



Kehityskeskustelut urasuunnittelun välineenä

Tohtorit ja työelämä
29.10.2008

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskustelu

- **Kehityskeskustelulla** tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys.
(Juuti & Vuorela 2002)
- **Kehityskeskustelu** on esimiehen ja alaisen välinen, alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskeva säännöllisin välein käytävä keskustelu. (Kari Lahti)

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU





Kehityskeskustelu

- Kehityskeskusteluista käytetään eri nimityksiä keskustelujen painotusten mukaan:
 - tavoitekeskustelu
 - tuloskeskustelu
 - arviointikeskustelu
 - suunnittelukeskustelu
 - esimies-alaiskeskustelu

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskustelussa kolme eri keskustelua (Anneli Valpola)

- tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu ja kehittymiskeskustelu

1. Tavoitekeskustelu

Perusasiat: työtehtävät, tavoitteet, käydään läpi mitä mittareita ja tunnuslukuja käytetään; keskustelulla varmistetaan, että alainen varmasti tietää mitä häneltä odotetaan.

Tavoitteet kirjataan ja kummallakin on allekirjoitettu kopio muistilistana, jota jatkossa tarvitaan.

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU





Kehityskeskustelussa kolme eri keskustelua (kolmen keskustelun malli)

2. Tulokset keskustelu

Edellisen jälkeen esimerkiksi muutaman kuukauden kuluttua. Arvioinnin apuna käytetään edellisen tapaamisen muistilistaa. Kehityskeskustelua ei voi aloittaa tästä osiosta, vaan ensin on oltava tavoitteet.

- palaute
- suorituksen arviointi
- työn kehittäminen



Kehityskeskustelussa kolme eri keskustelua (kolmen keskustelun malli)

3. Kehittämiskeskustelu

Alaisen omat tarpeet ja urasuunnitelmat lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

- lyhyt aikaväli
- pitkä aikaväli
- tulevaisuuden suunnitelmat

(Anneli Valpola: Kehityskeskustelun mahdollisuudet, WSOY 2000)





Kuinka usein kehityskeskustelu halutaan käydä?

	1994 (n=314)	1999 (n=825)	2005 (n=2329)
Kerran vuodessa	29 %	47 %	53 %
Kaksi kertaa vuodessa	47 %	43 %	38 %
3..4 kertaa vuodessa	18 %	9 %	3 %
Useammin	2 %	1 %	-
Harvemmin*	-	-	3 %
Ei ollenkaan*	-	-	2 %

* Vaihtoehto ei ollut mukana 1994 ja 1999

Kehityskeskustelututkimukset 1994, 1999 ja 2005, Kari Lahti, Psycon Oy

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskustelut

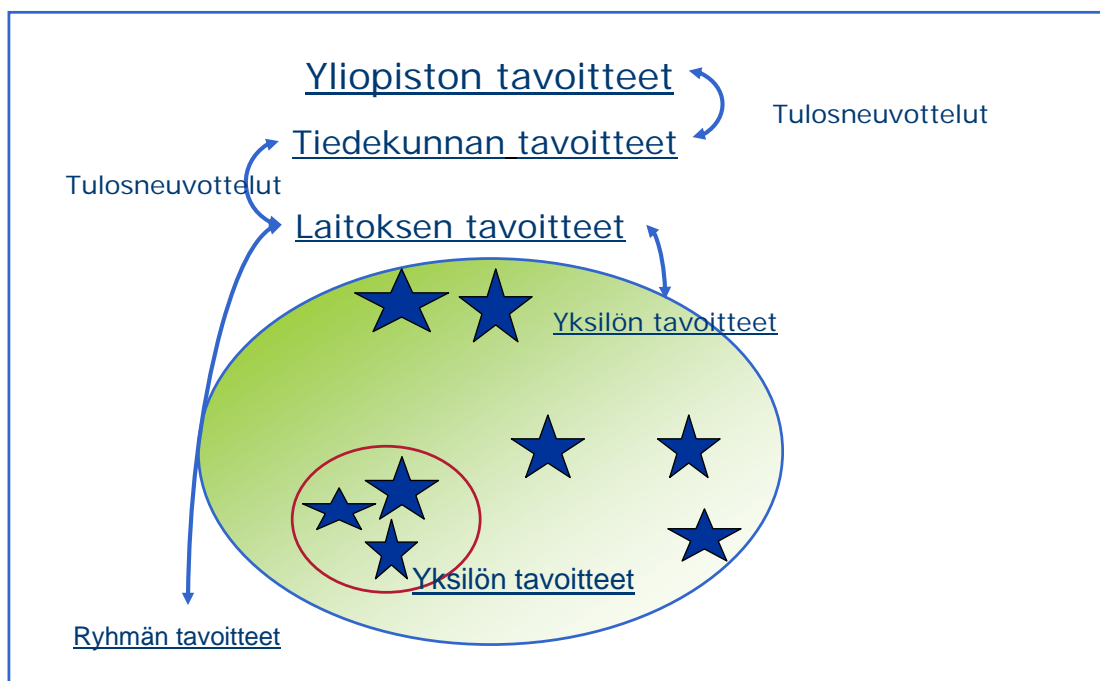
Oulun yliopiston tapa toimia

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskustelu – tavoitteiden yhteensovittamista



HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskustelut

- tavoitteena on liittää kehityskeskustelut osaksi yksikön ja yliopiston toiminnanohjausta
- tavoitteet, arviointi ja kehittäminen samassa keskustelussa
- palkkausjärjestelmässä arvioitavat osa-alueet ja kehityskeskusteluteemat sisällytetty samaan keskusteluun
- käytössä keskustelurungot ja ohjeet kehityskeskusteluun valmistautumista varten
- **keskustelurungon tehtävänä on auttaa syventämään keskustelua vpj:n osa-alueista ja kytkeä ne aiempaa vahvemmin kehittämiseen**

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU





Kehityskeskustelujen käynnistyminen

- Kehityskeskustelut käynnistyvät yksikön yhteisellä keskustelulla.
- Yhteisessä keskustelussa
 - käsitellään esimerkiksi tulosneuvotteluissa sovittuja asioita ja muita koko yksikköä koskettavia asioita
 - sovitaan yhteisistä tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä
 - sovitaan laitoksen yhteisistä kehityskeskustelukäytännöistä, reunaehdoista, puitteista ja aikatauluista

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

- yleisohje
 - tiivistettynä kehityskeskustelujen olemus ja tietoa lähdeaineistosta
- ohje työntekijälle ja esimiehelle
 - ohjeisiin on koottu asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon kehityskeskusteluun valmistauduttaessa
 - kehityskeskusteluihin valmistautumista ei voi koskaan painottaa liikaa!

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU





Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Kehityskeskustelurunko – mistä keskustellaan

1. tehtäväkuvauksen ajantasaisuus
2. tavoitteet ja onnistuminen
3. ammatinhallinta
- 4. ammatillinen kehittyminen**
5. yhteistyö esimiehen kanssa

- keskustelurungon apukysymykset käytössä

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskusteluihin valmistautuminen – ohje työntekijälle

- **Lomakkeisiin ja keskustelurunkoon tutustuminen**
 - täytä tarvittavat lomakkeet ennen keskustelua (tehtävän ja ansioiden dokumentointilomakkeet, tiedonkeruulomake)
- **Keskustelun järjestelyt**
 - varaa riittävästi rauhallista aikaa

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU





Kehityskeskusteluihin valmistautuminen – ohje työntekijälle

Keskustelun sisältö

- lue edellisen kehityskeskustelun muistiinpanosi (ml. toimenpidesuunnitelmat)
- tee **itsearviointi keskustelurungon avulla**
- tee **muistiinpanoja asioista, joita haluat keskustelussa erityisesti painottaa**
- mieti, mitä asioita esimies mahdollisesti haluaa painottaa ja mikä on oma käsityksesi niistä
- **arvioi, miten olet tukenut esimiehesi onnistumista tehtävässään**

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskusteluihin valmistautuminen – ohje työntekijälle

Henkinen valmistautuminen

- tiedosta, millaisia vaiheita sinun ja esimiehesi yhteistyösuhteessa on ollut ja millainen se suhde on tällä hetkellä
- ennakoi, miten yhteistyösuhteen historia ja/tai tämänhetkinen tilanne voivat vaikuttaa keskustelun painotuksiin ja laatuun
- mieti, mitä kuunteleva ja yhteistyökykyinen asenne tarkoittaa käytännössä ja mitä se edellyttää sinulta
- valmistaudu käsittelemään sinun kannaltasi ja/tai esimiehen kannalta epämiellyttäviä asioita
- harjoittele tarvittaessa puheeksi ottamista etukäteen

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU





Valmistautuminen parantaa kehityskeskustelun laatua

- ✓ Alaisten arviot kehityskeskustelun onnistuneisuudesta paranevat pienenkin valmistautumisen vaikutuksesta.
- ✓ Valmistautumiseen käytetyn ajan kasvaessa yli kahden kolmasosan vastaajien mielestä kokonaisuutena viimeksi käymämme kehityskeskustelu oli onnistunut.



Kehityskeskustelututkimus 2005, Kari Lahti, Paycon Oy

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Mitä hyötyä kehityskeskustelusta?

Hyötyjä henkilöstölle

- kuva koko yksikön tilasta ja tulevaisuudesta
- mahdollisuus vaikuttaa oman yksikön tavoitteisiin ja kehittämiseen
- mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen ja esimiestyöhön
- mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, tavoitteisiin ja kehittymismahdollisuuksiin
- tilaisuus keskustella omasta työstä, voimavaroista sekä ilon- ja huolenaiheista
- mahdollisuus saada esimiehen jakamaton huomio ja palautetta omasta työstä
- tilaisuus oppia tuntemaan esimiestään

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU





Mitä hyötyä kehityskeskustelusta?

Hyötyjä yksikölle

- yhteisten tavoitteiden konkretisointi
- keskinäisen ymmärryksen lisääntyminen
- yhteistyöilmapiirin arviointi ja kehittäminen
- yhteisöllisyyden vahvistuminen



Mitä hyötyä kehityskeskustelusta?

Hyötyjä esimiehelle

- henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen apuväline
- mahdollisuus ilmaista kiinnostusta kunkin henkilön työhön ja onnistumiseen
- läpileikkaus yksikön tilanteesta voimavarojen ohjaamista varten
- henkilöstön työpanoksen ja yhteistyön sujuvuuden arviointi
- tehdystä työstä kiittäminen tai epätoivottuun toimintaan puuttuminen
- mahdollisuus saada palautetta omasta johtamistyöstä ja -otteesta
- tilaisuus oppia tuntemaan aiempaa paremmin henkilöstöä sekä heidän työtään, osaamistaan ja toiveitaan





Uratavoitteet esille keskustelussa

Ammatillinen kehittyminen

- **Millaisia tavoitteita olet asettanut työurallesi?**
- **Miten hyvin tehtäväkokonaisuutesi vastaa työuraan liittyviä tavoitteitasi?**
- Mitkä asiat tuntuvat työssäsi palkitsevilta?
- Mitkä asiat turhauttavat? Mitä ehdotat tilanteen korjaamiseksi?
- Millaisia muutoksia toivoisit tehtäväkokonaisuuteesi? (vrt. tehtäväkuvaus ja työsuunnitelma)
- Millaisia määrällisiä ja/tai laadullisia tavoitteita asetetaan seuraavalle kaudelle?
- Millaisia kehittämistoimenpiteitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Kehityskeskustelu ohjeet ja runko löytyy
osoitteesta

<http://www.hallinto.oulu.fi/upj/Lomakkeet.htm>

HR –järjestelmään voit kirjautua sivulla

<http://www.hallinto.oulu.fi/HR/>

Kohdassa [Kirjautuminen HR-tukijärjestelmään.](#)

Opetus- ja tutkimushenkilöstön arviointikriteerit
vaativuustasoinen. Arviointiryhmä [4.3.2008](#)

<http://www.hallinto.oulu.fi/upj/ohjeet.htm>

HENKILÖSTÖPALVELUT, Riitta Karjalainen, 29.10.2007

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

