

# Liitteet

Alusta kehityskeskustelulle

Kehityskeskustelualustan lomakkeet

1. Työtehtävät
2. Tehtävien vaativuustaso
3. Ammatillinen osaaminen
4. Työn organisointi
5. Motivaatio
6. Esimiestyö ja johtaminen
7. Työyhteisö
8. Työhyvinvointi
9. Työntekijän työ- ja toimintakyky
10. Fyysiset työolot
11. Henkilökohtainen suoritus
12. Työn ulkopuoliset ja työtä tukevat asiat

Lisää tietoa & lähteet

# Alusta kehityskeskustelulle

*Erilaisia keskusteluja on yhtä paljon kuin keskustelijoita.*

Selkeä ja yhteisesti sovitettu malli terävöittää kehityskeskustelukulttuuria.

Kehityskeskustelujen tueksi on tehty lukuisia erilaisia lomakkeita ja malleja. Kirjallisuudessa esitetään myös paljon valmiita kysymyksiä, joilla keskustelu voidaan aloittaa ja viedä sitä eteenpäin. Yhtä kaikille organisaatioille sopivaa mallia ei ole olemassa.

Intranettiin rakennettava kehityskeskustelualusta helpottaa keskustelun toteuttamista käytännössä. Kehityskeskustelualusta jakautuu osioihin, joissa kussakin on esitetty avainsanojen muodossa mahdollisia keskusteluteemoja ja aihealueita. Keskustelijat voivat valita niistä omiin tarpeisiinsa sopivat.

Avainsanat helpottavat keskusteluun valmistautumista ja toimivat tarkistuslistoina. Harjaantumattomalle keskustelijalle mallikysymyksistä voi olla apua myös mielikuvaharjoittelussa ja ”kotiläksyen” tekemisessä.

Tehtiinpä keskustelijoille millainen keskustelualusta tahansa, keskustelijat itse käytännössä ratkaisevat, mistä keskustelevat. Valmista käsikirjoitusta kehityskeskustelulle ei voida kirjoittaa. Aito keskustelu etenee ennalta arvaamattomasti ja sellaisena se myös tuottaa parhaan tuloksen. Kaikki keskustelut ovat erilaisia, niin kuin keskustelijatkin.

Sivuilla 26–49 esitetään ehdotuksia kehityskeskustelualustan yleiseksi rakenteeksi ja sisällöksi.

Keskusteluosioiden ja niiden sisältämien keskustelun avainsanojen luetteloja ei tule pitää tyhjentyinä vaan esimerkinomaisina. Tarpeet vaihtelevat organisaatioittain ja ajallisesti. Asioita ei myöskään tarvitse käydä keskustelualustan mukaisessa järjestyksessä.

Kehityskeskustelun käyttöliittymä voidaan teknisesti rakentaa niin, että jokainen osio on omana sivunaan. Kullakin sivulla on seuraavat kohdat:

1. Esimerkkiluettelo osiossa käsiteltävistä asioista
2. Edellisen kauden sopimukset
3. Tilaa työntekijän kommenteille
4. Tilaa esimiehen kommenteille
5. Tilaa uusille sopimuksille

## Tusinan verran lomakkeita

1. Työtehtävät
2. Tehtävien vaatavuustaso
3. Ammatillinen osaaminen
4. Työn organisointi
5. Motivaatio
6. Esimiestyö ja johtaminen
7. Työyhteisö
8. Työhyvinvointi
9. Työntekijän työ- ja toimintakyky
10. Fyysiset työolot
11. Henkilökohtainen suoritus
12. Työn ulkopuoliset ja työtä tukevat asiat

# Kehityskeskustelualustan lomakkeet

## 1. Työtehtävät

Työtehtävät -osiossa keskustelun pohjana on se tehtäväkuvaus, johon edellisessä kehityskeskustelussa päädyttiin sekä ne tulostavoitteet, joista silloin sovittiin. Tehtäväkuvausta tarkistetaan, jos siihen on tarvetta. Uusi tehtäväkuva kirjataan omana kohtanaan lomakkeelle seuraavan keskustelun pohjaksi.

Tehtäväkuvaus voi olla suoraan tehtävien vaativuustasoarvioinnin perustana. Tehtäväkuvaukseen on syytä merkitä tehtävittäin henkilöt, jotka työtä ohjaavat, jos heitä on enemmän kuin yksi. Tämä helpottaa yhteydenpitoa esimieskollegoiden kesken.

Keskustelussa todetaan edellisessä keskustelussa sovitujen tavoitteiden toteutuminen ja asetetaan uudet tavoit-

teet. Ne voivat olla luonteeltaan tulos-, suoritus- tai prosessitavoitteita.

Tulostavoitteet ovat perustehtävän lopputulokseen liittyviä tavoitteita. Yleensä ne koskevat koko organisaatiota, yksikköä tai työyhteisöä. Suoritus- tai prosessitavoitteet liittyvät suorituksen ja toimintatavan parantamiseen ja niitä voidaan asettaa yksilötasoisesti.

Tavoitteet määritellään myönteisesti, konkreettisesti, täsmällisesti ja selkeästi. Tavoitteiden on oltava haastavia, mutta silti realistisia, saavutettavissa olevia ja oikeassa suhteessa työntekijän voimavaroihin. Tavoitteiden tulee olla myös mitattavia tai laadullisesti arvioitavia.

## 1. TYÖTEHTÄVÄT

### Miten arvioit nykyisiä työtehtäviäsi?

- työn määrä ja vaikeus sekä fyysinen ja psyykinen kuormittavuus
- työn kiinnostavuus, monipuolisuus ja tyydyttävyyys
- työn tärkeys, haasteellisuus ja mielekkyys
- työn palkitsevuus
- mahdollisuus luovuuteen ja kehittymiseen
- kokemus työn varmuudesta
- kokemus osaamisesta ja työn hallinnasta
- asiakassuhteet
- tarve muuttaa tehtäviä voimavaroja paremmin vastaavaksi

Edellisessä keskustelussa päädyimme seuraavaan tehtäväkuvaan:

Tehtävä	Tehtävän osuus työajan käytöstä
---------	---------------------------------

Tehtävä 1

Tehtävä 2

Tehtävä 3

Tehtävä 4

Tehtävä 5

Työntekijän kommentit työstä yleensä sekä tehtäväkuvasta ja siihen mahdollisesti tarvittavista muutoksista tms.:

Esimiehen kommentit työtehtävistä ja tehtäväkuvasta, kannanotto mahdolliseen tehtäväkuvaan koskevaan muutosehdotukseen tms.:

Tässä keskustelussa päädyimme seuraavaan tehtäväkuvaan:

Tehtävä	Tehtävän osuus työajan käytöstä
---------	---------------------------------

Tehtävä 1

Tehtävä 2

Tehtävä 3

Tehtävä 4

Tehtävä 5

## 2. Tehtävien vaativuustaso

Palkan määräytymisperusteita voivat olla esimerkiksi työn vaativuus, asiantuntemus, itsenäisyys, vastuu, työn vaatimat yhteistyötaidot, koulutus ja työkokemus. Kussakin kohdassa on yhdestä viiteen eri tasoa. Tasojen perusteella saadut pisteet lasketaan yhteen ja tehtävien vaativuustaso määräytyy tämän kokonaispistemäärän perusteella.

Vaatimusmäärittelyssä voi olla hyvinkin paljon organisaatiokohtaista vaihtelua. Myös muutokset työtehtävissä voivat vaikuttaa tehtävien vaativuustasoon. Yleensä tehtäväkuvassa on vuosittain pientä tarkistettavaa.

Jos muutos on niin suuri, että se vaikuttaa vaativuustasoon muuttamalla kokonaispistemäärää, tason tarkistami-

nen tulee normaalisti valmisteltavaksi jo ennen kehityskeskustelua. Jos muutos on riittävän suuri, kysymys ei ole enää palkkauksen tarkistamisesta vaan kokonaan uudesta virasta, mikä ei ole enää pelkkä kehityskeskusteluasia.

Kehityskeskustelulomakkeella näkyy ennen keskustelua voimassa ollut vaativuustaso ja siihen merkitään taso, johon keskustelussa on päädytty. Mahdollisen muutoksen perustelut on kirjattava lomakkeelle, koska niitä tarvitaan muutoksen vahvistamisprosessissa.

## 2. TEHTÄVIEN VAATIVUUSTASO

Vaativuustason arviointiperusteet	Voimassa oleva taso	Ehdotus uudeksi tasoksi	
		työntekijä	esimies
<b>Työtehtävän edellyttämä:</b> Asiantuntemus Itsenäisyys Vastuu ja vaikutus tulokseen Yhteistyötaidot Koulutus Työkokemus  Vaativuustaso kokonaisuutena			
		Työntekijän kommentit ja mahdollisen vaativuustasoa koskevan muutosehdotuksen perustelut tms.:	
		Esimiehen kommentit ja kannanotto mahdolliseen työntekijän ehdotukseen vaativuustason muuttamiseksi, vaativuustasomuutoksen perustelut tms.:	

### 3. Ammatillinen osaaminen

Inhimillinen pääoma on organisaation arvokkainta omaisuutta. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavaa osaamista laajasti.

Ammatillinen osaaminen sisältää varsinaisen ammattiin liittyvän osaamisen lisäksi viestintä-, vuorovaikutus ja yhteistyötaidot, ohjattavana ja johdettavana olemisen taidot sekä teknologia- ja menettelytapaosaamisen. Esimiehillä ammatillista osaamista ovat lisäksi esimiestaidot ja johtamisosaaminen.

Ajantasainen osaaminen on työhyvinvoinnin perusedellytyksiä. Ilman sitä työhyvinvointiin olennaisesti kuuluvaa kokemusta työn hallinnan tunteesta on vaikea saavuttaa. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä.

Kehityskeskustelussa käsitellään myös henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä asioita. 3. Ammatillinen osaaminen

### 3. AMMATILLINEN OSAAMINEN

#### Millaiseksi arvioit ammatillisen osaamisesi ja kehittymisesi?

- omat vahvuudet, urakehitys
- tehtävien edellyttämä kouluttautumis- ja verkostoitumistarve
- työssä oppiminen
- halukkuus osaamisen siirtämiseen nuoremmille työntekijöille (ns. hiljainen tieto)
- mentoroinnin tarve tai työnohjauksen antama lisäarvo
- halukkuus työkiertoon tai muihin tehtäviin
- mahdollisuus osaamisen kehittämiseen
- poisoppiminen
- kehityssuunnitelma

Edellisessä keskustelussa sovimme ammatilliseen osaamiseen liittyvistä asioista, että (tulostavoitteet, toimenpiteet, henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen ja seuranta tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme ammatilliseen osaamiseen liittyvistä asioista, että:

## 4. Työn organisointi

Työhyvinvoinnissa on kysymys paitsi työtehtävistä myös siitä, miten työt on organisoitu, millaisessa työyhteisössä niitä tehdään ja miten työyhteisöä johdetaan. Työn organisointi on keskeinen työhyvinvointiteema.

Työnantajan näkökulmasta työ pyritään organisoimaan niin, että se on mahdollisimman tehokasta ja taloudellista ja samalla vaikuttavaa. Työntekijä puolestaan painottaa itsenäisyyttään, toimivaltaansa ja yleensä joustavuutta työn tekemisen tavassa.

Autonomia ja oman työn säätelymahdollisuus ovat keskeisiä työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä tekijöitä. Säätelymahdollisuuksia on oltava työn tauotuksessa, työ-

tehtävien suoritusjärjestyksessä, työmenetelmissä ja työta-voissa sekä työskentelynopeudessa ja työmäärässä.

Työn organisointia koskevat muutostarpeet voivat liittyä työntekijän voimavaroissa tapahtuneisiin muutoksiin. Työnantaja on velvollinen seuraamaan työn rasittavuutta ja kuormitusta ja ryhtymään tarvittaessa toimenpiteisiin.

Muutostarpeet saattavat olla yhteydessä työntekijän motivaatioon, joka säätelee työntekijän muiden resurssien käyttöä. Esimiehen on pyrittävä selvittämään, mistä muutostarve perimmältään johtuu ja toimia sen mukaisesti.

Lisäksi työn organisointiin vaikuttavat organisaation ja sen toimintaympäristön muutokset.

## 4. TYÖN ORGANISOINTI

### Miten työtehtäväsi on organisoitu?

- kokemus omasta työstä osana kokonaisuutta
- ehtiminen, ajan käytön hallinta
- tehokkuus ja taloudellisuus
- vastuu ja toimivalta
- itsenäisyys, yksilöllisyys ja autonomian kokemus
- työprosessit ja työmenetelmien järkevyyt
- mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon
- mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin sekä luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja
- etätyö, työn tekemisen joustot, osa-aikaeläke, perhevapaat, sapatti- ja vuorotteluvapaa
- tarve muuttaa toimintatapoja voimavaroja paremmin vastavaksi

Edellisessä keskustelussa sovimme työn organisoinnista, että (tulostavoitteet, toimenpiteet tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme työn organisoinnista, että:

## 5. Motivaatio

Motivaatio on käyttövoima, kaiken toiminnan perusta. Motivaatio perustuu tunteisiin, erityisesti miellyttävien tunnekokemusten hakemiseen ja epämiellyttävien välttämiseen. Työssä motivaatio vaihtelee ja on tunnesidonnainen.

Työmotivaatioon vaikuttaa yksilön omien motiivien, arvojen ja elämäkokemuksen yhdistyminen ympäröivään maailmaan. Vain yksilö itse voi tehdä oikeat ratkaisut oman elämänsä ja työelämänsä kannalta. Jokaista motivoi eri asiat. Siksi jokainen on myös vastuussa valinnoistaan.

Motivaatio ilmenee ja siihen vaikutetaan erityisesti arviointitilanteissa, jollainen kehityskeskustelukin on. Ei ole yhdentekevää, miten arviointi tehdään. Työsuoritusta ja toimintaa voidaan arvioida joko tehtäväorientoituneesti tai vuorovaikutteisesti.

Tehtäväorientoituneessa tavassa keskitytään asianomaiseen työntekijään, vuorovaikutteisessa verrataan henkilön toimintaa muiden vastaavassa asemassa olevien henkilöiden toimintaan. Työyhteisön motivaatioilmasto vaihtelee sen mukaan, painottuuko siinä työntekijöiden välinen vertailu vai kunkin työntekijän oma kehitys.

Kohdistamalla tulostavoitteita työprosessiin, arvioinnissa voidaan antaa palautetta myös yrittämisestä. Työtä tehdään nykyään enimmäkseen ryhmätyönä, jossa työn lopputulosta koskevat tulostavoitteet kohdistuvat useimmiten koko ryhmään eivätkä yksittäisiin työntekijöihin. Tällöin on luontevaa asettaa kehityskeskustelussa henkilökohtaisia tulostavoitteita työprosessille ja toimintatavalle. Näin rakennetaan työhyvinvointia tukevaa motivaatioilmastoa.

## 5. MOTIVAATIO

### Miten motivoivaa työsi on?

- Millä mielellä lähdet aamuisin töihin?
- Tuntuuko työsi mielekkäältä? Tukeeko se kehittymistavoitteesi?
- Mitä ajattelet työstäsi? Mitä ja miten kerrot siitä muille?
- Mikä on työsi tarkoitus? Mikä siinä on oleellista ja tärkeää?
- Kenelle teet juuri tätä työtä?
- Minkälaisia tunteita työ sinussa herättää, mitä tarpeita se tyydyttää elämässäsi?
- Miten voit toteuttaa työssäsi itsellesi merkityksellisiä arvoja?
- Minkälaiset asiat sinua ylipäätään motivoivat?
- Mitä mieltä olet työsi arvostuksesta? Entä palkkauksesta ja sen oikeudenmukaisuudesta?

Edellisessä keskustelussa sovimme, että (tulostavoitteet, toimenpiteet tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme, että:

## 6. Esimiestyö & johtaminen

Esimies huolehtii siitä, että työntekijä tiedostaa työnsä merkityksen, on tietoinen edistymisestään työssä, kokee kyvykkyyden tunnetta ja omaa valinnan mahdollisuuksia.

Vuosittain käytävät kehityskeskustelut ovat kahden aikuisen, työrooleiltaan erilaisten, mutta ihmisinä samanarvoisten henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja dialogia.

Kehityskeskustelu ei kuitenkaan korvaa päivittäistä työyhteisössä tapahtuvaa jatkuvaa viestintää. Työviestinnän virrassa kehityskeskustelu on hyödyllinen suvantopaikka, jossa pysähdytään pohtimaan mennyttä, tarkistetaan

kurssia ja varustaudutaan tulevaan.

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeätä, että työntekijä voi keskustella työhön liittyvistä asioista esimiehensä kanssa ja että keskustelut myös johtavat parannuksiin. Myös palautteen antaminen ja saaminen on tärkeätä.

Henkilöstötutkimukset osoittavat, että palautteen antamisen helppous on yhteydessä työhyvinvointiin. Palautteettomuus taas liittyy keskimääräistä huonompaan työhyvinvoinnin tasoon.

## 6. ESIMIESTYÖ & JOHTAMINEN

### Miten arvioit esimiestyötä ja johtamista?

- organisaation perustehtävä, visio ja strategia
  - > miten näitä toteutetaan käytännössä?
- omien tehtävien merkitys osastolle tai yksikölle ja koko organisaatiolle
  - > ovatko nämä selvillä?
- johtamisen oikeudenmukaisuus?
- mahdollisuus keskustella ja vaikuttaa omaan työhön?
- esimiehen tavoitettavuus?
- välit ja yhteistyö esimiehen kanssa?
- palaute > annatko ja saatko palautetta?
- luottamus esimieheen ja hänen toimivaltaisuuksiinsa?
- esimiehen konkreettinen tuki, palaute, kannustus ja arvostus?
- ristiriitojen käsittely, keskustelevuus?

Edellisessä keskustelussa sovimme esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvistä asioista, että (tulostavoitteet, toimenpiteet tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvistä asioista, että:

## 7. Työyhteisö

Työntekijät saavat tukea ja voimia työhön työtovereiltaan. Työyhteisö on työntekijälle voimavaralähde samaan tapaan kuin parisuhde, perhe tai työpaikan ulkopuolinen lähiyhteisö.

Nykyisessä työelämässä tarvitaan jatkuvasti uutta tietoa ja uusia ratkaisuja. Niitä luodaan hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa arvostetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Perusedellytyksenä on paitsi hyvän osaamistason jatkuva ylläpitäminen myös tiedon ja kokemusten avoin jakaminen.

Tiedonkulun heikkous on yleisimpiä työtyytymättömyyden aiheita. Asia kuuluu koko työyhteisölle, mutta sitä on tarpeen käsitellä myös kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa. Jokaisella työntekijällä on vastuu huolehtia hyvästä tiedonkulusta.

Vaikka työyhteisö antaa paljon voimavaroja, se myös vaatii niitä. Jatkuva vuorovaikutus ja luovuuden vaatimus voivat olla kuormitustekijöitä. Vuorovaikutussuhteiden lisääntyessä etenkin tiedolliset sekä tunteiden käsittelyyn ja hallintaan tarvittavien voimavarojen merkitys kasvaa.

Kullakin työyhteisöllä on omat julkituodut ja kirjoittamattomat pelisääntönsä. Kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa voidaan arvioida pelisääntöjen noudattamista ja kunkin henkilökohtaista vastuuta siinä.

Kehityskeskustelujen avulla työyhteisöstä on saatavissa kaikkien siihen kuuluvien työntekijöiden henkilökohtainen näkemys ja kokemus. Mitä yhdensuuntaisempi esimerkiksi kokemus epäkohdista on, sitä helpompaa niiden korjaaminen yhdessä on.

## 7. TYÖYHTEISÖ

### Miten työyhteisösi toimii?

#### Ryhmä- ja yksilökehityskeskustelun teemoja:

- ilmapiiri, turvallisuus
- ihmissuhteet, yhteistyö, osallistuminen työyhteisön toimintaan
- sosiaalinen hyväksyntä ja arvostus
- erilaisuuden hyväksyminen, joustavuus
- tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu työyksikössä
- vastuun jakautuminen
- keskinäinen avoimuus, luottamus ja avuliaisuus, huumori
- luovuus, innovatiivisuus, kannustavuus ja tiedon jakaminen
- tuki ja palaute työtovereilta
- pelisäännöt, oma rooli työyhteisössä
- yhteiset tapahtumat
- muutostarpeet

Edellisessä keskustelussa sovimme työyhteisöön liittyvistä asioista, että (tulostavoitteet, toimenpiteet tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme työyhteisöön liittyvistä asioista, että:

## 8. Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on nimensä mukaisesti hyvinvointia, joka liittyy työhön. Työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä. Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus.

Työhyvinvointi pohjaa johtamiseen, osallisuuteen, osaaamiseen ja työn hallintaan. Se nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä sekä antaa puhtia matkalla kohti yhteisesti määritettyä tavoitetta - tuloksellisesti ja innovatiivisesti.

Työhyvinvointia luodaan yhdessä. Se on seurausta yhteisön tilasta, rakenteista, roolien selkeydestä, prosessien toimivuudesta, todellisista arvoista ja vallalla olevista asen-

teista sekä tavasta johtaa.

Jokainen voi itse vaikuttaa omaan (työ)hyvinvointiinsa. Samalla voi miettiä, miten itse vaikuttaa toisten työssä viihtymiseen ja työn tekemiseen.

Työhyvinvointia edistävä työ ei ole ihmisten holhoamista ja paapomista. Esimies tekee sen, mikä hänen vastuulleen kuuluu. Esimies luo työntekijöilleen myös edellytyksiä, joiden avulla he voivat huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan.

## 8. TYÖHYVINVOINTI

- Millaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi asteikolla 0 - 10?
- Miten itse työntekijänä pidät huolta työhyvinvoinnistasi?
- Miten työnantaja ja esimiehesi voisivat parhaiten tukea työhyvinvointiasi?
- Miten edistät työyhteisösi työhyvinvointia?

Edellisessä keskustelussa arvioin työhyvinvoinnin tasoksi:

Tällä hetkellä työhyvinvoinnin taso on:

Edellisessä keskustelussa sovimme, että (tavoitteet, toimenpiteet tms.):

Esimiehen kommentit:

Työntekijän kommentit tavoitteista, toimenpiteistä tms. sekä arvio työhyvinvoinnin tasosta:

Tässä keskustelussa sovimme, että:

## 9. Työntekijän työ- ja toimintakyky

Keskustelu terveydestä ja toimintakyvystä voi olla keskustelijoiden mielestä vaikeaa eikä sitä aina pidetä edes soveliaana. Keskustelu on kuitenkin mahdollista, jos se perustuu työntekijän työstä suoriutumiseen. On hyvä muistaa, että koko kehityskeskustelu on luottamuksellinen.

Työn uudet muodot korostavat psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn tarvetta. Työstä terveydelle aiheutuvat riskitekijät ovat yhä useammin psykososiaalisia ja ne johtavat aikaisempaa enemmän mielenterveyshäiriöihin.

Fyysisen terveyden ja kunnan merkitys ei ole kuitenkaan vähentynyt. Keho on mielen tärkeä infrastruktuuri, jonka terveydestä ja kunnosta on huolehdittava. Se on edellytys niin fyysiselle, psyykkiselle kuin sosiaaliselle toimintakyvylle.

Lyhyet sairauspoissaolot voivat olla merkki uhkaavasta

tai jo olemassa olevasta ylikuormasta tai työhön sitoutumista heikentävistä asioista. Mahdollisen ylikuorman syyt tai motivaatiota heikentävät tekijät on keskustelussa selvitettävä ja sovittava tarvittavista toimenpiteistä.

Ellei pitkiin, toistuviin tai pitkittyviin poissaoloihin ole jo muussa yhteydessä kiinnitetty huomiota, tarve työkykyä tukeviin toimenpiteisiin voidaan ottaa puheeksi kehityskeskustelussa.

Terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja sellaista erityisosaamista, josta huolehtii ensi sijassa työterveyshuolto. Kehityskeskustelu on enintään eräänlainen tarkistuspiste.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä säättää, että organisaatio nimeää ne henkilöt, jotka voivat käsitellä henkilöstön terveydentilaa koskevia tietoja.

## 9. TYÖNTEKIJÄN TYÖ- JA TOIMINTAKYKY

### Millaiseksi arvioit terveytesi ja toimintakykysi?

- ahkeruus, työhalu
- vireys, jaksaminen
- luovuus, energisyys
- omistautuminen, sitoutuminen ja uppoutuminen työhön
- kiire, työaikojen joustavuus
- informaation ja vuorovaikutuksen kuormittavuus
- stressi, väsymys, ammatillisen itsetunnon aleneminen
- palautuminen työstä, työkyvön ylläpito
- poissaolot
- työn ilo, elämän laatu

Edellisessä keskustelussa sovimme, että (tavoitteet, toimenpiteet, henkilökohtaisen työhyvinvointisuunnitelman laatiminen ja seuranta tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme, että:

## 10. Fyysiset työolot

Työn fyysisiä puitteita ja fysikaalista työympäristöä käsittelevässä osiossa kysymys on asioista, jotka voidaan yleensä hoitaa vähällä vaivalla ja kohtuullisin kustannuksin.

Esimiehen rooliin kuuluu huolehtia siitä, että työn tekemisen puitteet ovat sellaisia, että työnteko sujuu. Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan selvitettävä ja tunnistettava paitsi työstä itsestään myös työtilasta, muusta työym-

päristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat vaaratekijät työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle.

Esimerkiksi työpisteen rakenteet ja käytettävät työvälineet on valittava, mitoitettava ja sijoitettava työn luonne ja työntekijän edellytykset huomioon ottaen ergonomisesti asianmukaisella tavalla.

## 10. FYYSISET TYÖOLOJEN

### Millaiset ovat työolosuhteet?

- tilat, viihtyisyys, työrauha
- työvälineet
- ergonomia
- ilman epäpuhtaudet, melu, värinä
- ilmastointi, valaistus ja lämmitys

Edellisessä keskustelussa sovimme työoloasioista, että (tulostavoitteet, toimenpiteet tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme työoloasioista, että:

## 11. Henkilökohtainen suoritus

Työsuorituksen arviointimalleja on runsaasti. Henkilökohtainen suoritus voidaan arvioida esimerkiksi antamalla eri osaamisalueille pisteitä asteikolla 1 - 5.

Arvioitavia suorituksen ominaisuuksia voivat olla ammattitaito ja tietämys, kehityskyky ja kehityshalu, työtuloksen laatu, toimintatavan laatu, yhteistyökyky ja palveluhenkisyys sekä johtamistaito.

Käytännössä kannattaa tehdä niin, että molemmat

keskustelijat esittävät oman arvionsa suoritustasosta esimerkiksi lomakkeella ja lähettävät arvion toisilleen jo ennen keskustelua.

Oma-arviointi edistää keskustelun käymistä, mutta myös pyrkimystä työntekijän itseohjautuvuuteen. Itselle asetettu suoritustasovaatimus on tehokkaampi verrattuna siihen, että sen on asettanut joku muu.

Suoritustason arviointi on palautteen antamista.

## 11. HENKILÖKOHTAINEN SUORITUS

Suoritustason arviointiperusteet	Voimassa oleva taso	Ehdotus uudeksi tasoksi	
		työntekijä	esimies
<p><b>Työssä osoitettu:</b>                      Ammattitaito ja tietämys                      Kehityskyky ja -halu                      Työtuloksen laatu                      Toimintatavan laatu                      Yhteistyökyky ja palveluhenkisyys                      Johtamistaito (esimiehillä)</p>			
<p>Edellisessä keskustelussa sovimme, että (tulostavoitteet, toimenpiteet tms.):</p>		<p>Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, perustelut suoritustasoarvioinnille, muu palaute suoritustasosta, kannanotto mahdolliseen työntekijän ehdotukseen suoritustason muutoksesta tms.:</p>	
<p>Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, suoritustason oma-arviointi, mahdollisen suoritustasomuutoksen perustelut tms.:</p>		<p>Tässä keskustelussa sovimme, että:</p>	

## 12. Työn ulkopuoliset ja työtä tukevat asiat

Parisuhde, perhe ja muut lähiyhteisöt ovat tärkeitä työntekijän voimavaralähteitä. Toisaalta ne voivat olla myös niiden voimavarojen kuluttajia, joita työntekijä tarvitsee työssään. Kehityskeskustelussa näitä yksityisasiota ei ole perinteisesti juuri käsitelty, mutta työhyvinvointiperusteiseen keskusteluun ne voivat kuulua.

Työ- ja yksityisasioiden välinen raja on helpoimmin ylitettävissä esimerkiksi silloin, kun työntekijän vaikea elämäntapahtuma (kuten perheenjäsenen sairastuminen tai ero) on näkynyt työn tekemisessä. Tällöin voidaan luonte-

vasti keskustella, onko työtä syytä muokata, tarvitaanko työaikajoustoja tai miten muuten työnantaja voi auttaa tilanteen hoitamisessa.

Kehityskeskustelussa organisaatiota edustavan esimiehen ihmisläheisyys näkyy siinä, että hän ymmärtää työntekijällä olevan tehtäviä ja vastuuta muillakin elämänalueilla kuin työssä ja että hän tukee työntekijää tämän muissa rooleissa. Koska työntekijät ovat persoonallisuudeltaan erilaisia, elämäntilanteiden kirjo tekee pienestäkin työhyteisöstä moni-ilmeisen.

## 12. TYÖN ULKOPUOLISET JA TYÖTÄ TUKEVAT ASIAT

### Millainen on työn ja muun elämän välinen suhde?

- kuormitus ja hyöty työstä yksityiselämälle
- työn vaikutus parisuhteeseen ja perheeseen
- osallistuminen lähiyhteisötoimintaan
- vapaa-ajan riittävyys palautumiseen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitoon
- työhön merkittävästi vaikuttaneet tai vaikuttavat elämäntapahtumat
- perhevapaiden käyttö, työaikajärjestelyt, etätyö
- työn ja yksityiselämän huolenpitovastuiden yhteensovittaminen

Edellisessä keskustelussa sovimme, että (tavoitteet, toimenpiteet tms.):

Työntekijän kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Esimiehen kommentit edellisen kauden sopimusten toteutumisesta, nyt käsiteltävistä asioista ja mahdollisista ehdotuksista uusiksi sopimuksiksi tms.:

Tässä keskustelussa sovimme, että: