



Työhyvinvointia tukeva ja edistävä kehityskeskustelumalli

Pellon kuntakonserni



Yhdenmukaisen kehityskeskustelumallin tarve

- ✓ Pellon kuntakonsernissa on jo vuosien ajan ollut tarve uudistaa kehityskeskusteluprosessia.
- ✓ Kuntakonsernin esihenkilöiden kokemuksen mukaan suurimmat haasteet kehityskeskusteluissa ovat olleet:
 - ✓ Keskustelun dokumentointi
 - ✓ Sisällön ohjaaminen selkeän rakenteen mukaisesti
 - ✓ Systemaattinen tavoitteiden seuranta
 - ✓ Luonteva tilanne erilaisille persoonille
 - ✓ Kehityskeskusteluun osallistuminen ylipäättään
 - ✓ Työntekijän motivointi osaamisen kehittämiseen
 - ✓ Vuorovaikutukseen ja dialogiin pääseminen





Kehityskeskusteluiden tavoite ja yhteiset käytännöt

- Toimia yhteisen ymmärryksen muodostajana kehityskeskustelujen tavoitteesta ja merkityksestä Pellon kuntakonsernissa.
- Toimii pohjana yhdenmukaisille työhyvinvointia ja suoriutumista tukeville kehityskeskusteluille Pellon kuntakonsernissa.
- Kehityskeskustelu on merkittävässä roolissa yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä ja laajemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistumisessa.



Kehityskeskustelu hyvän strategisen johtamisen ja lähiesimiestyön työkaluna 1 / 2

- ✓ Pohjautuu Pellon kuntaorganisaation tavoitteisiin ja arvoihin
- ✓ Organisaatiossa on **yhteinen ymmärrys** kehityskeskustelun tavoitteista ja merkityksestä
- ✓ Kehityskeskustelu on yksi merkittävä johtamisen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen ja laadukkaan suoriutumisen edistämisen **työkalu**, jolle annetaan arvo mahdollistamalla laadukas toimintamalli sen toteutuminen.
- ✓ Kehityskeskustelut ovat keskeinen **vuorovaikutusmenetelmä** työntekijän työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseen, ja kehityskohteiden tarkasteluun ja valintaan sekä palautteen antamiseen sekä esimieheltä työntekijälle että työntekijältä esimiehelle.
- ✓ Toimii parhaimmillaan sekä osallisuutta, yhteenkuuluvuutta että kyvykkyyttä ja luottamusta eli motivaatiota ja työhyvinvointia ja työelämän laatua edistävänä välineenä.
- ✓ Lähtökohtaisesti ei toimi palkasta puhumisen paikkana.
- ✓ Perustuu laadukkaaseen vuorovaikutukseen.
- ✓ Toteutetaan systemaattisesti sovitun toimintamallin mukaisesti.



Kehityskeskustelu hyvän strategisen johtamisen ja lähiesimiestyön työkaluna 2 / 2

- ✓ Valmentavan johtamisen näkökulma kehityskeskusteluun:
 - ✓ Johtamisen työkalu; motivaation, merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin johtamista
 - ✓ Esimiehen ja työntekijän välinen dialogi; rakentava vuoropuhelu, jossa aktivoivointi ja motivointi keskeisinä toimintaperiaatteina.
 - ✓ Keskittyminen tämän hetken tilanteeseen, mutta pääpaino tulevaisuudessa ja kehittämisessä; tavoitteet eteenpäin menemisessä ja sen tukemisessa. Mikä on työntekijän motivaatiotaso ja missä hän haluaa kehittyä?
 - ✓ Työntekijän kehittyminen vahvistaa organisaation voimavaroja; tunnistetaan työntekijän vahvuudet ja löydetään kehityskohteet, joissa tuetaan.

Lähde: mm. <https://halsa.fi/blog/millainen-on-moderni-kehityskeskustelu/>



Laaja kehityskeskustelu

- ✓ Laaja kehityskeskustelu käydään sen vuoden aikana, kun työntekijä/ viranhaltija täyttää 60 vuotta tai jo aiemmin mikäli työntekijä näkee sen tarpeelliseksi.
- ✓ Laajan kehityskeskustelun tavoitteena on ottaa puheeksi ja kuulla työntekijän/ viranhaltijan ajatuksia koko palvelussuhteen päättymisen prosessista.
- ✓ Keskustelu tukee palvelussuhteen päättymisen prosessia monella tapaa. Se lisää mm.
 - ✓ lisää osapuolten tietoisuutta
 - ✓ mahdollistaa oikea-aikaisen, mahdollisen uuden rekrytoinnin, tai tehtävien uudelleen järjestämisen ja
 - ✓ mahdollistaa riittävän perehdyttämisen/ perehtymisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen.

Kehityskeskustelun toimintamalli

1. Suunnitelmallinen kehityskeskusteluprosessi, Toimintaperiaatteet, käynnistäminen

Tavoitteet

- Aikataulu, suunnitelmallisuus
- HR käynnistää kehityskeskustelut laajan jorjissa tammi/ helmikuun vaihteessa, jossa sovitaan:
 - vuosittaiset painopisteet (2022: kyvykkyyden ja ammatillisen arvostuksen edistäminen)
 - tarvittavat esimiesten perehdyttämiset.
 - mahdolliset muut vaihtoehtoiset toimet, kuten tiimikeskustelu keken sijasta (erityinen syy).
 - Käydään keskustelu siitä, miten aika mahdollistetaan ja onko lisäresurssitarvetta.
- Käydään vuosittain maaliskoukokuun aikana vakitukselle ja pitkäaikaiselle ma. (yli 6 kk.) henkilöstölle.

2. Huolellinen valmistautuminen

Esimies:

- Ehdottaa ajankohdan/ vaihtoehtot ja paikan (mahd. neutraali ja rauhallinen tila; ei esimiehen huone, neutraalit istumapaikat) ja lähettää ennakkotehtävän (hyvä tavoite on varata 45 min - 2h aikaa keskustelulle).
- Laajennettu kehityskeskustelu 60 vuotta kuluvan vuoden aikana, täyttävien kanssa (ks palvelussuhteen päättymisen toimintamalli).

Työntekijä:

- Valitsee ajankohdan tai ehdottaa itse ajankohtaa.
- Tekee tikkataulu - ennakkotehtävän ja tuo sen mukanaan keskusteluun, josta nostetaan esiin ajankohtaiset osiot. Tikkataulu jää työntekijälle itselleen.
- Molemmat osapuolet perehtyvät tulevaan keskusteluun.

3. Keskustelutilanne, lomake, vuorovaikutus, tavoite

- Yhteisesti sovittu lomake, joka joustaa keskustelussa.
- Lomakkeeseen kirjataan keskustelusta nousseet keskeiset tavoitteet ja muut olennaiset asiat.
- Esimies tallentaa lomakkeen
 - Driveen (käyttöoikeus molemmilla osapuolilla)
 - Paperiversio käytössä vaihtoehtona 2022
- Arvostava, luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri, tasapuolinen ja molemminpuolinen vuorovaikutus.
- Lomakkeeseen kirjataan yhdessä sovitut tavoitteet ja kehittämiskohteet ja suunnitelma niiden toteuttamiseksi.

4. Jälkityöt, seuranta

- Yksittäisissä kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden toteutumisen seuranta ja loppuun vieminen marras/joulukuun aikana. Työntekijä aloitteellinen seurannassa.
- Kehityskeskusteluiden jälkeen tiimikohtaiset nostot oman tiimin ja työyhteisön sisällä touko-kesäkuussa (kehitystyö).
- -> Tiimikohtaiset nostot, koonti, toimenpide-ehdotukset organisaatiotasolle syksyn laajassa jorjissa (HR tekee koonnin, jota käytetään työhyvinvointisuunnitelmassa).



Työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelulomake

❖ Työntekijän nimi

❖ Pvm

❖ Ennakkotehtävänä oman
hyvinvoinnin tikkataulu

Pääteemat:

1 LUOTTAMUS/ KATSAUS/ ARVIOINTI EDELLISEN VUODEN TAVOITTEISIIN

2 KYVYYKKKYS

3 YHTEENKUULUVUUS

4 AUTONOMIA

5 KIITOS/ PALAUTE JA JATKO



Kehityskeskustelua tukeva lomake

1 LUOTTAMUS/ TURVALLISUUS/ KATSAUS/ ARVIDINTI EDELLISEN VUODEN TAVOITTEISIIN

- ✓ Oman työhyvinvoinnin tikkataulun läpikäyminen tai keskeiset nostot
- ✓ kuulumiset/ hyvinvoinnin tila/ terveys/ työkyky/ elämäntilanne/ palautuminen/ työn hallinta/ voimavarat/ vaatimukset
- ✓ Palataan edellisen keskustelun tavoitteisiin, ja arvioidaan miten niissä onnistuttiin, ja mitkä tekijät on nostettava onnistumisen tai sen esteiden taustalta.
- ✓ yhdenvertaisuuden kokemus, yhdenvertaiset toimintatavat/ prosessien toimivuus
- ✓ oma vastuu/ rooli ja esimiehen toiminta

2 KYVYYKKYYS

- ✓ Arvostus, ja erityisesti ammatillisen arvostuksen tarve, identiteetin vahvistaminen
- ✓ työni ja työtehtäväni
- ✓ tavoitteet, työn merkitys, työn arvot vs. omat tavoitteet/ arvot
- ✓ osaaminen, vahvuuksien esiin nostaminen ja niiden hyödyntäminen
- ✓ kyvykkyyden edistäminen
- ✓ kehittymisen kohteet, kehittymisen esteet/ muutostarpeet
- ✓ painopisteet tulevalle vuodelle
- ✓ oma suoriutuminen/ vastuu/ rooli
- ✓ Palautteen antaminen, aineeton palkitseminen/ tunnustus
- ✓ Oma ja työyhteisön/ tiimin/ organisaation kehittyminen
- ✓ esimiehen tuki



Kehityskeskustelua tukeva lomake

3 YHTEENKUULUVUUS

- ✓ Yhteenkuuluvuuden tarve
- ✓ me-henki, eri tiimitasot
- ✓ toisten tukeminen/ yhteinen päämäärä
- ✓ oma rooli/ vastuu
- ✓ omat vuorovaikutus ja tunnetaidot
- ✓ kehittämisen kohteet
- ✓ esimiehen tuki

4 AUTONOMIA

- ✓ Itsemääräytymisen ja osallisuuden, vaikuttamisen tarve
- ✓ oma rooli
- ✓ kehittämisen kohteet
- ✓ vaikuttamisen mahdollisuudet, osallisuus
- ✓ avoin viestintä- tiedon kulku eri suuntiin- minä viestijänä- vastuuni
- ✓ vapaus, vastuu ja harkinnan käytönmahdollisuus työtehtävien suunnittelussa/ suorittamisessa
- ✓ henkilökunnan ideoiden hyödyntäminen- kehittämistyö
- ✓ Roolit, vapaudet ja vastuut

5 YHTEENVETO, KIITOS JA JATKO

- ✓ palautteen antaminen, kiitokset
- ✓ tavoitteiden asettaminen, vastuu, seuranta, aikataulu, toteutus, seuranta
- ✓ muita esille nousevia asioita

Kehityskeskustelun tukena voit käyttää myös työhyvinvointijohtamisen mallia.



Kehityskeskustelua tukeva vuorovaikutus

Pohdittavaksi ja keskustelun tueksi:

- ✓ Mistä hyvä vuorovaikutus rakentuu ja mikä sitä tukee, miten sitä voi edistää osana kehityskeskustelua, miten vuorovaikutusosaamista voi kehittää?
- ✓ Miten esihenkilö tukee/ mahdollistaa hyvää vuorovaikutusta keskustelun aikana?
- ✓ Miten yhdenvertainen ja luottamuksellinen vuorovaikutus mahdollistetaan?
- ✓ Millainen vuorovaikutus tukee osallisuutta, itsemääräytymistä, yhteenkuuluvuutta ja kyvykkyyden edistämistä?
- ✓ Millainen on tämän hetkinen vuorovaikutusosaaminen esimiehen taholta?
- ✓ Millainen on työntekijän rooli hyvän vuorovaikutuksen onnistumisesta?
- ✓ Millainen vuorovaikutus tukee kuntastrategian arvoja: positiivisuus, suvaitsevaisuus, aktiivisuus ja yhteisöllisyys?

- ✓ Esimiehen rooli on toimia pääosin kuuntelija, keskustelun avaajana ja kysymyksien esittäjänä.
- ✓ Hyvä kuuntelija on läsnä, on kasvojen, ja osoittaa kiinnostusta, kysyy, ellei ymmärrä, antaa toiselle osapuolelle tilaa ja aikaa puhua, kysyy, ellei ymmärrä, ei mieti omaa vastausta tai seuraavaa kommenttia, kun toinen puhuu, ei ota itse heti kantaa.
- ✓ Perustuu luottamuksellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen; keskustelun tulee toimia merkityksellisenä molemmille osapuolille.



Onnistuneen kehityskeskustelukokemuksen tunnusmerkkejä ja riskejä

Tunnusmerkkejä onnistuneesta kokemuksesta:

- ✓ Työn tavoitteet, työn merkitys, suunta ja roolit kirkastuvat.
- ✓ Kehittymisen esteiden tunnistaminen, kehityskohtien asettaminen tavoitteiksi.
- ✓ Sitoutuminen vahvistuu.
- ✓ Vuorovaikutus ja luottamus paranevat.
- ✓ Kokemus osallisuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista lisääntyvät.
- ✓ Innostus, toiveikkuus ja luovuus lisääntyvät.
- ✓ Tulos= osapuolten henkinen sopimus seuraavasta jaksosta
- ✓ Kuntakonsernin esimiesten näkemys tunnusmerkeistä:
 - ✓ Uudet kehitysideat, palautteen saaminen, osapuolten tyytyväisyys, positiivinen, tulevaisuuteen suuntautuva ote, kokemus molemminpuolisesti hyödystä ja keskustelun merkityksellisyydestä, vapautunut ilmapiiiri, aktiivisuus, rentous, hymy ja kiitos, kokemus.

Riskit:

- ✓ Uusi esimies
- ✓ Esimies ei osaa käydä kehityskeskustelua
- ✓ Sairausloma
- ✓ Vanhempainvapaa
- ✓ Henkilöstövaihdokset ja eläköityminen
- ✓ Osa-aikainen työ, työkokeilu
- ✓ Kiire, ei ehditty järjestää
- ✓ Suunnittelemattomuus
- ✓ Toimintamalliin perehtymättömyys
- ✓ Käydään ryhmäkeskustelut
- ✓ Työntekijä ei halua käydä keskustelua

Luottamuksen edistäminen

Tukikysymyksiä valmentavalla ja sovittelevalla otteella





Johtamisen ja esihenkilötyön edistäminen

- ✓ Mitä, Mihin, Minkä, Mikä, Mistä, Miltä, Mitkä, Miten, Milloin, Millainen, ... (Miksi)
- ✓ Mitkä asiat mielestäsi toimivat oman esihenkilösi työssä? Millaisia asioita toivoisit esihenkilön kehittävän?
- ✓ Onko jotain työhyvinvointia edistäviä esihenkilötyöhön tai johtamiseen asioita, jotka haluaisit nostaa esiin?
- ✓ Millaisena näet ihannejohtamisen? Mikä on näkemyksesi mukaan nykytilanne?
- ✓ Onko jotain onnistumisen kokemuksia, jotka haluaisit nostaa esiin, ja kertoa esihenkilöllesi tai johdolle?
- ✓ Minkä toivoisit esihenkilötyössä ja johtamisessa kehittyvät seuraavan vuoden aikana?
- ✓ Millaista tukea toivoisit johtamiseen?



Luottamuksen edistäminen

- ☐ Tunnistatko oman työhyvinvoinnin johtamisen roolisi?
- ☐ Millaisena näet oman roolisi työhyvinvointisi ylläpitämisessä ja kehittämisessä?
- ☐ Millaisena näet roolisi laajemmin työyhteisen toiminnassa?
- ☐ Millaisena olet kokenut oman roolisi ja toimintasi asioiden puheeksi ottamisessa?
- ☐ Tunnistatko omia ja muiden tarpeita ja millaisissa tilanteissa nostat niitä esiin?
- ☐ Millaisena näet oman työskentelyotteesi?
- ☐ Mitkä ovat ne tekijät toiminnassasi, jotka edistävät ja ylläpitävät luottamuksen kokemusta työyhteisössäsi ja omassa toiminnassasi suhteessa muuhun työyhteisöön ja esihenkilöön tai muuhun organisaation henkilöstöön?
- ☐ Miten koet, että luottamuksen kokemus on aistittavissa tai nähtävissä työyhteisössäsi? Näetkö, että luottamuksen kokemuksessa on jotain rajoittavia tekijöistä? Jos koet näin, millaisia nämä tekijät voisivat mielestäsi olla?



Vaikeiden asioiden esiin nostaminen

- ☐ Miten olet kokenut...?
 - ☐ Miten olet itse onnistunut asiassa?
 - ☐ Miten olen esimiehenä kokemuksesi mukaan onnistunut asiassa?
 - ☐ Tarvitsetko tukea asiaan?
- ☐ Oletko huomannut...?
 - ☐ Mitä voit/ joku muu/ esimies voi tehdä asialle?
- ☐ Onko jokin tietty asia, minkä haluat nostaa keskusteluun?
- ☐ Koetko, että työhösi liittyy hankaloittavia tekijöitä?
 - ☐ Esim. esimies, työyhteisö, henk. kohtainen elämä, työympäristö?

Laajennetun johtoryhmän työpajan tulos 3.3.2022

Sisäisen motivaation edistäminen

Tukikysymyksiä valmentavalla ja sovittelevalla otteella





Työntekijän kyvykkyyden edistäminen osana työyhteisön kyvykkyyden edistämistä 1/2:

- ☐ Koetko, että saat osaksesi ammatillista arvostusta?
 - ☐ Jos koen, niin miten se ilmenee?
 - ☐ Jos en, niin miten voisin asiaa edistää?
- ☐ Tunnetko ja oletko sisäistänyt tehtäväsi ja työsi tarkoituksen?
- ☐ Tiedätkö päätehtäväsi, ja roolisi ja vastaako osaamisesi työtehtäviäsi? Millaisena näet oman roolisi oman kyvykkyytesi edistämisessä, että työyhteisösi kyvykkyyden edistämisessä?
- ☐ Missä rajoissa näet, että voit itse vaikuttaa omaan työhön?
- ☐ Näetkö, edistääkö toimintasi koko työyhteisön toimintaa ja tavoitetilaa?
- ☐ Tunnistatko oman osaamisesi ja erityisesti vahvuutesi, ja pystytkö hyödyntämään niitä työssäsi?
- ☐ Koetko, että sinulle on luontevaa ja kykenet jakamaan aktiivisesti osaamistasi ja vahvuuksiasi? Entä toteutuuko vastaavanlainen toimintatapa työyhteisössäsi, tiimissäsi? Miten näet toimitaanko työyhteisössäsi niin, että toiminta edistää koko työyhteisön osaamista ja kyvykkyyttä? (Toimitaanko työyhteisössäsi kehittävällä, innovatiivisella, luovalla ja ennakkoluulottomalla työotteella.) Miten näet toimivatko perehdyttämisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen prosessit työpaikallasi?
- ☐ Koetko, että vastaat työtehtävistäsi ja tavoitteiden toteutumisesta ja toimintatapasi vastaa tehokasta työajan käyttöä? Miten asiaa voisi edistää? Mikä mahdollisesti toimii asian edistymisen esteenä?



Työntekijän kyvykkyyden edistäminen osana työyhteisön kyvykkyyden edistämistä 1/2:

- ☐ Koetko onnistumisen kokemuksia työssäsi, työyhteisössäsi? Huomaanko minä esimiehenäsi tai työkaverisi onnistumisesi? Millaisena näet, oman kykysi ottaa vastaan ja antaa palautetta ja iloina ja nostaa esiin onnistumisia? Millaista tukea mahdollisesti kaipaat?
- ☐ Millaisissa asioissa koet onnistumisen kokemuksia? Milloin olet viimeksi onnistunut?
- ☐ Koetko, että saat olla oma itsesi, kokeilla, epäonnistua ja jatkaa epäonnistumisesta huolimatta työntekoa luottamuksellisessa työympäristössä?
- ☐ Näetkö, että minä esimiehenäsi mahdollistan ammatillisen arvostuksen kokemuksen ja edistän henkilökohtaista ja työyhteisön kyvykkyyttä ja osaamista ja toimin vastuullisesti? Missä tai miten voisit edistää kokemustasi?
- ☐ Näetkö, että toimin esimiehenäsi oman roolini mukaisesti ja ylläpidän ja edistän aktiivisesti omaa kyvykkyyttäni ja osaamistani. Missä näet, että minulla on eniten kehittymisen kohteita?
- ☐ Koetko, että meillä on yhdenvertaiset toimintaperiaatteet ja esimiehenäsi toimin niiden mukaisesti? Onko mahdollisesti jotain sellaista, missä et ole kokenut yhdenvertaisuutta, ja josta haluaisit puhua, ja jossa voisit mahdollisesti itsekkin kehittyä?
- ☐ (Koetko, että minä esimiehenäsi saan tukea työlleni?)
- ☐ Koetko, että työyhteisössäsi ilmaistaan ja reagoidaan henkilöstöresursseihin ja tunnustetaan, milloin on niiden lisäämisen tarve? Millaisena näet oman roolisi ja toimintatapasi tällaisissa tilanteissa? Tiedätkö, millaisiin kriteereihin ja tarpeisiin nämä resurssit pohjautuvat? Tiedätkö, onko meillä määritelty riittävän työpanoksen määrä resurssivajeessa?
- ☐ Tiedätkö seurataanko meillä kyvykkyyttä, osaamista ja suunnitellaanko osaamista ja osaamisen kehittämistä?



Yhteenkuuluvuuden edistäminen:

- ☐ Millaisena näet oman roolisi työyhteisösi ja tiimisi yhteenkuuluvuuden edistämisessä?
- ☐ Tunnistatko edistääkö oma toimintasi työyhteisösi yhteenkuuluvuutta?
- ☐ Millaisina koet omat vuorovaikutustaitosi? Mitkä ovat vahvuutesi vuorovaikutuskäyttäytymisessä? Missä näet, että sinulla olisi vielä kehitettävää? Mitkä kommunikoinnin tavat jo osaat?
- ☐ Koetko, että olet edistynyt lähimmän työyhteisösi kanssa vuorovaikutuksessa? Millaisia asioita on tapahtunut?
- ☐ Tunnistatko kenen kanssa koet suurinta me-henkeä? Millaisista asioista näet sen johtuvan?
- ☐ Onko henkilöstössä sellaisia, kenen kanssa haluaisin kokea vahvempaa me-henkeä?



Autonomian edistäminen

- ☐ Millaisia asioita sinulle tulee mieleen autonomiasta?
- ☐ Millaisiin asioihin saat vaikuttaa tällä hetkellä työssäsi?
- ☐ Millaisiin asioihin haluaisin vaikuttaa työssäsi, työyhteisössäsi ja koko organisaation toiminnassa?
- ☐ Miten näet oman toimintasi suhteessa lähimpään työyhteisöösi, yksikköösi ja koko organisaatioosi?
- ☐ Millaisena näet oman roolisi viestinnässä, asioihin vaikuttamisessa, edistämisessä ja esiin nostamisessa?
- ☐ Millainen on oma roolisi työyhteisösi tai tiimisi työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä? Onko roolisi sellainen, millaisena haluat sen myös olevan?
- ☐ Miten koet, että pystyt toteuttamaan itseäsi työssäsi? Tunnistatko tekijöitä, jotka mahdollisesti rajoittavat tai edistävät oman potentiaalisi käyttämistä työssäsi?



Hyvää kehityskeskustelua

