

# KEHITYSKESKUSTELU- OPAS

SUOMEN LAKIMIESLIITTO -  
FINLANDS JURISTFÖRBUND ry



## **Sisällys**

**Miksi tämä opas... 3**

**Mikä on kehityskeskustelu... 4**

**Yleistä... 4**

**Vaiheet... 5**

- Aloituskeskustelu... 5
- Edellisen kauden arviointi... 5
- Työntekijän tilanne... 5
- Palaute... 5
- Kyse ei rahasta... 6
- Lopuksi... 6

**Kehityskeskusteluun valmistautuminen... 6**

- Mitä keskustelulta halutaan... 6
- Edellisessä keskustelussa sovittu ja sen toteutuminen... 6
- Urasuunnittelu - tavoitteet asiantuntijana kehittymiseltä tai uralta... 7
- Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet... 7
- Voisiko olla jotain uutta tai uusia ajatuksia... 7
- Keskustelun pelisäännöt... 7
- Palaute esimiehelle ja palautteen vastaanottaminen... 8
- Esimiehen rooli... 8

**Kehityskeskustelun käyminen... 9**

- Keskustelun luonne, aika ja paikka... 9
- Oikeus ja velvollisuus keskustelun käymiseen... 9
- Edellisen kauden tavoitteiden saavuttaminen... 9
- Tulevan kauden suunnittelu... 10
- Työyhteisön toiminnan arviointi... 10
- Loppuyhteenveto... 10

**Dokumentointi... 11**

**Seuranta... 11**

**Käsitteitä... 12**

**Lomakemalli... 13**



## Miksi tämä opas

Kehityskeskusteluopas on laadittu Lakimiesliiton jäsenten tueksi ja avuksi valmistauduttaessa kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelut ovat nykypäivänä tavallinen ja luonnollinen osa työvuoden kulkua. Kehityskeskusteluissa arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista, töissä suoriutumista sekä suunnitellaan seuraavan vuoden toimia. Lisäksi kehityskeskustelut ovat keskeinen osa henkilöstön suoriutumisen johtamisessa eli keskustelut ovat myös johtamisen väline.

Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään työtehtävistään, työtehtävistä suoriutumisestaan, mielenkiinnon kohteistaan työelämässä samoin kuin tulevaisuuden suunnitelmistaan. Omaa työroolia ja vastuuta sekä työnjakoa on mahdollista selkiyttää kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen tavoitteena on yhteisymmärrys esimiehen ja työntekijän välillä kuin myös palautteen saaminen ja antaminen.

Kehityskeskustelut ovat aina luottamuksellisia. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa käydä kehityskeskusteluja, vaan kehityskeskustelut muotoutuvat keskustelua käyvien osapuolten mukaan. Tiettyihin asioihin, joita tässä oppaassa valotetaan, pitäisi kehityskeskusteluissa kuitenkin paneutua.

Oppaan on laatinut Lakimiesliiton yksityissektorin valiokunnan asettama työryhmä, jonka jäseniä ovat olleet Jarmo Hyvärinen, Eeva Lipasti sekä Taru Turunen.

*Helsingissä 20.10.2010*

*Lakimiesliiton yksityissektorin valiokunta*



# Mikä on kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on ennalta valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä keskustelvat ja tekevät yhteiset johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella. Keskustelussa sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan yli kehityskeskustelukauden kestävien tavoitteiden edistymistä. Lopuksi käsitellään työntekijän työuraan liittyvät asiat. Lisäksi kehityskeskusteluissa on mahdollista antaa ja vastaanottaa palautetta.

## Yleistä

Kehityskeskustelut eivät perustu työolainsäädäntöön eikä niistä ole myöskään määräyksiä työehtosopimuksissa, vaan kehityskeskustelut ovat yksi osa yrityksen henkilöstöhallintoa ja kuuluvat työnantajan direktio-oikeuden piiriin. Kehityskeskustelut ovat nykyäänä oleellinen osa esimiestyötä sekä yrityksen johtamista.

Jotta kehityskeskustelujen tuomiin hyötyihin päästäisiin, on keskusteluihin valmistauduttava hyvin jo etukäteen. Vaikka esimies yleensä vetää kehityskeskustelut, on työntekijällä oma vastuunsa keskustelujen onnistumisesta, koska kehityskeskustelujen tarkoituksena on, että työntekijän ja esimiehen vuoropuhelussa muotoutuu yhteinen näkemys työhön liittyvistä asioista. Käytännön työelämässä valitettavan usein niin esimies kuin työntekijä olettavat toisen osapuolen tuntevan ja tietävän jotkin seikat, ja sitten helposti edetään epämääräisten oletusten perusteella samalla kun ihmetellään toisen osapuolen toimia. Ennen kehityskeskustelua on palautettava mieleen edellisessä keskustelussa käsitellyt



asiat sekä päivittäiseen työn tekemiseen liittyvät seikat. Samoin on ennen keskustelua mietittävä, millä tavalla sovitut asiat ovat toteutuneet.

Hyvät kehityskeskustelut auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään sekä motivoivat työn tekemiseen; yleensä myös koko työyhteisön ilmapiiri paranee. Sen sijaan vain velvollisuuden vuoksi toteutetut keskustelut voivat olla jopa vahingollisia, sillä tutkimusten mukaan tunne oikeudenmukaisuudesta heikkenee organisaatioissa voimakkaimmin niillä työntekijöillä, jotka kokevat kehityskeskustelut hyödyttömiksi kuin niillä, jotka eivät ole käyneet kehityskeskusteluja lainkaan. Yksityiselämää koskevat asiat eivät sinällään kuulu kehityskeskusteluihin, ellei työntekijä itse halua nostaa niitä esiin.

Itse kehityskeskustelujakin on kehitettävä, jotta ne eivät muutu turhilta tuntuviksi rutinneiksi ja aikaisemmin käytyjen keskustelujen toistoiksi.

Luottamus keskusteluja kohtaan syntyy keskusteluissa sovittujen toimenpiteiden toteuttamisesta. Toimenpiteet voivat näkyä muutoksina työn sisällössä, muutoksina työkuormassa, yhteistyön kehittämisenä, paremman tuen saamisena, osaamisen kehittymisenä jne. Vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta on sekä esimiehellä että työntekijällä sen mukaan, mitä yhteisesti on sovittu.

Kehityskeskustelut on käytävä rauhallisessa paikassa – paikassa, jossa ei ole ulkoisia häiriötekijöitä. Esimiehen työhuone tai työntekijän työpiste eivät ole oikeita paikkoja kehityskeskusteluille. Myöskään muiden asioiden hoitaminen kesken kehityskeskusteluja ei kuulu asialliseen toimintaan. Kehityskeskusteluille on varattava riittävästi aikaa; keskimäärin kehityskeskustelut kestävät noin kaksi tuntia.

## Vaiheet

### Aloituskeskustelu

Työyhteisön tai tiimin yhteinen aloituskeskustelu, joka pidetään ennen varsinaisia yksilöllisiä kehityskeskusteluja, on erinomainen tapa valmistautua kehityskeskusteluihin. Aloituspalaverissa voidaan yhdessä miettiä esimerkiksi koko työyhteisölle/tiimille asetettavia tavoitteita, mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet, tarkoitus, sisältö ja painopisteet. Aloituspalaverissa on järkevää myös tarkistaa käytössä olevat lomakkeet eli poistaa lomakkeista tarpeettomat kohdat, muuttaa vaikeat ilmaisut ymmärrettäväksi lauseiksi yms. Aloituskeskustelulla on mahdollista varmistaa, että kaikilla on yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä.

### Edellisen kauden arviointi

Varsinaiset kehityskeskustelut on tavallisesti hyvä aloittaa arvioimalla työtehtävien onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta. Ensin voidaan pohtia yhdessä sitä, mikä on työntekijän työnkuva ja miten työntekijä on hoitanut työnsä. Kummankin osapuolen on esitettävä oma käsityksensä suoritustasosta sekä keskusteltava, miltä osin ja miksi käsitykset poikkeavat toisistaan. Puutteellisten suoritusten syyt on käsiteltävä: molempien olisi syytä olla suunnilleen samaa mieltä siitä, miltä osin suoritukset eivät ole vastanneet odotuksia. Syyt voivat olla mitä tahansa aina ristiriitaisesta toimeksiannosta heikkoon motivaatioon. Puutteelliset suoritukset voivat johtua myös ulkoisista tekijöistä ja tekijöistä, jotka ovat olleet täysin työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

### Työntekijän tilanne

Keskustelua on sen jälkeen aiheellista jatkaa jaksamisesta ja työn kuormittavuudesta. Myös työntekijän osaaminen, työntekijän vahvat puolet ja kehittämisalueet on syytä käsitellä tässä yhteydessä. Näitä samoja asioita on arvioitava esimiehenkin johtamisen osalta.

### Palaute

Palaute on keskustelujen arvokkaimpia asioita. Sen vuoksi palautteen antamiseen ja sen pyytämiseen sekä vastaanottamiseen on valmistauduttava etukäteen. Myönteinen palaute kannustaa ja rakentavasti annettu korjaava palaute koetaan luottamuksen osoitukseksi. Hankalissakin tapauksissa palautteen on oltava rehellistä ja sen tulee perustua aina konkreettisiin tapahtumiin sekä havaintoihin. Palautteen saajan on oltava aktiivinen

sekä tarvittaessa kysyttävä tarkennuksia. Palautteestakin on voitava keskustella.

### **Kyse ei rahasta**

Palkkaus ei ole kehityskeskustelussa varsinaisena kohteena. Itse kehityskeskusteluissa keskitytään nimenomaan työsuoritukseen, osaamiseen, työyhteisön kehittämiseen, työhyvinvointiin, yhteistyöhön ja vaikuttamiseen – ei rahaan.

Näiden jälkeen suunnitellaan tulevaisuutta ja vaihdetaan ajatuksia kehittämistoimenpiteistä.

### **Lopuksi**

Kehityskeskustelujen tärkein vaihe on loppuyhteenvedo. Loppuyhteenvedossa kerrataan ja vedetään tarkasti yhteen, mitä keskusteluissa on sovittu. On erittäin tärkeää, että kummallakin osapuolella on selkeä käsitys tulevaisuuden odotuksista ja toteutumisen seurannasta. asiat pitää kirjata kehityskeskustelulomakkeelle.

Kehityskeskustelun jälkeen on sovittuja asioita lähdettävä toteuttamaan.



## **Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

Hyvä kehityskeskustelu edellyttää huolellista valmistautumista. Se on osaltaan varmistamassa tavoitteiden saavuttamista.

### **Mitä keskustelulta halutaan**

Henkilöillä on erilaisia tavoitteita ja odotuksia työnantajalta. Kehityskeskustelu on yksi merkittävimmistä henkilökohtaisen kehittymisen välineistä. Valmistauduttaessa kehityskeskusteluun tulee miettiä, mitä siltä halutaan ja myös mitä se edellyttää henkilöltä itseltään - kehittyminen asiantuntijana nykyisissä tehtävissä vai osaamisen laajentaminen muihin tehtäviin. Näillä tavoitteilla ja odotuksilla on merkitystä kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja on syytä avata sekä selkiyttää sitä, mitä haluaa ja tuoda se myös esille.

### **Edellisessä keskustelussa sovittu ja sen toteutuminen**

Mikäli kehityskeskusteluja on käyty jo aikaisemmin, on hyvä ottaa käytetyt ja täytetyt lomakkeistot ja mahdollisesti sovitut tavoiteasetannat ja kehittämissuunnitelmat esille sekä verrata niissä sovittua toteutuneisiin toimenpiteisiin. Mikäli toimia ei ole toteutettu, on hyvä miettiä, mistä se johtuu – onko syynä ollut työnantajan toimettomuus, oma tilanne tai mahdollisesti työtilanne, joka ei ole sallinut sovittujen toimenpiteiden toteuttamista. On hyvä valmistautua ottamaan nämä seikat esille kehityskeskustelussa.



## **Urasuunnittelu - tavoitteet asiantuntijana kehittymiseltä tai uralta**

Urasuunnittelu on usein osa kehityskeskustelua ja sen yhteydessä laadittavaa kehittämissuunnitelmaa. Osa urakehitystä on myös kehittyminen asiantuntijana samalla tavoin kuin kehittyminen esimiehenä ja eteneminen esimiestehtävissä. Tavoitteet tulee asettaa lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin eikä jokaisella tarvitse olla kauaskantoisia tavoitteita.

On hyvä kysyä itseltään, tiedänkö, mitä haluan työuraltani tai haluanko kehittyä asiantuntijana vai esimiehenä. Onko jokin toinen tehtävä, jossa mieluummin haluaisin kehittyä tai laajentaa ammattitaitoani. On myös hyvä selvittää itselleen, haluaako olla samassa tehtävässä vielä kahden vuoden kuluttua tai mahdollisesti viiden vuoden kuluttua.

Tärkeintä on, että itse miettii, mitä odotuksia ja tavoitteita itsellä on ja missä haluaa olla ja mitä tehdä 2-5 vuoden tähtäimellä sekä kuinka paljon haluaa itse panostaa kehittymiseen. Työnantajalla saattaa olla omia toiveita ja tavoitteita. On hyvä etukäteen miettiä, ovatko ne linjassa omien tavoitteiden ja odotusten kanssa sekä mitä asian eteen itse ja myös esimies voisi tehdä.

Kykeneekö työnantaja vastaamaan henkilön odotuksiin? On syytä miettiä ja selvittää, mitä uralta kehittyminen edellyttää – jatko-opintoja, laajempia työtehtäviä, erikseen työnantajan kanssa sopimista asiasta yms. Urasuunnittelu on olennainen osa kehittymistä ja siten osa kehittämissuunnitelmaa.

Työnantajalla saattaa olla omia odotuksia henkilöltä. Tärkeää on, että nämä seikat tuodaan avoimesti esille. Samalla on syytä keskustella siitä, kuinka realistiset tavoitteet ovat. Pe-

rustelut on syytä myös pohtia valmiiksi ja valmistautua keskustelemaan tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.

## **Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet**

Ennen kehityskeskustelua on hyvä selvittää työnantajan tarjoamat mahdollisuudet kehittymiseen. Jääkö tarjonta muutamaaan kurssiin ja itseopiskeluun vai mahdollistaako työnantaja osapäiväisen opiskelun, työkierron tai harjoittelun esimerkiksi ulkomailla. Vaihtoehtoja selviteltäessä kannattaa olla avoin ja rohkea. Kanavina kannattaa käyttää paitsi omaa esimiestä, työnantajan HR- tai henkilöstön kehittämisyksikköä sekä henkilöstön edustajia. Heillä saattaa olla lähiesimiestä parempi näkemys siitä, mihin työnantaja on valmis panostamaan.

## **Voisiko olla jotain uutta tai uusia ajatuksia**

Kehityskeskustelussa kannattaa olla rehellinen paitsi itselleen myös esimiehelle. Eri vaihtoehtoja on syytä tuoda myös avoimesti ja rohkeasti esille. Jokin sellainen vaihtoehto (kielikursseista ja it-kursseista aina erilaisiin vaihto-ohjelmiin tai jatko-opintoihin), jota työnantaja ei ole itse tuonut esille kehittymisvaihtoehtona, voi olla täysin toteuttamiskelpoinen, kun sen itse tuo esille ja perustelee asianmukaisesti. Kannattaa olla avoin ja rohkea tässäkin suhteessa.

## **Keskustelun pelisäännöt**

Jokaisessa työyhteisössä on kehityskeskusteluille sovittu omat pelisääntönsä. Ne on syytä selvittää ja käydä läpi ennen kehityskeskusteluun menoa. Näiden pelisääntöjen mukaan määräytyvät ne kysymykset, joista kehityskeskustelussa keskustellaan ja joista siellä voidaan sopia. Kehityskeskusteluun saattaa

olla liitettynä myös keskustelu palkasta ja sen osista. Mikäli näin on, on palkan eri osioihin ja periaatteisiin, joiden mukaan eri palkanlisät määräytyvät, syytä perehtyä huolellisesti. Keskustelu palkasta ja henkilökohtaisesta kehittymisestä ovat eri asioita ja ne on syytä keskustelussakin pitää erillään. Mahdolliset lomakkeet on syytä täyttää etukäteen huolellisesti ja annetuissa aikatauluissa.

### **Palautte esimiehelle ja palautteen vastaanottaminen**

Esimiehelle annettavaa palautetta on hyvä miettiä jo etukäteen. On syytä valmistautua myös itse vastaanottamaan palautetta esimieheltä. Tällöin on aiheellista miettiä, mitä palautetta mahdollisesti itse tulee saamaan ja miten siihen suhtautuu. Palautteen pitää olla rakentavaa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa.

### **Esimiehen rooli**

Esimiehen rooli kehityskeskustelun läpiviemisessä ja toteuttamisessa on keskeinen. Kehityskeskustelu onnistuu sitä paremmin, mitä perusteellisemmin esimies on valmistautunut keskusteluun ja mitä sitoutuneempia osapuolet - esimies mukaan lukien - ovat prosessiin. Esimiehen kannalta kehityskeskustelussa käsiteltävät tavoitteet ovat useimmiten tavoitteita suhteessa koko yrityksen tavoitteisiin – muihin kuin taloudellisiin tavoitteisiin.

Jotta keskustelu onnistuu, esimiehen tulee tuntea työntekijän työn sisältö, työolosuhteet ja vaatimukset. Myös esimiehen tulee sitoutua toteuttamaan keskustelussa sovitut toimenpiteet sovitussa aikataulussa. Esimiehen tulee keskustelussa olla avoin ja rehellinen, jotta ei synnytetä vääriä odotuksia ja mielikuvia.





# Kehityskeskustelun käyminen

## Keskustelun luonne, aika ja paikka

Hyvässä kehityskeskustelussa palautetta annetaan ja saadaan avoimessa ilmapiirissä. Keskusteluissa tulisi alusta alkaen olla rakentava tunnelma. Esimies tai työntekijä, joka on jännittynyt, ei pysty ottamaan huomioon ehdotuksia, arvioita, neuvoja ja käymään avointa keskustelua, vaan siirtyy puolustuskannalle. Kehityskeskustelu ei saa olla toisen osapuolen yksinpuhelu eikä myöskään mikä tahansa tarinatuokio. Kehityskeskustelujen ensimmäisillä hetkillä ja osapuolten käyttäytymisellä tuolloin on ratkaiseva merkitys koko keskustelun kannalta.

Puolin ja toisin tulee pitää mielessä, että kysymyksessä on työrooliin liittyvän työsuorituksen, ei henkilön ja hänen persoonansa, arviointi.

Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä on, että sekä työntekijä että esimies ovat varanneet riittävästi aikaa keskustelulle. Keskustelua varten tulee olla rauhallinen tila, jossa ei ole ulkoisia häiriötekijöitä.

## Oikeus ja velvollisuus keskustelun käymiseen

Oikeus tai velvollisuus kehityskeskustelujen käymiseen ei perustu lakiin. Jos yrityksessä kuitenkin on päätetty kehityskeskustelujen käymisestä, on työntekijällä oikeus ja esimiehillä velvollisuus niiden käymiseen. Jos esimies ei pyynnöistä huolimatta suostu käymään keskustelua, voi asiasta organisaatiosta riippuen ilmoittaa joko yrityksessä henkilöstöhallintoa hoitavalle taholle tai esimiehelle.

## Edellisen kauden tavoitteiden saavuttaminen

Tavallisesti kehityskeskustelu aloitetaan menneen kauden arvioinnilla. On todennäköistä, että esimiehesi pyytää heti kehityskeskustelun aluksi sinua esittämään oman näemyksesi onnistumisestasi menneellä kaudella. On siis tärkeää, että jo ennen keskustelua olet valmistautunut ilmaisemaan käsityksesi edellisessä kehityskeskustelussa tälle kaudelle asetettujen tavoitteiden ja kehityssuunnitelmien toteutumisesta.

Käy läpi menneen kauden tärkeimmät tavoitteet ja tehtävät ja arvioi, kuinka hyvin olet onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa ja tehtävien suorittamisessa. Arvioi, mitkä asiat toteutuivat suunnitellusti ja mitkä eivät. Tuo esiin ne tehtävät, joissa olet mielestäsi onnistunut erityisen hyvin ja unohda turha vaatimattomuus. Esitä myös syyt siihen, jos kaikki menneelle kaudelle asetetut tavoitteet eivät toteutuneet odotetusti. Käy läpi, mitkä olivat tekijöitä, jotka edistivät tavoitteisiin pääsemistä ja mitkä haittasivat sitä. Oliko tavoitteenasettelu edellisellä kaudella riittävän selkeä? Olivatko käytettävissä olevat resurssit oikeassa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin? Esitettiinkö käytettävissä olevan ajan suhteen ristiriitaisia vaatimuksia?

Kerro mahdollinen näkemyksesi siitä, mitä suoritusta haittaaville tekijöille pitäisi jatkossa tehdä. Tuo myös selkeästi esiin, mitkä tavoitteiden saavuttamista haittaavista tekijöistä olivat omien vaikutusmahdollisuuksiesi ulkopuolella. Yksityiselämään liittyviä kysymyksiä ei ilman työntekijän suostumusta voi käsitellä kehityskeskustelussa. Työntekijälle keskustelu tarjoaa kuitenkin tilaisuuden halutessaan nostaa esiin myös yksityiselämään liittyviä asioita. Sellaiset yksityiselämään liittyvät seikat, esim. läheisen vakava

sairaus, käynnissä oleva vaikea avioero-prosessi jne., joilla saattaa olla merkitystä myös työn tekemisen ja työsuorituksen kannalta, kannattaa usein tuoda myös esimiehen tietoon.

Myös esimiehesi esittää kehityskeskustelussa arvionsa tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka näkemyksenne tavoitteiden saavuttamisen ja työsuorituksessa onnistumisessa poikkeaisivat, yritä olla asettumatta puolustuskannalle, vaan pyri pääsemään tilanteesta eteenpäin pyytämällä esimiestäsi selvittämään näkökantaansa esim. esimerkkien avulla. Keskustelun jatkon kannalta ei useinkaan ole hedelmällistä olla eri mieltä palautteesta. Vaikka täydellistä yhteisymmärrystä ei löytyisikään, on tärkeää ymmärtää, mistä erilaiset näkemyksenne johtuvat. Muista, että keskustelussa arvioidaan työsuoritusta, ei työntekijän (tai esimiehen) persoonaa ja saamasi palaute on loppujen lopuksi esimiehesi arvio tilanteesta tietyllä hetkellä, ei mikään lopullinen totuus.

Hyvässä kehityskeskustelussa tulee myös työntekijän saada esittää näkemyksensä esimiehensä johtamisesta. Valmistaudu myös tältä osin palautteen antamiseen jo ennen kehityskeskustelua. Pyri myös osaltasi esittämään palautteesi rakentavassa hengessä ja perustele näkemyksesi. Näin saat viestisi parhaiten perille.

### **Tulevan kauden suunnittelu**

Seuraavassa vaiheessa kehityskeskustelua ryhdytään yleensä suunnittelemaan tulevan kauden tehtäviä ja asettamaan tavoitteita sen suhteen. Sinulle asetettavat tavoitteet juontuvat omalle työryhmällesi tai tiimillesi sekä esimiehellesi asetetuista tavoitteista. Edellytä, että esimiehesi esittää sinulle asetettavat tavoitteet mahdollisimman konkreettisesti ja selkeästi. Mieti huolellisesti mil-

laisten tavoitteiden saavuttaminen suunniteltavalla ajanjaksolla on mahdollista ja pyri siihen, että asetetut tavoitteet pysyvät realistisina. Tuo esiin myös näkemyksesi siitä, millaista apua tai tukea tarvitset esimieheltäsi voidaksesi saavuttaa tavoitteet. Mieti myös millaisia tietoja, taitoja ja osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Mikäli koet, että osaamisessasi on kehittämistä, tuo esiin käsityksesi tarvittavista kehitystoimenpiteistä osaamisen parantamiseksi.

Täydennyskoulutuksen lisäksi osaamistaan voi, ainakin suuremmissa yrityksissä, kehittää myös mm. vaihtamalla määräajaksi tehtäviä kollegoiden kanssa tai ns. työkierron avulla. Kehityskeskustelussa voidaan käsitellä myös kehittymissuunnittelua pidemmällä aikavälillä. Jos toiveenas on osallistuminen esim. merkittävään täydennyskoulutushankkeeseen, perustele koulutuksen tarve myös työnantajan näkökulmasta.

### **Työyhteisön toiminnan arviointi**

Kehityskeskustelussa sinulla on mahdollisuus esittää näkemyksesi työyhteisön toiminnasta ja siinä mahdollisesti havaitsemistasi puutteista. Ideat työyhteisön toiminnan kehittämiseksi kannattaa tuoda esiin. Hyvässä kehityskeskustelussa käydään läpi myös työssä jaksamista ja siihen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä.

### **Loppuyhteenveto**

Kehityskeskustelu tulisi aina päättää loppuyhteenvetoon, jossa todetaan yhteisesti mitä on sovittu. On tärkeää, että molemmilla keskustelun osapuolilla on yhtenäinen näkemys seuraavalle kaudelle asetetuista tavoitteista ja sovituista kehittämistoimenpiteistä. Keskustelussa sovitut asiat muodostavat pohjan seuraavassa keskustelussa toteutettavalle suorituksen arvioinnille.

## Dokumentointi

Kehityskeskustelussa sovituista asioista ainakin seuraavalle kaudelle sovitut keskeiset tavoitteet sekä henkilökohtainen kehityssuunnitelma on hyvä kirjata ylös asiakirjaan, jonka sekä esimies että alainen allekirjoittavat. Näin kehityskeskustelussa sovitut asiat pysyvät puolin ja toisin paremmin mielessä ja niihin on helpompi palata myöhemmin. Jos asiakirjaa ei viimeistellä jo kehityskeskustelussa, se tulisi laatia mahdollisimman pian keskustelun jälkeen, kun asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Monissa yrityksissä on erilliset lomakkeet kehityskeskustelun lopputulemisen kirjaamiseen. Jos yrityksessä ei ole käytössä tällaisia lomakkeita, voit käyttää tämän oppaan lopussa olevaa lomakemallia.

## Seuranta

Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita on seurattava ja tarvittaessa täsmennettävä toimintakauden aikana ennen kuin niihin palataan seuraavan keskustelun yhteydessä. Sovitut asiat on kirjattava joko erilliseen lomakkeeseen tai muuhun kehityskeskustelusta laadittavaan asiakirjaan. Tällaisia asioita voivat olla mm. kehittämistoimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt jne. Yleensä sekä esimies että työntekijä allekirjoittavat em. asiakirjan. Allekirjoituksellaan kumpikin osapuoli sitoutuu pitämään sovitut asiat.

Kehityskeskusteluissa sovituista asioista laadittu yhteenveto auttaa seuraavien kehityskeskustelujen käymistä. Se voi olla myös esimiehelle hyvä väline kartoittaa henkilöstön koulutustarpeita ja muita kehittämialueita.



# Käsitteitä

## **Brutto- ja nettopalkka:**

Kun bruttopalkasta vähennetään ennakonpidätyksenä tulovero sekä veronluontoiset maksut saadaan lopputuloksena nettopalkka eli ns. “käteen jäävä” palkka.

## **Direktio-oikeus:**

Työsuhteessa työnantajalle kuuluu oikeus sekä johtaa että valvoa työntekoa.

## **Henkilöstörahasto:**

Henkilöstörahasto hallitsee yrityksen ennalta sovittujen periaatteiden mukaan maksamia voittopalkkioita, joilla palkitaan henkilöstöä. Palkkiosumma jaetaan henkilöstölle tavallisesti esimerkiksi työajan ja/tai ansioiden suhteessa. Henkilöstörahastoon kuuluva voi nostaa rahastoon kertyneitä varoja vuosittain viiden jäsenyysvuoden jälkeen ja työsuhteen päättyessä maksetaan koko rahasto-osuus jäsenelle. Jäsen saa nostaa maksettavasta rahasto-osuudesta 20 % verottomana ja loppuosasta maksetaan veroa kuten palkkatulosta.

## **Kokonaisansio/kokonaispalkka:**

Kokonaisansio/kokonaispalkka on ennakonpidätysten alaisten rahapalkkojen ja luontoisetujen yhteismäärä.

## **Luontoisetu:**

Luontoisetu tarkoittaa työsuhteen perusteella muuna kuin rahana saatavaa etua. Yleisimpiä luontoisetuja ovat autoetu, asuntoetu, ravintoetu ja puhelinetu.

## **Palkka:**

Palkka on työsuhteeseen perustuva vastine tehdystä työstä. Palkka maksetaan yleensä rahassa ja palkka perustuu joko aikaan, suoritukseen tai tulokseen. Palkan osana voi olla erilaisia lisiä.

## **Palkkakeskustelu:**

Esimerkiksi rahoitus- ja vakuutusalan työehtosopimuksissa määritelty toimihenkilön ja esimiehen välinen keskustelu toimihenkilön työn vaativuudesta sekä toimihenkilön pätevyydestä ja suoriutumisesta työtehtävissä, millä pyritään yksimielisyyteen toimihenkilön palkankorotuksesta.

## **Palkkausjärjestelmä:**

Palkkausjärjestelmä muodostuu palkkaperusteista (yleensä palkkaperusteita ovat työn vaativuus ja henkilökohtainen suoriutuminen), palkkaustavasta (kuukausi- tai tuntipalkka, palkkio- tai provisiopalkka tai urakkipalkka) sekä näitä täydentävistä ohjeista.

## **Rahapalkka:**

Palkkaa voi olla varsinaisen rahapalkan (lähdekohtaisesti maan käyvässä rahassa) lisäksi myös luontoisedut, palkkiot ja muut etuudet, joilla on taloudellista arvoa.

## **Tulospalkka:**

Tulospalkka on palkkaa täydentävien, aikaansaannoksiin sidottujen organisaatiokohtaisten palkkaustapojen kokonaisuus. Tulospalkkausta ovat mm. tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät ja osakepohjaiset järjestelmät.

## **Tulospalkkio:**

Palkkauksen osa, joka määräytyy organisaation, ryhmän tai yksilön tuloksen perusteella. Tulospalkkiota maksetaan ennalta asetettujen tavoitteiden todetusta saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tulospalkkiota voidaan kutsua myös esimerkiksi bonukseksi.

## Kehityskeskustelu pvm xx.xx.20xx

NN

Tehtävä

Esimies

	Arvio	Sovitut tehtävät, toimenpiteet ja kehityssuunnitelmat
<b>Edellisen kauden arviointi mm.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• yleisarvio edellisestä kaudesta</li><li>• arvio kaudelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta</li><li>• työsuoritusta edistäneet ja sitä haitanneet tekijät</li><li>• jos kaikkia tavoitteita ei saavutettu, syyt sille</li></ul>		
<b>Tavoitteiden asettaminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• seuraavan kauden tavoitteet</li><li>• konkreettiset tehtävät tavoitteen saavuttamiseksi</li><li>• pidemmän aikavälin tavoitteet (urasuunnittelu)</li></ul>		
<b>Osaamisen arviointi ja osaamisen kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• seuraavan kauden tehtävien toteuttamiseksi riittävän osaamisen arviointi</li><li>• toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi</li><li>• toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi urasuunnittelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi</li></ul>		
<b>Työtyytyväisyys ja arvio työyhteisön toiminnasta</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• mahdolliset toimenpiteet työtyytyväisyyden parantamiseksi</li><li>• ajatukset työyhteisön toiminnan kehittämiseksi</li></ul>		
<b>Palaute esimiehelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ajatukset esimiestyön kehittämiseksi</li></ul>		

Allekirjoitukset

NN

Esimies

# Lakimiesliiton oppaat

Lakimiesliitossa on toimitettu useita oppaita itsenäisesti ja yhteistyössä YTN:n muiden järjestöjen asiantuntijoiden kanssa. Oppaat ovat maksutta jäsenten tilattavissa (1 kpl/jäsen). Oppaat ovat ladattavissa liiton jäsensivuilta pdf-muodossa.

## **Ulkomaantyö-opas, v. 2008**

Oletko lähdössä ulkomaille? Oppaassa selvitetään ulkomaille muuttoon ja ulkomaan työsopimukseen liittyviä asioita.

## **Yrittäjän opas, v. 2003**

Yrittäjäopas on tehty lakimiesyrittäjää tai sellaiseksi aikovaa varten.

## **EKA LIKSA opas työnhakijalle, v. 2005**

Opas on suunnattu vastavalmistuneelle, ensimmäistä työpaikkaansa hakevalle sekä työpaikkaa vaihtavalle lakimiehelle. Työnhakuoppaan tarkoituksena on antaa käytännönläheisiä ohjeita ja näkemyksiä uravalintaan, työnhakuun ja työsuhteeseen liittyvien ehtojen neuvottelutilanteeseen (opas uudistetaan v. 2011).

## **Johtajasopimus-opas, v. 2005**

Opas on ensisijaisesti tarkoitettu osakeyhtiön ja osuuskunnan toimitusjohtajille. Oppaasta on myös hyötyä muille johtajatason henkilöille heidän neuvotellessaan työsuhdeturvastaan.

## **Työsuhdeopas, v. 2006**

Oppaassa käsitellään erityisesti ylempien toimihenkilöiden työsuhteisiin liittyviä kysymyksiä. Opas on tarkoitettu sekä ylemmille toimihenkilöille että heidän luottamusmiehilleen avuksi työelämän kiemuroissa.

## **Työsuhteeseen liittyvät kilpailunrajoitukset ja salassapito opas, v. 2007**

Oppaassa käsitellään työsuhteen aikaiset työntekijän yleiset lojaliteettivelvoitteet ja tarkastellaan sekä kilpailukiello- että liike- ja ammattisalaisuuksiin liittyviä sopimuksia ja erityiskysymyksiä. Esille on otettu myös koulutuskustannuksiin liittyvät sitouttamissopimukset.

## **Paranna palkkaasi tukea palkkaneuvotteluihin opas, v. 2007**

Oppaassa tarjotaan tietoa palkitsemisesta palkkaukseen liittyvän keskustelun ymmärtämiseksi ja annetaan ohjeita oman palkkaneuvottelun käymisen tueksi.

## **Yhteistoimintalakiopas, v. 2008**

Oppaassa selostetaan uuden yhteistoimintalain sisältöä sekä annetaan suosituksia lain tulkinnaksi.

## **Fudut vai? - Yhteistoimintaneuvotteluopas, v. 2008**

Opas antaa käytännön ohjeita yhteistoimintaneuvotteluja varten. Oppaassa on erityisesti huomioitu tilanteet, joissa neuvoteltavilla toimenpiteillä voi olla henkilöstövaikutuksia.





Yhteistoimintalakiopas



Johtajasopimusopas



Työsuhdeopas



Työttömyysturvaopas



Työsuhdeopas

Yrittäjäopas

InnoBöhlertti IL ry  
YTY & Valmentajat  
Suomen Ekonomit

■ Federaalinen Akatemisen Liitto ZER ry ■ Akavan Erityisryhmä  
■ InnoBöhlertti IL ry ■ Suomen Ekonomit - SEE ry ■ YTY  
■ Järjestöliitot ry ■ YTY & Valmentajat ry

08



**Suomen Lakimiesliitto -  
Finlands Juristförbund ry**