

OPAS HENKILÖSTÖHALLINNOLLE:

Toimiva kehityskeskustelu



Enemmän irti kehityskeskusteluista

Yritys menestyy tai taantuu henkilöstön myötä. Työntekijät kun ovat liiketoiminnan tärkein resurssi. Ei riitä, että löydät ja palkkaat parhaat ihmiset. Heidän tulee myös kehittyä työssään.

Työntekijän ja esimiehen välinen suhde on tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Eräässä Gallupin tekemässä tutkimuksessa 75 prosenttia vastanneista irtisanoutuneista ilmoitti lähtönsä syyksi johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät ongelmat.

Kehityskeskustelun tavoitteena on antaa työntekijälle ja esimiehelle tilaisuus rakentavaan vuoropuheluun. Vain silloin, kun molemmat osapuolet kokevat tärkeäksi itsensä sekä esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehittämisen, on kehityskeskusteluihin käytetty aika arvokasta ja hyödyksi.

Miten teillä toimitaan?

Tiedätkö, miten hyvin kehityskeskustelut toimivat organisaatiossasi? Jos olet varma, että kaikki toimii kuten pitääkin, hieno homma! Voitkin lopettaa lukemisen ja lähteä vaikka kahville. Jos taas et ole täysin vakuuttunut kehityskeskusteluiden toimivuudesta ja niiden tulosten raportoinnin tehokkuudesta, tulee tämä opas sinulle tarpeeseen.

Olemme laatineet tämän oppaan henkilöstöhallinnon ammattilaisille, jotka haluavat tukea esimiehiä kohti parempia kehityskeskusteluita. Olemme koonneet oppaaseen myös esimiehille ideoita kehityskeskusteluiden järjestämiseen. Me tunnistamme hyvän johtajuuden, usko pois! Saat oppaasta myös käytännön vinkkejä kehityskeskustelun järjestämiseen sekä yksilö- että yritystasolla.

Tavoitteena on yrityksesi henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen. Tässä kehityskeskustelut ovatkin ensiarvoisen tärkeitä.

Kehityskeskusteluiden voima

Kaikki moderniksi itseään kutsuvat organisaatiot ovat kiinnostuneita työntekijöidensä suoritustasosta. Kehityskeskustelut ovat tyypillisin tapa tukea ja kehittää työntekijän suoritusta. Yleensä kehityskeskusteluiden välit ovat pitkiä: Society for Human Resource Managementin tekemän kyselytutkimuksen mukaan **72 prosenttia** yrityksistä järjestää kehityskeskusteluita ainoastaan kerran vuodessa.

Samassa tutkimuksessa selvisi, että vain 2 prosenttia työntekijöistä antoi työnantajalleen täydet pisteet suorituksen johtamisesta. Yleisesti ottaen työntekijät eivät ole järkevästi tyytyväisiä suorituksen johtamiseen.

Tyytymättömyyteen voidaan kuitenkin vaikuttaa. Toisessa tutkimuksessa todettiin, että ne työntekijät, joiden esimies järjesti säännöllisiä tapaamisia, olivat kolme kertaa tyytyväisempiä työhönsä kuin muut.

Kehityskeskustelut parantavat työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta

Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää, että esimies on kiinnostunut tiiminsä jäsenten työhyvinvoinnista. Tämä vaatii esimieheltä myös katsetta eteenpäin sekä sitoutumista tavoitteisiin.

Kehityskeskustelut vahvistavat työntekijöiden ja esimiesten välistä suhdetta. Kehityskeskustelu on hyvä työkalu, mutta sen taitava käyttö edellyttää jonkin verran harjoitusta.

Kehityskeskustelussa pyritään työntekijän ja esimiehen avoimeen vuoropuheluun. Kummankin osapuolen pitää voida antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti ja myönteisessä hengessä.

Yksinkertaisimmillaan kehityskeskustelussa voidaan käsitellä seuraavia aiheita:

- Miten motivoitunut työntekijä on?
- Minkälaiset työtehtävät kiinnostavat työntekijää eniten?
- Mikä sujuu hyvin ja missä olisi parantamisen varaa?
- Miten työntekijän osaamista aiotaan kehittää seuraavan kuuden kuukauden aikana? Kuinka esimies voi tukea suunnitelman toteuttamista?

Jos työntekijä kehityskeskustelun päätteeksi ymmärtää, mitä hänen on tehtävä kehittyäkseen työssään, keskustelu on mennyt nappiin.

Käytännössä esimiehet kuitenkin kaipaavat kehityskeskustelulle selkeää rakennetta. Jäsennellyt kysymykset ja lomakkeet (joita käsittelemme kohta tarkemmin) ovat hyödyllisiä myös koko organisaatiolle, sillä niistä saadaan tarpeellisia tietoja strategia-, koulutus-, rekrytointi- ja investointipäätösten tueksi. Hyvä henkilöstöhallintojärjestelmä sallii joustavan siirtymisen yksilö-, tiimi- ja yritystasojen välillä esimerkiksi vertailtaessa kykyjä ja kehitystä eri tiimien välillä. Sen avulla voidaan myös tehdä ennusteanalyysijä ja strategista suunnittelua.

Tietojen keräämisen pitää kuitenkin aina olla toissijainen tavoite.

Päättavoite on menestyvä ja tuloksekas organisaatio. Se saavutetaan kehittämällä työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta.

Mitä muuta hyötyä järjestelmällisistä kehityskeskusteluista on?

Parempi motivaatio

Tulevaisuuteen suuntautuneissa kehityskeskusteluissa esimiehet voivat auttaa tiiminsä jäseniä löytämään urakehitysmahdollisuuksia sekä kehittämään kykyjään ja vahvuuksiaan omaa työuraa silmällä pitäen.

Etenemisen tunne

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta pitkällä aikavälillä jäsentää yksilön urakehitystä ja luo siihen näkyvyyttä. Kun huomaa omien tietojensa ja taitojensa kehittyvän, se parantaa motivaatiota huomattavasti.

Ymmärrys organisaatiosta

Kehityskeskustelut voivat paljastaa, miksi jotkin tiimit toimivat paremmin kuin muut. Onko tiimin toiminnassa tai työtavoissa jotain, mistä muut tiimit voisivat ottaa oppia? Kehityskeskusteluista saatavien tietojen avulla voidaan myös arvioida, löytyykö organisaatiosta riittävää osaamista valitun liiketoimintastrategian toteuttamiseen.

Yrityksen liiketoimintastrategian mukainen toiminta

Kehityskeskustelu on erinomainen tilaisuus varmistaa, että henkilöstö näkee oman työnsä suhteessa koko organisaation strategiaan. Läpinäkyvyys ja motivaatio paranevat, kun henkilöstö näkee omien tavoitteidensa olevan linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa.

Onnistuneen kehityskeskustelun resepti

Muutamia perusjuttuja noudattamalla kehityskeskusteluista saa enemmän irti.

Yksilöllisyys

Hyvä kehityskeskustelu on yksilöllinen. Esimies järjestää kehityskeskustelun kunkin henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti, onhan erilaisilla ihmisillä ja erilaisilla työtehtävillä toisistaan eroavat vaatimukset. Yksilöllisyyden huomioimiseksi kehityskeskustelun pitää olla riittävän joustava.

Johdonmukaisuus

Tutkimuksissa on osoitettu, että henkilöstö arvostaa usein käytäviä keskusteluita. Vuosittain järjestettävä kehityskeskustelu on kuitenkin vaihtoehtona parempi, kuin satunnainen jutustelu silloin tällöin. Työntekijöillä pitää olla selkeä tieto siitä, mitä he voivat odottaa kehityskeskustelusta, tapahtuipa se kerran vuodessa tai kerran viikossa.

Oikeudenmukaisuus

Tasapuolisuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä, ja organisaation tulisi antaa raamit selkeään suorituksen arviointiin erityisesti jos se vaikuttaa työntekijän palkkaukseen. Esimiehillä on myös erilaisia tyyplejä arvioida suoritusta: jotkut ovat tiukkoja, jotkut hölläkätisiä. Nämä tietojen laatuun vaikuttavat seikat on syytä tiedostaa.

Keskustelu ja vuoropuhelu

Työntekijöiden ajatuksia ja ehdotuksia pitää aidosti kuunnella, ja työntekijöillä pitää olla mahdollisuus keskustelun johtamiseen. Kehityskeskustelu ei ole yksisuuntainen palautteenantotilaisuus, jossa esimies tarkastelee mennyttä suoritusta monisivuisen lomakkeen perusteella. Kehityskeskustelussa pitää antaa tilaisuus avoimeen palautteeseen ja molemminpuoliseen kannustukseen.

Tulevaisuuteen suuntautuminen

Kehityskeskustelun tarkoituksena on viime kädessä toimia uudistusten lähtökohtana. Kehityskeskustelu on onnistunut, kun työntekijä tunnistaa kunnianhimoisen mutta saavutettavissa olevan tavoitetason, jolle hän pyrkii osaamistaan kehittämällä. Esimiehen kannattaa johdattaa keskustelu tulevaan kehitykseen aiemmat saavutukset, onnistumiset ja suoritukset kannustavana palautteena huomioiden.

Tehokas kehityskeskusteluprosessi

Jokainen kehityskeskustelu on erilainen, mutta onnistuneilla keskusteluilla on yhteisiä piirteitä. Kokosimme tähän yksinkertaiset ohjeet kehityskeskusteluprosessin parantamiseen.

Vaihe 1: Analysoi nykytila

Ennen kehityskeskusteluprosessin määrittämistä tai muokkaamista on tärkeää selvittää organisaation nykytila.

Selvitä seuraavat asiat:

- Kuinka tyytyväinen henkilöstö on kehityskeskusteluihin tällä hetkellä?
- Miten usein kehityskeskusteluita tavallisesti järjestetään?
- Millaista rakennetta tai lomaketta kehityskeskustelussa mahdollisesti käytetään?
- Minkälaisia tuloksia esimiehet raportoivat? Ovatko ne yhdenmukaisia?

Tietoja voidaan hankkia muutamilla eri tavoilla. Jos organisaatiossasi on käytössä HR-järjestelmä, tarkista, millaisia tietoja järjestelmään kerätään. Jos järjestelmää ei ole käytössä, haastattele esimiehiä ja työntekijöitä.

Vaihe 2: Korjaa ongelmat ja toista

Suunnitelman laatiminen perustuu nykytilan analysointiin.

Tärkeimmät kysymykset ovat: Miten voin kehittää esimiesten ja työntekijöiden välistä suhdetta organisaatiossani? Miten voin tukea esimiehiä ja työntekijöitä?

Tyypillisiä ongelmia ja nopeita ratkaisuja

Kehityskeskusteluihin ei olla tyytyväisiä.

Selvitä syyt mahdollisimman nopeasti. Johtuuko tyytymättömyys ajoituksesta, rakenteesta vai työntekijöiden ja esimiesten ristiriidoista? Huomioidaanko prosessissa työntekijöiden väliset henkilökohtaiset erot? Onko työntekijöillä riittävästi sananvaltaa keskusteluissa? Tuntuuko heistä, että he pystyvät aidosti vaikuttamaan työhönsä?

Vertaile tietoja: Ovatko jotkut tiimit muita tyytyväisempiä? Mitä he tekevät eri tavalla kuin muut? Löytyipä ongelmiin mitä syitä tahansa, muista seurata, parantavatko havaintojen perusteella tehdyt muutokset tilannetta.

Esimiehet eivät järjestä kehityskeskusteluja riittävän usein.

Opasta esimiehiä ja ehdota heille vaihtoehtoja vuosittaisille, perusteellisille kehityskeskusteluille. Kerro esimiehille, mitä käytännön hyötyä onnistuneesta kehityskeskustelusta on heille itselleen ja miten se helpottaa heidän työtään. Tarkista, onko yhden esimiehen vastuulla liikaa alaisia. Lisää prosessiin muistutuksia ja seuranta.

Kehityskeskusteluista ei saada riittävästi käyttökelpoisia tietoja.

Muokkaa kehityskeskustelulomaketta ja opasta esimiehiä käyttämään sitä oikein. Laadi selkeä määritelmä siitä, mitä kukin arvosana tarkoittaa. Lisätietoja kehityskeskustelulomakkeesta löydät luvusta 4. Jos ihmiset ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä kehityskeskusteluihin, älä pilaa tilannetta laatimalla liian yksityiskohtaista ja joustamatonta lomaketta.

Kehityskeskustelut päätöksenteon tukena

Organisaatiot ovat erilaisia, mutta tutkimuksissa on todettu, että parasta tulosta tekevillä tiimeillä on tiettyjä yhteisiä piirteitä. Esimerkiksi eräässä Gallupin järjestämässä tutkimuksessa tiimit, joiden jäsenet olivat hyvin paljon samaa mieltä väitteen “Minulla on työssäni mahdollisuus päivittäin tehdä sitä mitä osaan parhaiten” kanssa, olivat monessa suhteessa parempia kuin muut tiimit:

- asiakastyytyväisyys oli hyvä 44 prosenttia todennäköisemmin
- työntekijöiden vaihtuvuus oli pieni 50 prosenttia todennäköisemmin
- tiimit olivat tuottavia 38 prosenttia todennäköisemmin.

Kun kehityskeskustelut suunnittelee siten, että niistä saa yhdenmukaista tietoa, parhaiden tiimien ja työntekijöiden ominaisuudet on helppo selvittää. Siihen ei välttämättä tarvita pitkää kysymysluetteloa. Itse asiassa kuusi kysymystä tai väittämää voi riittää.

Muista, että tärkein tavoite on saada aikaan rehellinen ja rakentava vuoropuhelu tiiminvetäjän ja työntekijän välille. Älä rajoita keskustelua pitkällä ja joustamattomalla kysymyslomakkeella, jota tiiminvetäjän on pakko noudattaa.

Kehityskeskustelulomakkeen perussisältö

Henkilökohtaiset vahvuudet

Keskusteluissa tulee keskittyä pääasiassa työntekijän vahvuuksiin.

Miten hän pääsee käyttämään vahvuuksiaan työssä? Kuinka hän voi kehittää omia vahvoja puoliaan? Jos kysymyksessä on ensimmäinen kehityskeskustelu, kannattaa vahvuudet aluksi kartoittaa.

Tulevaisuuden tavoitteet

Seuraavaksi asetetaan tavoitteet tai päämäärät. Mitä tavoitteita työntekijä pyrkii saavuttamaan tietyn ajan kuluessa? Tavoitteiden tulee olla konkreettisia: seuraavassa kehityskeskustelussa on pystyttävä selkeästi toteamaan, päästiinkö tavoitteeseen vai ei. Kannattaa keskustella myös siitä, miten henkilökohtaiset tavoitteet liittyvät yrityksen tavoitteisiin.

Toimenpiteet

Toimenpiteiden pitää liittyä määritettyihin tavoitteisiin. Mitä toimenpiteitä kunkin tavoitteen saavuttaminen edellyttää? Tarvitseeko työntekijän kenties osallistua vaativaan projektiin tai hankkia lisäkoulutusta? Kunkin tavoitteen saavuttaminen saattaa edellyttää useita toimenpiteitä. Huomaa, että toimenpiteeksi voidaan katsoa myös jonkin nykyisen toiminnan lopettaminen. Mitä pitää tehdä ensimmäiseksi?

Tulokset

Viimeisessä vaiheessa pitää arvioida tulokset. Saavutettiinko tavoitteet? Jos ne saavutettiin, mitkä ovat lopputulokset? Mitä onnistunut lopputulos tarkoittaa käytännössä?

Vahvuudet, tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset ovat kehityskeskustelulomakkeen keskeiset osat. Ne saadaan parhaiten esiin avoimilla kysymyksillä.

Kehityskeskustelumallin suunnittelu

Tiimien työhyvinvoinnin kokonaisarviointia varten on hyvä kerätä monivalintakysymyksiin perustuvaa jäsenneltyä tietoa.

Muotoile kysymykset yrityksen tarvitsemien tietojen perusteella. Seuraavassa on käytännön tilanteissa hyviksi todettuja väittämiä,

joiden avulla voidaan arvioida organisaation tilaa. Kaikkia kysymyksiä ei ole pakko käyttää.

Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1–5
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä):

Yksilö

- Voin päivittäin toteuttaa työssä omia vahvuuksiani.
- Näen itselleni selkeän urapolun tässä organisaatiossa.
- Tekemäni työ on palkitsevaa.

Tiimityö

- Työtoverini ovat sitoutuneet tekemään hyvää työtä.
- Työtoverit auttavat minua kehittämään taitojani.
- Yhteistyö työtoverien kanssa tekee omasta työstäni helpompaa.

Organisaatio

- Organisaation missio ja visio kannustavat minua työssäni.
- Organisaatio on hyvin varautunut liiketoiminta-alueen tuleviin muutoksiin.

Kehityskeskustelulomakkeen ei tarvitse olla tätä monimutkaisempi. Näiden kysymysten vastauksista saadaan runsaasti tietoa, eikä kaavake rajoita esimiehen ja työntekijän välistä vapaata keskustelua.

Ihmisten arviointi ei ole itseisarvo. Tärkeintä on palautteen antaminen ja saaminen.

Perinteinen vai ketterä kehityskeskustelu?

Ensimmäisessä luvussa totesimme, että 72 prosenttia yrityksistä järjestää kehityskeskusteluita ainoastaan kerran vuodessa. Pitkän aikavälin tarkastelulla tällä on omat etunsa: se sallii pitkäjänteisen suunnittelun, prosessi on selkeä ja ennustettavuus hyvä. Tavoitteet asetetaan yleensä vuoden alussa, ja tulokset arvioidaan vuoden kuluttua.

Vuosittaisarvioinnin ongelmana on tutkimusten mukaan se, että ihmiset eivät ole kovin hyviä arvioimaan muiden suorituksia. Siksi vuosittainen kehityskeskustelu on melko epäluotettava suorituksen arviointikeino.

Viimeisten kymmenen vuoden aikana monet yritykset ovat siirtyneet ketterämpään keskustelukulttuuriin. Ketterä kehityskeskustelu tarkoittaa yleensä sitä, että kehityskeskusteluita pidetään usein. Joissain tapauksissa keskusteluita voidaan järjestää jopa viikoittain, jolloin ne kestävät yleensä reilusti alle puoli tuntia.

Mitä etuja on ketterillä kehityskeskusteluilla?

Esimiehet

Esimies tietää tarkkaan, mitkä työntekijän tehtävät ovat kyseisellä hetkellä ja pystyy tarvittaessa tarjoamaan apua. Kun keskusteluita käydään usein, on myös helpompaa keskittyä siihen, mikä juuri silloin on olennaisinta. Keskustelu ei edellytä suuria järjestelyjä eikä perusteellista valmistautumista.

HR

Henkilöstöosasto saa jatkuvasti tietoja henkilöstön työhyvinvoinnista. Kun esimiehet ja työntekijät tapaavat usein keskusteluiden merkeissä, ei ole niinkään tarpeen seurata, onko kehityskeskusteluita pidetty vai ei. Kehityskeskusteluista tulee osa arjen rutiinia.

Työntekijät

Jokainen työntekijä saa tukea ja palautetta nopeasti: pienistäkin edistymisistä voidaan saada kiitos välittömästi, ja mahdolliset ongelmat voidaan käsitellä ennen kuin ne ehtivät paisua. Pitkän aikavälin tavoitteet voidaan jakaa pienempiin osiin, mikä helpottaa niiden saavuttamista ja edistymisen seuranta.

Organisaatio

Ketterät kehityskeskustelut parantavat luonnollisesti esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteisymmärrystä. Kuten aiemmin totesimme, tutkimusten mukaan läheiset esimiehen ja työntekijän suhteet lisäävät tuottavuutta ja parantavat suoritusta.

Harkitsetko siirtymistä ketterään toimintamalliin? Kokeile sitä ensin esimerkiksi yhdessä tiimissä, jotta näet, miten se toimii käytännössä.

Näin parannat esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteisymmärrystä

Kun tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn maksimointi, kannattaa verrata käytössä olevaa kehityskeskustelujärjestelmää muihin menestyviin organisaatioihin. Laajojen organisaatiotutkimusten mukaan toimiva organisaatio perustuu tiiminvetäjien ja tiimien jäsenten läheiseen suhteeseen.

Tutkimuksissa on myös havaittu, että lyhyet tilannekyselyt parantavat ja syventävät tiiminvetäjän ja tiimin jäsenten välistä suhdetta tehokkaammin kuin harvoin käydyt pitkät keskustelut.

Esimiehen ja tiimiläisten jatkuvaan keskinäiseen palautteeseen perustuvan yrityskulttuurin kehittäminen vie aikaa, mutta se sitouttaa henkilöstön kaikista tehokkaimmin.

Kehityskeskusteluiden avulla saadaan selville henkilöstön vahvuudet, jotta työntekijät voivat työssään käyttää vahvuuksiaan mahdollisimman tehokkaasti ja samalla kehittää taitojaan.

Muista nämä:

- Tärkein tavoite on avoin keskustelu ja palautteen antaminen tiiminvetäjän ja tiimin jäsenten kesken.
- Luo kehityskeskusteluille rakenne, jonka puitteissa ihmiset voivat keskustella vahvuuksistaan, asettaa tavoitteita ja toimenpiteitä sekä seurata tuloksia.
- Usein järjestetyt lyhyet kehityskeskustelut ovat tehokkaimpia.

Meistä

Sympan kattavalla, helppokäyttöisellä ja joustavalla HR-järjestelmällä tehostat kaikkia työsuhteen elinkaaren vaiheita. Sympan laaja ekosysteemi mahdollistaa lisäksi integraatiot muihin HR-työkaluihin niin, että kaikki tarvitsemasi tiedot löytyvät yhdestä paikasta. Tämä eri järjestelmien välillä tapahtuva sujuva tiedonkulku mahdollistaa HR:lle ja organisaation johdolle ajankohtaiseen tietoon perustuvan päätöksenteon. Sympan ainutlaatuiset yhteissuunnittelutyökalut mahdollistavat lisäksi nopean reagoinnin henkilöstössä tapahtuviin muutoksiin, HR:n ja johtajien tehokkaan yhteistyön, sekä henkilöstön tuomisen strategisen suunnittelun keskiöön.

 [linkedin.com/company/sympa-hr/](https://www.linkedin.com/company/sympa-hr/)

 [facebook.com/SympaHR/](https://www.facebook.com/SympaHR/)

 [instagram.com/sympahr/](https://www.instagram.com/sympahr/)

