

KEHITTÄMISKESKUSTELU ON

Esimiehen ja alaisen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu jota leimaa tavoitteellisuus ja säännöllisyys.

Keskustelun tarkoitus

- Auttaa työparia selvittämään ne toiminta-alueen kehittämiskohteet ja -keinot, joita he tarvitsevat sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Selvittää yksilön tavoitteet ja odotukset ja sopia niiden vaikutuksesta kehittämissuunnitelmiin.

YLEISIMMÄT KESKUSTELUMUODOT

Tavoitekeskustelu, jossa keskustellaan tulevista työtehtävistä ja niissä tarvittavista resursseista.

Tuloskeskustelu, jossa arvioidaan miten tavoite toteutui ja miten jatkossa tulee hyödyntää saatu kokemus.

Kehittämiskeskustelu, jossa arvioidaan alaisen mahdollisuudet ja vaatimukset, jotta hän onnistuisi ja kehittyisi työssään. Arvioidaan myös esimiehen toimintaa ja odotuksia tavoitteiden toteuttamisessa.

Arviointikeskustelu, jota käytetään mm. henkilökohtaisen palkan määrittämisessä.

Järjestelmälliset keskustelut eivät korvaa spontaaneja, tilannekohtaisia, jopa syvällisiäkin keskusteluja. Ne voivat olla jopa helpommin toteutettavissa ja ennen kaikkea ne koskevat ajankohtaista tilannetta.

KESKUSTELUJEN KULKU

Kaikille edellä luetelluille keskusteluille on tyypillistä tuloshakuisuus, järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus.

Tyypillisimmät vaiheet keskustelun suunnittelulle, kun tarkastelukuimana on kehittämissuunnitelma, ovat seuraavat:

Valmistautuminen

- Ajan varaaminen
- Keskusteltavien asioiden valinta (liite asioista), esimies ja alainen valitsevat omansa.
- Sovittaessa aikaa keskustelulle tulee itselle varata aikaa myös valmistautumiseen.

Paikan valinta

- Rauhallinen (ei työpöydän takaa)
- Puhelinliikenteen katkaisu (ohjaus)
- Puitteiden varaus (aineistoa, fläpiti, kahvit jne.)

Keskusteluun valmistautuminen

- Tutustutaan sovittuihin keskusteluaiheisiin ennakolta.
- Arvioidaan toteutuneet tehtävät, mitkä on tulevaisuuden vaateet jne.
- Jos asioista on tehty suunnitelmia tai raportteja ne auttavat ennakkovalmistautumista.
- Huom. kumpikin tekee oman ennakkovalmistelunsa

Keskustelu

- Koska esimies on suorittanut kutsun, hän myös useimmiten aloittaa keskustelun.
- Kerrataan yhdessä keskustelun tarkoitus.
- Aluksi arvioidaan käytävissä oleva aika ja voidaanko keskustelua jatkaa jos jokin asioista jää kesken (laaditaan työjärjestys)
 - Käydään varsinainen keskustelu:
 - * asiat, niiden tila
 - * toteutunut tai suunnittelu
 - * odotukset esimiehelle, avustajille
 - * palaute esimiehen ja alaisen toiminnasta
 - * sovitaan asiat, jotka korjataan, kehitetään tai tutkitaan
- Kun työasiat on käsitelty, analysoidaan keskinäinen työskentely ja todetaan siinä mahdollisesti ilmenneet heikkoudet ja vahvuudet, jotka otetaan jatkotyöskentelyssä huomioon.
- Lopuksi keskustellaan alaisen kehittämissuunnitelmasta ja kartoitetaan odotukset ja työssä ilmenneet tarpeet, kuten koulutus, urasuunnitelmat; ajankäyttö (kiire, päivän pituus, lomat), asema, jne.

- Tehdään yhteenveto, jossa kerrataan sovitut asiat, niiden toteuttajat ja seuraava käsittely. Laaditaan lyhyt yhteenveto, jota käytetään seuraavan keskustelun alituksessa.

Jatkotoimet

- Toteutetaan luvatut kohdat (varataan aikaa niiden toteuttamiseen)
Sovitaanseuraavakokoon-tuminen(ajankohta)
Suunnitelman kirjaaminen (arkistointi)

KESKUSTELUSSA TULISI MUISTAA

Myönteisyyttä luovat:

- Luotettava henki, olette itse halunnut keskustelua (ei vain tapa tai järjestelmä).
- Keskustelkaa avoimesti (mielipiteiden vaihtoa) ei vain puhumista.
- Kertokaa (miten, millainen, milloin, kuka, mitä).
- Kuunnelkaa toisianne.
- Ei syytellä.
- Ei mennä henkilökohtaisuuksiin.
- Ensimmäiset kerrat ovat aina vaikeita. Toisella kerralla ratkaisevaa on se, onko aikaisemmasta keskustelusta ollut hyötyä (luottamus keskusteluun kasvaa).
- Anna aito palaute esimiehelle tai alaiselle.

Kielteisyyttä luovat:

- Kiireellisyyden tunne.
- Erilaiset häiriöt, jotka johtuvat ajankohdasta, paikasta, puheluista ja kävijöistä.
- Ei ole paneuduttu asiaan (valmistautumattomuus).
- Syyttely.
- Puhuttiin vähäpätöisistä asioista ja kartettiin oikeita sekä välteltiin ongelmiin paneutumista.
- Vain esimies tai alainen oli äänessä (ei kuunneltu)
- Tunne pakonomaisesta työstä (pitää keskustella kun,).
- Vääränlainen kaveruus (kyllähän me, mutta..).

MITÄ TIETOA KESKUSTELU VOI ANTAA

- Alaisen odotukset työssä ja henkilönä.
- Työparia vaivaavat jännitteet tai ärsykkeet.

- Miten jatkossa toimitaan, mitä odotetaan toisiltamme (sopimus jatkotyöskentelystä).
- Alaisen työn kytkeä talon kokonaisuuteen, mitä odotetaan, miten se vaikuttaa kokonaistulokseen jne.
- Esimiehellä on mahdollisuus ilmaista mihin työparia tarvitsee.

- Enemmän tunnetta työskentelyyn.

KÄYTÄNNÖN VIHJEITÄ

- Aloita pienistä asioista, älä haukkaa liian isoa palaa, mutta aloita heti.
- Ole aito, vältä näyttelemistä.
- Älä häkelly, tilalle on molemmille osapuolille uusi.

KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Käydyn keskustelun pohjalta esimies laatii yhdessä alaisen ja henkilöstön kehittäjän kanssa ehdotuksen kehittämismahdollisuuksista.

Oheinen suunnitelma vahvistetaan yhteiseksi kehittämisohjelmaksi.

Vahvistettavat alueet:

Työssä tapahtuva kehittäminen:

Työpaikassa tapahtuva kehittäminen:

Ulkoiset koulutusjaksot

Tutkintotavoitteet:

Arvioitu kehittämispanos (pv, hlö, mk):

Kehittämissuunnitelman vahvistaminen:

pvm.

esimies

työntekijä

henkilöstön kehittäjä

KEHITTÄMISEN MUOTOJA

1. Miten työssä voidaan kehittyä?

- työnopastus
- yhdessä tekeminen
- toisten asiantuntijoiden käyttäminen
- annetaan työnjaon mukaan työtehtäviä
- järjestetään tilaisuuksia yhteiseen keskusteluun
- työn kehittäminen - tehtäväksiantoja, vastuullisuutta
- avoimuuteen pyrkivä - hierarkian poistaminen
- käytetään hyväksi kehittyvän työntutkimuksen menetelmiä
- selvityksen tekeminen
- työnkuvan laajentaminen

2. Miten työpaikalla voidaan kehittää?

- työn kierto
 - tavoite-, tulos- ja kehittämiskeskustelut
 - vierailut eri osastoilla
 - toimimalla kouluttajana
 - kummitoiminta
 - projektityöhön osallistuminen
 - jäsenten asiantuntemuksen käyttö
 - studiotyyppinen harjoittelu työpaikalla
 - erikoisosaamisen käyttö
 - selvitysten tekeminen

3. Mitkä ovat meidän ulkoiset kouluttautumismahdollisuudet?

- vierailut muilla työpaikoilla
 - osallistuminen kaupan instituuttien koulutukseen
 - kehittämiskeskustelut
 - projektityöt työpaikoilla
 - harjoittelu ulkomailla vastaavilla aloilla
 - yhteistyö muiden työpaikkojen kanssa
 - "liisaus" oman alan yritykseen
 - messut, laitevalmistajat, materiaalityöntekijät
 - vierailut yrityksissä ja työpaikoilla

4. Mitä tutkintotavoitteita voisi olla käytettävissä?

- toimitsijatulokinto/toimistotyöntekijöiden tutkinto
- Markkinointi-Instituutin tutkinnot
- osaamisvaatimukset (mm.kielitasot)
- yliopistojen opintoarvosanat
- ammatilliset opinnot(merkantista - merkonomiksi - ekonomiksi teknikosta - insinööriksi)

HENKILÖKOHTAINEN KEHITTÄMISOHJELMA/KESKUSTELU/SUUNNITELMA

Nimi_____

Tehtävä_____

Yksikkö_____

Aika_____

Keskustelijat_____

Nykyinen

Tarve tulevaisuudessa

Avaintehtävät; vastaa, osallistuu:

Työn vaatima erikoisosaaminen:

Koulutus:

Työhistoria:

ESIMIEHEN JA ALAISEN KESKUSTELUAIHEET

E (esimies)

A (alainen)

Esimies/

Alainen

Työhön liittyvät

Esimies/

Alainen

Muut vaikuttavat tekijät

- tulokset
- osaaminen
- laatu
- aikataulu
- työvälineet
- työmenetelmät
- organisointi
- johtaminen
- tieto
- koulutus
- kehittäminen
- ideointi
- luovuus
- päätöksenteko/toteutus
- työn kehittäminen

—

—

—

—

—

—

—

—

—

—

- koulutustarve
- motivaatio
 - perehdyttäminen/opastus
- urakehitys
- tulevaisuuden suunnitelmat
- tulevaisuuden odotukset/
 - epäilykset
- toiveet
- työolosuhteet
- työaika
- opintomatka
- lomat
- viikonlopputyöt
- ylityöt
- palkitseminen
- rankaiseminen
- itseopiskelu
- tehtäväkierto
- työskentelyilmapiiri
- päätöksenteko, suunnittelu

-

-

-

-

-

KEHITTÄMISKESKUSTELU

Toimintajakso: _____ Henkilöt: _____ pvm: _____

TOIMINTAJAKSON KESKEINEN	TOIMENPITEET	TEKEMISEEN TARVITTAVAT	TARVITTAVA APU	PALAUTE
- aikaansaannos - tulos - tavoite	- keinot	- työkalut - menetelmät - resurssit	- työtoverit - esimies - organisaatiot	