

Laulunopettajasta esimieheksi

Tuuli Hamarila-Theakston



Tekijä Tuuli Hamarila-Theakston	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Laulunopettajasta esimieheksi	Sivu- ja liitesivumäärä 23+81
<p>Opinnäytetyöni on portfolio-opinnäyte, joka rakentuu teoriaosiosta, portfolioon valitsemieni harjoitustöiden esittelystä ja esimiestehtävässä harjoitustöiden aihealueeseen liittyvien prosessien ja yhtymäkohtien esittelystä. Pohdin myös miten opintoihini liittyvät harjoitustyöt ja opinnot ovat edesauttaneet minua tämän hetken esimiestyössä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä avataan koko työn halki kulkevia teemoja hyvästä itsensä johtamisen taidosta ja esimiestyöstä. Yhdistän harjoitustöiden aihepiirit myös työn teoreettiseen viitekehykseen ja katson kokonaisuutta hyvän itsensä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta.</p> <p>Lopuksi kuvaan omaa matkaani laulunopettajasta esimieheksi ja evaluoin miten opintoni Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ovat edesauttaneet ammatillista kasvuani.</p>	
Asiasanat Itsensä johtaminen, esimiestyö, tulos- ja kehityskeskustelu, työolojen arviointikysely, DiSC-analyysi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja tarkoitus	1
1.2	Prosessien valinta ja tutkimusongelmien rajaus	1
1.2.1	Tarkasteltavat harjoitustyöt	2
1.3	Portfoliotöiden keskeiset käsitteet aihealueittain	2
2	Itsensä johtaminen	4
2.1	Itsensä johtamisen rakenne ja osa-alueet	4
2.2	Itsensä johtaminen esimiestyössä	4
2.3	Viisas itsensä johtaminen	5
3	Esimiehen rooli työyhteisössä	6
3.1	Esimiestyön sisältö pääpiirteittäin	6
3.2	Esimies itsensä työväline	7
3.3	Hyvä johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri	7
4	Portfoliotöiden anti Itsensä johtamiseen ja esimiestyöhön	9
4.1	DiSC-analyysi	9
4.2	Työhyvinvointisuunnitelma	10
4.3	Työolojen arviointikysely esimiehenä	10
4.3.1	Kyselyn laatiminen ja toteutus	11
4.3.2	Vastausten purku ja tulokset	11
4.3.3	Yhteenveto ja raportointi	12
4.4	Kehityskeskustelu	12
4.4.1	Kehityskeskusteluohjeistus	13
4.5	Kehityskeskustelu esimiehenä	14
4.6	Portfoliotöiden yhteys ja hyöty itsensä johtamiseen ja esimiestyöhön	14
4.6.1	DiSC-analyysi apuna itsensä johtamisessa ja esimiestyössä	14
4.6.2	Harjoitustyön yhteys työolojen arviointikyselyn	16
4.6.3	Harjoitustyön yhteys työelämän tulos- ja kehityskeskusteluun	17
5	Laulunopettajasta esimieheksi	18
5.1	Uuden alku ja luopuminen vanhasta	18
5.2	Epämukavuusalue	18
5.3	Portfoiliotyöt ja yhteys itsensä johtamiseen	19
5.4	Opiskelu ja toimintatavat	20
5.5	Katse menneeseen ja tähän hetkeen	20
5.6	Oma kasvu ja tulevaisuus	21
5.7	Esimiehenä olemisesta	21
6	Pohdinta	23
6.1	Oman oppimisen arviointi	23

Lähteet	24
Liitteet:.....	26

1 Johdanto

Opinnäytetyöni Laulunopettajasta esimieheksi kuvaa polkua, jonka olen kulkenut hakeuduttuani tradenomiopintoihin toimittuani yli kymmenen vuotta laulunopettajana musiikki- ja aikuisopistoissa. Työ kuvaa kasvua kolmen vuoden tradenomiopintojen kautta täyttämään ne vaatimukset, joita tämän hetkinen työni musiikkiopiston apulaisrehtorina ja esimiehenä asettaa. Kuvaan kolmen harjoitustyön avulla opinnoissani opittujen ja edelleen työelämässä syventyneiden taitojen soveltamista käytännön työelämässä.

Työni keskeinen teema on kuvata kasvua, osaamisen kehittymistä, sekä itsensä johtamisen taidon ja esimiestaitojen merkitystä hyvässä johtajuudessa.

1.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Olen aiemmalta koulutukseltani musiikkipedagogi YAMK ja olen toiminut laulunopettajana vuodesta 2002. Työskentelen tällä hetkellä apulaisrehtorin viransijaisena Vantaan musiikkiopistossa ja tässä työssäni olen saanut mahdollisuuden käyttää tradenominopinnoissa oppimiani taitoja hyvin laaja-alaisesti yhdessä pedagogisen osaamisen ja kokemukseni kanssa.

Olen valinnut Portfolio-opinnäytetyöhöni kolme erilaista koulussa tehtyä harjoitustyötä, jotka kaikki aihealueiltaan ovat sisältyneet työhöni apulaisrehtorina. Opinnäytetyöni tavoite on kuvata miten kolme erilaista tradenomi opinnoissa tehtyä työtä nivoutuvat yhteen tämän hetkessä työnkuvassani ja miten opintojen kautta saatu tieto ja taito on syventynyt työelämässä vastaavien prosessien yhteydessä. Tavoitteena on myös todentaa miten opitut prosessit kehittyvät ja opittu tieto muuttuu konkretian kautta oivalluksiksi, taidoiksi ja lopulta pääomaksi. Työni lopussa pohdin henkilökohtaisesta aspektista matkaani laulunopettajasta esimieheksi ja sitä miten tradenomin opinnot ovat kasvamiseen vaikuttaneet.

1.2 Prosessien valinta ja tutkimusongelmien rajaus

Valitsemani kolme projektia ovat opiskeluiden eri vaiheissa tekemiäni ryhmä- ja yksilötöitä, jotka kaikki liittyvät henkilöstöjohtamiseen ja vuorovaikutukseen. Portfolio-opinnäytteeni kautta selviävät vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. *Miten itsensä johtaminen esiintyy työssäni esimiehenä ja laulunopettajana?*
2. *Miten olen hyötynyt Haaga-Heliassa tehdyistä harjoitustöistä itseni johtamisessa ja esimiestyössä?*

1.2.1 Tarkasteltavat harjoitustyöt

Olen valinnut tarkasteluun Change Management kurssilla tekemäni oppimistehtävän, **DiSC-analyysin**, jonka kautta sain lisää informaatiota itsestäni toimijana ja tietoutta siitä, minkä tyyppinen työpari olisi tyyppiselleni toimijalle sopivin. Analyysi ja sen tiimoilta opintoryhmässä käyty toimijatyypin case-tehtävä antoi paljon tietoutta muista toimijatyypeistä ja siitä millaisia vuorovaikuttajia ja toimijoita muut toimijatyypit ovat (DiSCprofile).

Toiseksi harjoitustyöksi olen valinnut tarkasteluun Työhyvinvoinnin kurssilla tekemäni yksilötyön **Työhyvinvointisuunnitelma**. Työhyvinvointisuunnitelmassa kuvaan työterveyden ja työturvallisuuden toteutumista eräässä entisessä työpaikassani. Vertaan työntekijän näkökulmasta kirjoittamaani työhyvinvointisuunnitelmaa nykyisessä työpaikassani osana johtamisstrategiaa esimiehenä suorittamaani työolojen arviointiprosessiin, sen toteutukseen, tulosten analysointiin ja raportointiin.

Kolmantena tarkastelen Change Management kurssilla Metsä Groupille ryhmätyönä laadittua **kehityskeskusteluopasta** ja vertaan oppaan ohjeistusta siihen miten työssäni kehityskeskustelut ohjeistetaan, alustetaan ja raportoidaan ja miten itse olen kehityskeskustelut esimiehenä hoitanut.

Kaikki kolme valitsemaani teemaa, aihealuetta ja prosessia nivoutuvat yhteen ja kiteytyvät **hyvään esimiestyöhön ja itsensä johtamisen taitoon**.

1.3 Portfoliotöiden keskeiset käsitteet aihealueittain

DiSC-analyysin avulla voi syventää itsetuntemustaan, tiedostaa omia vahvuuksiaan ja oppia muun muassa mikä itseään parhaiten motivoi. Itsetuntemuksen syventyminen testin myötä puolestaan on tärkeä muutoksen ja uusiutumisen mahdollistaja sekä henkisen älykkyyden osa-alue, joka on tärkeä esimiestyössä ja itsensä johtamisessa (Sydänmaalakka 2006, 33, 42, 224). DiSC-analyysin avulla saa myös tietoa kollegoiden toimijatyypeistä ja pystyy johtamaan alaisiaan tehokkaammin, helpottamaan ryhmätyöskentelyä ja minimoimaan konflikteja ryhmässä (DiSCprofile).

Työolojen arviointikysely on Vantaan kaupungin työyksiköissä toteutettava kaupungin strategian mukainen työhyvinvoinnin kehittämisen väline ja mittari. Työolojen arviointikyselyn lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä käytetään työhyvinvointilaitoksen kunnan työntekijöille suunnittelemaa henkistä hyvinvointia

kartoittavaa Kunta-10 kyselyä. (Työhyvinvoinnin opas, 13.) Tästä johtuen suorittamani työolojen arviointikysely keskittyy pelkästään konkreettisten työolojen arviointiin.

Tulos- ja kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä luottamuksellinen keskustelu, jossa työntekijä voi ottaa puheeksi tärkeäksi kokemansa asiat työpaikallaan, esimerkiksi kehitysehdotukset, halun koulutukseen tai työkiertoon. Työnantaja voi käydä läpi samoja aihealueita juuri kyseiseen työntekijään liittyen ja lisäksi käydään läpi asioita organisaation yhteisiä ja yleisiä asioita koskien. Osapuolten tulee valmistautua kehityskeskusteluihin hyvin, jotta esimies ja työntekijä pystyvät aidosti keskittymään kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen ja kehittämään toimintoja yhdessä keskustelun pohjalta (Työterveyslaitos 2). Kehityskeskustelua voidaan käydä ryhmä tai yksilötasolla. Kehityskeskustelu sisällöllisesti rakentuu alaisen tulosodotusten, päävastuiden ja toimenkuvan kertaamisesta, asetettujen tavoitteiden ja tulosten läpikäynnistä, seuraavan kauden tavoitteiden kartoittamisesta, sekä alaisten osaamistason ja koulutustarpeen määrittämisestä suhteessa heidän työnkuvaansa (Aarnikoivu 2008, 125).

2 Itsensä johtaminen

Miten johtaa toisia, jos ei pysty johtamaan itseään? Tässä luvussa tutustutaan pääpiirteittäin siihen mitä on itsensä johtaminen ja mitkä ovat sen osa-alueet.

2.1 Itsensä johtamisen rakenne ja osa-alueet

Sydänmaalakan mukaan tärkeää menestyksekkäälle itsensä johtamiselle on tiedostaa ja tuntea oma rakenteensa (Sydänmaalakka 2006, 29). Jokaisen oma rakenne koostuu kehollisuudesta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Kehollisuus on muun muassa lepoa, liikuntaa, syömistä ja nukkumista, mieli taas on psyykemme, jonka yksi korkeimmista ilmentymismuodoista on luovuus. Mielen toimintoja ovat havaitseminen, oppiminen ja ajatteleva, jotka muodostavat persoonaamme. Tunteet ovat rakenteemme tiedostamatonta toimintaa ja tunnetasolla, sekä tunteiden hallitsemisella on merkittävä rooli itsensä johtamisessa. Arvot ja periaatteet ohjaavat elämäämme ja määrittävät toimintojamme ja tärkeiksi kokemiamme asioita. Työnrooli on neljän rakennepalikan muodostaman ytimen lisäksi asia, joka täyttää elämämme ei muodoissaan ja olisi suotavaa, että siitä pystyisi nauttimaan. (Sydänmaalakka 2006, 29-33.)

Itsensä johtamiseen tarvittavia osaamisalueita Sydänmaalakka kuvaa elämän osaamispuuna, jonka latvuksessa ovat *ammattillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, tehokkuusosaaminen ja johtamisosaaminen*. Puun runkona on *itseluottamus* ja juurina ovat *arvot, henkilökohtaiset visiot ja tavoitteet, persoonallisuus, energia ja lahjakkuudet, sekä tietoisuus*. (Sydänmaalakka 2006, 86-89.)

2.2 Itsensä johtaminen esimiestyössä

Esimies näyttää omalla itsensä johtamistavallaan miten johtaa muita, se miten kohtelemme ja johdamme itseämme heijastuu siihen miten kohtelemme ja johdamme muita. (Surakka, Laine 2011, 104-105). Tehokas itsensä johtaminen vaatii tavoitteiden ja suuntien määrittämistä omalle ja muiden työlle. Tärkeää on osata antaa itselleen hyvää palautetta ja kannustaa, sekä motivoida itseään vaikeissa tilanteissa. Koska tunteet ohjaavat toimintaamme on esimiehelle tärkeää tunteiden tunnistaminen, hyväksyminen, reflektointi ja jäsentäminen sekä kyky vaikuttaa omiin tunteisiinsa. Kyky reflektoida, arvioida ja pohtia omaa toimintaansa on myös tärkeää itsensä johtamisessa. Reflektoinnin avulla pystymme oivaltamaan ja oppimaan virheistämme sen sijaan, että jäisimme märehimään niitä kielteisävytteisesti. (Surakka, Laine 2011, 105-108.) Reflektoinnin kautta huomaamme myös tarpeen muutokselle ja kun itsetuntemuksemme ja

itseluottamuksemme on kyllin hyvä pystymme asettumaan muutoksen mahdollistavalle epämurkavuus alueelle. Muutos on mahdollista myös ilman kriisiä mutta useimmiten syvälliseen muutokseen vaaditaan jonkin asteinen kriisi. (Sydänmaalakka 2006, 75). Sydänmaalakka toteaa viiden I:in teoriassaan, että uudistumiseen tarvitaan aina muutosta ja sen mahdollistavat viisi suurta I:tä: *Innostus, Ihmettely, Itsetuntemus, Itseluottamus ja Itsepohdiskelu*. Näiden viiden ison I:in avulla pääsemme ulos murkavuusalueelta venymisalueen kautta paniikkialueelle ja uudistuminen ja uuden oppiminen mahdollistuu. (Sydänmaalakka 2006, 77-78.)

Hyvää itsensä johtamista on myös oman kehollisuuden ja psyyken huoltaminen negatiivista stressiä välttämällä niin, ettei stressireaktio jää päälle ja aiheuta uupumista. Taukojen pitäminen, työn jättäminen työpaikalle ja liikunta ovat oivallisia stressinhallintakeinoja. Koska keho on mielen heijastuspinta, voi työstressi vaikuttaa uneen ja sitä kautta jaksamiseen. (Surakka, Laine 2011, 109-110.) Esimiehen omasta hyvinvoinnistaan huolehtiminen on erittäin tärkeää, sillä johtaminen tapahtuu hänen persoonansa kautta. Omiin arvoihin on tärkeää pitää kontakti ja johtaa alaisiaan niiden kautta. (Surakka, Laine 2011, 114-115.) Myös töiden ja ajan käytön suunnittelu ja hallinta ovat osa itsensä johtamisen taitoa. Työt voi kategorisoida tärkeysjärjestyksen ja kiireellisyyden mukaan ja delegoida mahdollisuuksien puitteissa eteenpäin, sekä edetä tehtävä kerrallaan rauhallisin mielin. (Surakka, Laine 2011, 111-113.)

2.3 Viisas itsensä johtaminen

Voidakseen johtaa itseään viisaasti on eletävä todellisuudessa mutta samalla uskallettava unelmoida ja kehittää itseään, kohdata pelkojaan ja olla antamatta periksi. Sydänmaalakka kuvaa seitsemää itsensä johtamisen periaatetta rappusina matkalla omaan itseen ja älykkääseen itsensä johtamiseen. Ensimmäinen porrastus on *merkitys*-arvot ja elämän syvämpi merkitys, toinen porrastus on *fokus*-keskittyminen olennaiseen asioiden saavuttamiseksi. Kolmas porrastus on *aitous*-rehellisyys itselle ja hyvä itsetuntemus, neljäs porrastus on *uudistuminen*-jatkuva kasvu ja viiden I:in muutokseen mahdollistavien ominaisuuksien vaaliminen. Viides porrastus on *itse*kuri-periksi antamattomuus ja toimeen tarttuminen ja kuudes porrastus *herkkyys*-herkistämällä aistejaan näkee syvemmälle ja pystyy vastaanottamaan heikkoja signaaleja ympäristöstään. Seitsemäs porrastus on *nöyryys*-oman keskeneräisyytensä tunnustaminen ja hyväksyminen. Näistä seitsemästä portaasta on viisas itsensä johtaminen tehty. (Sydänmaalakka 2006, 286-289.)

3 Esimiehen rooli työyhteisössä

Tässä luvussa kuvaan esimiehen roolia työyhteisössä ja esimiehen toimintatapojen ja johtamistyylin merkitystä työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta.

3.1 Esimiestyön sisältö pääpiirteittäin

Esimestyö pitää sisällään strategioiden toteuttamista, ryhmän johtamista ja yhteistyön edistämistä ryhmässä, kollegojen ja oman esimiehensä kanssa työskentelyä, yhteistyötä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa, sekä organisaatiokulttuuriin vaikuttamista omalla johtamistyyllään (Surakka, Laine 2011, 14-15). Esimiehen tärkeimpiä johtamisvälineitä on minä itse, oman johtajuuden kehittäminen ja oman itsensä menestyksensä johtaminen (Surakka, Laine 2011, 114). Väitöskirjatutkimuksen mukaan työntekijät odottavat esimiehensä kantavan johtamisvastuunsa ja kykenevän puuttumaan rakentavasti työyhteisön haastaviinkin tilanteisiin ja ongelmiin vaikeiden asioiden ja päätösten lykkäämisen sijaan. (Surakka, Laine 2011, 9-11, 19.) Esimiehen tulee kuunnella työyhteisönsä mielipiteitä mutta kuitenkin pitää päättämisvastuunsa itsellään. Tämä luo turvallisuuden tunnetta alaisissa, ja he voivat keskittyä työtehtäviinsä rauhassa. (Surakka, Laine 2011, 19.)

Esimiehen työ sisältää vastuuta lisäävää valtaa, joka lisää työn yksinäisyyttä. Alaisiin tulee pitää terve etäisyys, jotta esimies kykenee näkemään kokonaisuudet objektiivisesti ja työyhteisössä säilyy luottamus esimiehen puolueettomuuteen. (Surakka, Laine 2011, 16.) Vuorovaikutuksen ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu esimestyössä, koska työ on asiointia niin monen eri työyhteisön jäsenen ja asiakkaan kanssa. Onnistunut kokemus vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa merkitsee työntekijälle kokemuksena hyvää esimestyötä. (Surakka, Laine 2011, 14, 16-17.) Väitöskirjatutkimuksen mukaan työntekijöille erityisen tärkeäksi on osoittautunut mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa ammatillisista asioista ja voivat saada myös tärkeäksi kokemaansa esimiehen tukea vaativissa tilanteissa (Surakka, Laine 2011, 19).

Ryhmiä johdettaessa esimiehen tärkeä tehtävä on määrittää ryhmän jäsenille ryhmän pelisäännöt, tavoitteet ja tarkoitus, sekä avittaa ryhmän sisäistä vuorovaikutusta. Näin ryhmän jäsenet oppivat vuorovaikutuksen kautta luottamaan toisiinsa ja ryhmä pystyy kehittymään. Ryhmää johtavan esimiehen kyky käsitellä kritiikkiä ja kielteisiä tunteita, sekä arvostaa erilaisia toimijoita, mahdollistaa hyvän ryhmäsynergian ja me-hengen syntymisen ja estää negatiivisten tunteiden projisoitumisen kehenkään ryhmän jäsenen tai esimieheen itseensä. (Surakka, Laine 2011, 66-67.)

3.2 Esimies itsensä työväline

Esimiehen tärkein johtamisen väline on oma itse ja työssä kehittymisen väline itsereflektointi. Esimiehen tulee tiedostaa itseään ohjaavat arvot, jotka välittyvät johtajuudessa (Surakka, Laine 2011, 98-99). Esimerkiksi alaisilta saadun palautteen kautta esimies voi vertailla ovatko hänen oma kuva itsestään esimiehenä ja alaisilta saatu palaute esimiestyöstä lähellä toisiaan. Mikäli juopa on suuri, tulee esimiehen syventää itsetuntemustaan esimerkiksi persoonallisuusanalyysien avulla ja reflektoimalla itseään ja toimintaansa. Itsetuntemus on tärkeää myös sosiaalisen kanssakäymisen tasolla, sillä itsensä tuntevan ihmisen on helppoa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Jokaisella on myös sokea puoli, jonka muut näkevät ja tuntevat mutta jolle itse on sokea. Tämän puolen pienentäminen on mahdollista muilta saadun palautteen kautta. (Surakka, Laine 2011, 102-103.)

Esimiehen työhön kuuluu varhaisen ongelmiin ja sairauspoissaoloihin puuttumisen velvoite (Surakka, Laine 2011, 188-189). Työyhteisön ongelmatilanteet ja niiden hahmottaminen, sekä ratkaiseminen ovat haasteellisia esimiehelle. Konfliktit liittyvät usein toimintatapoihin, tai töiden organisointiin, vaikka ne ilmenevä ihmisten välisinä konflikteina. Silloin henkilötason ongelmanratkaisu ei poista itse ongelmaa, vaan esimiehen täytyy nähdä laajempi kokonaisuus. (Surakka, Laine 2011, 180-181.) Mikäli konflikteihin ei puututa ajoissa osapuolten omat tulkinnat tilanteesta vahvistuvat, syntyy klikkejä ja kuppikuntia ja ongelmat henkilöityvät. Mitä aiemmin konfliktiin saadaan puututtua sitä vähemmällä vaurioilla selvittäään. (Surakka, Laine 2011, 184-185.)

3.3 Hyvä johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri

Esimies johtaa työyhteisöä myös tunteillaan, sillä ne vaikuttavat hänen tiedonkäsittelynsä ja toimintaansa ja edelleen organisaatiokulttuuriin. Tietoisella päätöksellä voimme vaikuttaa käyttäytymis- ja reagoimismalleihimme ja johtaa ihmisiä heidän erilaisuutensa huomioiden (Surakka, Laine 2011, 54-55). Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri ovat vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen ja työssä jaksaminen ja työhyvinvointi korreloivat hyvän johtamisen kanssa (Juuti 2006, 77). Jos organisaatiossa on hyvä psykologisen pääoman ilmapiiri on organisaatiolla valtavasti potentiaalia ja mahdollisuuksia menestyä. Operatiivisella tasolla psykologinen pääoma ilmenee työhyvinvoinnin lisäksi kohonneen työtehon ja kasvavan tuloksen muodossa. (Manka & Nuutinen 2013, 29, 38.)

Koska useassa toimessa tänä päivänä asiajohtaminen liittyy henkilöstöjohtamisen kanssa, täytyy esimiehen kuunnella alaisiaan, olla oikeudenmukainen ja luottamusta

rakentava. Samalla esimiehen on kyettävä viemään strategian määräämiä prosesseja läpi tiukkojenkin aikataulujen puitteissa. (Manka 2006, 95-96.) Johtaminen tapahtuu ihmisten kautta ja esimiehen työ on tilannesidonnaista, jolloin kunkin tilanteen tilannetekijät täytyy ottaa huomioon ja suhteuttaa toimintaan (Aarnikoivu 2008, 15-17, 19). Hyvän esimiehen johtamistyyli on osallistava ja kannustava ja lisää *sosiaalista vertikaalista pääomaa* organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että alaisten on helppo tulla keskustelemaan esimiehensä kanssa niin hyvästä, kuin pahasta ja he kokevat tulevansa kuulluiksi. Vertikaalinen kommunikaatio ja siinä välittyvä sosiaalinen pääoma vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin eli hyvän johtamisen kautta syntyy hyviä työyhteisöjä. (Manka 2006, 95-96.)

Tärkeitä ominaisuuksia esimiehelle ovat:

Kyky itsereflektointiin	Kyky tiedostaa omat arvonsa	Terve etäisyys alaisiin
Kyky johtaa itseään	Hyvä ammatillinen taitotaso	Vertikaalisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen

4 Portfoliotöiden anti Itsensä johtamiseen ja esimiestyöhön

Tässä luvussa esittelen portfolioon valitsemani harjoitustyöt ja niiden taustat ja termistöt lyhyesti. Esittelen DiSc-testin ja henkilökohtaisen analyysini tulokset, kerron harjoitustyönä tekemästäni työhyvinvointisuunnitelmasta ja esimiehenä toteutetusta työolojen arviointikyselystä. Esittelen myös harjoitustyönä Metsä Groupille tehdyn kehityskeskusteluohjeistuksen ja esimiehenä ryhmälle tekemäni tulos- ja kehityskeskustelun prosessin.

4.1 DiSC-analyysi

Teimme Change Management kurssilla DiSC-analyysin ja profiloinnin, joka auttaa tunnistamaan omat ja toisten vuorovaikutustavat, omat vahvuudet ja kehityskohdat. *Analyysi antaa informaatioita yksilön persoonasta ja toimintatavoista ja syventää tätä kautta myös henkilön itsetuntemusta.* Lisääntyneen itsetuntemuksen ja pienentyneen sokean puolen ansiosta henkilön on mahdollista muokata vuorovaikutustyyliään tilanteeseen sopivaksi, rakentaakseen keskinäistä ymmärrystä ja yhteistä kommunikointikieltä työyhteisössä (mlp). Koska DiSC-analyysi toimii myös itsereflektion apuvälineenä, on sen kautta mahdollisuus saada välineitä Sydänmaalakan osaamispuun vuorovaikutusosaamiseen, tehokkuusosaamiseen ja johtamisosaamiseen (Sydänmaalakka 2006, 88).

Modular Learning Processes Oy:n kautta tehdyn DiSC-analyysin mukaan oma klassinen profiilimallini oli i-suostuttelija. Analyysin mukaan suotuisin työskentely-ympäristö laiselleni toimijalle sisältää haasteellisia tehtäviä sekä vaihtelevaa ja liikkuvaa työtä ihmisten kanssa. Haasteena mainitaan liika optimistisuus ihmisten ja projektien suhteen, sekä taipumus yliarvioida kyky muuttaa toisten ihmisten käyttäytymistä. Vahvuudeksi mainittiin kyky saavuttaa erilaisten ihmisten luottamus. Arvona organisaatiolle analyysissä mainittiin myyntitaito, vastuun delegointikyky ja hyvä itseluottamus. I-suostuttelijan pelkoina ovat joustamaton ympäristö ja monimutkaiset ihmissuhteet. Paineen alaisena i-suostuttelijalla on analyysin mukaan taipumus pehmeeseen ja helposti taivuteltavaksi muuttumiseen. Päämääränä mainittiin valta ja statussymbolit (tähän en voi mitenkään yhtyä!). Tehokkuutta lisäämään profiilini mukaan ovat omiaan haasteelliset tehtävät, huomio tehtäväsuuntautuneeseen palveluun ja tärkeisiin yksityiskohtiin, sekä objektiivinen tietojen analysointi. (Liite 1)

4.2 Työhyvinvointisuunnitelma

Tein ensimmäisenä opiskeluvuoteni työhyvinvoinnin kurssilla harjoitustyön ”työhyvinvointisuunnitelma” (Liite 2a). Työhyvinvointisuunnitelma on tehty erästä aiempaa työpaikkaani koskien. Työhyvinvointisuunnitelmassa esittelen ensin Organisaation ja sitten tekemäni työhyvinvointisuunnitelman osa-alueittain. Osa-alueina ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, itse työ, terveys ja työkyky ja yksilötaso. Työ on teoriapohjaan nojaten työntekijän näkökulmasta tehty ja kuvaa vallitsevia käytänteitä ja kehitysehdotuksia käytänteiden parantamiseksi. Työhyvinvointisuunnitelmassani peräänkuulutan avointa läpinäkyvää johtamista, työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja kehityskeskustelujen tarpeellisuutta osana johtamisjärjestelmää. Ehdotan myös työyksikköön työolojen arviointia ja painotan työolosuhteiden asiallisuutta ja työterveyshuollon merkitystä sairauspoissaolojen hallinnassa. Yksilötasolla tuon esille psykologisen pääoman kehittämisen ja harjoittamisen työyhteisössä. Tuon myös esille miten tärkeää jokaisen on pitää huolta kunnostaan ja terveydestään oikeanlaisen ravinnon ja liikunnan avulla. (Liite 2a)

4.3 Työolojen arviointikysely esimiehenä

Työsuojelutoiminta työyhteisössä edistää työntekijöiden ja työnantajan vuorovaikutusta (Työsuojelu, työsuojeluyhteistyö) ja työolojen arviointikysely edistää työsuojelutoimintaa. Työturvallisuuslain 2: 10§ säädetään:

”Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle.” (Finlex työturvallisuuslaki, 2:10§).

Työnantaja joutuu luonnollisesti noudattamaan työturvallisuuslakia ja senkin takia suorittamaan työolojen arviointikyselyn ja Kunta-10 työhyvinvointikyselyn työntekijöillään säännöllisesti lain asettamassa aikahaarukassa. Vantaan kaupungin strategisen ohjeistuksen mukaan jokainen työyksikkö määrittelee vuosittain toimintasuunnitelman ja aikataulun kyselyissä nousseille kehitettävillä kohteilla, joita se sitoutuu noudattamaan ja seuraamaan (Strategiasta toimintaan, 2).

Vantaan kaupungin työhyvinvoinnin oppaassa kerrotaan, että turvalliset ja terveelliset työolot ovat edistävä tekijä henkilöstön työhyvinvoinnille. Työolojen henkisen ja fyysisen arvioinnin tarkoitus on osaltaan olla tavoitteellista ja ennakoivaa työtä asioiden parantamiseksi työyhteisössä. Arviointi tehdään työympäristötekijöitä, tapaturmavaaraa

aiheuttavia tekijöitä, fyysisiä kuormitustekijöitä, henkisiä kuormitustekijöitä, sekä kemiallisia ja biologisia tekijöitä koskien. (Vantaa Avain 1).

Työolojen kartoituskyselyn tuloksena kukin työyksikkö tekee kolme nostoa, tuo esille kolme kehittämiskohdetta, jotka raportoidaan Vantaan kaupungin Henkilöstökeskukseen. Yksikössämme työolojen arviointikysely päätettiin suorittaa *Rehtorin aamukahvin* yhteydessä 12.3.2015. Samassa tilaisuudessa esiteltiin opettajakunnalle myös Kunta-10 työhyvinvointikyselyn tulokset.

4.3.1 Kyselyn laatiminen ja toteutus

Työolojenkartoituskyselyn tekemiseksi Vantaan kaupunki tarjoaa intranetissään, Avaimessa ohjeistuksen *työolojen arviointiväline*. Muokkasin arviointivälinettä niin, että työolojen arviointikysely kattoi Kunta-10 ulkopuolelle jäävät muut työolojenkartoittamisen osa-alueet työympäristötekijöitä, tapaturmavaaroja, fyysisiä kuormitustekijöitä, sekä kemiallisia ja biologisia tekijöitä koskien (Liite 2b).

Viikkopalaverissa päätimme, että ottaisin kyselyn vastuulleni ja että kyselyyn vastattaisiin *Rehtorin aamukahvi*-tilaisuudessa, missä opettajakunnalle esiteltäisiin myös Kunta-10 työhyvinvointikyselyn yksikkökohtaiset tulokset. Päätimme myös lähettää tekemäni kyselylomakkeet noin viikko ennen Rehtorin aamukahvi-tilaisuutta opettajille tutustuttavaksi ja valmisteltaviksi. Rehtorin aamukahville osallistui 33 viranhaltijaa, jotka opettavat opistomme eri toimipisteissä. Koska tarkoitus oli myös herättää keskustelua ja lisätä vuorovaikutusta sekä horisontaalista että vertikaalista vuorovaikutusta, jaettiin opettajat vastaamista varten ryhmiin. Aikaan saatiin viisi 6-7 hengen ryhmää, jotka rupesivat työstämään kyselyä keskustelun kautta. Minä ja toinen apulaisrehtorimme, sekä musiikkiopiston rehtori kiersimme ryhmästä toiseen keskustelemassa ja kuuntelemassa mistä puhuttiin ja mitä asioita nousi kyselyn myötä pinnalle. Pyrimme myös kuulostelemaan nouseeko esiin joitain sellaisia asioita, joita kysely ei kattanut. Ryhmissä kiertäessäni painotin erikseen, että luokseni voi tulla tilaisuuden jälkeenkin tai milloin vain keskustelemaan, mikäli joki asia jäisi mietityttämään tai nousisi esiin myöhemmin. Ryhmät kirjasivat vastaukset kyselypapereihin, jotka kerättiin lopuksi analysoitavaksi.

4.3.2 Vastausten purku ja tulokset

Ryhdyin heti purkamaan kyselyitä ja litteroimaan vastauksia vastaus kerrallaan yhteenvedoksi. Suppeiksi määriteltyjä vastauksia oli luonnollisesti helpompi purkaa ja vetää yhteen, kuin avoimia mutta avointenkin kysymysten vastaukset tuntuivat seuraavaan kaikki samaa linjaa keskenään.

Ensimmäisenä opiskeluvuotena tehty työhyvinvointisuunnitelma sisälsi kaikki ne asiat, joita myös työolojen arviointikyselyssä työstettiin. Kyselyn aihealueet olivat siis jo harjoitustyön kautta tuttuja ja sekä tietous työsuojelulain asetuksista. Kaupungin strategia toi työssä suorittamaani kyselyyn oman lisänsä lähinnä raportointia koskien. Työolojen arviointikyselyn suorittamiseen työpaikallani oli hyötyä myös projektijohtamisen kurssilla tehdystä projektisuunnitelmasta, työn kuvaus työstä itse prosessin vaiheisiin ja aikataulutukseen liittyen.

Tärkeintä itse kyselyn vastaustenpurkutilanteessa rehtorin aamukahvilla oli vuorovaikutus opettajien kanssa, läsnäolo ja kuunteleminen. Lisäksi uskon, että vertikaalisen vuorovaikutuksen aspektista myös tulosten raportointi ja toimintasuunnitelman esitleminen opettajakunnalle opettajain kokouksessa oli tärkeää. Tulosten esittelyn yhteydessä pystyin kysymään ihmisiltä kasvokkain joistain mainituista epäkohdista ja ottamaan vastaan mahdolliset lisäkommentit. Uskon, että ihmiset kokivat, että heidän huolensa otettiin tosissaan ja he tulivat kuulluiksi.

4.3.3 Yhteenveto ja raportointi

Tein kyselystä yhden version, johon olin kirjoittanut vastaukset niin, että kaikki mainitut asiat tulivat ilmi juuri sellaisina, kuin niihin oli työolojen arviointikyselyssä vastattu. Tämän vastausten yhteenvedon pohjalta täytimme yhdessä rehtorin kanssa alun perin sähköiseen raportointiin tarkoitetun lomakkeen, joka sisälsi myös Kunta-10 kyselyn tulosten raportoinnin. Yhteenvedon raportointi kaupungin sivuilla tuli alun perin tehdä viimeistään 30.4. mutta sähköistä raportointilomaketta täyttäessämme huomasimme, että raportointiin oli annettukin lisää aikaa aina 15.5. asti ja kyselyn raportointi oli ohjeistettu tekemään uudella webropol-lomakkeella.

Esittelin yhteenvedon kyselyn tuloksista opettajille 7.5.2015 olleessa opettajainkokouksessa ja raportoin 12.5.2015 HeKe:en yksikköömme kolme nostoa: Kiinteistön Y peruskorjaus vetoisuutta sekä mahdollista home esiintymää koskien ja kolmantena työhyvinvoinnin osalta prosessien ja toimintatapojen muokkaaminen ja tarkasteleminen tasa-arvoisen kohtelun toteutumiseksi työyksikössä.

4.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan johtamisen tärkeä apuväline mutta voi usein olla myös silkkaa ajanhukkaa (Aarnikoivu 2010, 11). Parhaimmillaan onnistunut kehityskeskustelu voi johtaa esimiestyön vuoropuhelun kautta vuoropuheluun

perustuvaan johtamiseen ja vuoropuhelua arvostavaan organisaatio kulttuuriin (Aarnikoivu 2010, 19). Toimivan vuorovaikutussuhteen aikaan saamiseksi tulee esimiehen ja työntekijän välille rakentua luottamus. Tämän luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa pikkuhiljaa ajan saatossa. Alainen ja esimies tarvitsevat myös kokemuseräistä tietoa toistensa taidosta ja asenteista, mikä osaltaan auttaa luottamuksen synnyssä. (Aarnikoivu 2010, 20-21) Luottamuksen rakentumisen taustalla ovat myös esimiestaitot ja alaidot, omien roolien tiedostaminen ja niihin sitoutuminen. Muita tärkeitä työyhteisötaitoja ovat vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, arvostus, rakentava toiminta ja vuorovaikutus. (Aarnikoivu 2010, 22.)

4.4.1 Kehityskeskusteluohjeistus

Change Management kurssin suurimpana ryhmätyönä teimme Metsä Groupille ideointia heidän kehityskeskusteluunsa, sen ohjeistamiseen ja läpivientiin. Metsä Groupin asettama tutkimusongelma oli henkilöstöjohtaja Annie Laukkasen sanoin:

”Miten voisimme Groupin HRD:ssä osaltamme tukea esimiehiämme ja varmistaa, että esimiehemme ymmärtävät vielä paremmin mikä on kehityskeskusteluiden tavoite, sisältö (agenda) ja laadukas lopputulos?” (Metsä Group).

Lähteinä työssämme käytimme Aarnikoivun Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu ja Esimiehenä arjessa teoksia. Lisäksi käytössämme oli Metsä Groupin sisäinen luottamuksellinen materiaali. Analysoimme Metsä Groupin aiemmin käyttämän kehityskeskustelumateriaalin ja esitimme muutosehdotuksemme kehityskeskustelun ohjeita, käytänteitä ja materiaalia koskien.

Kehityskeskusteluohjeistuksen pääpaino keskittyi kahdensuuntaiseen vertikaaliseen kommunikointiin kehityskeskustelussa, päämäärien tehokkaaseen määrittämiseen ja siihen miten asettaa päämääriä. PowerPoint-esityksen muotoon tehdyssä ohjeistuksessa avasimme myös esimiehen roolia kehityskeskustelussa ja miten työntekijän ja esimiehen tulee tahoillaan valmistautua kehityskeskusteluun ja miten heidän tulee toimia kehityskeskustelutilanteessa. Prosessin viisi tärkeintä askelmaa olivat dioissamme valmistelu, toiminta, laajentaminen, dokumentointi, seuranta ja palaute. Tärkeäksi tähdensimme vielä esimiehen esimerkin voiman kehityskeskustelukulttuurin luomisessa. (Liite 3a)

4.5 Kehityskeskustelu esimiehenä

Työssäni apulaisrehtorina pääsin vetämään elämäni ensimmäisiä kehityskeskusteluja. Onneksi Change Management kurssin ryhmätö oli tehty perusteellisesti, sillä se oli ensimmäinen kosketukseni kehityskeskusteluun. Vantaan kaupunki antaa valmiin raportointilomakkeen kehityskeskustelun dokumentoimiseksi (Liite 3b) ja itse pidin erillistä kirjaa rivien välistä ilmenneistä asioista, hankintatarpeista ja ääneen puhutuista epäkohdista ja hyvistä asioista. Työpaikkani pitää TuKe:t tiimeittäin, eli ryhmäkehityskeskusteluina. Noin viikko ennen kehityskeskusteluja lähetin opettajille TuKe valmistautumispohjan, johon pyysin vastaukset päivää paria ennen Tulos- ja kehityskeskustelutapaamistamme. Kokosin yhteenvedon valmistelupohjan vastauksista TuKe tapaamisemme aluksi kävimme yhteenvedon läpi alustuksena keskustelulle.

Jokaisen valmistelukysymyksen kohdalla muiden kommentteista, tai muuten vain nousi vastatun vahvistamista, uusia asioita aihepiiristä tai keskustelu ajautui sivupolulle. En puuttanut sivupolulle ajautumiseen vaan kuuntelin mihin keskustelu johtaa ja mitä asioita nousi esille. Lopuksi kirjasimme yhdessä Vantaan kaupungin kehityskeskustelun raportointiin laaditun lomakkeen nykyhetkestä tavoitteista ja toimintasuunnitelmasta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Liite 3b).

4.6 Portfoliotöiden yhteys ja hyöty itsensä johtamiseen ja esimiestyöhön

Pohdin mitä portfoliotyöt ovat opettaneet ja antaneet välineiksi esimiestyöhön ja miten se on toteutunut.

4.6.1 DiSC-analyysi apuna itsensä johtamisessa ja esimiestyössä

Hyvä itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito ovat eduksi opettajan ammatissa ja välttämättömyyksiä esimiestyössä. Muutos taas on edellytys kehittymiselle ja uudistumiselle, sekä itsetuntemuksen syvenemiselle. Tärkeitä hyvälle itsensä johtamisen taidolle ja mahdollistajia muutokselle ovat Sydänmaalakan mukaan tärkeitä viisi I:itä: itsetuntemus, innostuneisuus, ihmettely, itsepohdiskelu ja itseluottamus (Sydänmaalakka 2006, 76-77). Itsetuntemusta syventävän DiSC-analyysin avulla koin saavani lisää tietoa kaikkien edellä mainittujen viiden I:in suhteen. DiSC-analyysin mukaan profiilini tyypistä toimijaa *innostaa* ja motivoi muun muassa mahdollisuus itsenäiseen, päälinjoihin keskittyvään työhön, motivoiva työympäristö, sosiaalinen tunnustus ja suosio, sekä mahdollisuus kouluttautua ja kuulua ryhmään. Esimiestyöni on itsenäistä ja päälinjoihin keskittyvää, ja työympäristönäni kulttuurisektorilta musiikin sektori yhdistettynä perusopetukseen, eli minulle erittäin motivoiva työympäristö. Työni kautta myös

kouluttautuminen on mahdollista ja hyvällä esimiestyöllä saan sosiaalista tunnustusta ja ehkäpä jossain määrin suosiotakin. Työyhteisöön, ryhmään kuuluminen toteutuu työyhteisössäni ja koen yhteistyön erittäin tärkeäksi ja voimaannuttavaksi. DiSC-analyysin mukaan *Ihmettelyn taitoa* ja uteliaisuutta pitävät yllä kouluttautumismahdollisuudet, kiinnostus ryhmätoimintaan ja optimistinen suhtautuminen ihmisiin ja tilanteisiin *Itseluottamusta* profiilini mukaisella toimijalla analyysin mukaan on, sillä hän pitää itseään ympäristöään voimakkaampana mutta vaatii kuitenkin osallistuvan esimiehen ja jatkuvaa palautetta, sekä sosiaalista tunnustusta toiminnastaan. Saan esimieheltäni ohjausta, rakentavaa kritiikkiä ja tunnustusta työstäni ja pidän sitä arvokkaana oman kehittymiseni kannalta. Itseluottamukseni on kasvanut onnistumisien ja uuden oppimisen myötä, sekä haasteellisten tilanteiden selvittämisen kautta. Pidän itseäni voimakkaana ympäristöni suhteen ja uskon, että se on hyväksi esimiesasemassa. Itsevarmuus tuo myös rohkeutta esimiehentyöhöni enkä pelkää konflikteja, osaamattomuuttani tai jännitä epäonnistuvani, vaan näen asiat ja tilanteet mahdollisuuksina kehittyä ja oppia itsestäni ja muista.

Itsetuntemuksen lisääminen vastaavilla analyyseillä ja omaa käytöstään ja toimintaansa refleктоimalla on tärkeää itsensä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Analyysien ja muilta saadun palautteen avulla voi *itsetutkiskelun* ja *itsepohdiskelun* kautta pienentää sokeaa aluettaan ja tulla tietoisemmaksi toimintatavoistaan ja toimintansa taustalla olevista arvoista. Työyhteisöissä on kollegoja, jotka toimivat heijastuspintana omasta toiminnasta. Tämän heijastuspinnan kautta on mahdollisuus hahmottaa sokeaa aluettaan ja tulla tietoisemmaksi omasta toiminnastaan itsepohdiskelun ja reflektion avulla ja näin syventää itsetuntemustaan. Koska hyvä itsensä johtamisen taito on ensiarvoisen tärkeää esimiestyössä ja yleensäkin monia päällekkäisiä toimintoja ja tehtäviä suoritettaessa, koin DiSC-analyysin antaman tiedon itsetuntemusta syventävänä ja itsepohdiskelua lisäävänä hyötynä työssäni. Koin myös vapauttavaa tunnetta siitä, ettei minun tarvitse olla täydellinen kaikilla alueilla ja kaikkivoipa, vaan tiedostaessani omat vahvuuteni ja kehityskohtani voin haalia työpareikseni henkilöitä, joilla on puutteitani täydentäviä ominaisuuksia.

Tietous eri profiilityypeistä ja toimijoista laajentaa ymmärrystä erityyppisiä ihmisiä ja työntekijöitä kohtaan ja helpottaa heidän vahvuuksiensa hyödyntämistä ja johtamistaan. Eri toimijatyyppeiden tiedostaminen on tärkeää myös hyvän vuorovaikutussuhteen luomiseksi. Oma toimintaansa tulee sopeuttaa ja asettua vuorovaikutuksen tasolla kohtaamaan toisen tyyppinen toimija työyhteisölle arvokkaana hänen erilaisuudestaan tai arvoiaan riippumatta. Itse olen työssäni huomannut, että usein introvertit tiedon jäsentäjät ja yksityiskohdat huomioivat suorat kommunikoijat ovat itselleni arvokkaita toimijoita työpareina ja mentoreina.

Vaikka tämän hetkisessä työyhteisössäni henkilökunnalle ei ole tehty DiSC-analyysyjä, oppii ihmisestä tunnistamaan karkean profiilimallin ja hyödyntämään tuota informaatiota vuorovaikutuksessa. Työyhteisössäni minulla on ollut mahdollisuus työskennellä yhteistyössä muun hallinnon henkilöstön kanssa, joka on ollut erityisen palkitsevaa opettajana yksin työskentelemään tottuneelle. Minulla on ollut loistava tiimi, jonka kanssa DiSC-profiilit ovat limittyneet työntekoani hyödyntäen.

Omassa esimiestyössäni olen pyrkinyt olemaan kuunteleva, looginen oikeudenmukainen ja jämäkkä esimies sekä reilu ja avoin kollega. Tradenomiopintojeni kautta rationaalinen, faktoihin pohjaava objektiivinen ajattelu on vahvistunut ja siitä on ollut suuri hyöty työssäni. Työyhteisössä vastaan tulleiden tiukkojenkin tilanteiden kohdalla olen mielestäni pystynyt yllättävän hyvin näkemään asiat asioina, suhtautumaan asioihin rationaalisesti ilman kyynisyyttä tai muuta emotionaalista latausta.

DiSC-analyysin mukaisesti pyrin vaikuttamaan ihmisiin ja motivoimaan heitä tehden sen myönteisellä asenteella ja osallistamalla. Olen myös pyrkinyt antamaan positiivista palautetta työyhteisössäni ja olemaan jämäkkä tilanteen niin vaatiessa. On kuitenkin asioita, jotka tekisin tosin tämän hetkisen kokemuksen perusteella. Puuttuisin epäkohtiin aiemmin ja reippaammin, enkä olisi liian optimistinen tai suoraan sanoen naiivi joidenkin asioiden kohdalla. Siitä huolimatta uskon ja olen nähnyt, että omalla asenteellaan, käytöksellään ja energiallaan voi vaikuttaa ympäristöönsä positiivisesti.

4.6.2 Harjoitustyön yhteys työolojen arviointikyselyn

Ensimmäisenä opiskeluvuotena tehty työhyvinvointisuunnitelma sisälsi kaikki ne asiat, mitä myös työolojen arviointikyselyssä työstiittiin. Kyselyn aihealueet olivat siis jo harjoitustyön kautta tuttuja ja sekä tietous työsuojelulaista ja asetuksista. Työolojen arviointikyselyn suorittamiseen työpaikallani oli hyötyä myös Projektijohtamisen kurssilla tehdystä projektisuunnitelmasta ja Change Management kurssilla tehdystä kyselyn litterointi harjoitustyöstä. Olen tehnyt opetustyössäni ja laulajana jo aiemmin paljon projektisuunnittelua ja projektitöitä, joten kyselyprosessin aikatauluttaminen ja läpivieminen projektina oli tuttua ja minulla oli suunnitteluun rutiinia.

Tärkeintä itse kyselyn vastaustilanteessa rehtorin aamukahvilla oli vuorovaikutus opettajien kanssa, läsnäolo ja kuunteleminen. Tulosten esittelyn yhteydessä pystyin kysymään ihmisiltä kasvokkain joistain mainituista epäkohdista ja ottamaan vastaan mahdolliset lisäkommentit. Uskon, että ihmiset kokivat, että heidän huolensa otettiin

tosissaan ja he tulivat kuulluiksi. Kyselyn teettäminen ja raportoiminen henkilökohtaisesti eikä esimerkiksi sähköisesti oli hyväksi myös vertikaalisen vuorovaikutuksen aspektista.

4.6.3 Harjoitustyön yhteys työelämän tulos- ja kehityskeskusteluun

Metsä Groupille tekemämme kehityskeskustelu ohjeistus ja parannusehdotukset olivat minulle ensimmäinen kosketus kehityskeskustelumateriaaliin. Onneksi minulla oli tuo kokemus takanani, kun tuli aika kutsua omia alaisia kehityskeskusteluun. työpaikassani kehityskeskustelut pidetään ainoastaan tiimeittäin, jolloin täysin luottamuksellinen kahdenkeskinen esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu ei toteudu. Pidän kehityskeskustelut yhteensä kolmelle tiimille ja voin sanoa, että viimeinen oli ensimmäistä fokusoituneempi, enemmän hallinnassa ja hyödyllisempi. Tein alustusten yhteenvedossa huolimattomuusvirheen yhden tiimin kohdalla mutta otin opikseni ja olin tarkkaavaisempi seuraavan tiimin kohdalla.

Kehityskeskustelussa tärkeää on sosiaalisen pääoman välittyminen vertikaalisesti molempiin suuntiin ja uskon, että se toteutui joka tiimissä jollain tapaa. jokaisen oma valmistautuminen kehityskeskusteluun on ensiarvoisen tärkeää ja se, että esimies on perehtynyt ennakoalustukseen huolella ja vetää tilanteen niin sanotusti ulkoa, eikä konetta tuijotellen. Vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi tarvitaan esimieheltä ja alaisilta sataprosenttinen läsnäolo tilanteessa. Myös turvallinen avoin ilmapiiri on tärkeää avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi.

Metsä Groupille tekemämme ohjeistus oli tärkeä taustatyö kehityskeskustelun pitämiseksi ja muistin heille painottamamme osallistavuuden ja kuuntelemisen tärkeyden kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskustelutilanne muistutti aikuisopiston lauluryhmien ohjaamistilannetta vuorovaikutukseltaan. Ryhmätunneilla olen aina pyrkinyt luomaan hyvän turvallisen ilmapiirin, jossa kaikki uskaltavat laulaa ja olla mukana. Samaan pyrin nyt kehityskeskustelutilanteessa ja uskon, että se auttoi molemminpuolisen vertikaalisen vuorovaikutuksen synnyssä.

5 Laulunopettajasta esimieheksi

Matkani laulunopettajasta liiketalouden opintojen kautta esimieheksi on ollut vaiherikas ja pitkä. Tässä luvussa kuvaan kehityskaartani henkilökohtaisella ja ammatillisella tasolla, oppijana ja toimijana, sekä opiskelijana, opettajana ja esimiehenä.

5.1 Uuden alku ja luopuminen vanhasta

Olin koko kevään ollut hiukan allapäin ja tuntenut, ettei sen hetkinen tilanne työelämässä johda pidemmällä tähtäimellä mihinkään. Opetin laulua yli 20 tuntia viikossa aikuis- ja musiikkiopistoissa ja todella pidin opetustyöstä ja oppilaistani ja he minusta. Työsuhteet olivat vuosittain uusittavia määräaikaisia työsuhteita ja koin että sirpaleisella työkentällä, en pystynyt vaikuttamaan työni sisältöön ja tulevaisuuteen haluamallani tavalla. Mietin minkälaista osaamista minun kannattaisi substanssiosaamisen lisäksi hankkia, ja millä alalla minulla olisi luontaisia vahvuuksia ja mielenkiintoa opiskella lisää. Päädyin siihen, että muusikolle kaupallisen osaamisen vahvistaminen ja markkinointitaitojen kehittäminen olisi viisain ratkaisu. Lisäksi minulle oli kertynyt paljon kokemusta asiakaspalvelualalta vuosien saatossa ja tiesin olevani hyvä myymään ja tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Mietin eri vaihtoehtoja kouluttautumiseeni ja soitin Liikemiesten Kauppaopiston opinto-ohjaajalle kyselläkseni merkonomin näyttötutkinnosta. Opinto-ohjaaja kuunteli minua ja esitti sitten muutaman kysymyksen. En muista mitä kysyttiin ja mitä vastasin mutta opinto-ohjaajan vastauksen muistan: *”kuulostaa siltä, että sinulle oikea opiskelupaikka on AMK tai yliopisto”*. Parahdin, etten voi enää opiskella kolmea ja puolta vuotta ja kolmatta AMK-tutkintoa. Opinto-ohjaaja rohkaisi hakemaan tradenomin opintoihin ja toivotti onnea pääsykokeisiin. Niin sitten hain, luin pääsykokeisiin ja pääsin sisälle Haaga-Heliaan liiketalouden koulutusohjelmaan. Sisään päästessäni olin 38-vuotias ja toisella kuulla raskaana.

5.2 Epämukavuusalue

Epämukavuusalue, sillä liikuttiin kokoajan, paitsi viestinnän ja vuorovaikutuksen opinnoissa ja osassa kieliopintoja. Opiskelutoverini, parikymppiset nuoret olivat todella fiksuja ja tiesivät paljon enemmän kaikesta, tai siltä ainakin tuntui. Yrittäjyyden ja yritystoiminnan, eli ”Yrtin” tunneilla olin aluksi täysin ”ulalla”. Kaikki, opiskelutavat ja kurssin sisältö olivat minulle uusia, mielenkiintoisia toki mutta minulla ei ollut mitään olemassa olevaa aiempaa tietopohjaa, johon tuon uuden asian olisin sitonut. Ajattelin, etten tule menestymään opinnoissani kovinkaan kummoisesti. Sitten pääsin loistavaan ryhmään ryhmätyön jäseneksi, ja asiat rupesivat aukeamaan. Minusta tuntui, että muusikkona ja pedagogina keskittyessäni pääosin musiikin maailmaan olin kulkenut ikään

kuin laput silmilläni ja nyt edessäni oli tarjolla ilmaiseksi uutta ihmeellistä tietoa, pääomaa omaan tietopankkiini.

Kuten Sydänmaalakka viiden I:in mallissaan toteaa uudistumiseen tarvitaan aina muutosta jonka mahdollistavat viisi isoa I:tä: Innostus, Ihmettely, Itsetuntemus, Itseluottamus ja Itsepohdiskelu. Näiden viiden ison I:in avulla uuden oppiminen mahdollistuu ja pääsemme ulos mukavuusalueelta venymisalueen kautta paniikkialueelle. (Sydänmaalakka 2006, 77.) Olin paniikkialueella kaksi ja puoli vuotta ja ehkä siksi aloittaessani apulaisrehtorin viransijaisena joulukuun 2014 lopulla, tuntui kuin olisin päässyt lepäämään ja takaisin mukavuus- tai ainakin venymisalueelle. Haasteita on toki ollut tässäkin työssä ja sen ohella mutta en ole kokenut samalla tavalla olevani epämukavuusalueella työtehtävieni suhteen, kuin täysipäiväisesti opiskellessani. Ainoa johtopäätös, jonka saatoinkin vetää oli, että olin tosiaan venynyt, oppinut ja saanut uutta pääomaa; epämukavuusalueen raja oli siirtynyt. Innostusta tunsin opintoihin alusta lähtien, ja uteliaisuus ja ihmetys motivoivat uuden oppimiseen ja oman tietopääoman kasvattamiseen. Ihmeteltyä tuli monella kurssilla eri syistä ja tiedon kerrostumisen ja syvenemisen myötä ihmettely kävi yhä positiivisävyisemmäksi. Positiivisen perusvireen syntyyn vaikutti myös opintojen myötä kasvanut itseluottamus.

5.3 Portfoiliotyöt ja yhteys itsensä johtamiseen

Portfoliotöistäni haasteellisimmaksi koin kehityskeskusteluohjeen Metsä Groupille sen aihepiiristä johtuen. Tein paljon taustatyötä ja luin kirjallisuutta ymmärtääkseni mistä kehityskeskusteluissa on kysymys ja miten voin niitä ohjeistaa. Ihmetys ja innostus olivat pääällimmäiset tunteet uuden asian äärellä. Työhyvinvointisuunnitelman tein itsevarmuutta puhkuen työntekijän silmin. Esimiehenä tehdyn kyselyn kohdalla näin jo asiat esimiehen e kannalta. Molempien prosessien kohdalla ihmettely ja innostus ovat vieneet prosessia eteenpäin. Työolojen arviointikyselyä työstäessäni tutkiskelin toimintaani prosessissa operatiivisella tasolla ja vuorovaikuttajana. Itsetuntemustani syvensi vanhan harjoitustyön lukeminen ja sen asian huomaaminen, että en ole enää sama ihminen, joka kirjoitti työhyvinvointisuunnitelman, vaan näen asiat objektiivisemmin ja suhtaudun niihin vähemmän tunnepitoisesti. Metsä Groupille tehty kehityskeskustelusuunnitelma on minusta edelleen hieno ja asiaa täynnä oleva työ, ja kiitos siitä kuuluu koko työryhmälle. Itsepohdiskeluna olen arvioinut itse pitämiäni kehityskeskusteluita ja miettinyt miten voin kehittää prosessia ja omaa toimintaani parantaakseni vuorovaikutusta edelleen tulvaisuudessa. Itsereflektoinnissani korostuu huolellinen valmistautuminen ja sitä kautta vuorovaikutuksen syveneminen vertikaalisesti. Harjoitustyöprosesseissa ja työelämän vastaavissa tilanteissa on esiintynyt innostusta, ihmetystä, itsetutkiskelua,

itsetuntemuksen syvenemistä ja itseluottamuksen kasvua. Työt ja harjoitustyöt ovat avanneet minulle tietä itseeni ja antaneet rohkeutta ja itsevarmuutta vastaaviin tehtäviin työelämässä.

5.4 Opiskelu ja toimintatavat

Jo opintojen alussa tiesin HR-opintojen olevan minun juttuni, mutta halusin hankkia itselleni musiikinalan substanssiosaamisen rinnalle muusikkoakin hyödyttävää markkinointiosaamista ja valitsin A-ason opinnoikseni pääosin englanninkielisistä kursseista koostuvat kansainvälisen kaupan opinnot. HR-opinnot ovat hyvin lähellä pedagogiikkaa, kuten on aikuisten opettaminen lähellä henkilöjohtamista. Mielestäni aikuisten opettaminen nimenomaisesti on henkilöjohtamista. Siksi HR-opintoihin viimein kiinni päästyäni olin todella motivoitunut ja innostunut oppimaan ja kehittymään. Jatkoitin tavallaan pedagogisia opintojani hiukan eri etiketillä, kuin aiemmin mutta samojen teemojen ja aihealueiden, aineettomien pääomien ja oppijatyypin määrittelyn parissa.

Erityisen hyödyllisenä opinnoissani olen pitänyt todellisten casejen analysointia, liiketoimintasuunnitelman tekoa, teorian tuomista konkreettisiin työelämän tilanteisiin, yhteistyötä yritysten kanssa ja oikeiden projektien työstämistä. Vaikka aika useastikin harjoitustyö on tuntunut vaikealta saada alulle ja selättää, olen opintojeni aikana oppinut sen, että kun käy työhön kiinni ja vain aloittaa jostain, hahmottuu kokonaisuus pikku hiljaa. Luontaisesti hahmotan asioita kokonaisuuksien kautta mutta opintojeni ansiosta myös osista kokonaisuuksien rakentamisen taitoni on harjaantunut.

Kuulun niihin ihmisiin, jotka ovat kokeneet ryhmätöiden merkityksen satunnaisesti. Tradenomi opintojen yhteydessä oli pakko tehdä ryhmätöitä melkein joka kurssilla kaiken aikaa. Niin epämukavalta, kuin ajatus ryhmätöiden tekemisestä aluksi tuntui, ovat ryhmätyöt todella kehittäneet ryhmätyö- ja vuorovaikutustaitojani. Olen myös saanut ryhmätöiden kautta uusia ystäviä ja tavannut todella fiksuja nuoria ihmisiä, vapaamatkustajia, vastuunkantajia ja täydellisyyden tavoittelijoita.

5.5 Katse menneeseen ja tähän hetkeen

Lukiessani vanhoja harjoitustöitäni Työhyvinvointi, Toimivan työyhteisö ja Change Management kursseilta huomaan kulkeneeni pitkän matkan ammatillisesti kuin myös ihmisenä. Monet aiemmat tuntemukseni ja ajatukseni tuntuvat olevan todella kaukana siitä, miten nyt asiat näen ja koen. Opiskeluni on vaatinut hyviä itsensä johtamisen taitoja, itsekuria, aikataulujen ja töiden suunnittelua ja priorisointia, sekä nöyryyttä ja sinnikkyyttä.

Onnistumisen kokemusten kautta olen saanut itseluottamusta ja luonnollisesti opiskellut asiat ovat lisänneet tietojani ja laajentaneet osaamistani.

Huomaan ottaneeni aiemmin monet asiat, etenkin negatiiviset kokemukset ikään kuin henkilökohtaisina. Nyt näen asiat esimiehen silmin ja ymmärrän paremmin tapahtumien kulun, syyt ja seuraukset. Yhä selvemmin näen myös esimiehen roolin merkityksen työyhteisön hyvinvoinnissa ja vuorovaikutuksen laadussa. Esimiehen roolia vuorovaikutuksen määrittäjänä ei voi vähätellä tai aliarvioida. Huomaan miten helppoa olisi vetäytyä norsunluutorniin ja vieraantua työntekijöiden maailmasta ja sen konkreettisista haasteista. Vuosia tuntiopettajana eri instansseissa toimineena tiedän, miten heikko tuntiopettajan aseman on ja nyt esimies tasolta asiaa tarkastellessani näyttää asema yhä vain heikommalta. Pitkään virkaa tehneet eivät muista tai ehkä ole edes kokeneet työn ja sen jatkuvuuden epävarmuutta ja sitä mihin kaikkeen tuo tilanne yksilön elämässä vaikuttaa. Aloilla, joilla kilpailu on kovaa ja sitä käydään keinojakin kaihtamatta ovat esimiehen toimintatavat ja kyky työntekijän aseman ymmärtämisestä ja näkemisestä ensiarvoisen tärkeitä. Tällöin psykologisen pääoman käyttö henkilöstöjohtamisessa ja vertikaalisen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostuvat.

5.6 Oma kasvu ja tulevaisuus

Kolmen viimeisen vuoden aikana olen kasvanut opintojeni kautta ja huomannut olevani myös hyvä opinnoissani. Työelämä on kouluttanut kovallakin kädellä ja etenkin lasteni johdosta olen kasvanut monta senttiä. En enää näe itseäni kaiken kohteena, vaan uskon aidosti mahdollisuuksiini ja tulevaisuuteeni. Olen todella kiitollinen, että sain apulaisrehtorin viransijaisuuden ja saan tehdä työtä, jossa yhdistyvät juuri opiskelemani asiat ja laulunopetus, henkilöstöjohtaminen ja kulttuuri. Siinä tulevaisuuden ammatillinen suunta näyttäisi olevan.

Sydänmaalakan seitsemästä itsensä johtamisen askelmasta ovat opintojeni myötä vahvistuneet uudistumisen, itsekurin, nöyryyden ja aitouden askelmat. Tulevaisuudessa haluan keskittää fokustani, pysähtyä miettimään arvojani ja asioiden merkitystä, sekä syventää itsetuntemustani ja antaa lisää tilaa herkkyydelle ja luovuudelle.

5.7 Esimiehenä olemisesta

Lopuksi vielä mietteitä esimiehenä olemisesta. Abraham Maslowin (World Academy of Art and Science) mukaan itseään toteuttava ihminen omaa tiettyjä piirteitä. Maslow mainitsee ominaisuuksina muun muassa: Itsensä ja muiden luonnon hyväksymisen, demokraattisuuden, oman rajallisuuden tiedostamisen, tarkan todellisuuden

havaitsemisen, luovuuden, rohkeuden kasvuun, vaikka se johtaisi konfliktiin. (World Academy of Art and Science). Sydänmaalakan mukaan älykkään itsensä johtamisen viitekehyksen sisällä on kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, monitieteinen lähestymistapa, käytännöllinen lähestymistapa itsensä johtamiseen, tietoisuuden merkityksen oivaltaminen, omien herkkyyksiensä kehittäminen, laaja-alainen näkemys älykkyydestä (tunneäly sekä fyysinen, rationaalinen ja henkinen älykkyys) ja itsensä johtamisen päämääränä on hyvä elämä ja itsensä toteuttaminen. (Sydänmaalakka 2006, 69.)

Kaikki nämä Sydänmaalakan ja Maslowin nimeämät piirteet ja katsomukset ovat hyvän itsensä johtamisen ohella myös hyvän johtamisen ja hyvän johtajan ominaisuuksia. Valitettavasti johtaviin asemiin halutaan hyvin kirjavin motiivein, eivätkä edellä mainitut asiat aina toteudu. Itsensä johtamisen rappusia Hyvä itsensä johtamisen taito, avoin vuorovaikutus, sekä itsetuntemuksen syventäminen ja oman toiminnan reflektointi ovat itselleni läpi elämän kestäväksi tavoitteena henkilöstöjohtajana, laulunopettajana ja ihmisenä.

6 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessin kautta olen reflektoinut ja kerrannut Haaga-Helian liiketalouden koulutusohjelmassa oppimaani tietoa ja nähnyt sen uudessa valossa tämän hetkisen työni kautta. Arvioin pohdinnassa opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistani opinnäytteen aihepiirissä.

6.1 Oman oppimisen arviointi

Kevään aikana saamani työkokemus esimiehenä on ollut hieno mahdollisuus soveltaa kaikkea opittua tuoreeltaan työelämässä. Opinnäytetyölle haastava ja omistautumista vaativa työni on ollut hidaste. Alun perin päädyimme ohjaajani kanssa ratkaisuun tehdä opinnäytetyö jostain työhöni liittyvästä prosessista mutta ensimmäisen version kirjoitettuani, tulin siihen tulokseen, että aihetta täytyy vaihtaa.

Toisen opinnäytteen kirjoittaminen on ollut huomattavasti mielekkäämpää ja mielisempää, joskin aikaa kypsytelylle olisi voinut olla enemmän. Tekstin tuottaminen on ollut minulle aina jonkin verran haasteellista mutta opintojeni yhteydessä olen joutunut tuottamaan tekstiä monella kielellä, pääosin suomeksi ja englanniksi ja huomaan kirjoitusprosessin etenevän jouhevammin, kuin musiikin alan lopputöitä tehdessäni.

Esimiestyöhön liittyy niin paljon mielenkiintoisia asioita ja oli haasteellista rajata työn teoriaisuus itsensä johtamiseen ja esimiestyöhön. Tietoperusta itsensä johtaminen ja esimiestaidot kietoutuvat yhteen mitä enemmän niihin perehtyy ja ovat viitekehyksenä esimiehelle ensiarvoisen tärkeitä välineitä omaan hyvinvointiin, hyvään vuorovaikutukseen ja esimiestyöhön, sekä organisaation hyvinvointiin.

Tehtyjen harjoitustöiden ja esimiehenä tekemiäni vastaavien prosessien vertaaminen oli avartavaa ja ymmärsin harjoitustöiden sisällöstä paljon enemmän työssä toteutettujen prosessien kautta. Tuntuu, että tieto on syventynyt ja on syntynyt oivallusten kautta ja taidot ovat karttuneet pääomaksi tulevaisuuden työelämään.

Portfolio-opinnäytetyöni kuvaa hyvän itsensä johtamistaidon ja hyvien esimiestaitojen merkityksen lisäksi omaa kasvuprosessiani, ammatillisen osaamiseni laajenemista, kehittymistä ja syventymistä käytännön taidoiksi ja pääomaksi työelämässä.

Lähteet

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa.
WS Bookwell Oy. Juva.

DiSCprofile. Luettavissa:
<https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>. Luettu 13.5.2015

Finlex, työturvallisuuslaki, 2:10§
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P10>

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille.
Helsinki: Talentum.

Manka, M. 2011. Työn ilo
WSOYpro Oy. Helsinki

Manka, M-L & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran
jatkamisen edistäjinä. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2013.
Luettavissa:
<https://www.tem.fi/files/36072/mankanuutinen.pdf>. luettu 4.1.2015

Metsä Group. Hamarila-Theakston, T., Lindström, I. Paananen J. & Väinölä S. 2015
Metsä Group, The Target of Quality Performance discussion Appraisal & goal setting
Liite 3a

Strategiasta toimintaan, esimiehen strategiatyökalut Vantaan kaupungilla. Luettavissa:
http://avain.vantaa.fi/palvelut/johtaminen_ja_toimivat_tyoyhteisot/esimiehen_strategiatyokalut. Luettu 1.5. 2015

Surakka, T & Laine, N. 2011 Käsikirja ammattimaisen esimiestyöhön
Uniprint. Tallinna

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen.
Gummerrus Oy. Jyväskylä.

Työhyvinvoinnin opas. Työhyvinvointia johtamalla ja voimaantumalla, Vantaan
työhyvinvoinnin opas. Luettavissa:

http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/99573_Tyohyvinvoinnin_opas.pdf. Luettu 30.5.2015

Työterveyslaitos, työhyvinvointi. Luettavissa:

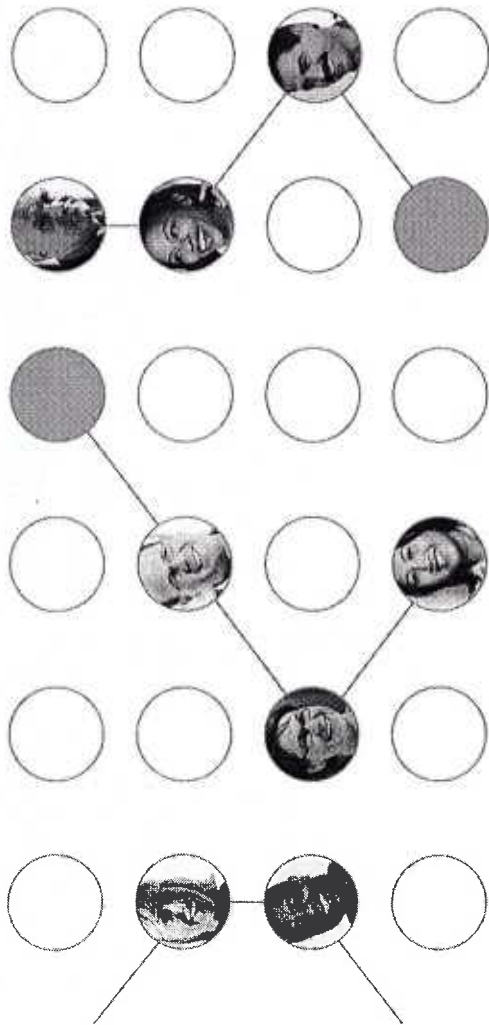
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 2.5.2015

Vantaa avain 1. Työolojen arviointiprosessi. Luettavissa:

http://avain.vantaa.fi/palvelut/turvallisuus/tyosuojelu/työolojen_arviointi. Luettu 30.5. 2015

Liitteet:

Liite 1	DiSC-analyysi
Liite 2a	Työhyvinvointisuunnitelma
Liite 2b	Työolojen arviointikysely
Liite 3a	Kehityskeskustelu ohjeistus Metsä Groupille
Liite 3b	Kehityskeskustelun raportointikaavake



Tuuli Hamarila-theakston
28.09.2014

Tämän raportin on tuottanut:

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, MAR4LH016

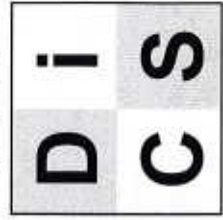


DISC Malli
DISC® Classic 1.0

DISC Classic perustuu nelikerroksiseen malliin, joka kuvaa luotettavasti neljää käyttäytymistyyliä: hallitseva (D), vaikuttava (I), vakaa (S) ja tunnontarkka (C). Jotkut ihmiset kuuluvat vain yhteen tyyliin, toiset kahteen ja jotkut jopa kolmeen eri käyttäytymistyyliin.

Kuinka sinun DiSC-tyylisi eroaa muista DiSC-tyyleistä? Mitä yhteistä sinulla on muiden DiSC-tyylien kanssa? Tässä selitettyä DiSC-malliä auttaa sinua ymmärtämään näitä tärkeitä kysymyksiä. Alla olevassa neliosassa jokaisella DiSC-tyylillä on jotakin yhteistä viereisten tyylien kanssa. C- ja S-tyylit pitävät itseään ympäristöään heikompina. Se tarkoittaa, että heillä on enemmän taipumusta mukautua ympäristönsä, koska heistä tuntuu, että heillä on vain vähän suoraa vaikutusvaltaa siihen. Toisaalta D- ja I-tyyleillä on taipumusta nähdä itsensä ympäristönsä voimakkaampina. He voivat siksi olla itsevarmempia, koska heistä tuntuu, että heillä on enemmän vaikutusvaltaa ympäristönsä. Sen lisäksi D- ja C-tyylit ovat taipuvaisia näkemään ympäristönsä epäsuotuisana (tai epäyhteistyöllisenä ja vastustavana). I- ja S-tyylit ovat taipuvaisia näkemään ympäristönsä suotuisana (tai ystävällisenä ja tukea antavana).

Pitää itseään ympäristöstä voimakkaampina



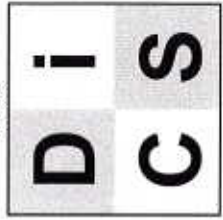
Pitää ympäristöstä epäsuotuisana

Pitää ympäristöstä suotuisana

Pitää itseään ympäristöstä heikompina

Alla oleva kuvio kuvaa lisää DiSC-mallia. Se kuvaa näitä neljää tyyliä helpommin havaittavissa olevalla ja käytettävissä näkyvällä tavalla. Huomaat, että sekä C- että S-tyylit ovat harkitsevampia ja nopeudeltaan maltillisempia. D- ja I-tyylit ovat aktiivisempia ja nopeampia. Lisäksi D- ja C-tyylit ovat taipuvaisempia kyselemään ja järjelleämään, mutta I- ja S-tyylit ovat taipuvaisia olemaan hyväksyviä ja ihmiskeskeisiä.

Aktiivinen
Nopeatahtinen
Vakuuttava
Riikka



Kyseenalaisista
Johdonmukainen
Epäilevä
Hiljainen

Hyväksyvä
Ihmiskeskeinen
Vastaanottava
Miellyttävä

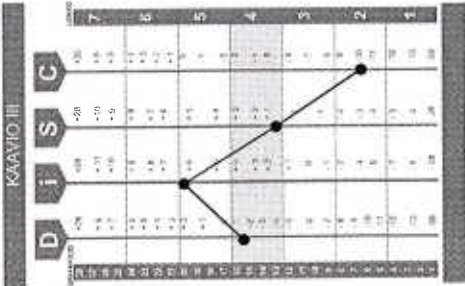
Mietteläs
Kohtuullinen vauhti
Hiljity
Varovainen

© 2003 by John Wiley & Sons, Inc. Oskuden Suomalais MLP Modular Learning Processes Oy. Kaikki oikeudet pidätetään. Kopioiminen ilman lupaa on kiellettyä.

Henkilökohtainen DISC®-profiilisi

DISC® Classic 1.0

Tässä raportissa on neljä osaa, jotka auttavat sinua ymmärtämään omaa ja toisten käyttäytymistä. Henkilökohtainen DISC®-profiili, Voimakkain DISC-käyttäytymistyyli, Käyttäytymispiirteidesi tarkempi kuvaus ja Klassinen profiilimallisi.



Henkilökohtainen DISC-profiilisi

Yläpuolella olevasta kaaviosta näet, kuinka paljon vastautesi perusteella käytät kutakin eri käyttäytymistyyliä. Tunnennettun alueen yläpuolella olevat pisteet ovat niitä käyttäytymistyyliä, joita painotat eniten; tunnennettun alueen alapuolella olevat pisteet ovat niitä käyttäytymistyyliä, joita painotat vähiten. Päivittäisessä vuorovaikutuksessaan toisten kanssa useimmat käyttävät ainakin jonkin verran kaikkia käyttäytymistyyliä.

Voimakkain DISC-käyttäytymistyyli Vaikuttava (I)

Vastautesi perusteella voimakkain käyttäytymistyyli on Vaikuttava (I). Voit lukea siitä lisää sivulta 4. Jos sinulla on useamman kuin yhden käyttäytymistyylin pistemäärä tunnennettun alueen yläpuolella, myös toissijainen käyttäytymistyyli korostuu.

Käyttäytymispiirteesi

Kaaviosi vasemmassa laidassa oleva pylväs kuvaa kaikkien käyttäytymistyyliesi vaihtelua. Voimakkuusarvo 28 on kaikkein korkein ja 1 on matalin. Sivulla 5 oleva yhteenveto antaa mahdollisuuden tarkastella jokaisia DISC-käyttäytymistyyliä erikseen. Näin voit paremmin ymmärtää, kuinka toiset saattavat kuvata käyttäytymistäsi.

Klassinen profiilimalli: Suostutteija

Klassista profiilimallia, Suostutteilija, on kuvattu tarkemmin sivulla 6. Klassisia profiilimalleja on kaikkiaan 15 ja ne kuvaavat näiden neljän DISC-käyttäytymistyylin erilaisia yhdistelmiä ja niiden mukaista käyttäytymistä. Sinun mallisi kuvaa käytöksi monimuotoisuutta ja vivaheikkuutta ja se perustuu jokaisesta neljästä DISC-käyttäytymistyylistä saamiisi pisteisiin. Ymmärrät paremmin itseäsi ja muita, jos luot läpi oman klassisen profiilimallisi kuvauksen sekä tekemällä yhteiskäsityksen kaikkien 15 eri mallin sivuilta 7 - 14.

Voimakkain DISC®-käyttäytymistyyli

DISC® Classic 1.0

Alapuolella olevassa taulukossa oleva tunnennettu alue kuvaa voimakkain DISC®-käyttäytymistyyliä. Lue kuvaus. Voit samalla alavälillä ne kohdat, jotka mielestäsi kuvaavat käyttäytymistäsi tarkemmin ja viiväite ne kohdat, jotka mielestäsi eivät kuvaa käyttäytymistäsi. Monilla saattaa olla useampi kuin yksi voimakas käyttäytymistyyli. Lue kaikista niistä käyttäytymistyyliä, jotka saattavat korostua käyttäytymisessäsi. Lue myös muista kuin omista käyttäytymistyyliäsi ymmärtääksesi toista paremmin.

D HALLITSEVA

Pyrki muovaamaan ympäristöäsi käyttämällä vastarinnan tulosten saavuttamiseksi.

KUVAUS

Tällä henkilö on taipumus:

- pyrkä väittämään oikein
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa

Tämä henkilö haluaa ympäristään, mikä

• voimaa ja vahvuutta
 • arvokkuutta ja haasteita
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta

I VAIKUTTAVA

Pyrki muovaamaan ympäristöäsi vaikuttamalla toisiin tai saavuttamalla heitä puolellesi.

KUVAUS

Tällä henkilö on taipumus:

- hoida yhteyksiä toisiin henkilöihin
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa

Tämä henkilö haluaa ympäristään, mikä

• suosiolo, sosiaalisia tunteita
 • innostusta ja energiaa
 • innostusta ja energiaa
 • innostusta ja energiaa
 • innostusta ja energiaa

C TUNNONTARKKA

Pyrki työskentelemään tunnollisesti vaihtelevissa olosuhteissa laadun ja tarkkuuden varmistamiseksi.

KUVAUS

Tällä henkilö on taipumus:

- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa

Tämä henkilö haluaa ympäristään, mikä

• selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta

S VAKAA

Pyrki yhteistyöhön toisten kanssa tehtävien suorittamiseksi.

KUVAUS

Tällä henkilö on taipumus:

- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa
- ottaa huomioon toistensa

Tämä henkilö haluaa ympäristään, mikä

• selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta
 • selkeyttä ja suoraviivaisuutta

Käyttätymispiirteesi DISC® Classic 1.0

Alla olevassa taulukossa on 28 adjektiivia D, I, S ja C-asteikoilla. Jokaisella asteikolla on saarniesi pistemäärien perusteella korostettu sellaisia adjektiiveja, jotka yleensä kuvaavat mahdollista reagoitiasi tässä tilanteessa. Tarkista luettelosi ja tee siitä henkilökohtainen ympyröimällä ne sanat, jotka mielestäsi kuvaavat sinua, ja vedä yli ne sanat, jotka mielestäsi eivät sovi sinuun.

D	I	S	C
28 itsekeskäinen	28 innostunut	28 passiivinen	28 täydellisyyden tavoittelija
27 suora	27 seurallinen	27 kärsivällinen	27 täsmällinen
26 rohkea	26 suostuttava	26 lojaali	26 löytää asiatiedot
25 hallitseva	25 impulsiivinen	25 ennakkotavissa oleva	25 diplomaattinen
24 vaativa	24 tunteellinen	24 joukkuehenkinen	24 systemaattinen
23 voimakas	23 itseään korostava	23 tyyni	23 sovinnainen
22 riskinottaja	22 luottavainen	22 omistushaluinen	22 kohelias
21 seikkailunhaluinen	21 vaikuttava	21 tyytyväinen itseensä	21 varovainen
20 päättäväinen	20 miellyttävä	20 tehoton	20 vähäeleinen
19 tiedonhaluinen	19 sosiaalinen	19 rento	19 korkea vaatimustaso
18 itsevarma	18 vieraanvarainen	18 jädätyvä	18 analyttinen
17 kiipäluhenkinen	17 tasapainoinen	17 harkitseva	17 henkkä
16 nopea	16 charmikas	16 ystävällinen	16 kypsä
15 itseensä luottava	15 varma	15 vakaa	15 välttelevä
14 ottaa laskelmobuja riskejä	14 vakuuttava	14 liikkuvainen	14 oma itsensä
13 itsekritinen	13 havainnoliva	13 ulospäin suuntautunut	13 omahyväinen
12 ei hae huomiota	12 valikoiva	12 valpas	12 jyrkät mielipitteet
11 syrjääänveäytyvä	11 pondiskeleva	11 innokas	11 sinnikkäs
10 realistinen	10 asiallinen	10 kriittinen	10 riippumaton
9 punitsee edut ja haitat	9 looginen	9 byyttymätön	9 joustamaton
8 sävyisä	8 hallittu	8 levoton	8 jämäkkä
7 konservatiivinen	7 ensistäytyvä	7 hatikövä	7 jaäräpäinen
6 rauhallinen	6 epäluuloinen	6 rauhalton	6 omavaltainen
5 lempeä	5 pessimistinen	5 muutoshakuinen	5 kapinallinen
4 hiljainen	4 varautunut	4 vikojen löytäjä	4 uhmakas
3 epävarma	3 veäytyvä	3 spontaani	3 itsepäinen
2 riippuvainen	2 tiedostava	2 turhautuu pysyvään tilaan	2 lahdon
1 vaatimaton	1 vaielias	1 aktiivinen	1 sarkastinen

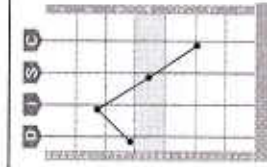
Klassinen profiilimallisi DISC® Classic 1.0

Ihmiset, tunteet ja käyttäytyminen ovat monimutkaisia ja me kaikki käydämme kaikkia neljää käyttäytymistyyliä ainakin jonkin verran.

Eri käyttäytymistyylien erilaiset yhdistelmät muodostavat erilaisia profiilimalleja. Tutkimustyon tuloksena on löydetty 15 ainutlaatuisia ja useimmin esiintyvää profiilimallia. Teoreettisten ja kliinisten tutkimusten perusteella on jokaiselle "klassiselle profiilille" laadittu omat kuvaukset, jotta ihmiset voisivat paremmin ymmärtää ja kuvata omaa käyttäytymistään.

Sinun klassinen profiilimallisi on **Suosittelijä**. Lue tästä alta sen kuvaus. Aivan samoin kuin teit omasta käyttäytymisestäsi kuvauksesta ja voimakkuuskertoimestasi henkilökohtaisen, voit tehdä samoin myös klassisen profiilimallisi kuvaukselle. Ailevirvaa tai korosta niitä kohtia, jotka mielestäsi kuvaavat käyttäytymistäsi ja yllivavaa ne kohdat, jotka eivät mielestäsi sovi sinuun.

Suosittelijä



Tunteet: luottaa toisiin, arvokas

Päämäärä: valo ja märe, statussymbolit

Toisten arvioinnin perusteet: sinälliset laivot, joustavuus

Vaikutusta toisille: ystävälinen täydys, avoimuus, samovaimus

Arvo organisatiosselle: myyjä, delegoi vastuum, tasapainoinen, luottaa itseensä

Liiallista: innokkuus, myi likaa, optimistisuus

Paineen altistaminen: tulee parannelias ja helposti laulettavaksi, jaksotyötyyri harjoittelun

Pelot: joutamittien ympäröidä, monimutkaiset ihmisuhteet

Tehokkuuden lisääminen: haastavimmat palvelut, suosio taitavuusluottamukseen

Edustaminen: luottamusta, arvokkuutta, taitavuutta, joustavuutta, avoimuutta, samovaimusta

Työskentelevät ihmisten kanssa ja pyyt olemisen ystävälinen samalla kun pyyt kohti omaa tavoitetta. Ovi ulospäin suuntautunut ja kinnokkuus ihmisiin ja suhtuu on kyky suorittaa erilaisen ihmisen kunnioitus ja luottamus. Voit saada toiset omen näkökulmasta puolellesi ja saada heidät olemisen kinnokkuudesta niistä ja samalla säilytät heidät asiakkaiksi tai ystäviksi. Tästä kynnys on erityisesti hyödyä silloin, kun myyt tavaraa tai löydät lävöthetessasi vastustajista asomaa.

Suolstin työympäristös on sellainen, jossa työskentelevät ihmisten kanssa, siel haasteellista toimiva ja työ on vaikeavaa ja itikkava. Saatat pyytä sellaista työkavallin, jotka jatkavat mahdollisuuden näytää hyvällä toisten sisimissä. Luottamusta myönteisessä tilanteessa on jätteen saatat olla ilän optimistinen projektin tulosten tai ihmisten kynnyskäytin suhteen. Olet myös tarpeellinen yllävöimään kynnysä muuttua toisten käyttäytymistä.

Palaat vapautta tutkimista ja luottaa järkeilykseen, mutta samalla tarvitset analysoitua tietoa systemaattisesti. Kun "pakko-ooidon" tunne on seivynyt sinulle, voit tasapainottaa innokkuuttasi käytännöllisellä tuloa realistiseen tilaan arvioinnin.

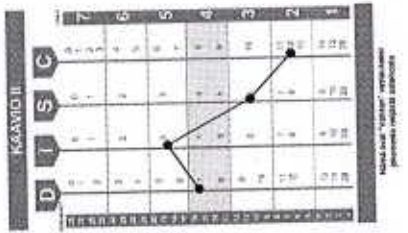
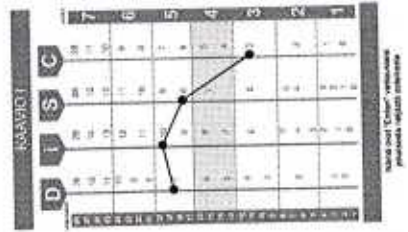
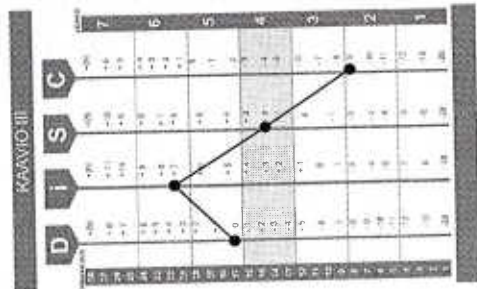
Seuraavilla sivuilla on kuvattu kaikki 15 klassista profiilimallia. Toivottavasti sinusta on mielenkiintoista ja hyödyllistä lukea niistä ymmärtääksesi paremmin, kuinka monella eri tavalla ihmiset käyttäytyvät. Tämä tieto saattaa auttaa sinua arvostamaan ja ymmärtämään sitä, että ihmiset ovat samantaisia ja kuitenkin erilaisia. Tämä tieto eri profiilimalleista auttaa sinua oppimaan tehokkaampaa kommunikointia suhteissasi toisiin.

Pistemäärät ja data-analyysi

DISC® Classic 1.0

Tästä yhteenvedosta näet, kuinka henkilökohtainen raporttisi on luotu. Kaavio III:n tulokset on saatu yhdistämällä "entien" ja "vähiten" vastaukset. Kaavio III:ta käytetään korkeimman DISC-käyttäytymistyylisi määrittämiseen, voimakkuuskerroimen pistemääriin sekä klassisen profiilimallisi määrittämiseen. Jos haluat saada lisätietoja siitä, kuinka oma raporttisi on laadittu, ota yhteyttä valmentajaasi.

Nimi: Tuuli Hamarila-theakston
Päiväys: 28.09.2014



KOOSTE TULKINNOISTA

Korkein DISC-käyttäytymistyyli: Vaikuttava (i)

Klassinen profiilimalli: Suostuttelija

Profiilimallin lohkonumerot: 5642

Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelmassani esittelen ensin toimialan, jolle suunnitelma on tehty. Käyn suunnitelmassa läpi työhyvinvoinnin edistämistä organisaatiossa johtamisen, työyhteisön toiminnan, terveydenhuollon, yksilön ja yhteisön kautta.

Organisaation esittely

Henkilökunta:

Organisaatiota johtaa rehtori, jonka läheisin alainen ja vasen käsi on vararehtori. Kanslian virkaa toimittavat vararehtori ja talousasioistakin huolehtiva taluspäällikkö. Opettajakuntaan kuuluu noin 50 henkeä, joista muutamalla vakituinen virka, puolet opettajista ovat päätoimisia opettajia ja loput opettajat ovat tuntiopettajia.

Toiminta-lokaatio:

Opettajat opettavat eri instrumenttien soittoa ja laulua, sekä musiikinteoriaa. Opistolla on opisto rakennus, jossa on joitain opetusluokkia mutta pääsääntöisesti opetus tapahtuu koulujen luokkatiloissa ympäri Espoota. Konsertit, päättäjäiset ja opettajakokoukset pidetään aina opistotalon tiloissa.

Työhyvinvointisuunnitelma osaalueittain

organisaatio:

Työyhteisöllä on tärkeää olla yhteinen tavoite, josta jokainen yhteisön jäsen on selvillä. Tavoite on hyvä olla jäseneltynä puienempiin osiin, jotta se on helpompi hahmottaa, toteuttaa, sekä seurata toteutumista. Myös itsearviointi ja toimiva toteutuva työhyvinvointisuunnitelma ovat tärkeä osa organisaation toiminnassa. (Manka 1, 13).

Jotta yksilö tuntee olevansa merkittävä osa yhteisöä, on hänen koettava voivansa vaikuttaa asioihin. Vietinnän tulee olla toimivaa suhteessa kollegoihin ja johtoon. Myös

mahdollisuus kouluttamiseen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen on tärkeä osa työhyvinvointia. Yhteisö pyrkii tarjoamaan taloudellista tukea osaamisen kehittämiseen ja näin vahvistaa opettajan ammattitaitoa ja ammatillista itseluottamusta. (Manka 1, 13).

Johtaminen:

Tärkeää työhyvinvoinnin kannalta on hyvä henkilöjohtaminen, jossa toteutuu oikeuden mukaisuus ja joka on vuorovaikutteista. (Manka 1, 16)

Henkilökunnan hyvinvoinnista tulee huolehtia antamalla sosiaalista tukea ja saada työntekijät tuntemaan olevansa arvostettuja yhteisön jäseniä, joilla on mahdollisuus vaikuttamiseen ja päätöksentekoon osallistumiseen. (Manka 1, 15-16) Johdon on kohdeltava kaikkia työntekijöitä johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti (uta). Myös tulevaisuuden mahdollisuuksien hakeminen ja optimismin vahvistaminen on johdon tehtävä suhteessa työntekijöihin (Manka 1, 15). Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja velvoite kehityskeskusteluun kerran vuodessa ja keskustelu on aidosti osa johtamisjärjestelmää. Keskustelu suoritetaan sovitun protokollan mukaan asiallisesti ja pidetään huolta, että molemmat esimies ja työntekijä tulevat kuulluiksi. (ttl 2). Työntekijän psykologista pääomaa tulee vahvistaa antamalla positiivista palautetta aina, kun siihen on vähänkin aihetta (mielenterveys).

Johdon on huolehdittava hyvin myös omasta työssäjaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan.

Työyhteisö:

Ristiriidat ja näkemys-, sekä mielipide-erot pyritään ratkaisemaan välittömästi puhumalla asianosaisten kesken, ennenkuin tilanne poikii lieveilmiöitä työyhteisöön. (ttl 1). Työyhteisössä on oltava selkeät, kaikille samat pelisäännöt, sekä määritelmä omasta ja esimiehen työnkuvasta, sekä perustehtävistä (jkl, 2).

työ:

Työperäisen stressin ennaltaehkäisy, kartoitus ja varhainen puuttuminen ja tukeminen ovat osa työhynvointistrategiaa. Työperäisen stressin ehkäisyssä huomioidaan työntekijöiden yksilölliset tekijät ja huolehditaan, että työolosuhteet ovat kunnossa. (ttk 3, 2). Mikäli työperäistä stressiä ilmenee,

pyritään aiheuttaja kartottamaan ja ruvetaan mahdollisimman pian toimenpiteisiin stressin eliminoimiseksi tai vähentämiseksi (ttk 3, 3).

Mikäli työympäristöön, tai työoloihin liittyy vaaratekijöitä on ne syytä selvittää ja tunnistaa, sekä pyrkiä poistamaan. Ensiarvoisen tärkeää on myös riskien arviointi ja –hallinta ja lainsäädännön noudattaminen. (ttk 4).

Terveys ja työkyky:

Hyvän terveyden, fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpitäminen on tärkeää työssäjaksamisen kannalta. Työterveyshuolto auttaa hallitsemaan sairauspoissaoloja ja edistää työyhteisön hyvinvointia (ttk 5, 3). Ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon kuuluvat muun muassa terveystarkastukset, työkykyä ylläpitävät ja edistävät toiminnot, yhteistyö muun terveydenhuollon tai viranomaisten kanssa ja sairaspöissaolojen seuranta. (ttk 5, 3-5). Työpaikan tulee tarjota työntekijälle myös asiantuntija-apua, esimerkiksi fysioterapeutin, tai psykologin palveluita (ttk 5, 8). Työkykyä ja työterveyttä edistävään toimintaan kuuluu myös kalusteiden ja työolosuhteiden järjestäminen ergonomisiksi ja turvallisiksi. Johdon tulee kannustaa työntekijöitä työmatka- ja työpaikkaliikuntaan, sillä liikunta ja hyvä fyysinen kunto lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista merkittävästi (sosiaali- ja terveysministeriö).

yksilö:

Yksilön tulee noudattaa työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä ja olla aktiivisesti mukana työyhteisön kehittämisessä. kollegoitaan ja esimiestään tulee arvostaa ja kunnioittaa. Yksilön on tärkeää kuunnella myös muiden mielipiteitä ja pyrkiä ymmärtämään heidän näkökantansa (syke 2). Ongelmaksi muodostuneet asiat pyritään selvittämään hetimiten, ennenkuin ne vaikuttavat työhön ja työilmapiiriin. Ongelmien ilmaantuessa on niiden ratkettua tärkeää antaa aidosti anteeksi ja pyrkiä yhteistyön sujuvaan jatkumiseen (syke 2). Itsetuntemuksen syventäminen, sekä oman toiminnan arvioiminen ja visualisointi ovat keinoja, jotka parantavat työntekijän ja hänen kauttaan työyhteisön työhyvinvointia (Manka, 19).

Psykologisen pääoman kehittäminen tuo onnellisuutta ja elinvoimaisuutta yksilölle ja tekee tästä työntekijän, joka on sitkeä, positiivinen, optimistinen selviytyjä. Jokainen voi

kehittää omaa psykologista pääomaansa esimerkiksi kiittämällä ja kehumalla itseään ja työtovereitaan. (mielenterveys).

Omasta fyysisestä kunnosta ja terveydestä on pidettävä huolta. Tupakoinnin lopettamiseen tai alkoholinkäytön lisääntymiseen on haettava apua työterveyshuollosta. Ravinnon laatu vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työntekijöiden tulee huolehtia täyspainosen ja terveellisen ravinnon nauttimisesta ja siihen tarvittavan ajan varaamisesta työpäiväänsä. Oikeanlaisella ravinnolla on vaikutusta keskittymis- ja suorituskykyyn, mielialaan ja terveenä pysymiseen (hyvinvointiaenergiaa). Työnantajan jakamat liikuntasetelit toimivat kannustimena liikuntaharrastuksille, joilla pyritään ehkäisemään työasennoista tai istumisesta aiheutuvia terveyshaittoja, sekä vahvistamaan psyykkistä hyvinvointia (ukk).

Yhteenveto

Pyrkimällä toteuttamaan näitä ohjeita organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet kehittyä toimivaksi kannustavaksi työyhteisöksi, jonka johdolla ja työntekijöillä on vuorovaikutteiset avoimet välit, ja jonka työntekijät voivat hyvin ja ovat tuottavia.

Lähteet:

Manka 1

Luettavissa:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/388/manka_imu_ ja_positiivinen_ psykologia.pdf

luettu 5.5. 2013

ttl 1

Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ ja_ratkaisut/sivut/default.aspx?snb_adname=poim6

luettu 2.5. 2013

ttl 2

Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/sivut/default.aspx

luettu 1.5. 2013

jkl

Luettavissa:

http://www.uta.fi/projektit/haku/index/tyopaikan%20pelisaannot_henkilostotyjKL.pdf

luettu 12.5. 2013

ttk3

Luettavissa:

http://www.ttk.fi/files/942/TTK_stressiesite_B5_5.pdf

luettu 12.5. 2013

ttk4

Luettavissa:

http://www.ttk.fi/tyosuojelu/vaarojen_tunnistaminen_ ja_riskien_arviointi_vanha

luettu 12.5. 2013

uta

Luettavissa:

http://www.uta.fi/projektit/haku/index/tyopaikan%20pelisaannot_henkilostotyjKL.pdf

luettu 12.5. 2013

ttk 5

Luettavissa:

http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoterveyshuolto-kumppaniksi-tyohyvinvoinnin-edistamiseen/Tyoterveyshuollon_aloittaminen.pdf

luettu 7.5. 2013

syke 1

Luettavissa:

http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannot-tyoyhteisossa/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa.pdf

luettu 10.5. 2013

mielenterveys

Luettavissa:

http://www.mielenterveysseura.fi/tiedotus_ja_julkaisut/mielenterveys-lehti/mielenterveys_2012/mielenterveys_2_2012/iloa_tyohon

luettu 6.5. 2013

sosiaali- ja terveysministeriö

Luettavissa:

<http://pre20090115.stm.fi/pr1221461425231/passthru.pdf>

luettu 12.5. 2013

hyvinvointiajaenergiaa

Luettavissa:

<http://hyvinvointiajaenergiaa.blogspot.fi/2009/10/tyossa-jaksaminen-paivan.html>

luettu 11.5. 2013

ukk

Luettavissa:

<http://www.ukkinstituutti.fi/terveysliikuntautiset/uutinen/100>

luettu 12.5. 2013

Työolojen arviointikysely

Aiheuttavatko seuraavat asiat/tekijät haittaa tai vaaraa henkilöstönne terveydelle tai turvallisuudelle?

Hallinnassa = terveys-/turvallisuushaittaa ei ole tai työpaikalla on tehty riittävät toimenpiteet haitan poistamiseksi/vähentämiseksi

Vaatii toimenpiteitä = asiasta aiheutuu terveys-/turvallisuushaittaa, tarvitaan toimenpiteitä haitan poistamiseksi/vähentämiseksi tai asia vaatii muutoin tarkempaa selvittämistä (esim. työkuormituksen, väkivallan uhan, työergonomian tarkempi arviointi)

TYÖYMPÄRISTÖTEKIJÄT

Ääniympäristö:

- melutaso työtiloissa alle 80 dB
- työpaikalla ei esiinny iskumelua (esim. takominen, paineilmatyökalut)
- työpaikan melutaso ei ole häiritsevää, eikä haittaa keskittymistä

Hallinnassa: *Vaatii toimenpiteitä:*

Vetoisuus ja lämpöolosuhteet

- työpaikalla ei esiinny haitallista vetoa esimerkiksi ikkunoista tai ilmanvaihtolaitteista
- työpaikan lämpötila on pääosin seuraavien suositusarvojen mukainen:
kevyt istumatyö 21-25 astetta
muu kevyt työ 19-23 astetta
keskiraskas työ 17-21 astetta
raskas työ 12-17 astetta

Lummetie *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Orvokki *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Patotie *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Koulu:

_____ *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Yleisilmanvaihto ja kohdepoistot

- ilmanvaihto on riittävä
- ilmanvaihtolaitteisto on peruskorjattu, huollettu tai puhdistettu ohjeiden mukaan
- tiloja käyttävien määrä on suunnitellun mukainen
- kohdepoistot on niissä työpisteissä, joissa esiintyy ilman epäpuhtauksia ja ne toimivat hyvin

Lummetie *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Orvokki *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Patotie *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Koulu:

_____ *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Sisäilmasto

- rakennuksen ilmanlaatu koetaan hyväksi

- tilojen käyttäjillä ei ole tavanomaista enempää sisäilmastoon liittyviä oireita tai haittavaikutuksia
- rakennuksessa ei ole näkyviä tai tiedossa olevia kosteus- tai homevaurioita
- tiloissa ei ole poikkeuksellista hajua, voimakasta alipainetta
- rakennuksen huolto ja ylläpito toteutetaan asianmukaisesti

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Koulu: _____ Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Työpisteiden valaistus

- valaistusvoimakkuus on riittävä
- valaistus on tasainen eikä siitä aiheudu häiritsevää heijastusta

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Koulu: _____ Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Piha-alueiden ja kulkuteiden valaistus

- piha-alueilla ja kulkuteillä (myös esim. parkkipaikka, ulkovarasto) on riittävä ja tasainen valaistus

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Koulu: _____ Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Turva- ja merkkivalaistus

- poistumisteitä osoittavat valokilvet on laitettu ja ne ovat kunnossa
- pelastusvälineistöä (esim. alkusammutuskalusto) osoittavat valo- ja merkkivilvet ovat kunnossa

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Koulu: _____ Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Järjestys ja siisteys

- työpiste on järjestyksessä ja säilytystilaa on riittävästi
- työpisteessä, kulkuteillä tai uloskäyntien edustoilla ei säilytetä tarpeetonta tavaraa
- poistumisteiden edustat pidetään vapaina
- siivouksen taso on riittävä

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:
Koulu: _____ Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

TAPATURMAVAARAT

Toimintatavat ja riskinotto

- työnantajan ohjeita ja määräyksiä työn turvallisesta suorittamisesta noudatetaan
- työntekijät eivät ota työssään tarpeettomia riskejä

- käytössä on tarvittavat henkilökohtaiset suojaimet ja koneiden suojalaitteet, niitä myös käytetään ohjeiden mukaan

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Perehdytys ja työnopastus

- uuden työntekijän perehdyttämiskäytännöt ovat suunnitelmallisia ja niiden toteutumista seurataan
- perehdytysvastuista on sovittu
- työntekijät on riittävästi perehdytetty työhön ja työn turvalliseen suorittamiseen sekä työvälineiden käyttöön
- työntekijät on riittävästi perehdytetty turvallisuus- ja pelastussuunnitelmiin

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Poikkeamatilanteet ja häiriöt

- työssä ei esiinny suunnittelemattomia tekniikkaan, toimintaan tai tietämykseen liittyviä poikkeamatilanteita tai häiriöitä
- mahdollisiin häiriöihin on varauduttu

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Hälytys-, pelastus- ja ensiapuvälineet sekä ensiapukoulutukset

- työpaikalla on varauduttu tulipalon, räjähdyksen tai muiden onnettomuuksien varalle
- ohjeet ja välineet on käytettävissä, ne ovat ajan tasalla ja ne on näkyvästi merkitty
- pelastautumisharjoituksia pidetään säännöllisesti
- ensiapukoulutukset ovat ajan tasalla

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Koulu:

_____ *Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:*

Henkilönsuojaimet

- työntekijöillä on tarvittavat suojaimet ja ne ovat asianmukaisessa käyttökunnossa
- suojainten käyttö ja säilytys on riittävästi ohjeistettu ja järjestetty, niiden mukaan myös toimitaan

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Kaatuminen, liukastuminen, kompastuminen tai päälle astuminen

- lattioilla ei ole esineitä, joiden päälle astumisesta aiheutuu tapaturman vaara
- lattiat, portaat ja/tai kulkutiet eivät ole liukkaita esim. kosteuden tai jään vuoksi
- ulkona olevien työ- ja kulkualueiden hiekoittamisesta huolehditaan talvisin

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Koulu:

_____ *Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:*

Sähköiskun vaara

- sähkölaitteet ja/tai niiden johdot ovat kunnossa
- sähkölaitteet huolletaan ja puhdistetaan asianmukaisesti
- työntekijöiden ohjeistus sähkölaitteiden käyttöön on kunnossa

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Työmatkatapaturmat

- työmatkaan varataan riittävästi aikaa esim. huonon sään vallitessa
- autoilla ei laiminlyödä liikenneturvallisuutta

- pyöräillessä käytetään kypärää, pyörässä on valot ja muut varusteet ovat kunnossa
- jalan kulkiessa käytetään säänmukaisia jalkineita, liuku-esteitä ja heijastimia

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

FYYSISET KUORMITUSTEKIJÄT

Työtilan riittävyys ja työpisteen mitoitus

- työntekijällä on riittävästi tilaa työskentelyyn ja/tai työasennon vaihtamiseen
- työkohteen sijoittelu, työskentelykorkeus tai työtuoli ovat säädettävissä työntekijän ominaisuuksien ja työn vaatimusten mukaisesti

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Työasennot

- työntekijä ei joudu työskentelemään huonoissa ja kuormittavissa työasunnoissa
- työ ei sisällä kuormittavia asentoja, kuten esim. kumaria, kiertyneitä ja/tai sivulle taipuneita asentoja, käsien kannattelua.
- henkilöstön hyvästä työergonomiasta on huolehdittu ja he ovat saaneet ergonomiakoulutusta
- näyttöpäätetyöergonomia on kunnossa

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Toistotyö

- työ ei sisällä pitkäaikaisesti toistuvia, samankaltaisia, yksipuolisia liikkeitä ja liikeratoja
- työasentoa voi vaihdella
- työssä ei ole yhtäjaksoista käsin tarttumista, siirtämistä, ojentamista tai kannattelua
- toistotyön rasittavuus on minimoitu

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Työn fyysinen raskaus, voimankäyttö ja äkillinen ylikuormittuminen

- työn fyysinen rasittavuus on minimoitu ja tarvittavat apuvälineet esim. nostoihin ja siirtoihin on käytettävissä
- henkilöstön hyvästä työergonomiasta on huolehdittu ja he ovat saaneet ergonomiakoulutusta

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Nostot ja siirrot

- painavia tai hankalasti kiinniotettavia taakkoja ei nostella, kannatella tai siirretä käsin
- nostoihin ja siirtoihin on apuvälineitä ja niitä myös käytetään
- taakkoja ei nosteta lattiatasolta tai hartiatason yläpuolelta tai kurottaen
- työntekijät on perehdytetty ergonomisiin nostotapoihin

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

Staattinen kuormitus tai paikallaan työskentely

- työ ei sisällä yksipuolisesti jatkuvaa istumista tai seisomista
- työssä ei joudu kannattelemaan raajoja tai työvälineitä ilman tukea

Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä

KEMIAALLISET JA BIOLOGISET TEKIJÄT

Pölyt, kuidut, kaasut, höyryt, huurut, savut

- työpaikan hengitysilmassa ei esiinny työntekijöiden terveydelle tai turvallisuudelle haitallisia pölyjä, kuituja, kaasuja, höyryjä, huuruja tai savuja

Lummetie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Orvokki Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Patotie Hallinnassa: Vaatii toimenpiteitä:

Koulu:
_____ *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Tartuntavaarat, esim. bakteerit ja virukset

- työpaikalla ei esiinny tartuntavaaraa aiheuttavia altisteita, esim. bakteereja, viruksia
- tartuntavaaralliseen työhön on laadittu asianmukaiset ohjeet
- tartuntavaarat on minimoitu

Hallinnassa: *Vaatii toimenpiteitä*

Sienet, esim. homeet

- työntekijä ei altistu työssä esim. haitallisille homesienille

Lummetie *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Orvokki *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Patotie *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*

Koulu:
_____ *Hallinnassa:* *Vaatii toimenpiteitä:*



Metsä

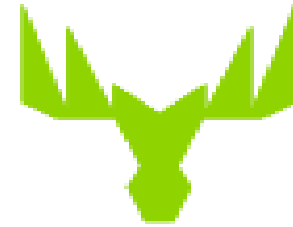
METSÄ GROUP

The Target of Quality Performance Discussion Appraisal & Goal Setting

HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

JOHANNA PAANANEN, TUULI HAMARILA-THEAKSTON, ILONA LINDSTRÖM, SARI VÄINÖLÄ

Summary



Metsä

For this project we examined Metsä Group 's PDA instructions for employee and managerial levels and reviewed the employees and managers PDA preparation forms and the PDA summary form. We also obtained feedback from a number of Metsä Group personnel of their opinions and experiences with the PDA material. We drew upon current theory by reviewing published professional materials and research on PDAs, in particular relating to the elements of quality appraisal and managers as examples of influence on PDA results.

Based this research and empirical findings we found that the preparation material does not support managers in performing a quality PDA that would be beneficial for both parties.

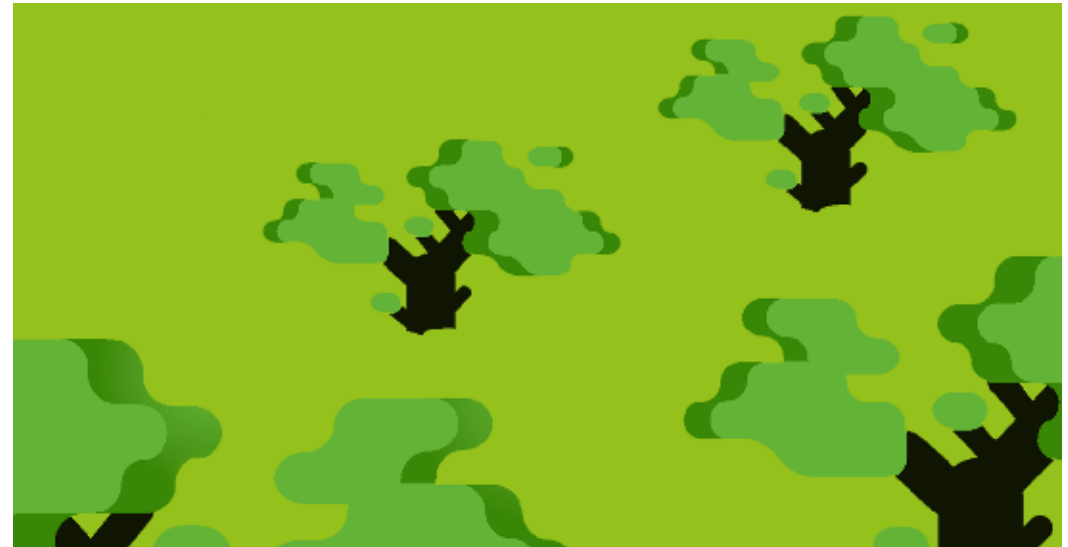
We found that the managerial level's example and input on PDA has a massive influence when forming a PDA culture or tradition in the company. For the company to have the most motivated personnel, inspiring work environment and productivity potential, a high quality PDA is an important tool to reach the goals.

Content



Metsä

1. Preface
2. Introduction
3. The Quality Performance Appraisal
4. The Goal Setting
5. Supervisor's Role and Influence in PDA
6. The Preparation for the PDA
7. The Current Analysis and the Development Proposals
8. Conclusion
9. Appendix



Preface



Metsä

Annie Laukkanen from Metsä Group provided an excellent topic for our Change Management Course project work. She asked for ideas on how to support supervisors in Performance Development Appraisal and give some new ideas on how to make sure that they would understand better the targets of PDA and catch up with quality results.

This document describes the process of the quality PDA and gives some concrete proposals and ideas on what must be taken into account to have a good quality PDA. This document gives ideas for preparation for the PDA and also some concrete illustrations of supervisor's example and influence of PDA.

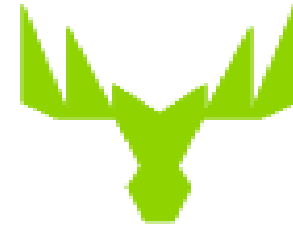
The Manager's guide for quality PDA is to be found in appendix.



Metsä

1. Introduction

Introduction



Metsä

The project is a part of the Change Management -course in HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. The main focus of the project is to describe the ideas for quality and goal-oriented Performance Development Appraisal (PDA).

The goal is to find a few concrete development proposals for Metsä Group and analyse them.

The project is also aimed at creating a development plan for the PDA instructions based on received empirical data and change management theories.

The report consists of new ideas for quality PDA and concrete development proposals.

The presentation in the form of PowerPoint makes the development plan visual and easy to read and internalise.

Research Methods and Sources



Metsä

PRIMARY

- Metsä Group's PDA Guides
- Empirical material on the PDA

SECONDARY

- Internet
- New articles
- Published Research
- Reports

Research Questions



Metsä

Annie Laukkanen, Metsä Group:

"Miten voisimme Groupin HRD:ssä osaltamme tukea esimiehiämme ja varmistaa, että esimiehemme ymmärtävät vielä paremmin mikä on kehityskeskusteluiden tavoite, sisältö (agenda) ja laadukas lopputulos?"

Slides
10-19

How to clarify
goal-directed
PDA?

Slides
9-10

How to set
concrete goals?

Slides
25-33

How to a make
concrete
development
plan?



Metsä

2. The Quality Performance Appraisal



The Performance Appraisal Process



Metsä

PREPARATION

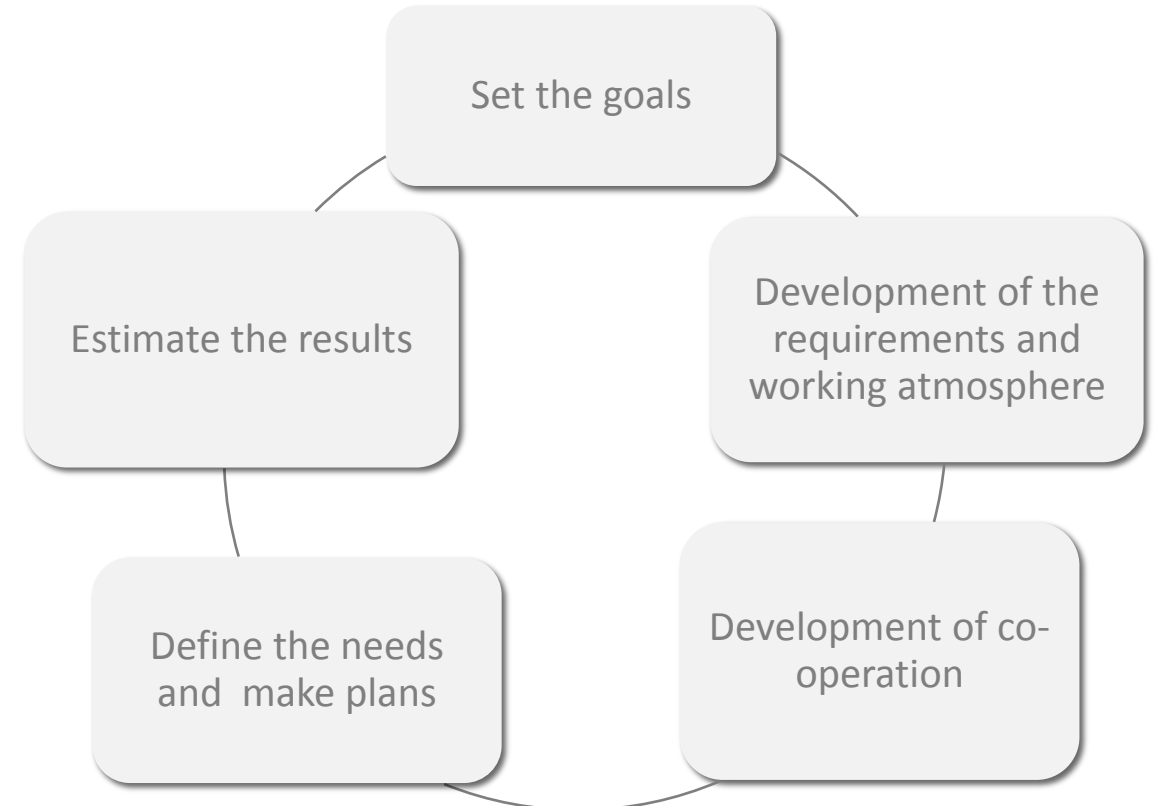
ACTION

EXTENSION

DOCUMENTATION

FOLLOW UP

FEEDBACK



The Quality Performance Appraisal



Metsä

- Helping to commit personnel to the organization's strategy, vision, values and goals.
- Clarifying and defining performance expectations.
- Identifying training and development needs.
- Providing career counselling.
- Succession planning.
- Improving individual, team and corporate.
- Innovations may rise from unexpected directions.
- An easy way to follow up the personnel's development and motivation.

Focus on PDA



Metsä

75% of PDA must focus on the future

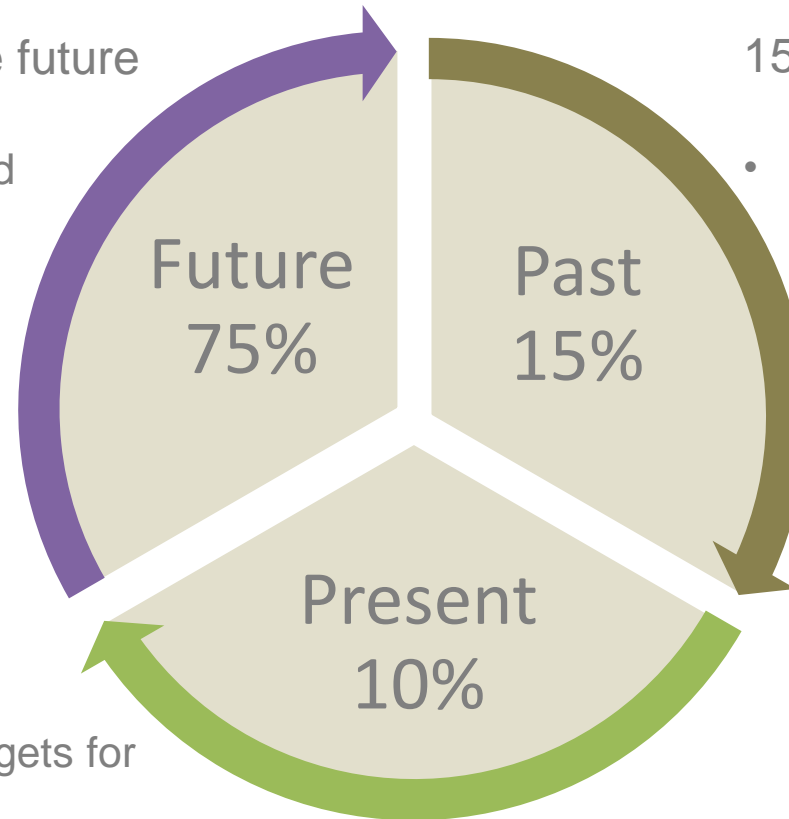
- Focusing on strategic goals and personal development plan

15% of PDA must focus on the past

- What explains achievements and failures?

10% of PDA must focus on the present

- Where are we now?
- What are the strengths and targets for development?





Metsä

3. Goal Setting



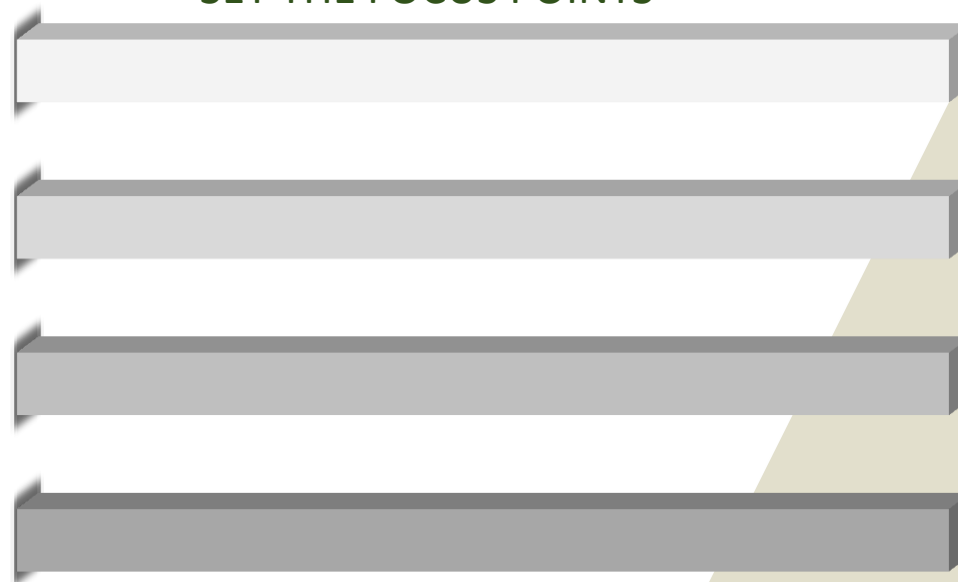
Select the Efficient Goals



Metsä

Name and
set the goal.

SET THE FOCUS POINTS



Strategic goals

Business Unit goals

Individual goals

Personal training and
development needs

How to Set The Concrete Goals S.M.A.R.T.



Metsä

S

• Specific

Define expectations. State what you want to achieve: who, what, when, where, which, why. Avoid generalities and use verbs to start the sentence.

M

• Measurable

Quality, quantity, timeliness and cost: how much, how many, how will I know it has been accomplished?

A

• Achievable

Challenging goals within reason. Do not assign too many goals even though each one in within reason. People will work harder for the goals when they are set by themselves.

R

• Realistic

Link the goal to higher level business unit goals. Ensure the employee understands the link. When setting goals, remember to set them high but reachable, too low will not motivate.

T

• Time-bound

Date or elapsed time to complete the goal.

Leader's Role in Training and Development Organizational Learning



Metsä

Commitment to organizational learning

- Clear vision and goals for organizational learning
- Champions and role models

Supportive Leaders

Culture values

- Aligned beliefs and values
- Reinforcing incentives
- Commitment to measurement of results

Culture of Continuous Improvements

Daily workflows

- Defined processes to set learning agenda and capture, distill and share knowledge
- Technology platforms

Intuitive Knowledge Processes

Defined Learning Structure

Support organizational learning

- Defined roles and responsibilities for capturing, distilling, applying and sharing knowledge
- Network and coordination



Metsä

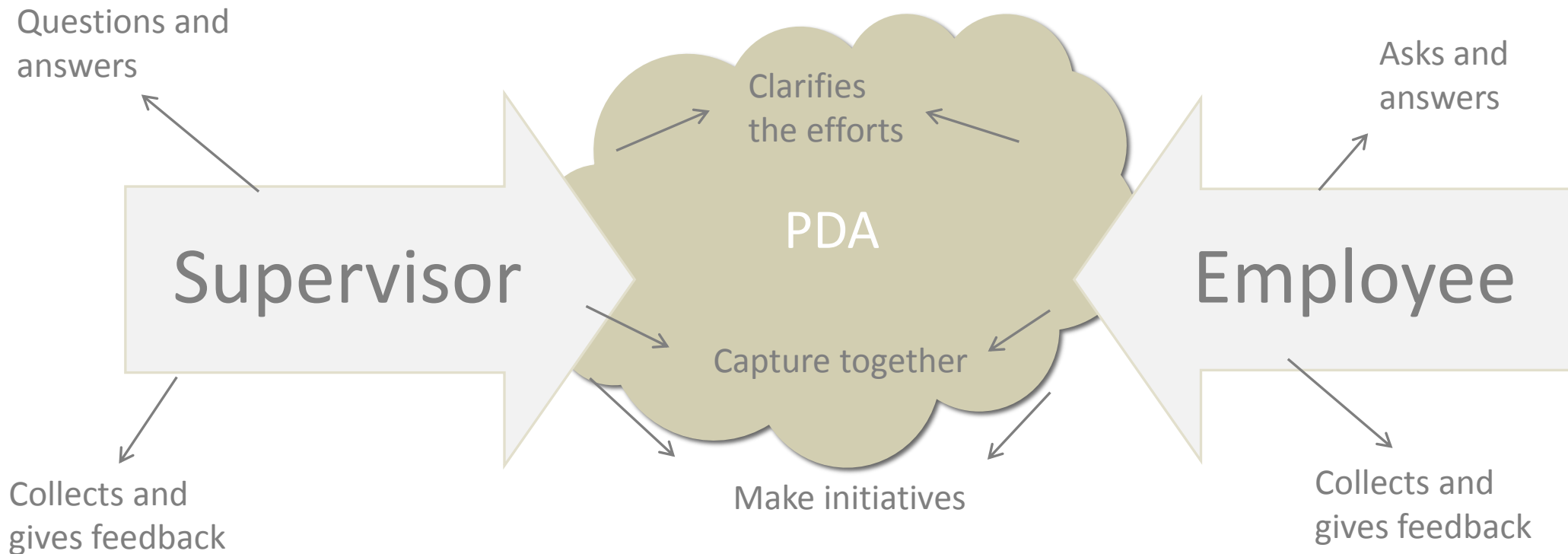
4. Supervisor as a Role Model in PDA



Supervisor as a Role Model



Metsä



The supervisors role in PDA



Metsä

What makes the PDA beneficial for both parties:

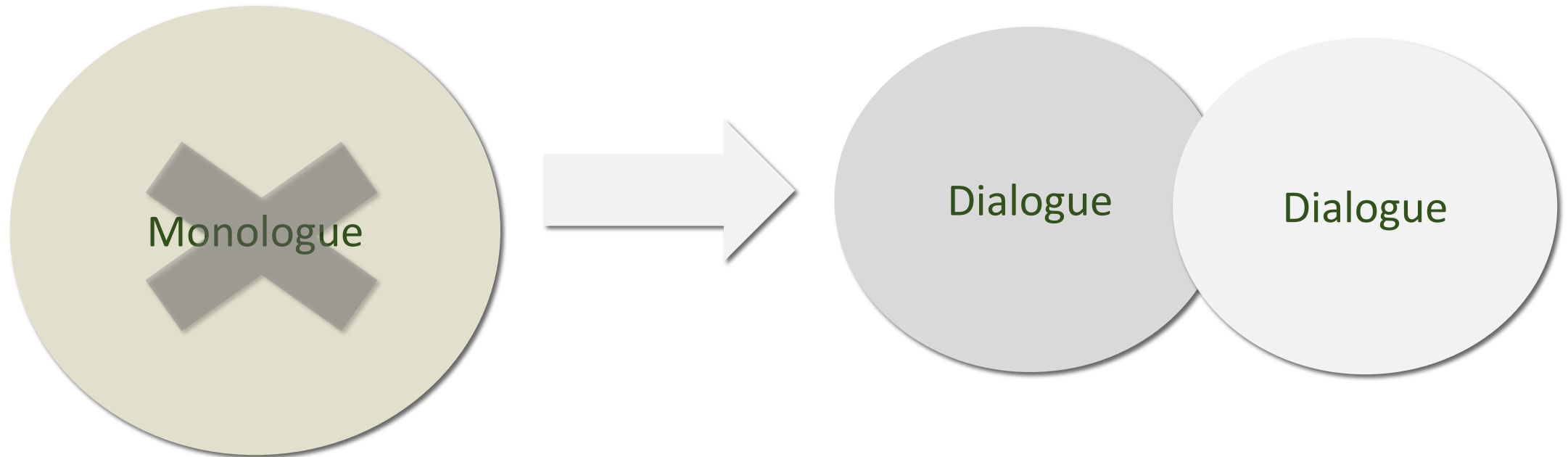
- Be present in the moment.
- You are equals in this conversation.
- Listening to what the other has to say, and hear also what is not said.
- Make sure that you have understood what the employee has to say.
- Comment-State reasons why some change is needed.
- Demand an engagement to the change.
- Make an action plan and agreement about following it.

Equal conversation



Metsä

PDA is an equal conversation between the employee/team and the supervisor.





Metsä

5. Preparation

Successful PDA in Action



Metsä

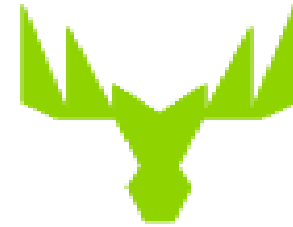
The most crucial points for success:

- Preparation
- Discussion
- Follow-up

Motivation to succeed in PDA's starts from the top and flows down to supervisors and employees.



Supervisor's List for Preparation



Metsä

- Take time for preparation, it is part of your job.
- Inform your group about the up-coming PDA. Introduce the main targets and key areas of the year at the team meeting.
- Motivate all your employees, why, how and when the PDAs are going through.
- Give enough time for your employees for preparation.
- Ask employees to schedule the discussion time from your calendar. This is an important part of being involved in the process.
- Give the preparation questions to your employees in advance, so they can have them completed before the PDA.



Metsä

6. Current Analysis of PDA and Development Proposals



Analysis of Current PDA



Metsä

Advantages

- The PDA instructions for the managerial level do emphasize the pedagogical and positive approach to the employees contribution.
- Process description is accurate.
- There are illustrations which clearly demonstrate what is required for good performance.

Disadvantages

- Too many separate documents.
- Most of the slides have too much text and content in them.
- No exact guide for preparation, current guides don't support the importance of preparation.
- Managerial guidance is needed naturally but should it be done in some other context?
- Instructions do not appear in logical order.
- Some important content is missing.

The Change Analysis



Metsä

Internal forces

- Is the traditional PDA carried out annually because of the control of HRM?
- Is there a lack of motivation? Is significant improvement achieved? Are they easy to follow-up?
- Should coaching be more day-to-day rather than a once a year performance?
- Do supervisors have difficulty setting concrete goals? Are goals unclear or unspecific?
- Is there a need for digital tools for documentation and follow-up? Are the previous documents saved?

External forces

- Appraisal might be more based on responsibilities rather than on personal characteristics of the individual.
- Motivation of work has changed. Young people appreciate more the content of work and the possibility to use their skills and get satisfaction in their work.

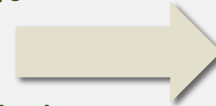
The Different Goals at Metsä Group PDA Guide



Metsä

- Liiketoiminta-alueen / yhtiöön tavoitteet
- Yrityksen, yksikön ja tiimin tavoitteet

- Yleiset tavoitteet



- Tulospalkkiotavoite, henkilökohtainen tulospalkkiotavoite

Guides include many different kind of names for the goals. Need to name in specific and logical way.

- Yksikön, osaston ja tiimin pitkän aikavälin tavoitteet

- Sovitut tehtävät ja tavoitteet

- Arvotavoitteet

- Yksittäisen toimihenkilön kehityskeskustelussa sovittavat tavoitteet

- Omat tavoitteet

- Työryhmän tavoitteet

- Työryhmän tulevan kauden tavoitteet

- Määrälliset ja laadulliset tavoitteet

Henkilön omat pitkän aikavälin kehittymistavoitteet

- Kuluvan kauden tavoitteet ja tulevan kauden tavoitteet

- Henkilökohtaiset tulospalkkiotavoitteet

Analysis of Current PDA Document



Metsä

Listaa henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Tavoitteet tulee määritellä liiketoimintastrategialähtöisesti huomioiden siinä valitut painopistealueet (liiketoiminta-/vuosisuunnitelmat, tuloskortit). Tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Sovi, mitkä tavoitteet ovat tulospalkkiosidonnaisia ja merkitse tulospalkkiotavoitteet seuraavalle sivulle 'Henkilökohtaiset tulospalkkiotavoitteet', ei tähän. Varmista, että jokainen tavoite on tarkoin määritelty, mitattava, sovittu (yhdessä alaisesi kanssa), realistinen ja ajoitettu. Kuvaa tavoite ja merkitse, miten suoritusta ja mahdollista tavoitearvoa mitataan. Kun ajanjakso on päättynyt, arvioi tavoitteiden toteutuminen yhdessä henkilön kanssa skaalalla: ei saavutettu, saavutettu osin, saavutettu täysin tai ylitetty.

Tavoite	Muistio

- The top explanation is unclear and too long
- The five boxes emphasize employees to write exactly five different goals
- The visuality could be more interesting

Analysis of Current PDA Document

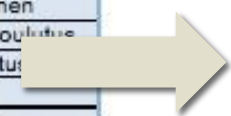


Metsä

Kehityssuunnitelma

Listaa taidot, osaaminen ja käytös, joita työn hoitaminen edellyttää sekä sovi kehitystoimenpiteistä, joita tarvitaan tehtävien suorittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Perustelee valitun kehitystoimenpiteen tavoite. Kehitystoimenpiteiden tulee olla arvojen mukaiset. Kehittyminen ei useimmiten vaadi koulutusta, vaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä. 70-20-10% kehitystapaa suositellaan: 70% työssä oppimista, 20% toisilta oppimista ja 10% koulutusta tai itseopiskelua. Valitse kehitysmenetelmä ja merkitse aikataulu kehitymiselle. Kun ajanjakso on päättynyt, arvioi yhdessä henkilön kanssa, miten kehityssuunnitelma toteutui.

Kehityssuunnitelma	Muistio	Alkupy.	Loppupy.	Menetelmä
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu



Why stick with these five different options?

Analysis of Current PDA Document



Metsä

HENKILÖARVIOINTI (MYÖS OMA-ARVIOINTI)

Arviointiin kuuluu kuusi arvioitavaa kokonaisuutta.

Minimi (heikoin) on 1 piste ja maksimi (paras) on 6 pistettä per ominaisuus.

1. AMMATILLINEN OSAAMINEN

- o turvallisuus (uhmaa sääntöjä -> toimii oikein, ohjaa muita)
- o laatutietoisuus (heikkolaatuista -> virheetöntä)
- o joutuisuus (nyhrääjä -> työ vaivatonta, tukee muita)

2. AHKERUUS

- o yritteliäisyys (vain komennosta -> valmistelee seuraavaa vuoroa)
- o aktiivisuus (käskytettävä -> kehittää työtä ja työtapoja)
- o viitseliäisyys (tekee jos tekee -> tekee käskemättä ja ennakoi)



This doesn't really contribute anything. It can demotivate and frustrate the employee.

Analysis of Current PDA Document



Metsä

Alla on muutama kysymys, joiden avulla esimerkiksi voit valmistautua kehityskeskusteluusi.

- **Tavoite:** Mikä on oma tavoitteeni keskustelulle? Mitä haluan saada aikaan?
- **Lopputulos:** Mikä olisi parasta, mitä keskustelussa voi tällä kertaa tapahtua?
- **Työnkuvani:** Mikä on työnkuvani käytännössä? Luettele työtehtäväsi ja niihin kuluva aika prosentteina tai tunteina. Miten haluan kehittää sitä?
- **Motivaationi:** Kuinka motivoitunut olen työssäni? Mikä minua motivoi? Mikä laskee motivaatiotani?
- **Työhyvinvointini:** Kuinka hyvinvoiva olen työssäni? Mikä lisää työhyvinvointiani? Mitä itse voisin tehdä sen eteen eri lailla? Mitä odotan esimieheltäni?
- **Aikaansaannokseni:** Mitä olen saanut aikaan kuluneen kauden aikana? Mistä toiminnassani olen saanut myönteistä palautetta? Mitä konkreettista olen tehnyt, josta olen ylpeä?
- **Osaamiseni ja vahvuuteni:** Mitä osaan ja miten haluan hyödyntää osaamistani? Millaisissa työtehtävissä olen parhaimmillani? Miten vahvuuteni tulisi vielä paremmin hyödynnettyä? Mitkä vahvuuksistani eivät ole tällä hetkellä ollenkaan käytössä?



Should be part of the Employee's PDA Guide because of the many broad questions.

Analysis of Current PDA Document



Metsä

Kehityskeskustelun arviointilomake:

Osasto.....

Arviointiasteikko

- 4 = samaa mieltä
- 3 = jokseenkin samaa mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 1 = eri mieltä

Esimies.....

Pvm.....

Sovimme hyvissä ajoin esimieheni kanssa kehityskeskusteluaikajankohdan					4
Kävimme läpi kuluvan vuoden tavoitteeni ja kehityssuunnitelmani					
Sain palautetta toiminnastani					
Annoin esimiehelleni palautetta hänen toiminnastaan					
Olen saanut hyvin tietoa yksikköni tavoitteista					
Kävimme läpi tulevan vuoden tavoitteeni ja sovimme kehityssuunnitelmastani					
Olin itse huolella valmistautunut kehityskeskusteluun					
Kehityskeskusteluun käytettiin mielestäni tarpeeksi aikaa ja koin tilaisuuden hyödylliseksi					

The New Web Based
Feedback Survey

The Change Proposals



Metsä

How to clarify the goal-directed PDA?

Advance Preparation

How to set concrete goals?

New Document for PDA

How to make concrete development plan?

List of the different development options

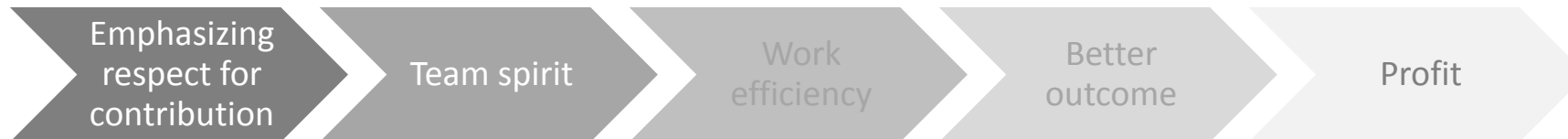
Development Proposals for the Instructions



Metsä

What could be taken into consideration when reforming the instructions:

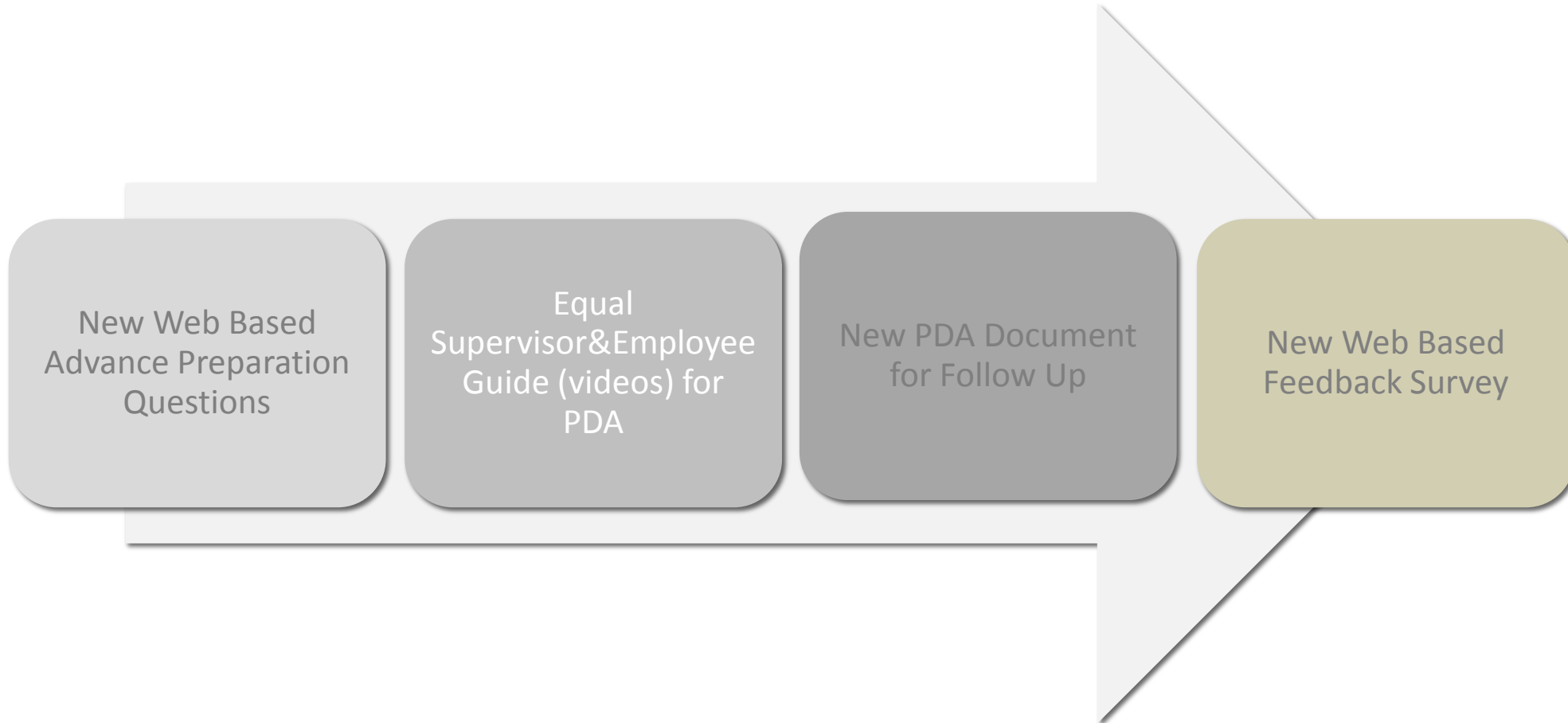
- Company-level VS team-level VS individual level
- Expectations for the manager VS employee/team
- Concentrate on how to be present, equal and constructive in the PDA
- Shorter instruction slides, common level PDA instructions
- Managerial training to support management skills that affect the PDA skills



Development Proposals for the PDA Process



Metsä



Development on Method Card



Metsä

List of different options in method card:

Kehityssuunnitelma

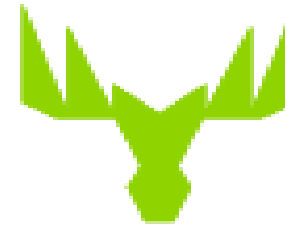
Listaa taidot, osaaminen ja käytös, joita työn hoitaminen edellyttää sekä sovi kehystoimenpiteistä, joita tarvitaan tehtävien suorittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Perustele valitun kehystoimenpiteen tavoite. Kehystoimenpiteiden tulee olla arvojen mukaiset. Kehittyminen ei useimmiten vaadi koulutusta, vaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä. 70-20-10% kehitystapaa suositellaan: 70% työssä oppimista, 20% toisilta oppimista ja 10% koulutusta tai itseopiskelua. Valitse kehitysmenetelmä ja merkitse aikataulu kehitykselle. Kun ajanjakso on päättynyt, arvioi yhdessä henkilön kanssa, miten kehityssuunnitelma toteutui.

Kehityssuunnitelma	Muistio	Alkupv.	Loppupv.	Menetelmä
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu



- New challenging duties
- Expanding and diversification of duties
- Job rotation
- Change of duties
- Projects
- Own suggestion for developing own duties
- Participating to strategic work
- Prioritization of duties together
- Orientation
- Introduction to new work equipment
- Teamwork

Questions to prepare group PDA discussion



Metsä

Please answer each questions with the scale from 1 to 5, where
1 = not at all, 2 = a little bit, 3 = somehow, 4 = quite a lot, 5 = very much

- | | | | | | |
|--|-------|---|---|---|---|
| How important do I evaluate this discussion? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| How motivated am I working in the team? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| How would I rate my well-being in the team? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| How well does our team function? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| How much does each member of this group contribute in this team? | | | | | |
| Member: | | | | | |
| _____ | _____ | % | | | |
| _____ | _____ | % | | | |
| _____ | _____ | % | | | |
| _____ | _____ | % | | | |
| How much do we get valuable feedback? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do I give enough feedback for my team members? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Does my team have enough skills to achieve the goals? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Is the team able to use my personal skills? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Questions to prepare group PDA discussion



Metsä

Please answer to the marked (1-5) questions with the scale from 1 to 5.
1 not at all, 2 a little bit, 3 somehow, 4 quite a lot, 5 very much

How important do I evaluate this discussion? (1-5) 1 2 3 4 5

What is my personal goal for the discussion?

How important do I find that this discussion leads to results? (1-5) 1 2 3 4 5

What would be the best outcome from this discussion?

What exactly is my job description? List your tasks and the time you spend on them (in hours or percentage). Has my work profile changed during the last year? How important it would be to me that my work profile would change? (1-5) 1 2 3 4 5

Have I got enough support for that?

How motivated am I in my work? (1-5) 1 2 3 4 5

What motivates and what demotivates me? What could the company do to motivate me more? How does my supervisor affect to my motivation?

Questions to prepare group PDA discussion



Metsä

How would I rate my well-being at work? (1-5)

1 2 3 4 5

How could I improve it? What could I do better or differently? What do I expect from my supervisor?

Do I feel that I have achieved something in my work? (1-5)

1 2 3 4 5

What have I achieved since the last PDA-discussion? What am I proud of?
What positive feedback have I received?

Do I get feedback from my work? (1-5)

1 2 3 4 5

Do I give enough feedback to others? (1-5)

1 2 3 4 5

How important is the feedback for me? (1-5)

1 2 3 4 5

What kind of skills and competences do I have?

Am I able to use the skills and competences in my work? (1-5)

1 2 3 4 5

In what kind of tasks am I at my best? Are any of my skills underused
in my present job? Could I offer some education for my colleagues?

Questions to prepare individual PDA discussion



Metsä

Am I moving towards my personal development goals? (1-5)

1 2 3 4 5

What are my personal development goals for the next 6 months, a year and three years? Would I like to change my position or to another office?

Is the workplace atmosphere nice? (1-5)

1 2 3 4 5

How would I like to improve it? Is there something my supervisor or company could do to improve the atmosphere? What do I offer my fellow workers?

Do I prefer teamwork or individual work?

Have I adjusted in my team well? (1-5)

1 2 3 4 5

What is my role in the team?

Am I getting enough support from my supervisor? (1-5)

1 2 3 4 5

Do I give enough feedback to my supervisor? (1-5)

1 2 3 4 5

What is my supervisor doing right? What could be improved here? What do I generally expect and need from my supervisor in order to succeed in my work?



Metsä

7. Conclusion

7. Conclusion

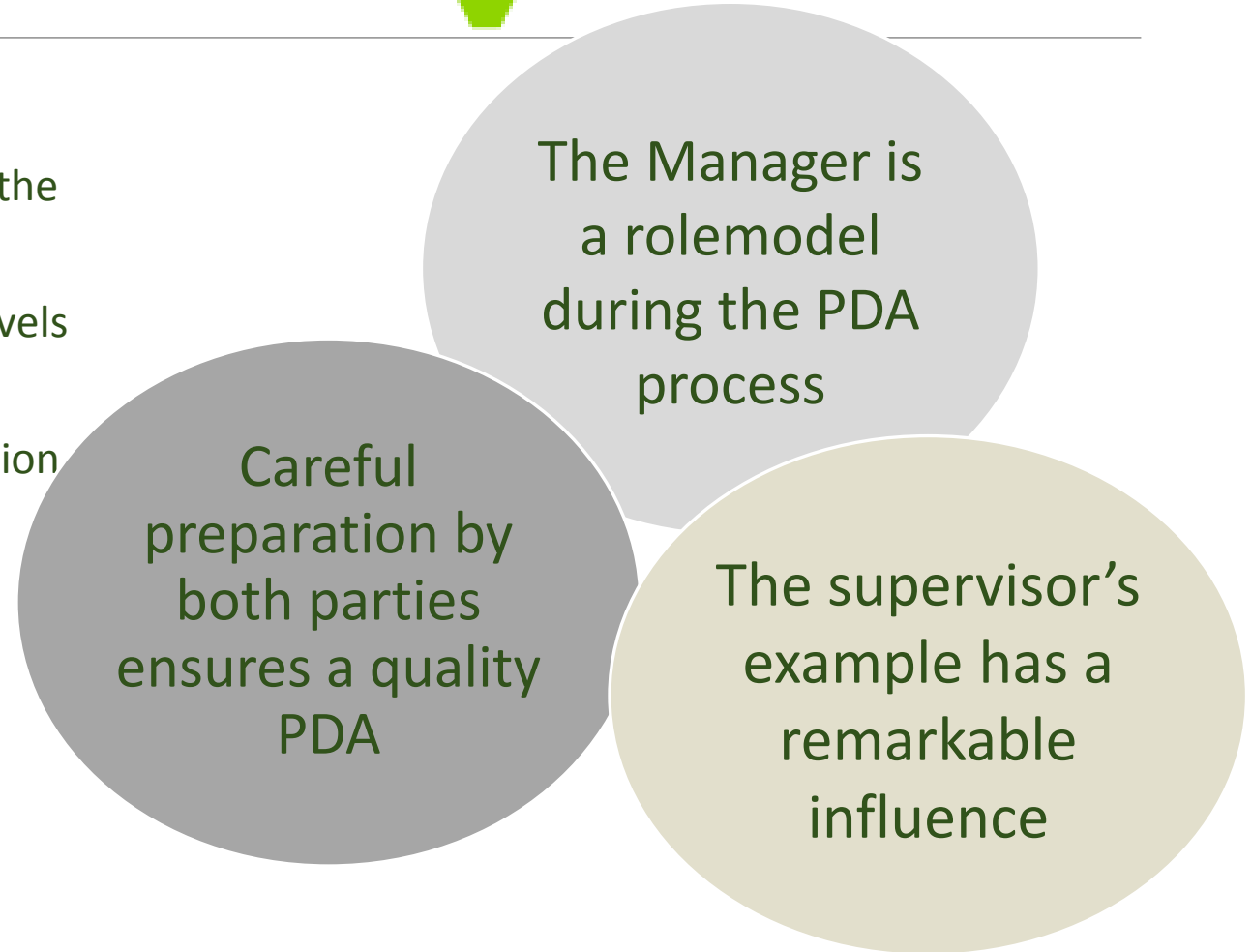


Metsä

The highest level in corporate hierarchy demonstrates the model example of how to do the PDA .

This example will be transmitted to the lower levels and to the organizational culture.

For PDA to reach a high quality, careful preparation of employees and supervisor is crucial.





Metsä

Supervisor's Guide for Quality PDA

HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

JOHANNA PAANANEN, TUULI HAMARILA-THEAKSTON,

ILONA LINDSTRÖM, SARI VÄINÖLÄ

Executive Summary



Metsä

The managerial level's example and input on PDA has a massive influence when forming a PDA culture or tradition in the company.

For the company to have the most motivated personnel, inspiring work environment and productivity potential, a high quality PDA is an important tool to reach the goals.



The Performance Appraisal Process



Metsä

PREPARATION

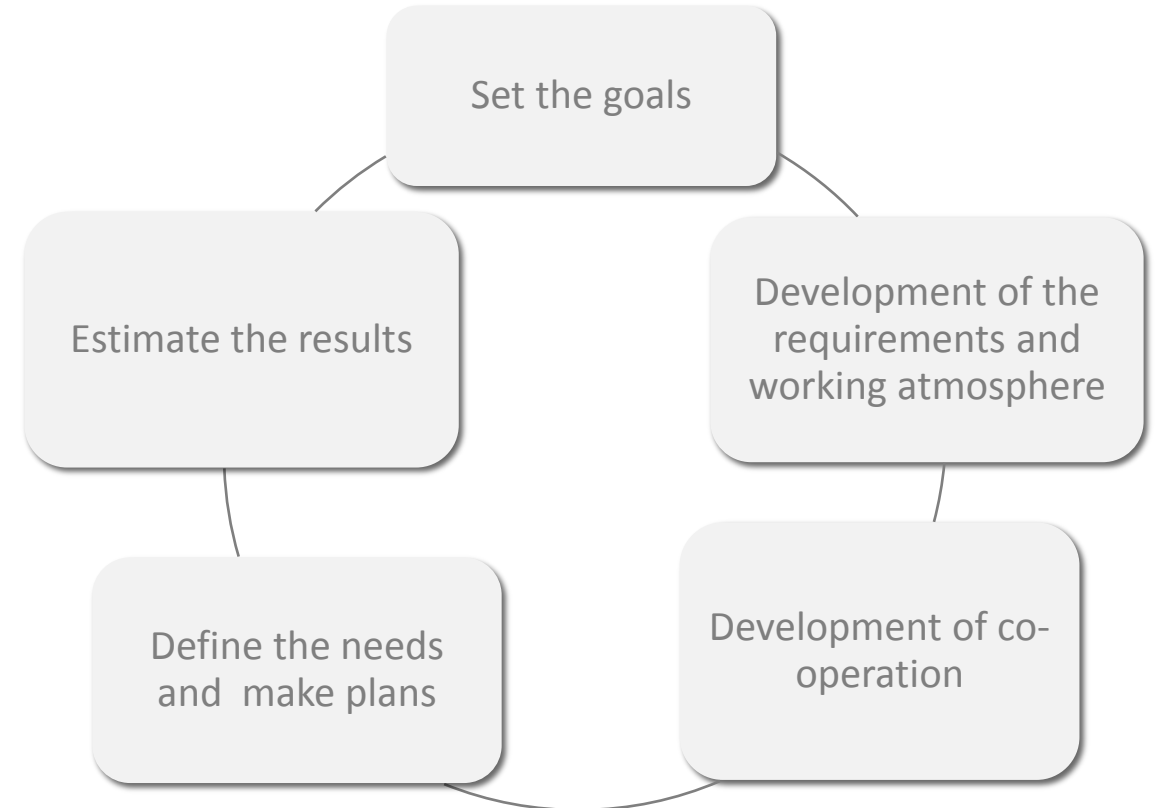
ACTION

EXTENSION

DOCUMENTATION

FOLLOW UP

FEEDBACK



The Quality Performance Appraisal



Metsä

- Helping to commit personnel to the organization's strategy, vision, values and goals.
- Clarifying and defining performance expectations.
- Identifying training and development needs.
- Providing career counselling.
- Succession planning.
- Improving individual, team and corporate.
- Innovations may rise from unexpected directions.
- An easy way to follow up the personnel's development and motivation.

Successful PDA in Action



Metsä

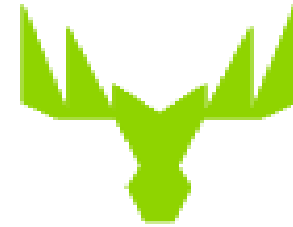
The most crucial points for success:

- Preparation
- Discussion
- Follow-up

Motivation to succeed in PDA's starts from the top and flows down to supervisors and employees.



Supervisor's List for Preparation



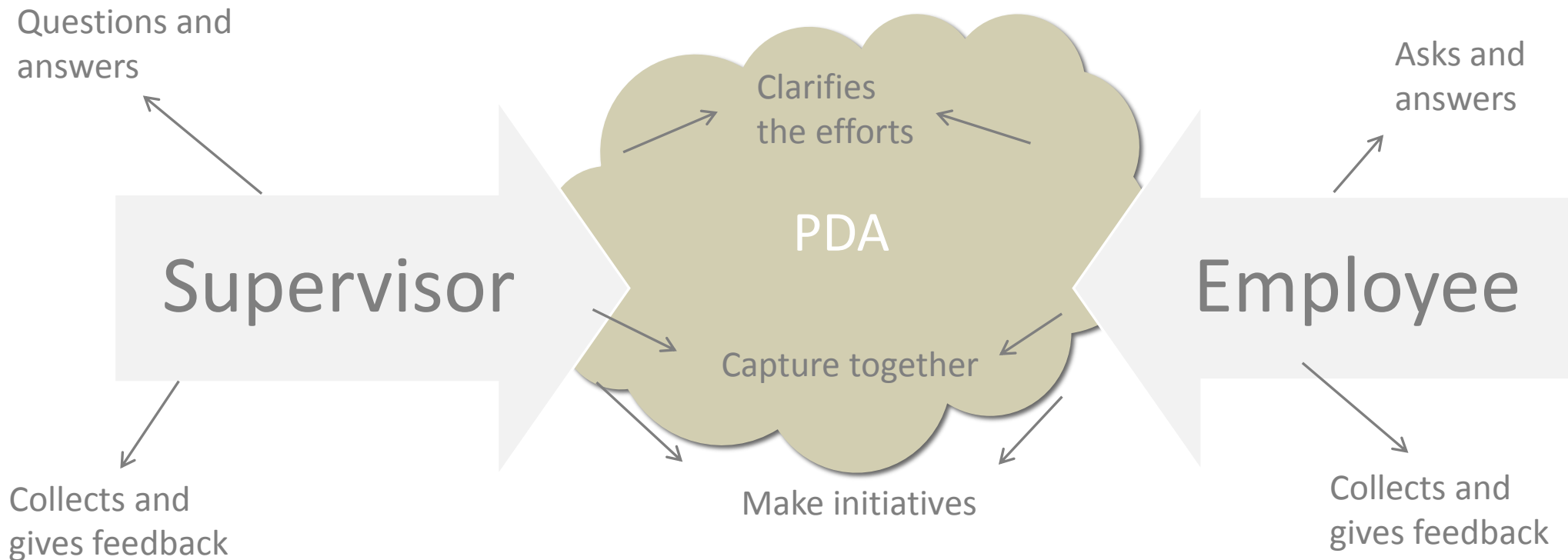
Metsä

- Take time for preparation, it is part of your job.
- Inform your group about the up-coming PDA. Introduce the main targets and key areas of the year at the team meeting.
- Motivate all your employees, why, how and when the PDAs are going through.
- Give enough time for your employees for preparation.
- Ask employees to schedule the discussion time from your calendar. This is an important part of being involved in the process.
- Give the preparation questions to your employees in advance, so they can have them completed before the PDA.

Supervisor as a Role Model



Metsä



The Supervisors role in PDA

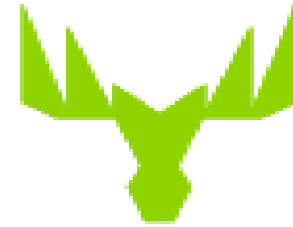


Metsä

What makes the PDA beneficial for both parties:

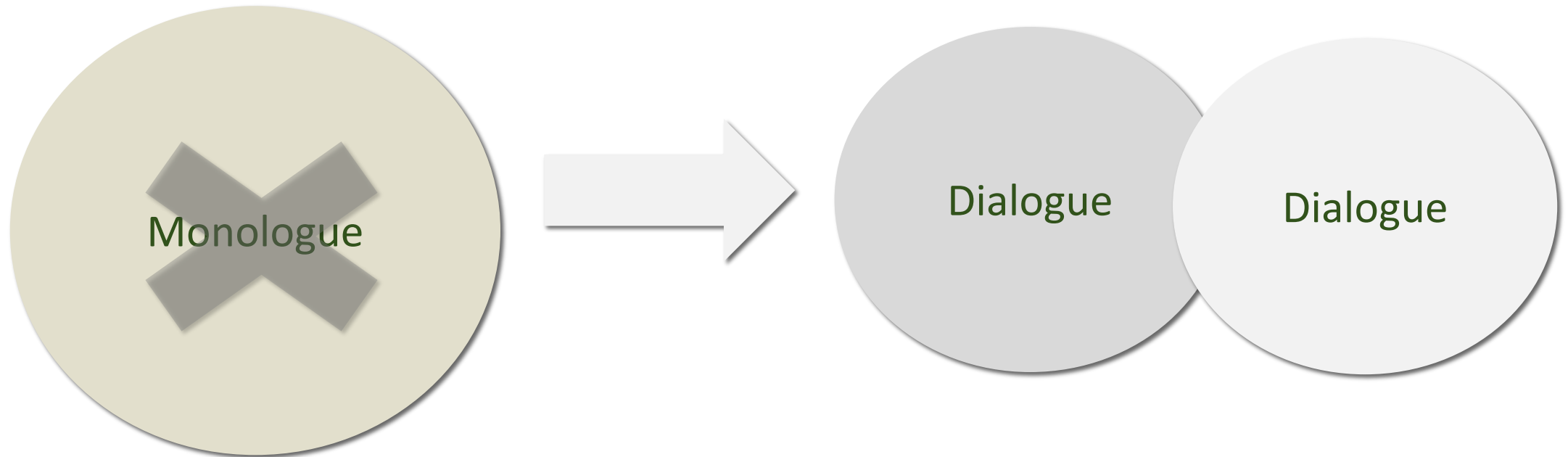
- Be present in the moment.
- You are equals in this conversation.
- Listening to what the other has to say, and hear also what is not said.
- Make sure that you have understood what the employee has to say.
- Comment-State reasons why some change is needed.
- Demand an engagement to the change.
- Make an action plan and agreement about following it.

Equal conversation



Metsä

PDA is an equal conversation between the employee/team and the supervisor.



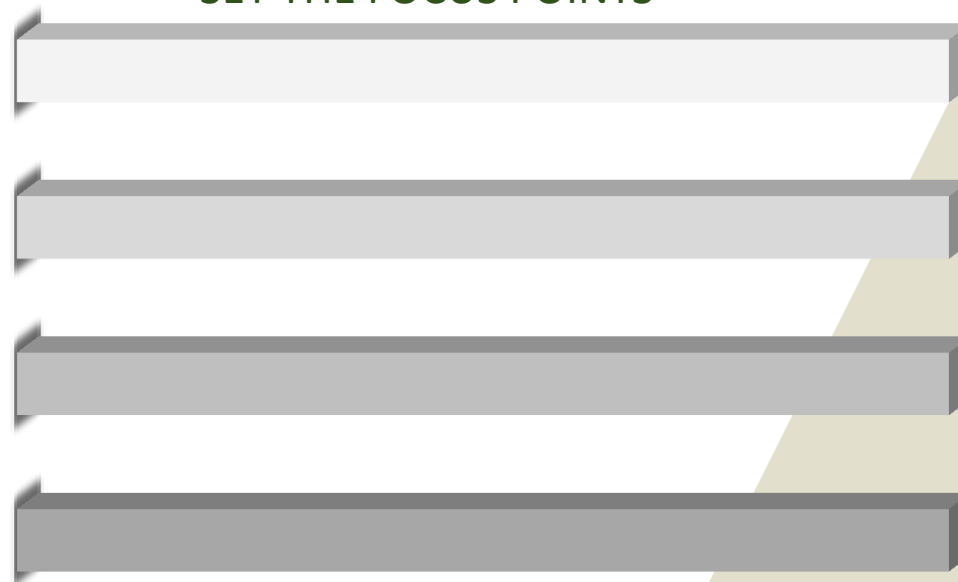
Select the Efficient Goals



Metsä

Name and
set the goal.

SET THE FOCUS POINTS



Strategic goals

Business Unit goals

Individual goals

Personal training and
development needs

How to Set The Concrete Goals S.M.A.R.T.



Metsä

S

• Specific

Define expectations. State what you want to achieve: who, what, when, where, which, why. Avoid generalities and use verbs to start the sentence.

M

• Measurable

Quality, quantity, timeliness and cost: how much, how many, how will I know it has been accomplished?

A

• Achievable

Challenging goals within reason. Do not assign too many goals even though each one is within reason. You will work harder for the goals when they are set by yourself.

R

• Realistic

Link the goal to higher level business unit goals. Ensure the employee understands the link. When setting goals, remember to set them high but reachable, too low will not motivate.

T

• Time-bound

Date or elapsed time to complete the goal.

Leader's Role in Training and Development Organizational Learning



Metsä

Commitment to organizational learning

- Clear vision and goals for organizational learning
- Champions and role models

Supportive Leaders

Culture values

- Aligned beliefs and values
- Reinforcing incentives
- Commitment to measurement of results

Culture of Continuous Improvements

Daily workflows

- Defined processes to set learning agenda and capture, distill and share knowledge
- Technology platforms

Intuitive Knowledge Processes

Defined Learning Structure

Support organizational learning

- Defined roles and responsibilities for capturing, distilling, applying and sharing knowledge
- Network and coordination

Development method card



Metsä

List of different options in method card:

Kehityssuunnitelma

Listaa taidot, osaaminen ja käytös, joita työn hoitaminen edellyttää sekä sovi kehystoimenpiteistä, joita tarvitaan tehtävien suorittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Perustelee valitun kehystoimenpiteen tavoite. Kehystoimenpiteiden tulee olla arvojen mukaiset. Kehittyminen ei useimmiten vaadi koulutusta, vaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä. 70-20-10% kehitystapaa suositellaan: 70% työssä oppimista, 20% toisilta oppimista ja 10% koulutusta tai itseopiskelua. Valitse kehitysmenetelmä ja merkitse aikataulu kehitykselle. Kun ajanjakso on päättynyt, arvioi yhdessä henkilön kanssa, miten kehityssuunnitelma toteutui.

Kehityssuunnitelma	Muistio	Alkupyv.	Loppupyv.	Menetelmä
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu
				Työssä oppiminen
				Toisilta oppiminen
				Ulkopuolinen koulutus
				Sisäinen koulutus
				Itseopiskelu



- New challenging duties
- Expanding and diversification of duties
- Job rotation
- Change of duties
- Projects
- Own suggestion for developing own duties
- Participating to strategic work
- Prioritization of duties together
- Orientation
- Introduction to new work equipment
- Teamwork



Metsä



Yksikön nimi	Päiväys
--------------	---------

Menneen kauden arviointi

Yksikön perustehtävä, toiminnan muutokset ja suuntaviivat

Osaamisalueet	Nykytaso	Tavoite	Kehittämiseen osallistuvat henkilöt	Kehittämisaikataulu	Kehittämistoimenpiteet	Seuranta
Työtehtävään liittyvä ammattiosaaminen						
Työyhteisö- ja verkosto-osaaminen						
Yleisosaaminen						
Tulevaisuudessa huomioitavat, osaamisvaatimusten muutos						
Erikseen sovittua osaamisen kehittämisestä ja varmistamisesta sekä työkyvystä						