



ELY-keskukset
TE-toimistot
KEHA-keskus

Kehityskeskustelut ELY-keskuksissa, TE-toimistoissa ja KEHA-keskuksessa 2019

Yleistä

ELY-keskuksissa, TE-toimistoissa ja KEHA-keskuksessa käydään vuoden 2019 ryhmäkehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut tämän ohjeen linjauksia noudattaen. Keskustelut käydään ELY-keskuksissa ja KEHA-keskuksessa 29.3.2019 mennessä ja TE-toimistoissa 30.4.2019 mennessä.

Niissä TE-toimistoissa, joissa on toteutettu työvoima- ja yrityspalveluiden alueellinen kokeilu vuosina 2017-2018, voidaan henkilökohtaiset kehityskeskustelut kuitenkin yleisestä aikataulusta poiketen käydä 31.5.2019 mennessä. Pidennytty aikataulu koskee vain kokeilusta takaisin TE-toimistoon palannutta henkilöstöä. Edellä mainituissa TE-toimistoissa esimiesten tulee myös varmistua siitä, että kokeilusta palanneen henkilöstön tehtävänkuvat ovat ajan tasalla kokeilun päättymisen jälkeen, jokainen henkilö tuntee tehtävät ja tavoitteet sekä tarvittavista osaamisen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä huolehditaan.

ELY-keskusten, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen tulee saattaa tämä ohje esimiesten tietoon sekä päättää menettelytavoista, joilla ohjeen toteutuminen varmistetaan.

Jokaisella ELY-keskuksen, TE-toimiston ja KEHA-keskuksen virkamiehellä ja työntekijällä on oikeus kehityskeskustelujen käymiseen osana hyvää johtamista ja esimiestyötä. Esimiehen tulee yhdessä työntekijän tai virkamiehen kanssa sopia henkilökohtaisen kehityskeskustelun käymisestä ja siihen varattavasta ajasta. Kehityskeskusteluihin osallistuminen on osa virka- tai työtehtäviä, joten kehityskeskusteluihin on myös velvollisuus osallistua.

Ryhmäkehityskeskusteluissa käsitellään ryhmän tavoitteita, osaamista ja yhteistyötä. Ryhmäkehityskeskustelussa käsitellään yhteiset asiat. Henkilökohtaisissa kehityskeskustelussa syvennytään henkilökohtaisempiin kysymyksiin.

Henkilökohtaisissa kehityskeskustelussa tarkastellaan henkilön tehtäviä sekä tehdään tarvittavia muutoksia tehtävänkuvaan, arvioidaan henkilön suoriutumista ja sovitaan vuoden 2019 tulos- ja muista tavoitteista. Lisäksi keskustellaan kehittämisen- ja koulutustarpeista ja sovitaan niiden vaatimista toimenpiteistä sekä keskustellaan muista työntekijää koskevista tärkeistä ja ajankohtaisista asioista.

Ryhmäkehityskeskustelut

Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on selkeyttää ryhmän töiden organisointia, motivoida ja sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin, nostaa esiin ryhmän keskeiset osaamisen ja yhteistyön ke-

hittämistarpeet sekä selkeyttää ryhmän jäsenten käsitystä omasta roolistaan ryhmässä. Onnistunut ryhmäkehityskeskustelu lisää sitoutumista yhdessä sovittuihin tulostavoitteisiin sekä parantaa työhyvinvointia lisäämällä mm. ryhmän henkilöiden välistä yhteistyötä, luottamusta esimiehiin ja tiimin jäseniin.

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on myös tukea ja keventää henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Keventämistä saadaan aikaan, kun yhteiset asiat käsitellään ryhmäkehityskeskustelussa, eikä jokaisen henkilön kanssa erikseen. Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan esim. ryhmän tavoitteista sovittaessa vastuuttaa ne jo ryhmäkehityskeskustelussa yksilökohtaisiksi tavoitteiksi ja niihin palataan vain tarvittaessa henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

Ryhmäkehityskeskustelut käydään ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Ylijohtaja tai johtaja käynnistää ryhmäkehityskeskustelut omalla kehityskeskustelullaan ylimmän johdon kanssa. Tämän jälkeen kehityskeskustelut käydään portaittain niin, että kaikki esimiehet käyvät kehityskeskustelut oman henkilöstönsä kanssa sopivan kokoisissa, toimivan keskustelun mahdollistavissa ryhmissä. Ryhmäkehityskeskustelut käydään loogisina, esim. tehtäväkuvien perusteella valittuina ryhminä.

Ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltävien asioiden käsittelyssä huomioidaan mm. strategiat, johdon tekemät priorisoinnit ja määrittämät painopisteet sekä osaamisen kehittämistarpeet. Tämän vuoksi on tärkeää, että ryhmäkehityskeskustelut käydään edellä kuvatussa järjestyksessä. Ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltävät asiat:

- Ryhmän tavoitteet ja resurssit
- Osaaminen ja kehittämistarpeet
- Palaute
- Muut ajankohtaiset ja tärkeät asiat

Onnistunut ryhmäkehityskeskustelu vaatii huolellisen ennakkovalmistautumisen. Esimiehen tulee ennen keskustelua tutustua keskustelun kannalta oleelliseen materiaaliin. Ryhmäkehityskeskusteluista tulee ilmoittaa hyvissä ajoin. Esimiehen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät lähtötiedot käytettävissään. Esimiehen tulee myös edellyttää, että kaikki osallistuvat ryhmäkehityskeskusteluun.

Ryhmäkehityskeskusteluista laaditaan muistio, johon kirjataan kehityskeskustelussa sovitut asiat. Ryhmäkehityskeskustelujen muistiota varten ei ole erillistä lomaketta. Muistion pohjana voi käyttää soveltuvin osin henkilökohtaisten kehityskeskustelujen kehityskeskustelulomaketta. Muistio toimitetaan tiedoksi keskusteluun osallistuneille sekä esimiehen omalle esimiehelle.

Ryhmäkehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista seurataan. Seuranta voi tapahtua erikseen sovituissa seurantakeskustelussa. Suositeltavaa kuitenkin on, että toteutumista seurataan säännöllisesti yksikkö-/ryhmäkokouksissa.

Henkilökohtaiset kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut käydään niin, että kukin esimies käy ensin keskustelun oman esimiehensä kanssa. Tämän jälkeen esimies käy ryhmäkehityskeskustelun tai -keskustelut. Ryhmäkehityskeskustelun jälkeen esimies käy henkilökohtaisen kehityskeskustelun jokaisen alaisensa kanssa.

Tehtävät ja tehtävänkuvan tarkistaminen

Esimies on vastuussa siitä, että jokaiselle palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvalla henkilöllä laadittu ajan tasalla oleva tehtävänkuva. Tehtävänkuvien ajan tasaisuus tarkistetaan kehityskeskusteluissa ja tehdään siihen tarvittaessa muutoksia. Muuttuneet kohdat tehtävänkuvassa merkitään vahvennetulla fontilla ja tehtävänkuvasta poistuneet kohdat yliviivataan. Tehtävänkuvat laaditaan Wordista löytyvälle Kameleon -lomakkeelle.

Tehtävien vaativuutta ja vaativuustasoa tarkastellaan henkilön ja esimiehensä välillä kehityskeskusteluissa ja muulloinkin, jos tehtävät muuttuvat olennaisesti. Työnantaja vahvistaa vaativuustason ja vaativuusasteet esimiehen tai arviointiryhmän esityksen saatuaan. Arviointiryhmä arvioi sellaiset uudet ja muuttuneet tehtävät, joissa vastaavan tai kokonaisuutena arvioiden samankaltaisen tehtävän vaativuutta ei ole ko. ELY-keskuksessa, TE-toimistossa tai KEHA-keskuksessa vahvistettu.

Uudet ja tarkistettavat tehtävänkuvat allekirjoitetaan ja tallennetaan USPA -järjestelmään. Esimies vastaa tehtävänkuvan tallentamisesta. Tiedosto nimetään sukunimi_etunimi_nimike_2019xxxx_xxxELY/xxxTE/KEHA. Jokaiselle ELY-keskukselle ja TE-toimistolle sekä KEHA-keskukselle on avattu oma diaarinumero tehtävänkuvien tallentamista varten. Tehtävänkuvat voidaan allekirjoittaa myös sähköisesti USPA -järjestelmässä.

Aluehallinnon uudistus

Kehityskeskusteluissa tarkastellaan ensisijaisesti ryhmän ja henkilön tehtäviä vuonna 2019, tehtävänkuvia sekä sovitaan seuraavan vuoden tulos- ja muista tavoitteista sekä kehittämistä ja koulutustarpeista.

Kehityskeskustelujen yhteydessä on mahdollista keskustella ja huomioida myös aluehallinnon uudistukseen liittyvät aiheet (esim. tehtäväjärjestelyt ja niihin liittyvistä osaamisenkehittämistarpeet sekä perehdyttäminen) sen mukaan kuin muutokset ja niiden vaikutukset ovat tiedossa. Varsinaiset muutoksiin liittyvät muutokset keskustelut tullaan ohjeistamaan ja käymään erikseen.

Tehtäessä mahdollisia tehtäväjärjestelyitä aluehallinnon uudistukseen liittyen tulee huomioida uudistuksen toteutuksen siirtyminen ja ELY-keskusten, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen tehtävät tulee voida hoitaa tehokkaasti myös ennen uudistusten toteutumista ja turvata toiminta- ja palvelukyky.

Suoritusarvioinnit ja suoritusarviointien ohjekeskiaarvo

Kehityskeskusteluissa arvioidaan myös henkilökohtaista työsuoritusta ja suoritustasoa. Keskustelussa käydään läpi henkilön tehtävät ja niiden sujuminen kuluneella kaudella sekä asetettujen tavoitteiden/tulostavoitteiden saavuttaminen ja siihen vaikuttaneet tekijät. Jos suoritumisessa on ollut ongelmia, keskustellaan niiden syistä ja siitä, mitä asialle voitaisiin tehdä.

Jokaisen esimiehen tulee käydä aito ja vuorovaikutteinen suoritusarviointikeskustelu henkilöstönsä kanssa. Suoritustason ja myös suoritusasteiden laskun tulee perustua suorituksen heikentymiseen. Laskun perusteluna ei voida käyttää tässä ohjeessa asetettua ohjekeskiaarvoa. Kehityskeskusteluita käyvät lähiesimiehet ovat työnantajan edustajia ja tässä roolissaan toimivat sen mukaisesti.

Suoritustason alentuessa entisissä tehtävissä kehityskeskusteluissa sovitaan työnsuorituksen parantamista tukevat toimenpiteet, eikä suoritustasoa vielä tässä vaiheessa muuteta. Uusi suoritusarviointi tehdään mahdollisimman pian kuuden kuukauden kuluttua edellisestä arvioinnista. Tämän jälkeen henkilökohtainen palkanosa määräytyy uuden arvioinnin mukaisesti.

Työn vaativuuteen ja työssä suoriutumiseen perustuvan palkkausjärjestelmän periaatteiden mukaista on, että tehtävien muuttuessa vaativimmiksi suoriutuminen heikkenee. Kannustavan palkkausjärjestelmän periaatteiden mukaista ei kuitenkaan ole, että vaativuuden noustessa suoritustason laskeminen johtaisi kokonaispalkan pienemiseen.

Suoritusarviointit kirjataan jo aikaisempina vuosina käytössä olleeseen koontitaulukkoon. Esi- mies toimittaa koontitaulukon sähköisesti KEHA-keskukseen nimetyille vastuuhenkilölle. Tiedosto nimetään sukunimi_etunimi_2019_xxxELY/xxxTE. Koontitaulukot tulee toimittaa ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen osalta 29.3.2019 mennessä ja TE-toimistojen osalta 30.4.2019/31.5.2019 (kokeilualueet) mennessä. KEHA-keskus laatii suoritusarvioinneista ELY-keskus-, KEHA-keskus- ja TE-toimistokohtaisen yhteenvetotaulukon. Johto varmistaa ennen suoritusarviointien vahvistamista yhteenvetotaulukon avulla arviointikäytännön yhdenmukaisuuden.

Kehityskeskustelun yhteydessä suoritusarviointilomake allekirjoitetaan. Jos arvioitava henkilö on erimieltä arvioinnista, erimielisyys ja sen perustelut merkitään lomakkeelle.

ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen suoritusarviointien ohjekeskiarvo on 41. Sallittu poikkeama on +/- 0,5 yksikköä.

Keskiarvon tulee asettua edellä mainitulle vaihteluvälille myös ELY-keskusten ja KEHA-keskuksen sisällä eri vastuualueilla, yksiköissä ja ryhmissä. Vaihteluväliä suurempi poikkeama voidaan sallia perustellusta syystä alle 8 henkilön esimiesalueilla.

TE-toimistoissa suoritusarviointirajat ovat seuraavat:

1. Kaikissa TE-toimistoissa koko henkilöstön arviointikeskiarvon tulee asettua välille 3,53–3,75
2. TE-toimistojen palvelulinjoilla ja muilla esimiesalueilla noudatetaan samaa vaihteluväliä 3,53–3,75
3. Alle 8 työntekijän esimiesalueilla vaihteluväli voi perustelluissa tapauksissa olla 3,20–3,90

ELY-keskusten, TE-toimistojen ja KEHA-keskuksen johto vastaavat siitä, että ohjekeskiarvoa noudatetaan ja noudattaa sitä myös itse omalla esimies- ja vastuualueellaan. Ei riitä, että ohjekeskiarvo on annetuissa raameissa kehityskeskustelukierroksen jälkeen, vaan myös vuoden aikana maksettujen palkkojen suoritusasteiden keskiarvon tulee pysyä annetussa ohjekeskiarvossa.

Suoritusarviointien käytännön ohjaus varmistetaan etenemällä ylhäältä alaspäin. Esi- miesten suoritusarviointien yhteydessä arvioidaan myös esimiehen esimiesalueen suoritusasteja. Ylempi esimies määrittelee kunkin arviointeja tekevän esimiehen kanssa rajat, joiden välillä tämän tekemien suoritusarviointien keskiarvon tulee pysyä.

Vuoden 2019 tavoitteet

Ryhmäkehityskeskustelussa käydään läpi ryhmän tavoitteet sekä sovitaan niiden toteuttamisesta. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa näistä ja mahdollisista muista tavoitteista sovitaan tarvittaessa yksilötasolla, mikäli niistä ei ole sovittu jo ryhmäkehityskeskusteluissa.

Osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet

Kehityskeskustelun yhtenä keskeisenä aiheena ovat henkilön osaamisen kehittämiseen liittyvät tarpeet nykyisissä tai kaavailuissa uusissa tehtävissä. Ryhmäkehityskeskustelussa tarkastellaan ryhmän osaamisen kehittämistarpeita. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa siirrytään yksilötason osaamiseen tarkasteluun. Sekä ryhmäkehityskeskustelussa että henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet sekä ryhmäkehityskeskustelussa tarkasteltu ryhmältä edellytettävä osaaminen vaikuttavat siihen, minkälaista osaamista yksilöiltä vaaditaan.

Kehityskeskusteluissa on mahdollista selvittää niitä kykyjä ja taitoja, joita henkilö ei nykyisessä tehtävässään ole pystynyt hyödyntämään. Kehityskeskustelut voivat toimia myös sisäisenä rekrytointikanavana, jonka avulla kartoitetaan halukkaita henkilöitä vapautuviin tehtäviin taikka halukkuutta vaihtaa tai laajentaa tehtäväkuvaa. Myös halukkuutta henkilökiertoon ja oman viraston sisällä tai sen ulkopuolelle tulee selvittää kehityskeskustelussa.

Muita kehityskeskusteluissa käsiteltäviä asioita

Kehityskeskusteluissa tulee käsitellä työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyön sujuminen ovat tärkeitä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus antaa palautetta esimiehen toiminnasta sekä koko työyhteisön toiminnasta ja työilmapiiristä.

Kehityskeskusteluissa on hyvä keskustella myös mahdollisista tulevaisuuden suunnitelmista esim. niiden henkilöiden kanssa, jotka suunnittelevat osa-aikaeläkkeelle jäämistä ennen varsinaista eläkeikää. Myös lähiajan virkavapausuunnitelmat (esim. vuorotteluvapaa, opintovapaa) on syytä ottaa esille kehityskeskusteluissa, jotta niihin pystytään varautumaan henkilöstösuunnittelussa.

Kehityskeskustelujen yhteydessä tulee esimiesten käsitellä alaistensa kanssa tietoturvaan ja -suojaan liittyviä asioita. Keskusteluissa tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen näihin aiheisiin liittyvistä menettelytavoista, ohjeista ja määräyksistä. Esimiesten tulee myös varmistua, että kaikki henkilöt ovat suorittaneet tietoturvaan liittyvät koulutukset. Lisätietoja tieturvasta ja siihen liittyvistä koulutuksista voi kysyä oman viraston tietoturvavastavalta.

Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus käsitellä myös muita ajankohtaisia ja työnteon kannalta tärkeitä asioita. Henkilöstölle tulee varata mahdollisuus keskustella myös muista esille nostamistaan aiheista.

Valtion virka- ja työehtosopimuksen allekirjoituspöytäkirjassa on erityismääräykset ikääntyneiden virkamiesten ja työntekijöiden kehityskeskusteluista. Vähintään viisi vuotta ennen arvioitua eläkkeelle jäämistä tai henkilön täytettyä 58 vuotta tulee hänen kanssaan kehityskeskusteluissa käydä läpi työuran pidentämistä tukevia toimenpiteitä.

Muuta

Kehityskeskusteluihin liittyvät Word ja Excel -lomakkeet löytyvät Kameleon -lomakkeina.

Työntekijälle annetaan jäljennös allekirjoitetusta kehityskeskustelulomakkeesta. Kehityskeskustelulomakkeet ja suoritusarviointilomakkeet tallennetaan USPA –järjestelmään rekisteröimättömänä asiana. Tämän ohjeen liitteenä on ohje rekisteröimättömän asian avaamisesta USPAan.

KEHA-keskuksen toiminnan kehittämysyksikkö kerää Webropol -kyselyllä tietoa osaamisen kehittämistarpeista. Kyselyn tuloksia hyödynnetään valtakunnallisten osaamisen kehittämistoimien suunnittelussa. Vastaamalla tähän kyselyyn esimiehet voivat vaikuttaa tulevaan tarjontaan: <https://link.webpolsurveys.com/S/9900853A2670AB96>. Viimeinen vastauspäivä on 3.5.2019. (Huom. kysely sisältää vain muutaman kysymyksen, on nopea vastattava.)

Henkilöstöjohtaja

Taina Vuorinen

Lakimies

Janne Kesälahti

LIITTEET

1. Esimiehen muistilista kehityskeskusteluista
2. Ohje rekisteröimättömän asian avaaminen USPAan

TIEDOKSI

ELY-keskusten ylijohajat
TE-toimistojen johtajat
Pääluottamusmiehet
TAIMI

ESIMIEHEN MUISTILISTA KEHITYSKESKUSTELUISTA

RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUT

- Esimies varaa ajan ryhmäkehityskeskustelulle ja ilmoittaa siitä hyvissä ajoin henkilöstölle
- Esimiehen tulee tutustua ennen keskustelua keskustelun kannalta oleelliseen materiaaliin
- Esimiehen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät tiedot käytettävissään keskustelussa
- Esimies vastaa, että ryhmäkehityskeskustelusta laaditaan muistio, joka toimitetaan tiedoksi keskusteluun osallistuneille ja esimiehen omalle esimiehelle
- Esimies vastaa ryhmäkehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumisen seurannasta

HENKILÖKOHTAISET KEHITYSKESKUSTELUT

- Esimies sopii yhdessä alaisen kanssa kehityskeskustelun käymisestä, keskustelun ajankohdasta ja siihen varattavasta ajasta
- Kehityskeskustelussa tarkistetaan tehtäväkuvan ajantasaisuus ja tehdään siihen tarvittavat muutokset
 - Muuttuneet kohdat tehtäväkuvassa merkitään vahvennetulla fontilla ja poistuneet kohdat yliviivataan
 - Oleellisesti muuttuneet tehtäväkuvat tulee toimittaa viipymättä arvioitavaksi
 - Esimies vastaa uusien ja tarkistettujen tehtäväkuvien tallentamisesta USPA -järjestelmään
- Suoritusarvioinnissa esimiehen tulee noudattaa suoritusarvointien ohjekeskiarvoa
- Suoritusarvioinnissa suorituspisteiden laskun tulee perustua suorituksen heikentymiseen
 - Laskun perusteluna ei voida käyttää ohjekeskiarvoa
- Suoritustason alentuessa on sovittava työnsuorituksen parantamista tukevista toimenpiteistä
 - Sovitut toimenpiteet kirjataan suoritusarvointilomakkeeseen
 - Suoritustason alentuessa uusi suoritusarvointi tehdään mahdollisimman pian kuuden kuukauden kuluttua edellisestä arvioinnista
- Esimies kirjaa suoritusarvioinnit koontitaulukkoon ja toimittaa ne KEHA-keskuksen nimeämälle vastuhenkilölle 29.3.2019 (ELY/KEHA) tai 30.4.2019/31.5.2019 (TE) mennessä
 - Tiedosto nimetään: sukunimi_etunimi_2019_xxxELY/xxxTE
- Alaiselle annetaan jäljennös allekirjoitetusta kehityskeskustelulomakkeesta

MUUTA

- Kehityskeskusteluihin liittyvät Word ja Excel -lomakkeet löytyvät Kameleon -lomakkeina
- Esimies tallentaa kehityskeskustelulomakkeet ja suoritusarvointilomakkeet USPA -järjestelmään rekisteröimättömänä asiana
- Esimiehen tulee vastata Webropol -kyselyyn osaamisen kehittämistarpeista 3.5.2019 mennessä
 - <https://link.webropolsurveys.com/S/9900853A2670AB96>