekijä voi miettiä ennakoon seuraavia asioita:

- omat työsuoritukset
- tavoitteista selviytyminen
- yhteistyön toimivuus eri tahojen kanssa
- ongelmat
- tietotaito
- odotukset työltä ym.
- suunnitelmat tulevaisuuden suhteen
- oma ajankäyttö . mielekkyys
- työnjako ja vastuut
- tiedon saanti yleensä
- lisäksi tulee miettiä kehittymispyrkimyksiä, suunnitelmia, parannusehdotuksia ja ongelmanratkaisutapoja. Työntekijällä on hyvä olla ehdotuksia, jotta voi yhdessä esimiehen kanssa tehdä päätöksiä tulevaisuutta varten.

Valmistautumisohjeet työntekijälle yhteenvedo ja seuranta

- Työntekijän toiveiden ja tarpeiden pohjalta luodaan kehityssuunnitelma, jolla kiteytetään lopuksi kehityskeskustelu.
- Kehityskeskustelulomakkeen yhteenvedo jää työntekijälle muistilistaksi, jonka avulla on helppo huolehtia töistä.
- Seurantakeskustelussa työntekijä saa palautteen työsuorituksestaan mikä auttaa kehittämään työtötta.

Lähteet

- Autio, V.M. & Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy
- Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy
- S-ryhmän kehityskeskusteluaineisto
- Ukkonen, O.1991. Esimies-alaiskeskustelu. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy