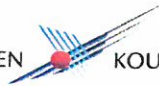




Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

ROVANIEMEN



KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

KEHITYSKESKUSTELUT

Dialogista vuoropuhelua

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013

Sisällys

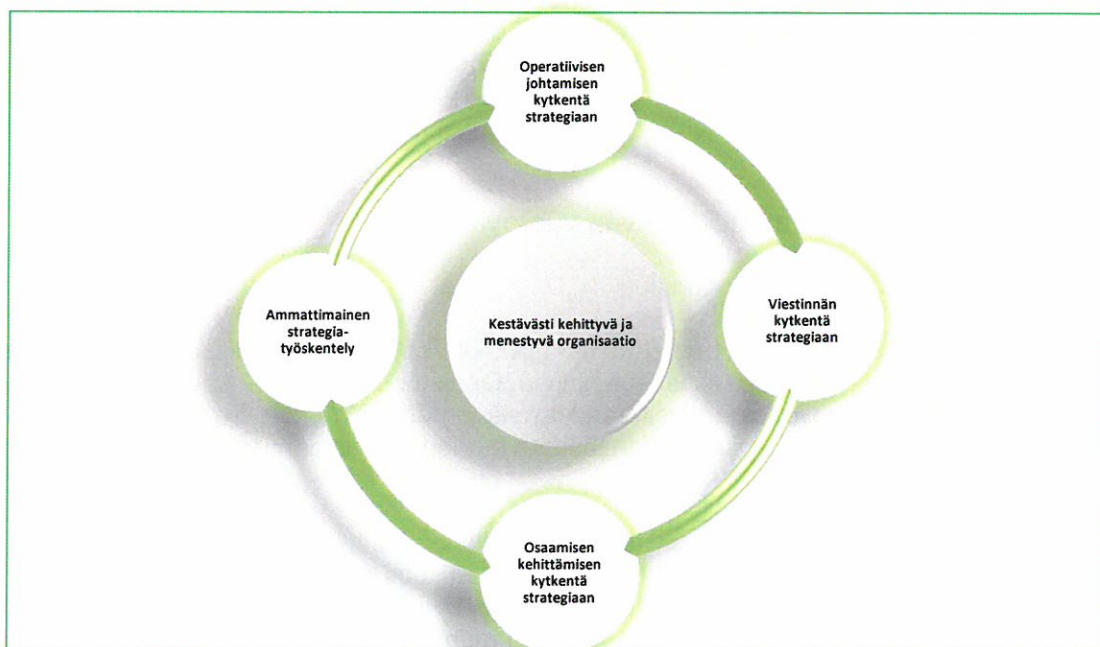
1. Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineinä	2
2. Kehittymisen mahdollistavaa vuorovaikutusta	3
2.1. Dialogista vuoropuhelua	3
2.2. Luottamuksen ilmapiirissä	5
3. Kehityskeskustelut osaamisen, suorituksen ja työhyvinvoinnin johtamisen foorumeina	5
4. Johtamisella ja valmentautumisella laatua ja vaikuttavuutta	7
5. Spontaanisti vai suunnitellen?	8
6. Erilaisilla kehityskeskusteluilla erilaisiin tavoitteisiin	10
6.1. Osaamisen johtaminen - osaamiskeskustelut	11
6.2. Suorituksen johtaminen - tavoite- ja tuloskeskustelut	12
6.3. Työhyvinvointijohtaminen - työhyvinvointikeskustelut	13
7. Kehityskeskustelun päävaiheet ja toteutusprosessi	15
8. Dialogisuutta ja yhteisvastuullisuutta vaiheittaisilla kehityskeskusteluilla	17
8.1. Vaiheittaisen kehityskeskusteluprosessin toteutus	18
8.2. Ensimmäisen tiimikehityskeskustelun tavoitteet ja teemat	19
8.3. Yksilökehityskeskustelun tavoitteet ja teemat	20
8.4. Toisen tiimikehityskeskustelun tavoitteet ja teemat	21
9. Lomakkeet keskustelun ja prosessin tukena	22
Liiteaineistot	24

Saadaksesi sen, mitä haluat, tee sitä, mikä toimii ja lopeta sen tekeminen, mikä ei toimi.
Tuntematon

1. Kehityskeskustelut strategian toiminnallistamisen välineinä

Ylimmän johdon ohjausvoima perustuu sen kykyyn saada ajatuksensa ja aikomuksensa välitetyksi organisaation eri tasoille ja tahoille niin, että viesti ymmärretään ja otetaan vastaan. Strategisten tavoitteiden muuttaminen organisaation päivittäistoiminnaksi edellyttää taitavaa johtamisviestintää. Valitettavasti vielä nykyäänkin valtaosa strategiatyöhön kohdistettavista resursseista suunnataan strategian suunnitteluun ja vain hyvin pieni osa strategian toimeenpanoon.

Organisaation vision, strategioiden ja arvojen toiminnallistamisen eli viestimisen ja toimeenpanon tärkein kanava on käytännön johtamis- ja esimiestyö. Johtamistyö konkretisoituu päivittäin tapahtuvassa toiminnassa, mutta strategisesta näkökulmasta on välttämätöntä nousta välillä ns. helikopteroimaan yhdessä niiden kanssa, joilla on erityinen vastuu tulevaisuuden suunnasta ja menestymisestä. Asiantuntijayhteisössä edellä mainittu tarkoittaa yhteisön jokaista jäsentä, kaikkia niitä, jotka arjen valinnoillaan ja tekemisillään toimeenpanevat strategiaa. Erilaiset strategia- ja kehittämispäivät, suunnittelu- ja kuukausikokoukset sekä kehityskeskustelut näyttäytyvät näin välttämättöminä vision, strategioiden ja arvojen toiminnallistamisen keinoina ja foorumeina. Vuorovaikutteisella strategiatyöskentelyllä voidaan merkittävästi tukea organisaatiota sen matkalla kohti kestävästä menestystä.



Kuvio 1. Dialogisella strategiatyöskentelyllä kestävään menestykseen

Kehityskeskustelut ovat keskeisessä roolissa, kun organisaatiossa pyritään tehostamaan strategian viestintää ja toimeenpanoa. Kehityskeskustelut tarjoavat organisaation sisäiseen vuoropuheluun kanavan. Ne antavat myös työntekijöille mahdollisuuden ottaa kantaa organisaation strategiaan ja vaikuttaa sen muotoiluun niin, että se vastaa paremmin organisaation ja toimintaympäristön vaatimuksia. Kehityskeskustelut luovat näin myös perustan ja kasvualustan organisaation strategisen kyvykkyyden ja ajattelun kehittymiselle.

Kun kehityskeskustelut ovat osa systeemistä johtamisjärjestelmää, niistä on mahdollista tulla vuosittain toteutuvan irrallisen rituaalin sijasta kaikkien mieltämä keskeinen johtamisen ja vaikuttamisen foorumi. Organisaation tietoinen ja jaettu pyrkimys toteuttaa visiotaan ja strategioitaan kehityskeskustelujen avulla on omiaan korostamaan kehityskeskustelujen tärkeyttä ja merkitystä johtamisjärjestelmän osana. Parhaimmillaan kehityskeskusteluilla voidaan vahvistavaa strategisesti suuntautunutta ajattelua ja osaamista organisaatiossa ja sen yksiköissä. Hyvin toimivilla kehityskeskusteluilla viestitään ja arvotetaan myös avoimen ja aidon vuoropuhelun ja jaetun johtajuuden merkitystä.

Systeemisellä kehityskeskustelujärjestelmällä voidaan myös ohjata siihen, että organisaation kannalta tärkeisiin ja kauaskantoisiin asioihin paneudutaan ennakoivasti muutaman kerran vuodessa organisaation kaikilla tasoilla. Strategisen johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelujen ydintavoite on varmistaa, että organisaation visio, strategiat ja arvot kiinnittyvät niin yksilö-, tiimi- kuin yksikkötasonkin tavoitteisiin samalla, kun kehityskeskustelujen tulokset ja palautteet heijastuvat johtamiseen ja koko organisaation tavoitteisiin. Parhaimmillaan prosessi on dialoginen ja vaikuttaa ennakoivasti sekä strategian uudistamiseen että sen toteuttamista palvelevaan osaamisen kehittämiseen.

Kehityskeskustelut tukevat esimiehen johtamistyötä, koska niissä esimies voi hyvällä vuorovaikutuksella ja hyvillä kysymyksillä saada kokonaiskuvan oman yksikkönsä tai tiiminsä tilanteesta. Vastaavasti jokaisella työntekijällä on mahdollisuus lisätä ymmärrystään koko organisaation tavoitteista ja toiminnasta ja oman yksikkönsä tai tiiminsä roolista kokonaisuuden osana. Mitä paremmin jokainen työntekijä tuntee organisaation, yksikkönsä ja tiiminsä tavoitteet, sitä paremmin hänellä on mahdollisuus ymmärtää organisaation kokonaisuutta ja omaa osuuttaan siinä. Näin myös yksilölliset kehitymis- ja suoriutumisen tarpeet saavat merkityksensä. Kehityskeskustelujen yhtenä näkökulmana ja tavoitteena näyttäytyy myös itsensä johtamisen taitojen kehittyminen ja vahvistuminen.

2. Kehittymisen mahdollistavaa vuorovaikutusta

2.1. Dialogista vuoropuhelua

Hyvä kehityskeskustelu perustuu dialogiin, jota käydään avoimessa ja arvostavassa hengessä ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Onnistuneen dialogin kautta on mahdollista synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja uutta toimintaa. Se voi olla myös tie yksilön, tiimin ja organisaation luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntymiseen ja sitä kautta kilpailukyyn ja tuottavuuden kasvuun.

Dialogi, vuoropuhelu, on asia, jonka tulisi olla itsestään selvyyys kaikessa ihmisten välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Dialogisuus auttaa löytämään avoimesti ja ennakkoluulottomasti uusia vaihtoehtoja ja laajempia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Toimivan dialogin avulla on myös mahdollista oivaltaa ja oppia yhdessä jotakin uutta.

Dialogin ydintä voi kuvata vertaamalla sitä esim. väittelyyn tai tavalliseen keskusteluun työpaikoilla kokousten yhteydessä. Kokouskeskusteluissa pyritään yleensä pääsemään tulokseen, saamaan aikaan ratkaisuja tai löytämään yhteinen vastaus. Väittelyissä keskustelijat taas yrittävät voittaa keskustelun. Väittelyssä ei tavoitteena välttämättä ole edes käsiteltävän kysymyksen ratkaiseminen, vaan sen osoittaminen, että vastapuoli on väärässä.

Onnistunut dialogi perustuu aktiiviseen kuuntelemiseen, toisen arvostamiseen, oman vastauksen viivästyttämiseen sekä ääneen sanomiseen ja suoraan puhumiseen. Kuuntelemisessa on tärkeää ottaa vastaan kuulemansa ja hyväksyä se. Myös omaa itseä on syytä oppia kuuntelemaan. On osattava aidosti kuunnella ja tunnustella, miltä asiat näyttävät muiden näkökulmasta. Kun arvostaa ja kunnioittaa dialogissa toista ihmistä, voi päästä paremmin perille hänen ajatuksistaan ja potentiaalistaan.

On tärkeää sanoa asioita ääneen, puhua suoraan, antaa ääni ajatuksille. Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tarvitaan myös herkkyyttä aistia käsillä olevan hetken luonne ja kysyä itseltään ”Mitä juuri nyt on hyvä sanoa ääneen ja mitä jättää sanomatta?” Pysähtyminen ja tietoinen harkitseminen voivat avata aivan uusia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja toinen toisiltaan oppimiseen. Viivästyttämällä vastaustaan tai reaktiotaan voi voittaa aikaa ja nähdä asioita uusin silmin. Viivästyttämällä ja hetken odottamalla voi saada myös lisää perspektiiviä omaan ajatteluunsa ja oppia myös itsestään jotakin uutta.

Dialogisuutta voidaan korostaa ja vahvistaa myös kehityskeskusteluissa käytettävillä kysymyksillä. Hyvät kysymykset osoittavat uteliaisuutta, ovat positiivisia, saavat ajattelemaan ja tuottavat uusia näkökulmia. Hyvät kysymykset ovat avoimia, suoria ja alkavat esimerkiksi sanoilla: mitä, missä, milloin, millainen, miten, kuinka ja kuka. Miksi -kysymystä ei suositella, koska se saa toisen osapuolen helposti puolustuskannalle ja murentaa siten hyvän vuorovaikutuksen perustaa. Vain yhdenlaisen vastauksen mahdollistavilla kysymyksillä on myös vuoropuhelua tukahduttava vaikutus.

Kehityskeskusteluihin osallistuvien on suostuttava tiettyihin toimintatapoihin, jotta keskustelut voisivat toteutua avoimen ja arvostavan dialogin hengessä.

Jokaiselta keskustelun osapuolelta edellytetään

- ✓ aktiivista keskittymistä toisen/ toisten kuunteluun
- ✓ aidon kiinnostuksen osoittamista toisen/ toisten sanoja kohtaan
- ✓ palautetta toiselle/ toisille ymmärtämisestä: eleillä, ilmeillä ja tarkentavilla kysymyksillä
- ✓ oman reaktion viivästyttämistä ja ajan antamista myös hiljaiselle pohdinnalle, sillä hiljaisuus voi omalla tavallaan viedä asioita eteenpäin
- ✓ suostumista moninäkökulmaisuuksiin

Esimieheltä edellytetään lisäksi

- ✓ työntekijän/ työntekijöiden positiivista rohkaisemista
- ✓ keskustelun johdattamista lyhyillä, avoimilla ja suorilla kysymyksillä
- ✓ asioiden tarkastelua useasta eri näkökulmasta
- ✓ ongelmien analysointia työntekijän/ työntekijöiden kanssa yhdessä
- ✓ työntekijän/ työntekijöiden auttamista ongelmien ratkaisussa

Työntekijältä/ työntekijöiltä edellytetään lisäksi

- ✓ aitoutta ja rehellisyyttä
- ✓ positiivista asennoitumista
- ✓ keskusteluun ja vuorovaikutukseen suostumista

Sekä yksilö- että tiimikehityskeskustelut tulisi käydä aina dialogin sääntöjä toteuttaen: kuunnellen, omaa reaktiota viivästyttäen, arvostusta osoittaen ja suoraan puhuen. Kehityskeskusteluissa korostuu aivan erityisellä tavalla kuuntelemisen ja kuulemisen merkitys. Jotta henkilöstö ja esimiehet saataisiin toimimaan kehityskeskusteluissa aidon dialogisesti, on organisaation viestintärakenteisiin ja vuorovaikutuskulttuuriin kiinnitettävä tietoisesti erityistä huomiota. Avoin vuorovaikutus yhdistettynä toimivaan prosessiin luo kestävän perustan erilaisten työyhteisöjen keskustelujen laadulle ja vaikuttavuudelle.

2.2. Luottamuksen ilmapiirissä

Toinen tärkeä, ellei jopa välttämätön onnistumisen elementti erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa, myös kehityskeskustelutilanteissa, on keskusteluosapuolten välinen luottamus riippumatta siitä, onko kyseessä kahdenkeskinen vai usean henkilön yhteiskeskustelu. Luottamussuhteen rakentuminen keskusteluosapuolten välille edellyttää sitä, että kaikki osapuolet sitä haluavat ja että kaikki osapuolet panostavat tietoisesti luottamussuhteen syntymiseen. Luottamussuhteen syntyminen vaatii aikaa ja avoimuutta arkisissa vuorovaikutustilanteissa. Vaikka kaikilla osapuolilla, sekä työntekijöillä että esimiehillä, on vastuu luottamussuhteen rakentamisesta, näyttäytyy esimiesten vastuu tosiasiallisesti suurempana heillä olevan valta-aseman vuoksi.

Organisaation ja työyhteisön sisäistä luottamuspääomaa tietoisesti ja tavoitteellisesti rakentavat esimiehet sitoutuvat osallisuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavaan kumppanuusjohtamiseen. Näin toimivat esimiehet tukevat työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista luomalla vaihe vaiheelta sellaiset olosuhteet, jotka vahvistavat työntekijöiden työssä onnistumisen mahdollisuuksia ja merkityksellisuuden kokemuksia. Luottamuksen ilmapiiri vahvistaa myös uskallusta ja rohkeutta mennä yksilöllisen ja yhteisöllisen mukavuusalueen ulkopuolelle, kokeilla ja ottaa hallittuja riskejä, epäonnistuaakin. Luottamukseen liittyy lähtökohtaisesti ajatus, että ketään ei jätetä ja että ketään ei hylätä. Onnistumisen kokemukset ruokkivat itse itseään tukien näin myönteistä kehitystä ja vahvistaen omaehtoista innostusta ja sitoutumista. Tukemalla tietoisesti organisaation luottamuspääoman vahvistumista esimies luo otolliset olosuhteet ja maaperän myönteisen kehityksen kehälle.

3. Kehityskeskustelut osaamisen, suorituksen ja työhyvinvoinnin johtamisen foorumeina

Kehityskeskusteluissa on perinteisesti korostunut suorituksen johtaminen. Tällöin keskustelujen keskiössä ovat olleet tavoitteiden asettaminen, suoritusten mittaaminen ja tuloksellisuuden varmistaminen.

Tuloksellisuuden johtamisprosessilla tarkoitetaan organisaatiotason visiosta ja strategias- ta johdettujen tavoitteiden muuttamista sekä yksikkö-, tiimi- että yksilötasojen suoritustavoitteiksi, osatavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Yksilölliset työtehtävät, vastuut ja roolit pyritään kuvaamaan ja viestimään niin selkeästi, että jokainen työntekijä tuntee tavoitteensa ja työn hänelle asettamat vaatimukset. Käytännössä on kuitenkin niin, että henkilökohtaisen tehtävä- ja roolikäsityksen selkeys ratkaisee lopulta sen, miten motivoituneesti henkilö suhtautuu työhönsä ja sen vaatimuksiin. Henkilökohtaisella tehtävä- ja roolikäsityksellä on vaikutuksensa myös siihen, miten tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti työntekijä kehittää työssä tarvitsemaansa osaamista.

Inhimillisen pääoman varaan rakentuvassa asiantuntijaorganisaatiossa kehityskeskustelujen merkitys näyttäytyy edellä sanottuun peilaten huomattavasti laajempaan kuin vain suorituksen maksimoimiseen kannustavana osana johtamisjärjestelmää. Asiantuntijayhteisön yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus kietoutuvat niin kiinteästi toisiinsa, että systeemisissä kehityskeskusteluissa on syytä tarkastella samanaikaisesti sekä osaamista, työhyvinvointia että tuloksellisuutta. Tällöin strategiaorientoitunut osaamisen johtaminenkaan ei keskity vain tietoihin ja taitoihin, vaan myös motivoitumisedellytysten luomiseen. Niinpä voidaan päätellä, että mikä organisaatio tahansa voi päästä erinomaisiin tuloksiin, jos sen tärkein voimavara eli ihmiset saadaan innostumaan ja motivoitumaan työstään ja tavoitteistaan.

Osaaminen on yhteydessä työkykyisyyteen ja työhyvinvointiin, mutta myös toisinpäin. Ellei henkilön työkyky täytä työn vaatimuksia, myös hänen osaamisensa heikkenee vähitellen. Syynä on se, ettei osatyökykyisellä tai huonosti voivalla työntekijällä ole yleensä voimia kehittää itseään ja osaamistaan työn vaatimuksia vastaavaksi. Siitä seuraa henkilön suori-tuskyvyn ja tuottavuuden laskua, millä on vaikutuksensa jopa koko organisaation tuloksel-lisuuteen. Myös työntekijän hyödyntämätön osaamisepotentiaali aiheuttaa hänessä helposti tyytymättömyyttä ja työhyvinvoinnin laskua.

Niin yksilö- kuin yhteisötasojenkin kehitys- ja koulutustarpeet tulee johtaa strategiasta ja verrata näin hahmottuneita osaamistarpeita olemassa olevaan osaamiseen. Erilaisilla osaamiskartoituksilla voidaan selvittää, millaista osaamista ja millaisia osaamisvajeita kullakin työntekijällä, tiimillä tai yksiköllä on. Osaamiskartoitus on hyvä tehdä kehityskeskusteluprosessiin linkitettyinä. Tällöin sekä kehityskeskustelut että osaamiskartoitukset saadaan paremmin kiinnittymään organisaation toiminnan ja tulevaisuuden kannalta olennaisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen edellyttämään osaamiseen.

Osaamiskartoitus ei ole tarpeen vain osaamisvajeiden tunnistamiseksi. Sen avulla on mahdollista tehdä näkyväksi myös ne osaamisresurssit, jotka ovat vajaakäytöllä tai joita ei hyödynnetä lainkaan. Asianosaisten henkilöiden työmotivaatio voi nousta nopeastikin, jos kyvyt ja haasteet saadaan kohdalleen. Esimiehen osaamisen johtamiseen liittyvä tärkeä velvollisuus kehityskeskusteluissa onkin osoittaa osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle sekä strategiaan linkittyvät että yksilölähtöiset perustelut. Parhaimmillaan yksilölliset ja organisatoriset intressit kohtaavat ja saavat näin sekä yksilöllisen että yhteisöllisen muutosvoiman taakseen.

Kehityskeskustelut ovat osaamiskartoitusten ohella keskeinen osa kestävästi menestyvän organisaation osaamisen johtamisjärjestelmää. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat foorumi, jossa sekä esimiehet että työntekijät voivat keskustella avoimesti sekä organisaa-tio-, yksilö- että tiimitason osaamistarpeista ja niihin vastaamisesta. Kehityskeskustelujen ja niihin kytkeytyvien osaamiskartoitusten avulla johdon on mahdollista saada relevanttia tietoa sekä henkilöstönsä osaamisesta ja sen kehittämistarpeista että yksilöiden, tiimien ja työyksiköiden oma-aloitteisesti esittämistä osaamisen kehittämistoiveista. Yksittäisen työntekijän ja tiimin kannalta kehityskeskustelujen hyötynä on parempi tietämys sekä or-ganisaatiolähtöisistä osaamisen kehittämistarpeista että tarjolla olevista kehittymismahdol-lisuuksista.

Työntekijän työssä kokemalla hyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan selkeä yhteys sekä hänen työkykyynsä ja tuottavuuteensa että myös hänen haluunsa kehittyä ja vahvistaa osaamistaan. Toisaalta on myös niin, että hyvinvointia nakertava työ tai työyhteisö voi olennaisesti vähentää myös työstään ja kehittämisestä innostuneiden työntekijöiden motivaatiota, tuottavuutta ja kykyä kehittää. Pidemmällä aikavälillä työhyvinvoinnin ongelmat vaikuttavat väistämättä myös laajemmin organisaation suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Erityisesti palvelualoilla ja asiantuntijayhteisöissä työntekijöiden kokemalla työhyvinvoinnilla on suora yhteys niiden kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin ja palvelun laatuvaateisiin. Sitoutumattomuus näkyy välinpitämättömyytenä ja jopa kyynisyytenä, mikä ei voi olla väliittymättä erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa.

Työkyvyn arvioinnin yhteydessä nousevat usein esiin myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä työntekijän tyytyväisyys kokonaistilanteeseensa. Kehityskeskusteluissa työntekijää kannattaa kuunnella herkäällä korvalla ja antaa hänelle tilaa ja aikaa tuoda esiin itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita. Työhyvinvoinnista keskusteltaessa on erityisen tärkeää antaa työntekijän kertoa vapaasti omista ajatuksistaan.

4. Johtamisella ja valmentautumisella laatua ja vaikuttavuutta

Konsernin ylin johto vastaa koko kehityskeskustelujärjestelmän suunnittelusta ja kehittämisestä. Kehityskeskustelujen laadun ja vaikuttavuuden varmistamiseksi on hyvin tärkeää, että kehityskeskusteluilla on organisaatiossa tunnustettu ja legitiimi asema osana johtamisjärjestelmää. Tunnustettu ja legitiimi asema tarkoittaa tässä sitä, että organisaatiossa on johdon vahvistama suunnitelma erilaisten kehityskeskustelujen tavoitteista, toteuttamisesta, seurannasta ja arvioinnista. Keskeinen koko organisaatiota koskeva kehittämisavoite tulisi olla kehityskeskustelujen systeemisyiden vahvistaminen ja kehityskeskustelujen linkittäminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista.

Kehityskeskustelujen käytännön toteutusta ja vaikuttavuutta voidaan varmistaa kehityskeskustelujen linkittämisellä osaksi strategista henkilöstöjohtamista, kehityskeskusteluprosessien kuvaamisella, yhtenäisellä lomakkeistolla, sopimuspohjilla ja ohjeilla, toimivalla dokumentaatio- ja raportointijärjestelmällä sekä koko henkilöstön valmennuksella. Järjestelmän mukaiset kehityskeskustelut on myös syytä sitoa organisaation vuosikellon mukaisiin toiminnan ja talouden suunnittelu- ja päätösprosesseihin. Edellä todetusta huolimatta tarvitaan myös avoimia, spontaanit ad hoc-keskustelut mahdollistavia foorumeita.

Ennen kehityskeskusteluprosessin käytännön toteutusta on ylimmän johdon syytä päivittää käsityksensä organisaation nykytilasta, strategiasta, henkilöstöresursseista ja ajankohtaisista muutoshaasteista. Jotta kehityskeskustelut täyttäisivät niille asetetut odotukset, on niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen paneuduttava huolella. Kaikilta osapuolilta, mutta erityisesti johdolta ja esimiehiltä edellytetään vahvaa sitoutumista ja suunnan näyttämistä

Osana kehityskeskusteluprosessia johdon on syytä tiedostaa myös työnantajan lakisääteiset vastuut mm. tasa-arvosta, yhdenvertaisuudesta ja työturvallisuudesta ja edistettävä niihin liittyvien asioiden systemaattista käsittelyä kehityskeskusteluissa. Johdon on syytä tunnustaa kehityskeskustelujen merkitys myös palautteen antamisen ja saamisen foorumeina. Luottamuksen hengessä ja avoimuuden ilmapiirissä toteutetuissa kehityskeskusteluissa sekä työntekijät että esimiehet voivat saada toiminnastaan sellaista palautetta, jota he eivät muutoin saisi.

Koska systeemiset kehityskeskustelut ovat keskeinen strategisen johtamisen väline, on tärkeää, että ne toteutetaan yhdenmukaisesti koko organisaatiossa. Tästä syystä ei ole myöskään mahdollista, että jokainen esimies päättää itse, omista lähtökohdistaan, millaisia kehityskeskusteluja hän käy. Ilman riittävää organisaatiotason ohjausta, esimiestyön johtamista ja kehityskeskusteluvalmennusta on todennäköistä, että kehityskeskustelujen sisällöt ja toteutus vaihtelevat organisaation eri yksiköissä ja osissa.

Kehityskeskusteluprosessien yksityiskohtainen ohjeistus on paikallaan erityisesti silloin, kun kehityskeskustelujen käyminen ei ole vielä vakiintunut organisaatiossa. Ohjeissa on tarpeen kertoa ainakin kehityskeskusteluille asetetuista tavoitteista ja niiden roolista organisaation johtamisjärjestelmässä. Yhtenäistä ohjeistusta ja jopa tiukkaa ohjausta tarvitaan ainakin aluksi, jotta kaikki esimiehet saadaan sitoutumaan kehityskeskustelujen systeemiin toteuttamiseen.

Kehityskeskustelumallin tekninen kuvaaminen ja esimiesten valtuuttaminen ei kuitenkaan vielä riitä. Kehityskeskustelujen tavoitteita, sisältöä ja merkitystä osana johtamisjärjestelmää on avattava myös henkilöstölle. Onkin tarpeen, ettei vain johto ja esimiehet, vaan että koko henkilöstö osallistuu kehityskeskusteluvalmennukseen.

Valmennuksessa henkilöstön olisi hyvä saada vastaukset ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- ✓ Miksi kehityskeskusteluja käydään?
- ✓ Millaisia kehityskeskusteluja organisaatiossa käydään?
- ✓ Millaisia tavoitteita erilaisilla kehityskeskusteluilla on?
- ✓ Mitä teemoja ja aiheita kehityskeskusteluissa käsitellään?
- ✓ Milloin ja miten vuosikellon mukaiset kehityskeskustelut toteutetaan?
- ✓ Milloin työntekijä voi pyytää oma-aloitteisesti itselleen kehityskeskustelun?
- ✓ Ketkä vastaavat vuosikellon mukaisten kehityskeskustelujen toteuttamisesta ja kenen aloitteesta kehityskeskustelut käynnistyvät?
- ✓ Miten kehityskeskusteluun pitää valmistautua (mm. aikavaraus, liiteaineistoihin tutustuminen ja lomakkeiden täyttäminen)?
- ✓ Miten ja mihin kehityskeskusteluaineistot dokumentoidaan?
- ✓ Miten kehityskeskusteluaineistoja hyödynnetään?
- ✓ Ketkä pääsevät näkemään ja hyödyntämään kehityskeskusteluaineistoja?
- ✓ Miten kehityskeskusteluista raportoidaan ylemmälle johdolle?

Parhaan tuloksen saavuttamiseksi on syytä panostaa niin kehityskeskusteluprosessin suunnitteluun, systematiikkaan, sitoutumiseen kuin seurantaankin. Organisaation tarpeisiin soveltuva HR-tietojärjestelmä antaa parhaimmillaan hyvän ja osuvan teknisen tuen kehityskeskusteluprosessien johtamiseen ja hallintaan. Välillisesti HR-tietojärjestelmä tukee myös kehityskeskustelujen laatua ja vaikuttavuutta, koska sen avulla on mahdollista määritellä riittävän yksiselitteisesti ja selkeästi esimiesten ja muiden avainhenkilöiden vastuut kehityskeskustelujen suunnittelusta, toteutuksesta, dokumentoinnista, raportoinnista ja seurannasta.

5. Spontaanisti vai suunnitellen?

Systeemiset kehityskeskustelut voivat olla sekä strukturoituja että ei-strukturoituja. Systeemisyyden näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että tietyt kehityskeskustelut toteutetaan koko organisaatiossa sovitun järjestelmän mukaisesti strukturoidusti ja noudattaen niiden käymisestä, dokumentoinnista ja raportoinnista annettuja ohjeita. Vastuu vuosikellon mukaisten systeemisten ja strukturoitujen kehityskeskustelujen käynnistämisestä ja käymisestä on aina esimiehellä tai hänen määräämällään.

Ehdoton minimitaloite on, että jokainen työntekijä käy esimiehensä kanssa vähintään kerran vuodessa joko yksilö- tai tiimikehityskeskustelun. Suositeltavaa kuitenkin on, että työntekijällä on mahdollisuus vuosittain sekä yksilö- että tiimikehityskeskusteluihin. Myös työntekijä voi olla aloitteellinen ja pyytää itselleen kehityskeskustelun. Yksilökeskustelu tai tiimikeskustelu käydään myös silloin, kun työntekijän lähiesimies tai tiimin vetäjä katsoo sen tarpeelliseksi.

Tiimi- ja yksilökehityskeskusteluja voidaan toteuttaa peräkkäisinä vaiheina tai samaan aikaan rinnakkain. Tärkeintä on, että sekä organisaatiolle, tiimeille että yksilöille tärkeiden tavoitteiden toteutuminen varmistetaan. Tiimikehityskeskustelujen roolia ja merkitystä on myös syytä tietoisesti korostaa, kun halutaan vahvistaa tiimien asemaa ja vastuuta. Koululuorganisaatioissa tätä näkökulmaa ei voi korostaa liikaa, koska koulun perinteinen toimintakulttuuri nojaa niin vahvasti yksintyöskentelemisen malliin ja periaatteisiin. Koska systeemisten kehityskeskustelujen tavoitteena on visioon, strategioihin ja arvoihin linkittyvä osaamisen, suorituksen ja työhyvinvoinnin johtaminen, niiden merkitystä ja painoarvoa voi vahvistaa kiinnittämällä ne organisaation talouden ja toiminnan tärkeisiin sykleihin. Tilikausi muodostaa konsernitasolla luonnollisen talouden ja toiminnan tarkastelujakson ja on useimmiten kytköksissä kalenterivuoteen.

Kouluorganisaatioiden erityishaasteena on se, että niiden perustehtävän toteuttamiseen linkittyvä toiminnan suunnittelun ja toteuttamisen sykli nojaa edelleen vahvasti elokuusta heinäkuuhun ajoittuvaan lukuvuoteen. Kun konsernin toimintaa ja taloutta suunnitellaan ja seurataan kalenterivuodelle ajoittuvan tilikauden puitteissa, ovat tahdistinongelmat väistämättömiä. Keskeinen johtamishaaste kouluorganisaatioissa onkin, miten sovittaa yhteen mielekkäästi ja motivoivasti eritahtiset konserni-, tulosalue- ja yksikötasojen tavoitteet ja suunnitelmat ja miten ajoittaa optimaalisesti systeemiset kehityskeskustelut. Haasteista huolimatta kehityskeskusteluista on pyrittävä luomaan sekä yksittäisten oppilaitosten ja yksiköiden että koko konsernin osaamista, tuloksellisuutta ja työhyvinvointia tukeva johtamisen työkalu.

Ad hoc -kehityskeskusteluja voidaan käydä spontaanisti, tarvittaessa ja varsin ei-muodollisesti kenen tahansa aloitteesta. Ad hoc -keskustelut täydentävät vuosikellon mukaisia kehityskeskusteluja. Niillä on parhaimmillaan suuri merkitys organisaation dynaamisuuden, muutosvoimaisuuden sekä työhyvinvoinnin ylläpitäjinä ja kehittäjinä. Ad hoc -keskustelut tarjoavat niin työntekijöille, tiimin vetäjille kuin esimiehillekin eräänlaisen avoimen foorumin arjen vuoropuheluun ja tukevat siten osaltaan dialogisen organisaatiokulttuurin kehittymistä. Näin niillä on myös yhteisöllisyyttä ja yhteisvastuullisuutta tukeva ja luottamusta vahvistava merkityksensä.

Systeemiset kehityskeskustelut dokumentoidaan ja raportoidaan aina konsernin HR-tietojärjestelmään. Ad hoc -keskusteluja käyvät osapuolet voivat sopia vapaammin käytöksen keskustelujen dokumentoinnista ja raportoinnista. Jos ad hoc -keskusteluissa kuitenkin sovitaan osaamisen tai työhyvinvoinnin tavoitteellisesta kehittämisestä ja jos ko. kehittämiseen kohdennetaan työnantajan ajallista ja/tai taloudellista tukea, on keskustelut ja niiden pohjalta tehdyt sopimukset myös syytä dokumentoida ja raportoida HR-tietojärjestelmään.

Kehityskeskustelut kaikinensa ovat oivallinen tapa edistää työyhteisön vuoropuhelua, tapahtuu se sitten kasvokkain tai verkossa erilaisilla sosiaalisen median kanavilla. Kehityskeskustelujen erilaisista teemoista, esimerkiksi strategiasta ja sen toteuttamisesta, voidaan keskustella verkossa sekä etukäteen että kehityskeskusteluprosessin aikana. Yhteisöllinen verkkokeskustelu voi parhaimmillaan vahvistaa osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksia. Verkko tarjoaa myös ad hoc -keskustelujen käymiseen spontaanin ja joustavan kanavan.

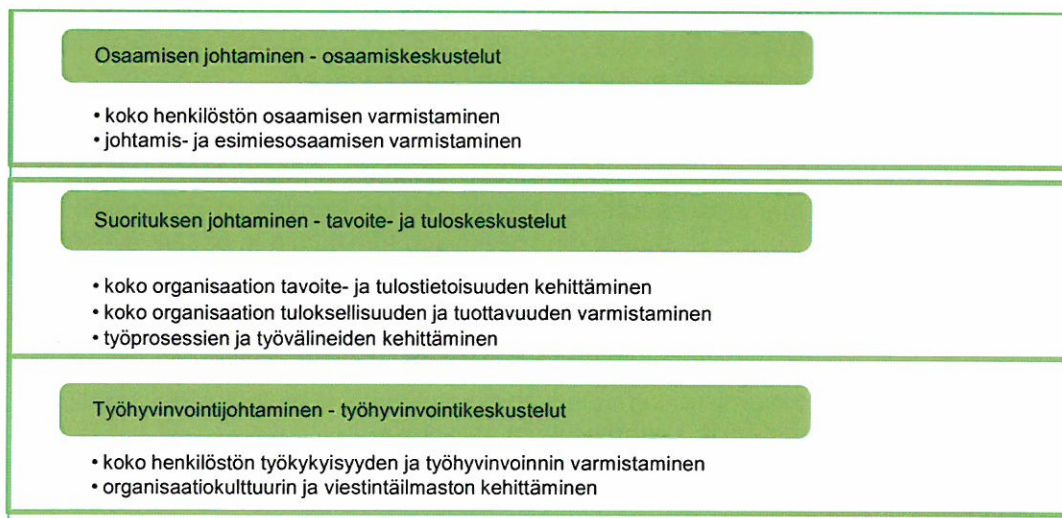
6. Erilaisilla kehityskeskusteluilla erilaisiin tavoitteisiin

Kuten edellä todettiin, inhimillisen pääoman eli ihmisiin kiinnittyvän osaamisen varaan rakentuvassa asiantuntijaorganisaatiossa kehityskeskustelujen merkitys näyttäytyy huomattavasti laajempaan kuin vain suorituksen maksimoimiseen kannustavana osana johtamisjärjestelmää. Asiantuntijayhteisössä yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus kietoutuvat niin kiinteästi toisiinsa, että systeemisissä kehityskeskusteluissa on tarpeen tarkastella niitä kaikkia.

Kehityskeskusteluilla on, tai ainakin niillä tulisi olla, merkittävä rooli paitsi tuloksellisuuden, myös osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamisessa. Vaikka osaamista ja työhyvinvointia voidaan käsitellä integroidusti erilaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa, voisi tietoisuus osaamisen ja työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation tulokunnolle ja kestävälle menestykselle hahmottua paremmin, jos osaamista voitaisiin tarkastella myös erillisissä osaamiskeskusteluissa ja työhyvinvointia erillisissä työhyvinvointikeskusteluissa.

Osaamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmien selkeä esiintuominen ja jopa korostaminen voisi myös lisätä koko henkilöstön kiinnostusta kehityskeskusteluja kohtaan. Se puolestaan voisi vahvistaa kehityskeskustelujen vaikuttavuutta ja merkitystä sekä osaamisen, työhyvinvoinnin että suorituksen johtamisen foorumeina. Kehityskeskustelujen teemoittamisen avulla on myös mahdollista selkeämmin hahmottaa kehityskeskustelujen merkitys pyrittäessä saavuttamaan erilaisia organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasojen tavoitteita ja etsittäessä niihin suuntaavaa motivaatio- ja osaamisperustaa.

Teemoitettujen kehityskeskustelujen ydintavoitteita ja painotuksia hahmotetaan seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2. Erilaiset tavoitteet – erilaiset kehityskeskustelut

Seuraavilla sivuilla pyritään avaamaan yksityiskohtaisemmin kullekin kehityskeskustelutyyppille ominaisia tavoitteita ja näkökulmia sekä niiden johtamiselle ja johtamisprosesseille asettamia vaatimuksia. Tarkastelussa on myös osaamiskeskustelujen, tavoite- ja tuloskeskustelujen sekä työhyvinvointikeskustelujen linkittyminen osaamisen johtamisen, suorituksen johtamisen ja työhyvinvointijohtamisen muihin osa-alueisiin.

6.1. Osaamisen johtaminen - osaamiskeskustelut

Osaamiskeskustelujen ydintavoite on varmistaa organisaation vision, strategian ja arvojen vaatima osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskeskusteluilla on siten keskeinen rooli ja merkitys strategisessa henkilöstöjohtamisessa, jonka osa osaamisen johtaminenkin on. Osaamiskeskustelut linkittyvät, tai niiden pitäisi linkittyä, kiinteästi organisaation muuhun osaamisen varmistamista tukevaan ja kehittävään toimintaan, josta on lyhyt kuvaus seuraavassa.

Osaamisen osuvuutta voidaan organisaatiossa ja sen eri yksiköissä varmistaa esimerkiksi seuraavasti:

- ✓ toimintaympäristöstä nousevien osaamistarpeiden ennakointi kerran 3-5 vuodessa ja päivitys rullaavasti
- ✓ vision ja strategian uudistaminen kerran 3-5 vuodessa ja päivitys rullaavasti
- ✓ strategiaa toimeenpanevan suunnitelman vahvistaminen kerran vuodessa
- ✓ vision ja strategian mukaisen osaamisen määrittely kerran 3-5 vuodessa ja päivitys rullaavasti
- ✓ osaamisalueet, osaamistasot, osaamisprofiilit ja tehtäväkuvaukset määritellään kerran 3-5 vuodessa ja päivitetään rullaavasti
- ✓ osaamiskartoitukset toteutetaan kerran 3-5 vuodessa ja päivitetään rullaavasti
- ✓ osaamisvaatimusten ja nykyosaamisen kuiluanalyysit tehdään kerran 3-5 vuodessa ja päivitetään rullaavasti
- ✓ osaamiskeskustelut (yksilöt, tiimit, yksiköt, tulosalueet) käydään 1-2 kertaa vuodessa ja tarvittaessa useammin
- ✓ osaamisen kehittämissuunnitelmat (yksilöt, tiimit, yksiköt, tulosalueet, koko konserni) tehdään vähintään kerran 3 vuodessa ja päivitetään rullaavasti
- ✓ osaamisen systemaattinen varmistaminen
 - henkilöstön osaamista kehitetään monipuolisesti
 - käytössä erilaiset kehittämisen muodot ja keinot (70-20-10)
 - olemassa olevan osaamisen monipuolinen hyödyntäminen
 - puuttuvan osaamisen hankkiminen rekrytoimalla
 - puuttuvan osaamisen hankkiminen osaamisverkostojen ja -kumppanuuksien avulla
 - tarvittavan poistuvan (mm. vaihtuvuus ja eläköityminen) osaamisen korvaaminen (mm. ennakoiva tehtäväkierto ja urapolut, rekrytointi, osaamiskumppanuudet)
- ✓ osaamisen kehittämisen tukeminen resursoinnilla (taloudellinen ja ajallinen tuki), kannusteilla ja palkkioilla
- ✓ osaamisen kehittämisen linkittäminen tehtäväkiertoon ja urasuunnitelmaan
- ✓ jatkuva seuranta ja arviointi
- ✓ yksityiskohtainen arviointi ja analyysi osana osaamiskeskusteluja vähintään kerran vuodessa

Osaamiskeskustelujen lähtökohtana ovat organisaation strategian mukaiset osaamisvaatimukset ja toteutetuissa osaamiskartoituksissa ilmenneet yksilö-, tiimi- ja yksikkötasojen osaamisvajeet. Lisäksi huomio kiinnitetään pidemmän aikavälin muuttuviin osaamisvaatimuksiin ja -tarpeisiin. Osaamiskeskusteluissa pohditaan niitä keinoja ja menettelyjä, joilla puuttuvia osaamisia voidaan hankkia. Tarkastelussa ovat myös ne osaamiset, joita ei hyödynnetä vielä lainkaan tai joita hyödynnetään hyvin vähän. Tarkasteluun on syytä ottaa myös sellainen osaaminen, jolle organisaatiossa ei ole enää käyttöä.

Osaamiskeskustelussa käydään läpi päättyneellä kaudella toteutunut osaamisen kehittäminen ja sovitaan lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. Ennen kuin tulevista tavoitteista sovitaan, on syytä yhdessä pohtia syitä päättyneen kauden tavoitteiden ja aikaansaannosten välisiin poikkeamiin. Tällöin on olennaista erottaa omasta toiminnasta johtuvat syyt ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksista ja muista ulkopuolisista tekijöistä johtuvat syyt. Tärkeää on myös osata tehdä tässä kuvatus analyysin pohjalta osuvia tulevaisuuden kehityssuuntia koskevia johtopäätöksiä.

Osaamisanalyysin jälkeen sovitaan lyhyen ja pitkän aikavälin osaamisen kehittämistavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä, tarvittavista resursseista ja tuesta sekä seurannasta ja arvioinnista. Tässä yhteydessä on myös syytä sopia vajaakäytöllä vielä olevan osaamisen paremmasta hyödyntämisestä esimerkiksi tehtäväkierron ja urasuunnittelun avulla. Samoin on syytä sopia, miten varmistetaan yksilöllistä osaamista silloin, kun toiminnan uudelleen suuntaaminen muuttaa organisaation osaamistarpeita ja kun jollekin osaamiselle ei ole enää käyttöä. Viime mainituissa tilanteissa henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin on syytä kirjata tavoitteet osaamisen uudelleen suuntaamiselle, tehtäväkierrolle ja urapolutukselle. Vaihtoehtoisina järjestelyinä voivat tulla kysymykseen myös erilaiset osajaksittaiset tehtävät, irtisanoutuminen tai eläkkeelle siirtyminen.

6.2. Suorituksen johtaminen - tavoite- ja tuloskeskustelut

Tavoite- ja tuloskeskustelujen ydintavoite on varmistaa organisaation vision, strategioiden ja arvojen toteutuminen ja tarvittaessa myös strateginen suunnanmuutos. Tavoite- ja tuloskeskusteluilla on keskeinen rooli ja merkitys organisaation tuottavuuden ja tuloksellisuuden strategiaorientoituneessa johtamisessa. Parhaimmillaan tavoite- ja tuloskeskustelut linkittyvät kiinteästi organisaation muuhun tuottavuutta ja tuloksellisuutta parantavaan toimintaan, erityisesti osaamista, työkykyä ja työhyvinvointia tavoitteellisesti varmistavaan toimintaan.

Tuottavuutta ja tuloksellisuutta voidaan organisaatiossa ja sen eri yksiköissä varmistaa esimerkiksi seuraavasti:

- ✓ käydään tavoitekeskustelut (yksilöt, tiimit, yksiköt, tulosalueet) vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa
- ✓ käydään tuloskeskustelut (yksilöt, tiimit, yksiköt, tulosalueet) vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa
- ✓ vaihtoehtoisesti tavoitekeskustelut ja tuloskeskustelut yhdistetään tavoite- ja tuloskeskusteluiksi, jotka käydään vähintään 2 kertaa vuodessa ja tarvittaessa
- ✓ laaditaan tavoite- ja tulossopimukset (yksilöt, tiimit, yksiköt, tulosalueet) osana tavoite- ja tuloskeskusteluja vähintään kerran vuodessa
- ✓ jatkuva seuranta ja arviointi
- ✓ yksityiskohtainen arviointi ja analyysi osana tavoite- ja tuloskeskusteluja vähintään kerran vuodessa
- ✓ panostetaan tuottavuutta ja tuloksellisuutta edistävien työprosessien ja työvälineiden kehittämiseen ja arvioidaan niiden toimivuutta vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa

Tavoite- ja tuloskeskusteluissa käydään läpi päättäneen kauden laadullisia ja määrällisiä tuloksia ja verrataan niitä asetettuihin tulostavoitteisiin. Keskustelussa tarkastellaan mm. erilaisia tuloksellisuusindikaattoreita, asiakas- ja lautupalautteita sekä henkilöstökyselyjen tuloksia. Keskustelun kuluessa on myös syytä tunnistaa sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia yksikön, tiimin tai yksilön toimintaan ja tuloksellisuuteen. Lisäksi on syytä tarkastella henkilöstö- ja muiden resurssien käyttöä ja verrata käyttöä budjetoituihin resursseihin.

Keskustelussa pohditaan syitä tavoitteiden ja tulosten välisiin eroihin ja poikkeamiin riippumatta siitä, ovatko poikkeamat positiivisia vai negatiivisia. Olennaista on erottaa organisaation omasta toiminnasta johtuvat syyt ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksista tai ulkopuolisista tekijöistä johtuvat syyt. Tärkeää on myös osata tehdä edellä kuvatun analyysin pohjalta osuvia tulevaisuuden kehityssuuntia koskevia johtopäätöksiä.

Tulosanalyysin jälkeen sovitaan seuraavan kauden strategiaa toimeenpanevista tulostavoitteista ja niitä indikoivista mittareista. Yksilöllistä ja yhteisöllistä tuloksellisuutta voidaan edistää siten, että tavoite- ja tuloskeskusteluissa sovitaan myös tulostavoitteisiin pääsyä varmistavista resursseista ja muusta tuesta. Kun tulostavoitteita ja niiden saavuttamiseksi tarvittavia resursseja tarkastellaan samanaikaisesti, on todennäköistä, että se lisää vähitellen organisaation yksilöllistä ja yhteisöllistä kustannus- ja tuottavuustietoisuutta. Viime mainitulla voi puolestaan olla yhteys siihen, miten yksittäiset työntekijät, tiimit ja tulosityksiköt asennoituvat esitettyihin tuottavuusvaateisiin ja tulostavoitteisiin.

6.3. Työhyvinvointijohtaminen - työhyvinvointikeskustelut

Työhyvinvointikeskustelujen ydintavoite on varmistaa organisaation yksilöllinen ja yhteisöllinen työkykyisyys ja työhyvinvointi. Työhyvinvointijohtamisen voi katsoa olevan jo nyt, mutta tulevaisuudessa vielä keskeisemmin, osa strategista henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointikeskustelut voivat olla systeemisiä ja ennalta suunniteltuja yksilö- ja tiimikeskusteluja tai yksilön ja tiimin välittömiin tarpeisiin vastaavia spontaaneja hyvinvointitapaamisia, joihin aloite voi tulla joko työntekijältä, tiimivastaavalta tai esimieheltä. Parhaimmillaan työhyvinvointikeskustelut linkittyvät kiinteäksi osaksi muuta organisaation työkykyisyyttä ja työhyvinvointia tukevaa ja kehittävää toimintaa.

Työkykyisyyttä ja työhyvinvointia voidaan organisaatiossa ja sen eri yksiköissä ylläpitää ja kehittää esimerkiksi seuraavasti:

- ✓ tehdään ennakoivaa ja ennaltaehkäisevää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa
- ✓ tarjotaan henkilöstölle tukea liikunta- ja kulttuuriaktiiviteetteihin
- ✓ kannustetaan henkilöstöä omaehtoiseen vastuuseen omasta työkykyisyydestään ja työhyvinvoinnistaan
- ✓ kannustetaan henkilöstöä yhteisölliseen vastuuseen tiimensä ja työyksikönsä työkykyisyydestä ja työhyvinvoinnista
- ✓ luodaan ennakoivan ja varhaisen välittämisen menettelyjä ja foorumeita
- ✓ *henkilökohtaiset työhyvinvointikeskustelut*
 - *HV-treffit* (HV= hyvää vointia), esim. 30 min/henkilö
 - vapaamuotoinen hyvinvointitapaaminen esimiehen tai tiimivastaavan kanssa
 - esimiehen tai tiimivastaavan aloitteesta vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa
 - työntekijän aloitteesta tarvittaessa
 - *VV-treffit* (= varhainen välittäminen)
 - vapaamuotoinen hyvinvointitapaaminen esimiehen tai tiimivastaavan kanssa

- esimiehen, tiimivastaavan tai työntekijän aloitteesta milloin tahansa
- tavoitteena nopea reagointi ja tuki
 - laaditaan henkilökohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat
- ✓ *yhteisölliset työhyvinvointikeskustelut* (tiimi, yksikkö, organisaatio)
 - keskustelun aikana käydään läpi työkykyisyydelle ja työhyvinvoinnille asetettuja tavoitteita ja tuloksia ja pohditaan syitä poikkeamiin.
 - tarkastellaan työhyvinvointitutkimusten, TOB-barometrien, ilmapuntareiden ja muiden henkilöstökyselyjen tuloksia
 - tunnistetaan ongelmakohtat ja sovitaan seuraavan kauden tavoitteista ja toimenpiteistä
- ✓ työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat (yksilöt, tiimit, yksiköt, tulosalueet, koko konserni) tehdään vähintään kerran 3 vuodessa ja päivitetään rullaavasti
- ✓ organisaatiokulttuurin ja viestintäilmaston kehittäminen
 - panostetaan systemaattisesti avoimuuden ja dialogisuuden vahvistamiseen
 - panostetaan systemaattisesti yhteisöllisyyden vahvistamiseen

Systeemisissä työhyvinvointikeskustelussa käydään läpi päättyneellä kaudella työkykyisyydelle ja työhyvinvoinnille asetettuja tavoitteita ja tuloksia ja pohditaan syitä poikkeamiin. Tarkastelussa ovat mm. erilaisten henkilöstö- ja ilmapiirikyselyjen tulokset sekä erilaiset työkykyisyyden ja työhyvinvoinnin mittarit. Keskustelussa käydään läpi myös muita välillisesti työkykyisyyttä ja työhyvinvointia indikoivia tuloksia, joita ovat mm. erilaiset asiakas- ja laatu palautteet.

Keskustelussa pohditaan syitä tavoitteiden ja tulosten välisiin eroihin ja poikkeamiin riippumatta siitä, ovatko poikkeamat positiivisia vai negatiivisia. Olennaista on erottaa omasta toiminnasta johtuvat syyt ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksista tai ulkopuolisista tekijöistä johtuvat syyt. Tärkeää on myös osata tehdä edellä kuvatun analyysin pohjalta osuvia tulevaisuuden kehityssuuntia koskevia johtopäätöksiä.

Työhyvinvointianalyysin tuloksena sovitaan yksilöllisen ja yhteisöllisen työkykyisyyden ja työhyvinvoinnin lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistavoitteista, kehittämistoimenpiteistä, resursseista ja muusta tuesta sekä seurannasta ja arvioinnista.

Tuloksellisuuden, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen voi yhdistää samaan keskusteluun tai pitää ne selkeästi erillään toisistaan. Kaikkien asiakokonaisuuksien käsittely samassa tapaamisessa vie esimieheltä tai tiimivastaavalta vähemmän aikaa, mikä voi varsinkin suuren työyhteisön esimiehelle tai tiimivastaavalle olla ratkaisevaa. Yhdistämällä kaikki teemat samaan kehityskeskusteluun esimies tai tiimivastaava selviää yhdellä keskustelulla kahden tai useamman keskustelun sijasta. Toisaalta eri asiakokonaisuuksien käsittely erillisenä antaa mahdollisuuden käyttää erilaisia lähestymistapoja eri tapaamisissa. Toisaalta tuloksellisuuden, osaamisen ja työhyvinvoinnin elementit kietoutuvat niin kiinteästi toisiinsa, että niiden käsittely toisistaan erillään voi vaikuttaa keinotekoiselta.

Koska kehityskeskusteluja on perinteisesti lähestytty yksinomaan suorituksen johtamisen näkökulmasta ja tavoittein ja koska tällöin kiinnostuksen kohteina ovat korostuneet yksilön, tiimin tai yksikön määrällisin mittarein todennettavat aikaansaannokset ja tulokset, voisi olla paikallaan nostaa työyhteisöllisen vuoropuhelun keskiöön muitakin näkökulmia. Näin huomiota ja painoarvoa saisivat myös henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi, jotka lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä kiistatta varmistavat organisaation onnistumista ja tuloskuntoisuutta.

7. Kehityskeskustelun päävaiheet ja toteutusprosessi

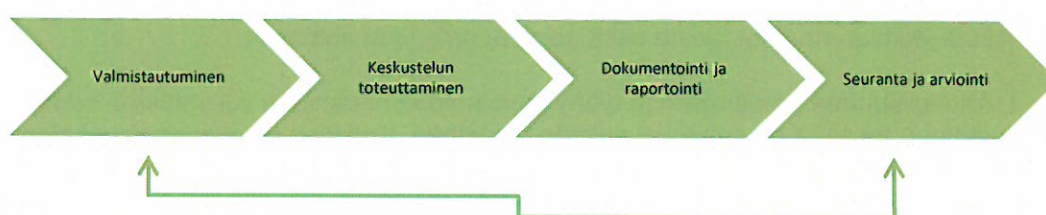
Systeeminen kehityskeskustelu koostuu neljästä päävaiheesta: ennakkovalmistautumisesta, keskustelun toteuttamisesta, kehityskeskusteluissa syntyneiden aineistojen dokumentoinnista ja kehityskeskustelujen toteutuksen raportoinnista sekä seurannasta ja arvioinnista. Uuteen kehityskeskusteluprosessiin valmistautuminen pohjautuu edellisen kehityskeskusteluprosessin aikana sovittuihin tavoitteisiin ja niiden perusteella laadittuihin tulossopimuksiin, tiimisopimuksiin ja kehittämissuunnitelmiin.

Ohessa on listaus niistä asioista, jotka kehityskeskusteluun valmistautuvan on syytä etukäteen selvittää. Ohjeet on tarkoitettu sekä työntekijöille että esimiehille etukäteisvalmistautumista varten. Lähtökohtana ovat edellisessä kehityskeskustelussa sovitut asiat (esim. tulostavoitteet ja/tai osaamisen kehittämisen tavoitteet ja/tai työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet).

Onnistumista, aikaansaannoksia ja tulevan kauden tavoitteita voivat sekä työntekijä, tiimi että esimies pohtia etukäteen mm. seuraavien kysymysten avulla.

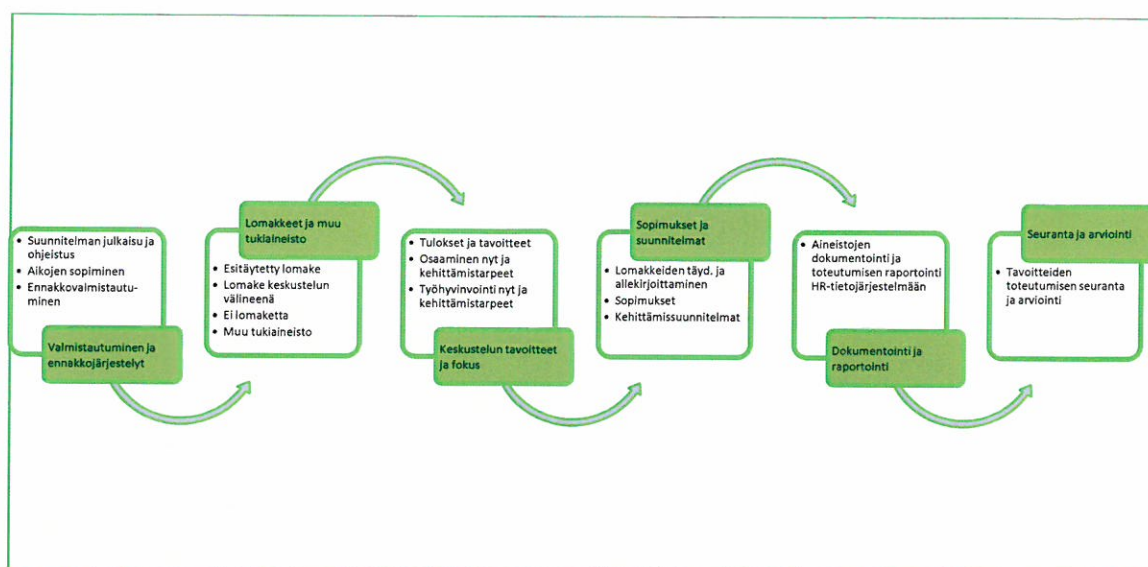
- ✓ Miten tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu seurantatietojen ja palautteen perusteella?
- ✓ Mikä on oma käsityksesi tavoitteiden saavuttamisesta?
- ✓ Mikä auttoi tavoitteiden saavuttamisessa?
- ✓ Mikä haittasi tai esti tavoitteiden saavuttamista?
- ✓ Mitkä ovat tulevan kauden tulostavoitteet? Mitä mittareita käytetään? Millaisia resursseja ja tukea tarvitaan?
- ✓ Mitkä ovat tulevan kauden tavoitteet osaamisen kehittämiseksi? Mitä mittareita käytetään? Millaista resursseja ja tukea tarvitaan?
- ✓ Mitkä ovat tulevan kauden tavoitteet työkykyisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi? Mitä mittareita käytetään? Millaisia resursseja ja tukea tarvitaan?

Alla olevassa kuviossa on pelkistetty kuvaus kehityskeskustelun päävaiheista.



Kuvio 3. Kehityskeskusteluprosessin päävaiheet

Seuraava kuvio puolestaan havainnollistaa yksityiskohtaisemmin kehityskeskustelun toteutusprosessin vaihteita.



Kuvio 4. Kehityskeskustelun toteutusprosessin vaiheet

Kuviossa 4 mallinnettua kehityskeskusteluprosessia voidaan soveltaa sekä yksilö- että tiimikehityskeskustelujen toteuttamiseen. Keskusteluprosessin vaiheet voivat koostua esimerkiksi seuraavista osa-alueista ja teemoista.

1. Keskusteluun valmistautuminen
 - ✓ kokonaissuunnitelman julkaisu (mm. kehityskeskustelujen tavoitteet, fokus ja keskeinen sisältö, kohderyhmät, toteutusaika ja -paikka, käytettävät lomakkeet ja muu aineisto, dokumentointi ja raportointi)
 - ✓ ohjeet työntekijän/tiimin ennakovalmistautumiseen (mm. kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen sekä oheisaineistoon tutustuminen)
 - ✓ tieto ajanvarauskäytännöstä ja tilajärjestelyistä
 - ✓ ennakovalmistautumisessa tarvittavien dokumenttien ja -ohjeiden julkaisu
 - ✓ esimiehen oma valmistautuminen varsinaiseen keskusteluun (mm. työntekijän/tiimin täyttämään lomakkeeseen tutustuminen ja sen täydentäminen, päättäneen kauden dokumentit tuloksista, osaamisesta ja työhyvinvoinnista, yleisarvio työntekijän/ tiimin suoriutumisesta, osaamisesta ja työhyvinvoinnin tilasta, palautteen muotoilu)
2. Keskustelun kulku ja käsiteltävät asiat
 - ✓ keskustelun avaus
 - ✓ päättäneen kauden tuloksellisuusarviointi
 - määrälliset ja laadulliset tulokset
 - poikkeama-analyysi ja johtopäätökset
 - ✓ osaaminen ja osaamisen toteutunut kehittäminen
 - ✓ työssä onnistumisen edellytysten arviointi
 - työvälineet ja niiden käyttö
 - työyhteisön toimivuus
 - esimiestyö ja johtaminen
 - ✓ työkykyisyys ja työhyvinvointi
 - työkyvyn ja työhyvinvoinnin tila ja toteutunut kehittäminen
 - ✓ tulevan kauden tulostavoitteiden määrittely
 - määrälliset ja laadulliset tulostavoitteet

- tavoitteisiin pääsemistä tukevat henkilö- ja muut resurssit
 - ✓ osaamisen kehittämistavoitteet ja kehittämisen muodot
 - ✓ työssä onnistumisen edellytysten kehittämistavoitteet ja kehittämisen muodot
 - ✓ työkykyisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämistavoitteet ja kehittämisen muodot
 - ✓ kehittämisideat
 - ✓ muut keskustelussa käsittelyä vaativa asiat
 - ✓ keskustelun päättäminen
3. Kehityskeskusteluissa käytettyjen lomakkeiden, tulos- ja tiimisopimusten sekä kehittymissuunnitelmien täydentäminen, hyväksyminen, allekirjoittaminen ja tallentaminen
 4. Kehityskeskustelujen liiteaineistojen tallentaminen
 5. Kehityskeskustelujen toteutuksen raportointi
 6. Seuranta ja arviointi
 - ✓ tavoitteiden, sopimusten ja suunnitelmien toteutumisen seuranta ja arviointi
 - ✓ perustellut muutokset tavoitteisiin, sopimuksiin ja suunnitelmiin seurantakauden aikana (esim. koulutukset, henkilövaihdokset tai erilaiset osajärjestelyt)

Mikäli organisaatiolla on käytössään HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelualusta, koko kehityskeskusteluprosessi voidaan toteuttaa ja hallinnoida siihen tukeutuen, jolloin kaikki edellä kuvatut vaiheet suunnittelusta seurantaan hoidetaan HR-tietojärjestelmän tuella. HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelualustalle voidaan luoda erilaisia kehityskeskustelulomakkeita ja HR-tietojärjestelmä luo myös edellytykset kehityskeskustelujen osittamiselle, teemoittamiselle sekä vaiheittaiselle toteuttamiselle.

Jos käytössä on HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelualusta, niin kehityskeskustelussa käytettävät lomakkeet julkaistaan, täytetään ja allekirjoitetaan sähköisesti. Allekirjoitetut lomakkeet ja niiden liiteaineistot dokumentoidaan HR-tietojärjestelmään, josta niitä voidaan hyödyntää erilaisiin tarpeisiin, muun muassa seuraavan kehityskeskustelun pohjana.

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa ja hallinnoida ilman HR-tietojärjestelmää, mutta varsinkin isoissa organisaatioissa kehityskeskusteluprosessien ja niissä tarvittavan ja tuotettavan aineiston hallinta voi osoittautua ilman HR-tietojärjestelmää niin haastavaksi, ettei kehityskeskusteluja pystytä parhaalla mahdollisella tavalla toteuttamaan. Ilman systemaattista kehityskeskustelujärjestelmää ja ilman HR-tietojärjestelmän sille tarjoamaa tukea voivat myös kehityskeskustelujen hyödyt jäädä hyvin vähäisiksi.

8. Dialogisuutta ja yhteisvastuullisuutta vaiheittaisilla kehityskeskusteluilla

Koska nykyään korostetaan dialogisuuden, tiimimäisten työtapojen ja yhteisvastuullisuuden merkitystä, pitäisi organisaatioissa etsiä tietoisesti sellaisia ratkaisuja ja toimintamalleja, joilla dialogisuuteen, tiimimäisiin työtapoihin ja yhteisvastuullisuuteen kannustetaan. Vaiheittain toteutettavat kehityskeskustelut ja niihin linkitettävät edellä kuvattuja päämääriä tukevat tulostavoitteet, kehittymissuunnitelmat ja tiimisopimukset voisivat olla yksi ratkaisu.

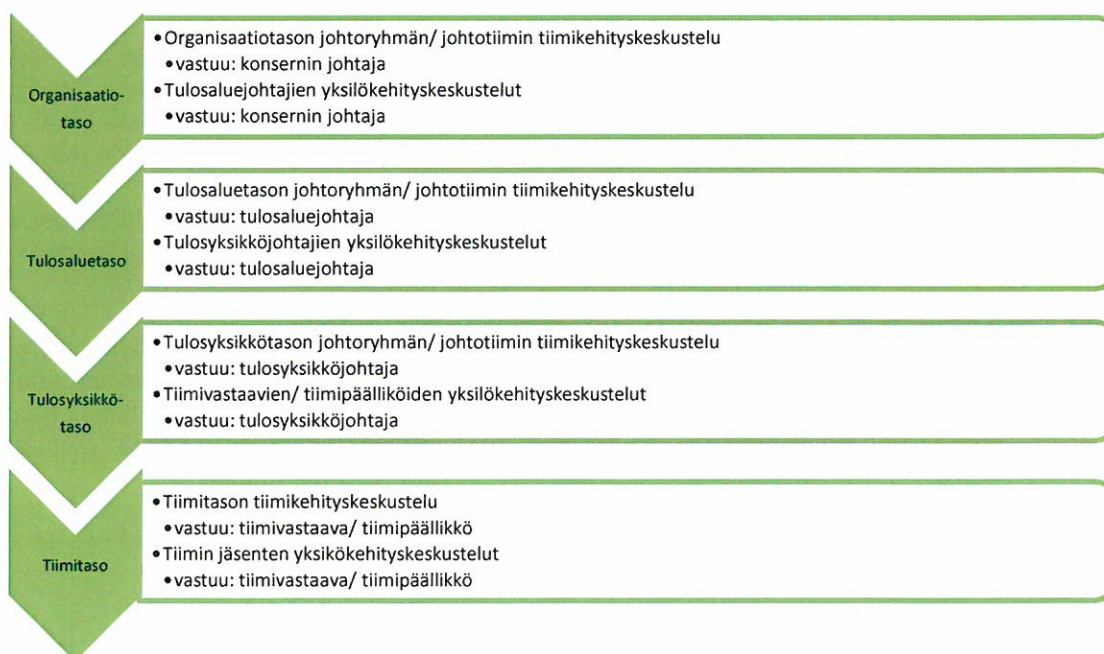
Vaiheittain toteuttavilla yhteis- ja yksilökehityskeskusteluilla on mahdollista parantaa kehityskeskustelujen laatua ja vaikuttavuutta ja vahvistaa organisaation sisäistä koheesiota. Vaiheistuksen avulla on mahdollista lisätä sekä ylimmän johdon, yksiköiden, tiimien että yksilöiden tietoisuutta toistensa ja koko organisaation toiminnasta, tavoitteista ja kehittämistarpeista. Vaiheittainen prosessi lisää eri tasojen ja tahojen osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja rohkaisee myös niitä käyttämään. Vaiheittaisuus auttaa myös sekä yksiköitä, tiimejä että yksittäisiä työntekijöitä linkittämään oman työnsä, suorituksensa ja tavoitteensa osaksi laajempaa kokonaisuutta.

8.1. Vaiheittaisen kehityskeskusteluprosessin toteutus

Systemaattinen kehityskeskusteluprosessi lähtee aina liikkeelle organisaation ylimmästä johdosta, koska sillä on vastuu koko organisaation tuloksellisuudesta ja menestymisestä. Yhteiset ja yksilökehityskeskustelut muodostavat tässä mallissa syklisen prosessin, jossa erilaiset ja eri tasojen yksilö- ja tiimikehityskeskustelut vuorottelevat. Sen eri vaiheissa tuotetut kehittämisideat ja -tarpeet kootaan lopuksi systemaattiseksi kokonaisuudeksi.

Vaiheittaiset kehityskeskustelut etenevät konsernitasolta tulosityksikkö-, tulosalue-, tiimi- ja yksilötasolle niin, että kaikilla tasoilla tiimi- ja yksilökehityskeskusteluja toteutetaan vuorotellen.

Vaiheittainen kehityskeskusteluprosessi voisi olla pääpiirteissään seuraavanlainen:



Kuvio 5. Vaiheittainen kehityskeskusteluprosessi

Lähtökohtana kaikissa kehityskeskusteluissa ovat edellisessä kehityskeskustelussa sovitut tulostavoitteet sekä osaamisen kehittämisen tavoitteet ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet.

Kehityskeskustelujen vaikuttavuutta voi lisätä myös käymällä yhteiset ryhmä- tai tiimikeskustelut kahdessa eri vaiheessa ja yhteiskeskustelujen välissä yksilökeskustelut. Tällainen prosessi voisi edesauttaa yksilö- ja tiimitason tavoitteiden integrointia ja johtamista. Näin toteutettuna kehityskeskusteluista tulee parhaimmillaan jatkuvan sisäisen vuoropuhelun foorumi, joka osaltaan vahvasti tukee organisaation eri tahojen ja tasojen yhteistietoisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Kehityskeskustelujen muodossa tapahtuva ja toimiva vuoropuhelu myös rohkaisee työntekijöitä oma-aloitteisuuteen, vastuullisuuteen ja yritteliäisyyteen.

Prosessi voi vaikuttaa työläältä ja sitä se toki onkin, mutta prosessin palkitsevuus tulee aikaa myöten esiin työntekijöiden ja tiimien strategiatietoisuuden, sitoutumisen ja motivoitumisen vahvistumisena. Kehityskeskusteluista tulee vähitellen luonteva osa jokaisen työtä ja työhön orientoitumista.

8.2. Ensimmäisen tiimikehityskeskustelun tavoitteet ja teemat

Tiimikehityskeskustelun yleistavoitteena on vahvistaa tiimin jäsenten sitoutumista sekä organisaation visioon, strategiaan ja arvoihin että tiimin tavoitteisiin ja pelisääntöihin.

Tiimikeskustelussa on mahdollista ottaa pohdittavaksi tiimin perustehtävä sekä tiimin asema ja rooli kokonaisuuden osana. Tiimikeskustelussa on tarpeen tarkastella myös tiimin työprosesseja ja työn tekemisen tapoja sekä tiimin jäsenten osaamista ja osaamistarpeita. Tiimikeskustelu tarjoaa foorumin myös sisäisessä yhteistyössä mahdollisesti ilmenevien ristiriitojen käsittelyyn ja ratkaisemiseen.

Tiimikehityskeskustelun tavoitteena on lisätä ymmärrystä tiimin jäsenten erilaisista tehtävistä, vastuista ja rooleista ja vahvistaa näin tiimin jäsenten yhteenkuuluvuutta ja yhteistä toimintakulttuuria. Tiimikeskustelu voi auttaa tiimin jäseniä myös hahmottamaan paremmin oman roolinsa tiimissä ja ottamaan enemmän yksilöllistä vastuuta sen toiminnasta.

Tiimin kanssa käytävä kehityskeskustelu ei korvaa henkilökohtaista kehityskeskustelua, mutta siinä voidaan käsitellä merkittävä osa kaikille yhteisistä asioista ja teemoista. Näin henkilökohtaiseen kehityskeskusteluun jäävät vain yksilöä koskevat asiat.

Tiimin kehityskeskustelu tarjoaa tiimille ja sen jäsenille selkeän viitekehyksen oman työtehtävän ja koko organisaation toiminnan välisestä suhteesta. Hyvin toteutettuna tiimikeskustelu vahvistaa tiimin ja työyksikön ja jopa koko organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamuspääomaa. Se puolestaan voi merkittäväällä tavalla lisätä yksittäisen tiimin jäsenen työhön sitoutumista, työssä viihtymistä ja työhyvinvointia.

Ensimmäinen tiimikehityskeskustelu voi koostua esimerkiksi seuraavista osa-alueista ja teemoista.

- I. Päättyneen kauden määrälliset tulokset ja tulosanalyysi
 - tiimin toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen
 - määrälliset tulokset
 - tulosanalyysi ja johtopäätökset
- II. Päättyneen kauden laadulliset tulokset ja tulosanalyysi
 - tiimin ansiot organisaation strategian toteutumisessa
 - tiimin asiakastulosten kehittyminen

- tiimin asiakaspalautteiden kehittyminen (palvelun laatu)
 - tiimin työskentelyn ja ajankäytön suunnitelmallisuus
 - tiimin sisäinen ja ulkoinen yhteistyö ja vuorovaikutus
 - tiimin onnistuminen konfliktien ja ongelmien ratkaisussa
 - tiimin aktiivisuus tiimin ja koko työyksikön työilmapiirin kehittämisessä
 - tulosanalyysi ja johtopäätökset
- III. Osaaminen, osaamisen kehittäminen ja innovatiivisuus päättyneellä kaudella
- osaaminen ja toteutunut osaamisen kehittäminen
 - työnantajan tuki osaamisen kehittämiselle
 - uusien asioiden omaksuminen ja innovatiivisuus
 - työnantajan tuki innovatiivisuudelle
- IV. Työkykyisyys ja työhyvinvointi päättyneellä kaudella
- työkyky ja työhyvinvointi
 - toteutunut työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittäminen
 - työnantajan tuki työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämiselle
- V. Tulevan kauden määrälliset tavoitteet
- lähtökohtana koko organisaation ja ko. yksikön tulostavoitteet
 - käydään keskustelu ja sovitaan tiimin määrälliset tulostavoitteet tulevalle kaudelle
 - määritellään tavoitteille mittarit
 - sovitaan tarvittavista henkilö- ja muista resursseista
- VI. Tulevan kauden laadulliset tavoitteet
- käydään keskustelu ja sovitaan tiimin laadulliset tavoitteet tulevalle kaudelle
 - määritellään tavoitteille mittarit
 - sovitaan tarvittavista henkilö- ja muista resursseista
- VII. Tulevan kauden tavoitteet osaamisen kehittämiselle ja innovatiivisuudelle
- käydään keskustelu ja sovitaan tulevan kauden tavoitteet tiimin osaamisen kehittämiselle ja kehittämisen muodoille
 - käydään keskustelu ja sovitaan tulevan kauden tavoitteet tiimin innovatiivisuudelle
 - määritellään tavoitteille mittarit
 - sovitaan tarvittavasta tuesta ja resursseista
- VIII. Tiimin toiminnan muu analysointi
- IX. Muut asiat
- X. Yksilökehityskeskustelujen ohjeistuksen kertaus

8.3. Yksilökehityskeskustelun tavoitteet ja teemat

Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa tarkastellaan ja arvioidaan päättynyttä kautta ja asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle. Tavoitteena on ulottaa tarkastelu kaikkiin kolmeen teemaan: tuloksellisuuteen, osaamiseen sekä työkykyyn ja työhyvinvointiin.

Koska asiantuntijatyön määrällinen suoritusarviointi on usein varsin ongelmallista, on suositeltavaa keskittyä suorituksen arvioinnissa laadulliseen arviointiin. Lisäksi esimiehen suorittamaa laadullista arviointia on syytä tukea yksilön itsearvioinnilla ja mahdollisella kollega-arvioinnilla.

Yksilökehityskeskustelu voi koostua esimerkiksi seuraavista osa-alueista ja teemoista.

- I. Aikaansaannosten ja onnistumisten arviointi
 - yksilön työssä saavuttamat tulokset ja onnistumiset
 - yksilön toimintatavat ja työn laatu
 - yksilön osaaminen ja toteutunut osaamisen kehittäminen
 - työvälineet, käytön osaaminen ja toteutunut osaamisen kehittäminen
 - yksilön työkyky ja työhyvinvointi ja toteutunut kehittäminen
 - palaute tiimin toiminnasta
 - palaute työyhteisön toiminnasta
 - palaute esimiehelle ja esimieheltä
- II. Tavoitteet tulevalle kaudelle
 - yksilön määrälliset tulostavoitteet
 - yksilön toimintatavat ja laadulliset tavoitteet
 - yksilön osaamisen kehittämistarpeet ja kehittämisen edellyttämät toimenpiteet ja tuki
 - työvälineet, käytön osaamisen kehittämistarpeet ja tuki
 - yksilön työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämistarpeet ja kehittämisen edellyttämät toimenpiteet ja tuki
 - yksilön odotukset tiimin kehittämisestä
 - yksilön odotukset työyksikön kehittämisestä
 - yksilön odotukset esimiestyön kehittämisestä

Henkilökohtainen kehityskeskustelu tarvitsee tuekseen myös työyksikön ja tiimin yhteisen tulevaisuuspohdinnan. Yhteisöllisissä tulevaisuuspohdinnoissa arvioidaan ja ennakoidaan työyksikön ja tiimin tulevaisuutta useamman vuoden aikajänteellä. Näin varmistetaan se, että työyksikkö- ja tiimitasoiset tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat luovat perustan ja näyttävät suuntaa yksittäisten työntekijöiden tavoitteille ja kehittämissuunnitelmille.

8.4. Toisen tiimikehityskeskustelun tavoitteet ja teemat

Toinen tiimikehityskeskustelu tarjoaa tiimille mahdollisuuden koota systemaattisesti yksilökehityskeskusteluissa esiin nousseet kehittämis- ja resurssitarpeet sekä uudet ideat toiminnan kehittämiseksi.

Toisessa tiimikeskustelussa keskitytään yksilöllisissä kehityskeskusteluissa nousseiden koko tiimiä koskevien kehittämisideoiden käsittelyyn. Osa esille nousseista asioista ja kehittämiskohteista voidaan ratkaista tiimin tai tiimin lähiesimiehen toimesta ja valtuuksin. Niiden asioiden osalta, joihin edellä mainittujen valtuudet eivät riitä, tekee tiimi esimiehensä välityksellä perustellun esityksensä ylemmälle johdolle.

Toinen tiimikehityskeskustelu voi koostua esimerkiksi seuraavista osa-alueista ja teemoista.

- I. Tiimin tuottavuuden kehittämistarpeet ja kehittämisen edellyttämät toimenpiteet ja tuki

- II. Tiimin osaamisen kehittämistarpeet ja kehittämisen edellyttämät toimenpiteet ja tuki
- III. Tiimin työkykyisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämistarpeet ja kehittämisen edellyttämät toimenpiteet ja tuki
- IV. Tiimin muut yhteiset kehittämistarpeet ja -ideat
- V. Tiimin henkilöstö- ja muut resurssitarpeet
- VI. Organisaatioon liittyvät kehittämistarpeet ja -ideat
- VII. Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet ja -ideat

Kuten aikaisemmin jo todettiin, koko kehityskeskusteluprosessi voidaan toteuttaa ja hallinnoida HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelualustaan tukeutuen, mikäli organisaatiolla on sellainen käytössään. Kaikki edellä kuvatut vaiheet suunnittelusta seurantaan hoidetaan tällöin HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelualustalla, jolle voidaan luoda ja tallentaa erilaisia kehityskeskustelulomakkeita. HR-tietojärjestelmä luo myös edellytyksiä kehityskeskustelujen osittamiselle, teemoittamiselle sekä vaiheittaiselle toteuttamiselle.

Prosessin laatua ja vaikuttavuutta varmistetaan sillä, että sekä tiimi- että yksilökehityskeskusteluissa käsitellyt ja sovitut asiat kirjataan HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelualustalle organisaatiossa päätetyn dokumentointiohjeen mukaisesti. Keskeisiä kehityskeskusteludokumentteja ovat yksilö- ja tiimikehityskeskusteluissa käytetyt, täytetyt ja allekirjoitetut lomakkeet ja niiden liiteaineistot.

Tässä luvussa kuvatut vaiheittaiset tiimi- ja yksilökehityskeskustelut on haastavaa, ellei jopa mahdotonta, toteuttaa hallitusti ilman HR-tietojärjestelmän tarjoamaa tukea. Syynä on sekä prosessin monitahoisuus ja -tasaisuus että prosessissa syntyvien dokumenttien mittava määrä.

9. Lomakkeet keskustelun ja prosessin tukena

Systeemiset kehityskeskustelut tarvitsevat tuekseen myös huolellisesti suunnittelut lomakkeet. Kehityskeskusteluissa käytettävät lomakkeet voivat olla kattavia ja yksityiskohdaisia tai sitten ne sisältävät vain pelkistetyt pääaiheet ja -kysymykset. Tämän aineiston liitetiedostoissa on esimerkkejä molemmista.

Liitteenä olevassa aineistossa on myös 8-kenttäinen SWOT-lomakemalli sekä yksilö- ja tiimitason SWOT-lomakemallit, joiden hyödyntäminen kehityskeskusteluprosesseissa tukee organisaation strategisen ja osaamisen johtamisen samansuuntaisuutta.

Kehityskeskustelulomakkeita voi olla käytössä yksi tai useampia. Jos käytetään vain yhtä lomaketta, niin silloin lomakkeen sisältö kattaa sekä osaamisen, suorituksen että työhyvinvoinnin johtamisen osiot ja teemat. Mikäli käydään teemoitettuja kehityskeskusteluja, niin silloin jokaiselle osiolle ja teemalle voi olla oma lomake. Vaikka käytössä on vain yksi kaikki asiakokonaisuudet sisältävä lomake, voidaan sitä käyttää teemoitettusti. Tällöin lomakkeesta hyödynnetään vain ne osiot, joita kyseisessä kehityskeskustelussa käsitellään.

Jos organisaatiolla on käytössään HR-tietojärjestelmä, kehityskeskustelulomakkeet löytyvät sähköisessä muodossa järjestelmästä. HR-tietojärjestelmässä on yleensä mahdollista luoda keskustelualusta, jonka voi jakaa erilaisiin osioihin, teemoihin ja lomakkeisiin. Erilaisiin kehityskeskusteluihin on mahdollista valita keskustelualustalta niihin sopivat osiot, teemat tai lomakkeet. Hyvin suunniteltu ja hallitusti käyttöönotettu HR-tietojärjestelmä tukee näin sekä systemaattisuuden että joustavuuden ja monimuotoisuuden toteutumista organisaation kehityskeskustelukäytännöissä.

Riippumatta siitä, tukeudutaanko kaikki osiot ja teemat kattavaan lomakkeeseen vai erillisiin teemalomakkeisiin, edellytetään hyvältä lomakkeistolta, että se on:

- ✓ kattava → sisältää kaikki keskustelun teemat ja näkökulmat
- ✓ käyttökelpoinen → ei liian laaja, eikä liian suppea
- ✓ joustava → erilaiset tarpeet ja erilaiset keskustelut mahdollistava
- ✓ dokumentointia tukeva → tehtyjen päätösten ja esiin nousseiden ideoiden kirjaamisen mahdollistava

Mikäli organisaatiossa on käytössä HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelualusta, koko kehityskeskusteluprosessi voidaan viedä läpi sen avulla ja siihen tukeutuen. Kun esimies on ilmoittanut kehityskeskustelujen käynnistämisestä, työntekijä täyttää etukäteen sähköisen lomakkeen esimiehen ilmoittamaan päivämäärään mennessä. Esimies voi täydentää työntekijän täyttämää lomaketta joko ennen sovittua kehityskeskustelutapahtumaa tai kehityskeskustelun aikana. Lomakkeen täydentäminen on mahdollista myös kehityskeskustelun jälkeen keskustelussa sovitulla asioilla ja tavoilla. Kumpikin osapuoli tarkistaa täytetyn lomakkeen ja hyväksyy sen allekirjoituksellaan. Allekirjoitettua lomaketta ei voi enää muuttaa ja se sitoo kumpaakin osapuolta.

Kehityskeskustelulomakkeiden tietoja voidaan täydentää esimerkiksi tehtäväkuvausten, osaamiskartoitusten, henkilöstökyselyjen ja SWOT-analyysien tuloksilla, jotka on myös syytä tallentaa tai linkittää HR-tietojärjestelmän muihin kehityskeskusteluaineistoihin.

Vaikka systeemisissä kehityskeskusteluissa suositellaan käytettäväksi lomakkeita, on syytä korostaa, ettei lomakkeen täyttäminen ole kehityskeskustelun tärkein tavoite. Lomake on parhaimmillaankin vain väline, jonka avulla varmistetaan, että kehityskeskustelulle asetetut tavoitteet toteutuvat ja että keskustelussa käsitellyt asiat ja ideat tulevat dokumentoitua ja että niihin voidaan tarvittaessa palata.

Liiteaineistot

Liite 1

Yleisesitys kehityskeskustelun keskeisiksi osa-alueiksi ja teemoiksi

1. Keskustelun aloitus

Keskustelun alussa kerrataan kehityskeskustelun tavoitteet ja sovitaan keskustelun toteuttamistavasta ja palautteen antamisesta.

Keskustelun alussa käydään myös läpi ohjeet aineiston dokumentoinnista ja salassapidosta sekä kehityskeskustelujen raportoinnista.

2. Arvio päättyneestä kaudesta

Määrälliset ja numeeriset tulokset -> perustuvat asetettuihin mitattaviin tavoitteisiin

- organisaation tulokset
- yksikön tulokset
- tiimin tulokset
- työntekijän tulokset

Laadulliset tulokset -> perustuvat osittain asetettuihin mitattaviin tavoitteisiin (asiakaskyselyt, laatu palautteet, työntekijän oma arvio, esimiehen arvio, mahd. myös tiimin jäsenten/ kollegojen arviot)

- työskentelyn yleinen laatu
- sitoutuminen
- asiakaspalvelutaidot
- aikataulujen pitävyys

3. Osaaminen

- ammatillinen substanssiosaaminen
 - ammattispesifit tiedot ja taidot
- yleiset työelämätaidot
 - vuorovaikutus- ja viestintätaidot
 - tiimityötaidot
 - verkostoitumistaidot
 - tieto- ja viestintätekniikkataidot
 - hallinto- ja talousosaaminen
 - projektin hallintataidot
- oman toiminnan säätötaidot (meta-tason osaaminen)
 - tavoitteiden asettaminen
 - toiminnan suunnittelu ja ohjaaminen
 - osaamisen soveltaminen eri tilanteissa
 - oman toiminnan reflektiivinen arviointi
 - taito säädellä tunteita
 - oppimaan oppimisen taidot

4. Esimiestoiminta

- yleisarvio esimiehen toiminnasta
- asetetut tavoitteet ovat selkeitä
- voin (työntekijänä) vaikuttaa tavoitteisiin
- esimies antaa riittävästi palautetta
- esimies on motivoiva, innostava ja kannustava
- esimiehen toiminta on tasapuolista, linjakasta ja jämäkkää

- vuorovaikutukseni esimiehen kanssa toimii hyvin
- voin (työntekijänä) vaikuttaa työpaikan asioihin
- esimies on riittävän hyvin tavoitettavissa

5. Työyhteisön toimivuus

- työyhteisön ilmapiiri on avoin ja kannustava
- työkaverit ovat pääosin mukavia
- sisäinen yhteistyö toimii hyvin
- työyhteisössä ei esiinny häirintää tai kiusaamista
- työyhteisö toimii asiakaslähtöisesti
- työyhteisö toimii tehokkaasti
- työntekijät arvostavat toisiaan
- työtehtävät ja vastuut jakaantuvat tasapuolisesti
- työyhteisö kehittää aktiivisesti toimintaansa

6. Työkyky ja työhyvinvointi

- työhyvinvointini (työntekijän) on tällä hetkellä hyvä
- työn vaatimukset ja osaamiseni vastaavat toisiaan
- selviän yleensä työtehtävistäni hyvin
- pidän työstäni ja koen sen arvokkaaksi
- työni tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen
- en ole kohtuuttoman väsynyt työpäivän jälkeen
- pystyn yleensä irrottautumaan työasioista vapaa-aikana
- työkuormitus jakaantuu työpaikallani oikeudenmukaisesti
- huolehdin oma-aloitteisesti jaksamisestani

7. Tavoitteet tulevalle kaudelle

- määrälliset tavoitteet
- laadulliset tavoitteet
- osaaminen
- esimiestyö
- työyhteisön toimivuus
- työkyky ja työhyvinvointi

Liite 2

Tämä lomake auttaa kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja kehityskeskustelun toteuttamisessa. Lomake sisältää myös itsearviointi-osioita.

Työntekijän nimi	Tehtävänimike/ Virkanimike
Yksikkö	Tiimi
Esimiehen nimi	Tiimivastaavan nimi
1. keskustelun ajankohta (pvm)	2. keskustelun ajankohta (pvm)
Keskeiset tehtävät ja vastualueet	

I PÄÄTTYNEEN KAUDEN ARVIOINTI

1. Mikä on ollut työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?

2. Mitkä asiat ovat edistäneet työtehtäviesi hoitamista?

3. Mitkä asiat olet kokenut työtehtäviesi hoitamisessa vaikeina tai ongelmallisina?

4. Kuvaile oheista taulukkoa apuna käyttäen, miten olet mielestäsi saavuttanut työllesi asettamasi tavoitteet.

Tavoitteet (kuvaile lyhyesti)	Merkitse ruksilla (X) toteuma-aste 3 = toteutunut 2 = kesken 1 = ei toteutunut			Keskeiset syyt sekä tavoitteiden toteutumiseen että poikkeamiin (kuvaile lyhyesti)
	3	2	1	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

5. Onko työssäsi tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen vuoden aikana? Jos on, niin mitä vaikutuksia muutoksilla on ollut työssä suoriutumiseesi ja työnteon edellytyksiisi?

II TULEVAN KAUDEN KEHITYSSUUNNAT JA TAVOITTEET

1. Toivotko muutoksia nykyiseen työhösi tai tehtäviisi? Jos toivot, niin millaisia?

2. Kuvaile (yksilöiden) tulevan kauden tärkeimmät tavoitteet?

1.

2.

3.

4.

5.

3. Mitä ovat tiimisi/ työyksikkösi kehityssuunnat ja millaisia vaikutuksia arvioit niillä olevan omaan työhösi?

III OSAAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

1. Miten olet ylläpitänyt ja kehittänyt ammattitaitoasi ja osaamistasi viimeisen vuoden aikana?

2. Millaista uutta osaamista arvioit tarvitsevasi lähitulevaisuudessa nykyisessä työssäsi tai työtehtäviesi mahdollisesti muuttuessa?

3. Millä tavoin haluaisit kehittää osaamistasi (70-20-10) ja millaista tukea toivot työnantajalta?

IV TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

1. Millaiseksi koet työkykysi ja työhyvinvointisi tällä hetkellä? Miten aiot huolehtia työkyvystäsi ja työhyvinvoinnistasi lähitulevaisuudessa?

2. Millaista tukea toivot työnantajalta työkykysi ja työhyvinvointisi ylläpitämiseen ja kehittämiseen?

3. Millaiseksi koet työyksikkösi toimivuuden ja ilmapiirin? Millaiseksi haluaisit niiden kehittyvän?

4. Millaiseksi koet tiimisi toimivuuden ja ilmapiirin? Millaiseksi haluaisit niiden kehittyvän?

V PALAUTTEET JA KEHITTÄMISIDEAT

1. Työntekijän palaute esimiehelle (esim. esimiestyössä onnistuminen, tavoitteiden toteutuminen ja yhteistyö)

2. Esimiehen palaute työntekijälle (esim. työssä onnistuminen, tavoitteiden toteutuminen ja yhteistyö)

3. Toivotko muutoksia kehityskeskustelukäytänteisiin? Jos toivot, niin millaisia?

VI MUUT ASIAT

1. Miten hyvin pystyt nykyisellään sovittamaan työn ja yksityiselämän?

2. Millaista tukea toivot työnantajalta työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen?

3. Mitä muuta haluat ottaa esiin?

Olemme käyneet yllä olevan kehityskeskustelun.

Paikka ja aika

Allekirjoitus
Työntekijä

Allekirjoitus
Esimies

Täytetty lomake tallennetaan sähköiseen HR-tietojärjestelmään. Lomakkeessa käytetään sähköistä allekirjoitusta. Lomakkeen tietoja ei voi muuttaa allekirjoitusten jälkeen.

Allekirjoitetun lomakkeen tiedot ovat seuraavan kerran käytävän kehityskeskustelun pohjatietoja.

Kehityskeskustelujen aineistot ovat luottamuksellisia ja salassa pidettäviä, eikä niitä voi ilman asianomaisen lupaa luovuttaa ulkopuolisten käyttöön. Rajatut käyttöoikeudet voidaan kuitenkin antaa niille henkilöstöpalvelujen vastuuhenkilöille, jotka vastaavat organisaation henkilöstösuunnitelman, henkilöstön osaamis- ja koulutus-suunnitelman, hyvinvointisuunnitelman, tasa-arvosuunnitelman ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisesta.

Käyttöoikeudet on kuvattu tarkemmin HR-tietojärjestelmän rekisteriselosteessa.

Liite 3

Tämä lomake auttaa kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja kehityskeskustelun toteuttamisessa. Lomake sisältää myös itsearviointi-osioita.

Työntekijän nimi	Tehtävänimike/ Virkanimike
Yksikkö	Tiimi
Esimiehen nimi	Tiimivastaavan nimi
1. keskustelun ajankohta (pvm)	2. keskustelun ajankohta (pvm)
Keskeiset tehtävät ja vastuualueet	
I TYÖ, TYÖOLOJEN, TAVOITTEET JA URATOIVEET	
Miten työsi on sujunut kuluneen kauden aikana?	
Missä asioissa olisit kaivannut enemmän tukea?	
Mikä on vaikeuttanut työntekoa ja onnistumista?	
Ovatko henkilökohtaiset tavoitteesi riittävän selviä?	
Ovatko tiimisi ja työyksikkösi tavoitteet riittävän selviä?	
Mikä motivoi sinua eniten nykyisessä työssäsi?	
Toivotko muutoksia nykyiseen työhösi? Jos toivot, niin millaisia?	
Millaisia uratoiveita sinulla on? Mitä uratoiveiden toteutuminen edellyttää sinulta, tiimiltä ja työyksiköltä?	
Muistiinpanoja	
Sovitut toimenpiteet aikatauluineen	
II YHTEISTYÖ JA JOHTAMINEN	
Miten yhteistyö tiimissä ja työyksikössä on sujunut?	
Millainen rooli sinulla on tiimissä ja työyksikössä yhteistyön näkökulmasta?	
Mikä on työsi ja työpanoksesi vaikutus tiimin ja työyksikön laatutavoitteiden saavuttamiseen?	
Miten sovitut menettelyt toimivat tiimissäsi ja työyksikössäsi?	
Koetko saavasi oikeudenmukaista kohtelua? Ellet koe, niin mitä toivoisit tehtävän toisin?	

Koetko, että työtäsi arvostetaan? Ellet koe, niin mitä toivoisit tehtävän toisin?				
Työntekijän palaute esimiehelle: esimiestyössä onnistuminen, tavoitteiden toteutuminen ja yhteistyö				
Esimiehen palaute työntekijälle: työssä onnistuminen, tavoitteiden toteutuminen ja yhteistyö				
Muistiinpanoja				
Sovitut toimenpiteet aikatauluineen				
III OSAAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN				
Millä tavalla olet pystynyt hyödyntämään osaamistasi päättäneen kauden aikana?				
Mikä mahdollistaisi osaamisesi nykyistä paremman hyödyntämisen?				
Saatko riittävästi ja helposti työssä tarvitsemaasi tietoa?				
Millainen koulutus ja/tai muu osaamisen kehittäminen (70-20-10) edistäisi työssä suoriutumistasi?				
Millaista tukea toivot esimieheltäsi ja työyhteisöltäsi osaamisesi kehittämiseen?				
Mitä ja millaista osaamista haluaisit jakaa muille?				
Mitä haluaisit oppia muilta?				
Muistiinpanoja				
Sovitut toimenpiteet aikatauluineen				
IV TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI				
Merkitse sopiva vaihtoehto ruksilla (X) alla olevalle riville		suuri 3	kohta- lainen 2	pieni 1
Työni henkinen kuormittavuus on				
Työni fyysinen kuormittavuus on				
Merkitse sopiva vaihtoehto ruksilla (X) alla olevalle riville	erin- omai- nen 4	hyvä 3	kohta- lainen 2	huono 1
Työkykyni on				
Työssä viihtymiseni on				
Työhyvinvointini on				

Mitkä asiat uhkaavat ja heikentävät työkykyäsi, työssä viihtymistäsi ja työhyvinvointiasi?
Mitkä asiat tukevat ja parantavat työkykyäsi, työssä viihtymistäsi ja työhyvinvointiasi?
Millaista tukea toivot esimieheltäsi ja työyhteisöltäsi työkykysi ja työhyvinvointisi ylläpitämiseen ja kehittämiseen?
Muistiinpanoja
Sovitut toimenpiteet aikatauluineen
V TYÖ JA YKSITYISELÄMÄ
Miten hyvin pystyt nykyisellään sovittamaan yhteen työn ja yksityiselämän?
Millaista tukea toivot esimieheltäsi ja työyhteisöltäsi työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen?
Muistiinpanoja
Sovitut toimenpiteet aikatauluineen

Olemme käyneet yllä olevan kehityskeskustelun.

Paikka ja aika

Allekirjoitus
Työntekijä

Allekirjoitus
Esimies

Täytetty lomake tallennetaan sähköiseen HR-tietojärjestelmään. Lomakkeessa käytetään sähköistä allekirjoitusta. Lomakkeen tietoja ei voi muuttaa allekirjoitusten jälkeen.

Allekirjoitetun lomakkeen tiedot ovat seuraavan kerran käytävän kehityskeskustelun pohjatietoja.

Kehityskeskustelujen aineistot ovat luottamuksellisia ja salassa pidettäviä, eikä niitä voi ilman asianomaisen lupaa luovuttaa ulkopuolisten käyttöön. Rajatut käyttöoikeudet voidaan kuitenkin antaa niille henkilöstöpalvelujen vastuuhenkilöille, jotka vastaavat organisaation henkilöstösuunnitelman, henkilöstön osaamis- ja koulutussuunnitelman, hyvinvointisuunnitelman, tasa-arvosuunnitelman ja yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisesta.

Käyttöoikeudet on kuvattu tarkemmin HR-tietojärjestelmän rekisteriselosteessa.

Liite 4

YKSILÖKEHITYSKESKUSTELU

Vastuuhenkilö/ Esimies	Tuloalue/ tulosityksikkö	Tiimi	Työntekijä	Tarkastelujaksot	1. keskustelun pvm	2. keskustelun pvm

Määrälliset ja laadulliset tulokset

Tarkastellaan päättyneen kauden laadullisia ja määrällisiä tuloksia, poikkeamia ja resurssien käyttöä. Analysoidaan syitä poikkeamiin ja vedetään johtopäätökset

Yksilöidyt tulokset	Poikkeamat	Resurssien käyttö	Johtopäätökset	Muuta huomioitavaa
Laadulliset tulokset				
Määrälliset tulokset				

Määrälliset ja laadulliset tulostavoitteet

Sovitaan tulevan kauden määrällisistä ja laadullisista tulostavoitteista ja -mittareista, resurssista ja tuesta sekä seurannasta ja arvioinnista

Yksilöidyt tavoitteet	Mittarit	Resurssit ja tuki	Seuranta ja arviointi	Muuta huomioitavaa
Laadulliset tulostavoitteet				
Määrälliset tulostavoitteet				

Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Tarkastellaan työntekijän osaamistarpeita ja -vajeita. Sovitaan lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistavoitteista ja -toimenpiteistä, resurssista ja tuesta sekä seurannasta ja arvioinnista

Kehittämistavoitteet	Kehittämistoimenpiteet	Resurssit ja tuki	Seuranta ja arviointi	Muuta huomioitavaa
Osaamistarpeet ja -vajeet				

Työkyky ja työhyvinvointi

Tarkastellaan työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia. Sovitaan lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistavoitteista ja -toimenpiteistä, resurssista ja tuesta sekä seurannasta ja arvioinnista

Kehittämistavoitteet	Kehittämistoimenpiteet	Resurssit ja tuki	Seuranta ja arviointi	Muuta huomioitavaa
Työkyky				
Työhyvinvointi				

Palautteet ja yleisarvio

Todetaan päättyneen kauden onnistumiset ja kehittymistarpeet. Sovitaan lyhyen ja pitkän aikavälin kehittämistavoitteista ja -toimenpiteistä, resurssista ja tuesta sekä seurannasta ja arvioinnista

Hyvää - kehittettävää	Kehittämistavoitteet	Kehittämistoimenpiteet	Resurssit ja tuki	Seuranta ja arviointi
TT:n itsearviointi				
Esimiehen palaute TT:lle				
TT:n palaute esimiehelle				

Allekirjoitukset

Työntekijä

Esimies

Henkilökohtainen SWOT

Nimi	Pvm
Yksikkö	Tiimi
Henkilökohtaiset vahvuudet Mitä osaan hyvin? Mitä vahvuuksia minulla on? Mitä osaamista ja vahvuuksia en vielä hyödynnä ollenkaan tai riittävästi?	Henkilökohtaiset kehittämiskohteet Mitä minun pitää kehittää? Mitä minun pitää vahvistaa? Mitä uutta minun pitää oppia?
Työn ja työpaikan mahdollisuudet Mitä uusia mahdollisuuksia nykyinen työ ja työpaikka voivat minulle lyhyellä ja pitkällä aikavälillä tarjota? Mitä niiden hyödyntäminen minulta edellyttää?	Työn ja työpaikan haasteet Mitä uusia haasteita työ ja työyhteisö voivat minulle lyhyellä ja pitkällä aikavälillä asettaa? Mitä niistä selviäminen minulta edellyttää?

Yksikön tai tiimin SWOT

Yksikkö	Tiimi
Täyttäjät	Pvm
Yksikön/ tiimin vahvuudet Mitä osaamme hyvin? Mitä vahvuuksia meillä on? Mitä osaamista ja vahvuuksia emme vielä hyödynnä ollenkaan tai riittävästi?	Yksikön/ tiimin kehittämiskohteet Mitä meidän pitää kehittää? Mitä meidän pitää vahvistaa? Mitä uutta meidän pitää oppia?
Toimintaympäristön mahdollisuudet Mitä uusia mahdollisuuksia toimintaympäristö voi meille lyhyellä ja pitkällä aikavälillä tarjota? Mitä niiden hyödyntäminen meiltä edellyttää?	Toimintaympäristön haasteet Mitä uusia haasteita toimintaympäristö voi meille lyhyellä ja pitkällä aikavälillä asettaa? Mitä niistä selviäminen meiltä edellyttää?

8-kenttäinen SWOT

	Sisäiset	Vahvuudet Mitä osaamme? Missä olemme vahvoja? Ne sisäiset asiat, jotka omien toimien tuloksena ovat vahvuuksia ja kilpailuetuja.	Heikkoudet Missä meillä on kehitettävää? Ne sisäiset asiat, jotka omien toimien tuloksena tai puutteessa ovat heikkouksia.
	Ulkoiset	Mahdollisuudet Mitä mahdollisuuksia meillä on tarjolla? Ne ulkoiset, meistä riippumattomat tekijät, jotka tukevat mahdollisuuksiamme.	Menestystekijät Ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten vahvuuksien varaan luodut ja luotavissa olevat menestystekijät.
		Uhat Mikä meitä mahdollisesti uhkaa? Ne ulkoiset, meistä riippumattomat tekijät, jotka uhkaavat mahdollisuuksiamme.	Uhat hallintaan Ne sisäiset vahvuudet ja toimet, joilla torjumme ulkoisten uhkien vaikutusta toimintaamme.
			Kriisit Sellaiset tilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat ja voivat johtaa kriisiin.