



**RAJAVARTIOLAITOKSEN  
PALKKAUSJÄRJESTELMÄ (RVLPJ)**

**SUORITUSARVIOINTIKÄSIKIRJA**

22.4.2005

## HENKILÖKOHTAISEN TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTIMITTARISTO

**Henkilökohtainen työsuoritus arvioidaan kunkin pätevyystekijän osalta viidellä eri tasolla.** Numerot 1, 2, 3, 4 ja 5 tarkoittavat henkilökohtaisen työsuorituksen tasoa eli kuinka hyvin henkilö on suoriutunut työstään. **Numeroiden käyttöä tukee sanallinen arviointi siitä,** miten kyseinen pätevyystekijä ilmenee. Kunkin pätevyystekijä arvioidaan aina suhteessa henkilön omaan työhönsä. Vertailukohtana voidaan käyttää työpisteen muita samankaltaisia töitä.

Työsuorituksen arvioinnin tulos muodostuu yksinkertaisen keskiarvon periaatteella. Tulos ilmoitetaan ja tallennetaan yhden desimaalin tarkkuudella.

**Huom! Kielitaito arvioidaan vain niiden osalta, joiden tehtävässä edellytetään tehtävän vaativuusarvioinnin mukaisesti kielitaitoa.**

Huom! Johtamistaito arvioidaan vain niiden osalta, joiden tehtävissä edellytetään johtamista. Esimiestehtävissä arvioidaan johtamistaidon osalta kaikki tekijät, mutta muissa johtamistehtävissä (**asiajohtaminen**) arvioidaan vain pätevyystekijät 6.3 ja 6.5.

## PÄTEVYYSTEKIJÄT JA TASOKUVAUKSET

### 1.1 AMMATINHALLINTA; Monitaitoisuus

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Hallitsee monipuolisesti omat tehtävänsä</b></li> <li>– <b>Kykenee työskentelemään useissa eri tehtävissä (käytettävyys)</b></li> <li>– <b>Kykenee toimimaan sijaisena</b></li> <li>– <b>Missä määrin kykenee ohjaamaan ja neuvomaan toisia</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	– Osaa rajoitetusti niitä tehtäviä tai tehtäväkokonaisuuksia, joita hänen olisi hallittava
<b>2 Hyväksyttävä</b>	– <b>Osaa ja hallitsee omat tehtävänsä (perusosaaminen)</b>
<b>3 Edistynyt</b>	– Hallitsee monipuolisesti omat tehtävänsä ja pystyy toimimaan tarvittaessa muissa alempitaisoisissa tehtävissä
<b>4 Hyvä</b>	– Kykenee työskentelemään muissa samantasoisissa tehtävissä sekä ohjaamaan ja neuvomaan toisia samantasoisissa tehtävissä
<b>5 Erinomainen</b>	– Kykenee ohjaamaan muita tai vaihtamaan tehtävästä toiseen sekä pystyy toimimaan sijaisena vaativammissa tehtävissä

### 1.2 AMMATINHALLINTA; Välineosaaminen

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Osaa omassa työssään tarvittavien työvälineiden, laitteiden, ohjelmien, työmenetelmien ja tekniikoiden käytön</b></li> <li>– <b>Kykenee käyttämään omassa työssään tarvittavia työvälineitä, laitteita, ohjelmia, menetelmiä ja tekniikoita soveltavasti esille tulevilla tilanteilla ja ongelmilla</b></li> <li>– <b>Kykenee löytämään ja kehittämään uusia välineosaamisen ratkaisumalleja</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	– Ei hallitse oman työnsä vaatimien työvälineiden, laitteiden, ohjelmien, työmenetelmien ja tekniikoiden käyttöä
<b>2 Hyväksyttävä</b>	– <b>Hallitsee oman työnsä vaatimien työvälineiden, laitteiden, ohjelmien, työmenetelmien ja tekniikoiden käytön</b>
<b>3 Edistynyt</b>	– Hallitsee oman työnsä vaatimien työvälineiden, laitteiden, ohjelmien, työmenetelmien ja tekniikoiden käytön. Suoriutuu tavanomaisista ongelmatilanteista

<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Osaa yhdistää ja soveltaa keskenään oman työnsä vaatimat työmenetelmät, välineet ja tekniikat sekä löytää tietojensa pohjalta uusia välineosaamisen ratkaisumalleja.</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hallitsee erittäin hyvin oman työnsä vaatimat työmenetelmät, välineet ja tekniikat sekä kehittää tietojensa pohjalta uusia välineosaamisen ratkaisumalleja.</li> </ul>

### 1.3 AMMATINHALLINTA; Tiedon syvyys/laajuus

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Osaamisen syvyys ja/tai laaja-alaisuus</b></li> <li>– <b>Tietojen ja taitojen taso suhteessa omaan työhön</b></li> <li>– <b>Tiedot ja taidot mahdollistavat oman työn kehittämisen</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiedot, taidot ja osaaminen eivät riitä tehtävän hoitamiseen. Tarvitsee jatkuvaa valvontaa ja neuvontaa</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hallitsee riittävästi työnsä vaatimat tiedot ja taidot. Tarvitsee satunnaisesti opastusta ja ohjausta</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tietojen, taitojen ja osaamisen laajuus ja/tai syvyys riittää tehtävän hoitamiseen. Ei tarvitse opastusta ja ohjausta.</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiedot, taidot ja osaaminen ovat syvällisiä ja/tai laaja-alaisia. Oma tiedot ja taidot, joilla kykenee opastamaan ja ohjaamaan muita samantasoisissa tehtävissä</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiedot, taidot ja osaaminen ovat erittäin syvällisiä ja/tai laaja-alaisia. Hallitsee omaa työtään laajemmat tiedot ja taidot, joilla kykenee kehittämään omaa työtään</li> </ul>

### 1.4 AMMATINHALLINTA; Tehtävien itsenäinen hoito

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Itsenäinen toimintatapa tehtävissä ja toiminnassa, jossa ei välttämättä tarvita esimiehen tukea ja neuvoja suhteessa arvioitavaan työhön</b></li> <li>– <b>Oma-aloitteisuus</b></li> <li>– <b>Muihin tukeutuminen (tarpeellinen/ tarpeeton)</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Välttelee vastuun ottamista tehtävistään</li> <li>– Välttelee itsenäisiä ratkaisuja asioissa, jotka kuuluvat hänen tehtäviinsä ja toimivaltaansa.</li> <li>– Tukeutuu tarpeettoman usein esimiehiin ja/tai muihin työntekijöihin</li> <li>– Liian innokas, ylittää toimivaltansa</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee suoriutumaan itsenäisesti tarkasti määritetyistä tehtävistä</li> <li>– Tarvitsee tukea muissa esiin tulevilla valintatilanteissa</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee itsenäisesti oman toimivaltansa puitteissa soveltamaan annettuja ohjeita ja tekemään tehtävässään ratkaisuja annettujen vaihtoehtojen pohjalta.</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee luomaan oma-aloitteisesti ratkaisuvaihtoehtoja uusissa tilanteissa ja osaa tarvittaessa tukeutua esimiehiin</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee toimivaltansa puitteissa kaikissa tilanteissa toimimaan tehtävässään täysin itsenäisesti ja tekemään itsenäisiä ja oikeita ratkaisuja ja/tai päätöksiä</li> </ul>

## 1.5 AMMATINHALLINTA; Kielitaito

Yleiskuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tehtävässä vaadittava pääasiallisen vieraan kielen kielitaitotaso ml. toinen kotimainen kieli tai rajatarkastus- taikka rikos- torjuntatehtävässä pääasiallisesti työskentelevällä työnantajan aloitteesta ja henkilön suostuessa venäjän kielen kielitaitotaso</li> <li>– Useamman tehtävässä vaadittavan vieraan kielen osalta suori- tusta ei arvioida, koska ne huomioidaan erityisosassa</li> <li>– Kielitaidon arvioinnissa huomioidaan suullinen, kirjoitetun ym- märtäminen tai/ja kirjoitetun tekstin tuottaminen</li> <li>– Kielitaito arvioidaan tehtävässä edellytettävän vaativuustason perusteella</li> <li>– Ei arvioida niiden tehtävien osalta, joissa vieraan kielen käyttöä ei edellytetä</li> </ul>
<b>TASOT</b>	
1 Kehitettävää	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Välttelee vieraan kielen käyttöä edellyttäviä työtehtäviä</li> <li>– Työtehtävän suorittaminen vieraskielisten asiakkaiden tai yhteistoi- mintaosapuolten kanssa on vaikeaa</li> <li>– Väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä työtehtävässä tarvittavan vieraan kielen käytön ja ymmärtämisen suhteen syntyy runsaasti itselle tai asiakkaalle</li> </ul>
2 Hyväksyttävä	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tulee tavanomaisissa työtilanteissaan toimeen vieraalla kielellä teh- tävässä edellytetyllä tasolla</li> </ul>
3 Edistynyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee ymmärtämään työtehtävässään tehtävässä edellytetyllä ta- solla kirjallista vieraskielistä materiaalia</li> <li>– Kykenee ymmärtämään vieraskielistä puhetta työtehtäviinsä liitty- vissä asioissa</li> <li>– Kykenee selvittämään suullisesti vieraalla kielellä työtehtäviinsä liit- tyviä asioita</li> <li>– Kykenee tuottamaan yksinkertaista vieraskielistä kirjallista materiaa- lia, mikäli työtehtävissä kirjallista tuottamiskykyä vaaditaan</li> </ul>
4 Hyvä	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suullinen kielitaito on sujuvaa ja luontevaa tehtävässä edellytetyllä tasolla</li> <li>– Kykenee ymmärtämään virheitä omassa työssään esille tulevat asiat</li> <li>– Kykenee tuottamaan monipuolista vieraskielistä kirjallista materiaa- lia, mikäli työtehtävissä kirjallista tuottamiskykyä vaaditaan. Oikea- kielisyyden tarkistaminen on tarpeen</li> </ul>
5 Erinomainen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Selviää kielitaidollaan tehtävässä edellytetyllä tasolla sujuvasti kai- kista tai lähes kaikista tilanteista. Väärinkäsityksiä ja epäselvyyksiä ei synny.</li> <li>– Kykenee sujuvasti ymmärtämään kaikki tai lähes kaikki työtehtä- vässä esille tulevan kirjallisen materiaalin sekä lisäksi pystyy tuotta- maan sujuvasti tarvittavaa kirjallista materiaalia ml. ammattisanasto</li> <li>– Kykenee sujuvasti keskustelemaan työhönsä liittyvistä asioista vie- raskielisten asiakkaiden tai yhteistoimintatahojen kanssa</li> <li>– Kykenee tuottamaan omaan työhönsä liittyvissä asioissa monipuo- lista vieraskielistä kirjallista materiaalia siten, että oikeakielisyyttä ei tarvitse tarkistaa</li> </ul>

Mikäli esimies ei osaa arvioida alaisensa kielitaitoa, voidaan arvioinnissa käyttää apuna vertaisarviointia tai alla olevaa arviointitaulukkoa:

- **Vaati-tason 1** kielitaitovaatimuksen suoritus arvioidaan viimeisimmän koulupohjaisen kielitodistuksen tai vastaavan mukaisesti seuraavasti:

Viimeinen koulupohjainen kielitaitoarviointi	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9-10</b>
Taso	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

- **Vaati-tason 2** kielitaitovaatimuksen suoritus arvioidaan viimeisimmän ammattiopintojen kielitodistuksen mukaisesti seuraavasti:

Viimeinen ammattiopintopohjainen kielitaitoarviointi	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9-10</b>
Taso	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

- **Vaati-tason 3** kielitaitovaatimusten suoritus arvioidaan yleisen kielitutkinto mukaisesti seuraavasti

Yleinen kielitutkinto	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5-6</b>
Taso	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

- **Vaati-tason 4** kielitaitovaatimusten suoritus arvioidaan yleisen kielitutkinto mukaisesti seuraavasti

Yleinen kielitutkinto	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5-6</b>
Taso	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## 2.1 TULOKSELLISUUS; Tavoitteiden saavuttaminen

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Tehtävien loppuunsaattaminen</b></li> <li>– <b>Tulostavoitteiden saavuttaminen (määrä tai aika)</b></li> <li>– <b>Aktiivisuus,</b></li> <li>– <b>Päätäväisyys ja sinnikkyys</b></li> <li>– <b>Aikataulussa pysyminen</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei saavuta sovittuja tulostavoitteita</li> <li>– Toiminta työssä on passiivista</li> <li>– Viivyttää annettujen tehtävien toteuttamisessa eikä huolehdi niiden loppuunsaattamisesta tai jättää asiat toistuvasti viime tippaan</li> <li>– Lopputuloksen varmistaminen vaatii esimiehen jatkuvaa valvontaa ja seurantaa</li> <li>– Vaatii muiden apua työtehtävien loppuunsaattamisessa tai muut joutuvat paikkaamaan tekemättömiä tehtäviä</li> <li>– Valikoi työtehtävistä vain helpoimmat</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee ilman esimiehen säännöllistä seurantaa suorittamaan annetut tavanomaiset työtehtävät määräajassa</li> <li>– Vaikeuksia pitkäjänteisten tai kiireellisten työtehtävien loppuunsaattamisessa</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tavanomaisten työtehtävien loppuunsaattamiseen voi luottaa</li> <li>– Noudattaa sovittuja määräaikoja. Huolehtii päätäväisesti tehtävien loppuunsaattamisesta</li> <li>– On aktiivinen työssään</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee pitkäjänteisesti ja paineen alaisessa tilanteessa saattamaan työn loppuun</li> <li>– Alittaa yleensä annetut määräajat</li> </ul>

	– Tukee aktiivisesti työyhteisön muiden työskentelyä
<b>5 Erinomainen</b>	– Ylittää omat tulostavoitteet ja vaikuttaa merkittävästi työyhteisön tulostavoitteen saavuttamiseen

## 2.2 TULOKSELLISUUS; Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Toimintatapana resurssien (inhimillisten, taloudellisten, ajallisten tai materiaalisten) tehokas ja taloudellinen käyttö</b></li> <li>– <b>Arvioidaan niiden resurssien käyttöä, joihin henkilöllä on tehtävässään mahdollisuus vaikuttaa</b></li> <li>– <b>Toimii järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti</b></li> <li>– <b>Keskittyminen oleellisiin asioihin työssä</b></li> <li>– <b>Kustannustietoisuus</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Käyttää resursseja tehottomasti ja tuhlaavaisesti. Ylikuormittaa jatkuvasti itseään/henkilöstöään</li> <li>– Ei kykene järjestelmälliseen tai suunnitelmalliseen toimintaan</li> <li>– Tekee tai teettää turhaa työtä, eikä kykene arvioimaan tavoitteiden kannalta tärkeimpiä asioita</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Kykenee keskittymään työssään olennaisiin asioihin</b></li> <li>– <b>Ei aina painota resursseja oikein suhteessa tulostavoitteisiin</b></li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saa työt yleensä sujumaan ilman itsensä tai muiden ylikuormittamista ja kiirettä</li> <li>– Toimintatapaan liittyy taloudellisten ja materiaalisten resurssien huomiointi</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toimii järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti</li> <li>– Yllättävissä tilanteissa ei resurssien käyttö aina ole tehokasta ja taloudellista</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Resurssien käyttö on aina taloudellista ja keskittyy aina oleellisten asioiden hoitamiseen</li> <li>– Saa aina vaikeat ja hankalatkin tehtävät toteutetuksi ilman resurssien tuhlausta tai henkilöstönsä pitkäaikaista ylikuormitusta ja kiirettä</li> </ul>

## 3.1 LAATU; Huolellisuus ja virheiden analysointi

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Yleinen pyrkimys työtehtävässä toimintaan siten, että itse työssä syntyisi ja työn lopputuloksessa esiintyisi mahdollisimman vähän virheitä</b></li> <li>– <b>Asioiden selvittäminen ennen toimintaa, mikäli puutteellinen tietämys tai osaaminen saattaisi aiheuttaa virheitä</b></li> <li>– <b>Virheen sattuessa toimii aktiivisesti virheen korjaamiseksi tai virheen aiheuttamien vaikutusten vähentämiseksi</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei ennakoi tai huomioi virhemahdollisuuksia tai virheitä työssään juuri ollenkaan</li> <li>– Ei käynnistä mitään toimenpiteitä virheitä havaitessaan</li> <li>– Jättää työtehtäviä yleensä hoitamatta välttääkseen virheitä</li> <li>– Ei kiinnitä tapahtuneisiin virheisiin juuri mitään huomiota</li> <li>– Pyrkii osoittamaan virheen syyksi aina muita kuin itsestään johtuvia syitä</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Ennakoi virheen mahdollisuuksia ja pyrkii selvittämään asiat</b></li> <li>– <b>Virheen sattuessa ei peittele niitä vaan selvittää yleensä virheen syyt itselleen oppiakseen virheistä</b></li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei anna kiireen lisätä virheiden määrää</li> <li>– Arvioi aktiivisesti työnsä laatua ja kykenee löytämään virheitä omasta toiminnasta</li> </ul>

	– Sama itsestä aiheutuva virhe toistuu harvoin työskentelyssä
<b>4 Hyvä</b>	– Selvittää aktiivisesti omaan toimintaansa liittyvät asiat ennalta virheiden vähentämiseksi – Oppii muiden virheistä niin ettei ne ilmene hänen omassa työssään
<b>5 Erinomainen</b>	– On huolellinen kaikissa työtehtävissään, huolellisuus ei hidasta työskentelyä – Kartoittaa virheiden syitä ja kehittää aktiivisesti omaa ja oman työyhteisönsä työskentelyä estääkseen virhemahdollisuuksia

### 3.2 LAATU; Työn laadukkuus

<b>Yleiskuvaus</b>	– <b>Huomion kiinnittäminen työn laatuun</b> – <b>Työskentelyn laadukkuus</b> – <b>Työturvallisuus</b> – <b>Työn jälki ja oikeellisuus</b>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	– Työn laatu ei ole hyväksyttävää – Ei ota vastuuta työnsä laadusta – Työn tulokseen ei voi luottaa – Työskentely aiheuttaa tapaturmariskejä itselle tai muille
<b>2 Hyväksyttävä</b>	– <b>Työn oikeellisuutta ei tarvitse yleensä korjailla</b>
<b>3 Edistynyt</b>	– Työn lopputuloksen oikeellisuuteen voi luottaa – Työn laatu täyttää tavanomaiset vaatimukset – Työskentely tapahtuu itselle ja toisille turvallisesti
<b>4 Hyvä</b>	– Kiinnittää erityisesti huomiota työnsä laatuun – Ottaa työturvallisuuden erityisesti huomioon
<b>5 Erinomainen</b>	– Työn laatua ei tarvitse enää parantaa – Työn lopputulos on aina oikein – Kehittää oman työnsä ja työyksikkönsä työturvallisuutta

### 4.1 TOIMINTA TYÖSSÄ JA TYÖYHTEISÖSSÄ; Vuorovaikutus työyhteisön ulkopuolelle

<b>Yleiskuvaus</b>	– <b>Neuvottelutaidot, kyky ja taidot rakentaa yhteistyötä muihin ihmisiin</b> – <b>Taito eritellä ja ratkaista asioihin ja/tai henkilöihin liittyviä ristiriita- ja ongelmatilanteita.</b> – <b>Palvelualltius</b> – <b>Asiakaspalvelutehtävät</b> – <b>Sidosryhmäyhteistyö</b>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	– Välttelee kontakteja ja asiakaspalvelutilanteita – Käyttäytyminen on tahditonta tai sopimatonta – Välttelee ongelmiin puuttumista – Paineen alla työskennellessään aiheuttaa helposti ristiriitatilanteita
<b>2 Hyväksyttävä</b>	– Käyttäytyy luontevasti ulkopuolisessa kanssakäymisessä – Asiakkaiden kanssa vuorovaikutus on yleensä ongelmatonta – Pyrkii yleensä ratkaisemaan ongelma- ja ristiriitatilanteet, vaikka ei aina kykene hallitsemaan niitä ja saattaa viivytellä tarvittavien toimenpiteiden käynnistämisessä.
<b>3 Edistynyt</b>	– Vuorovaikutuksessa korostuu palvelualltius – Ongelma- ja ristiriitatilanteissa ratkaisut ovat yleensä riittävän selkeitä ja toteuttamiskelpoisia
<b>4 Hyvä</b>	– Hakeutuu aktiivisesti vuorovaikutustilanteisiin ja yhteistyö on luontevaa – On esiintymisessään luotettava, täsmällinen ja joustava – Ongelma- ja ristiriitatilanteissa etsii aktiivisesti ratkaisuja

<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– On taitava neuvottelija, saa muut helposti hyväksymään ideat, suunnitelmat, toimenpiteet ja tavoitteet sekä sitoutumaan niihin</li> <li>– Vaikeissakin ongelma- ja ristiriitatilanteissa saa muut kuuntelemaan itseään sekä osoittaa suurta kärsivällisyyttä, hienotunteisuutta ja arvostusta</li> </ul>
----------------------	---

#### 4.2 TOIMINTA TYÖSSÄ JA TYÖYHTEISÖSSÄ; Yhteistyö työyhteisössä

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Työyksikön tavoitteiden huomioiminen</b></li> <li>– <b>Toisten mielipiteiden huomioon ottaminen</b></li> <li>– <b>Hyvän työilmapiirin edistäminen</b></li> <li>– <b>Valmius joustamaan omissa töissään</b></li> <li>– <b>Muiden auttaminen</b></li> <li>– <b>Yhteistoimintakyky</b></li> <li>– <b>Taito eritellä ja ratkaista asioihin ja/tai henkilöihin liittyviä ristiriita- ja ongelmatilanteita</b></li> <li>– <b>Paineensietokyky eli kyky toimia rauhallisesti erilaisissa tilanteissa</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yhteistyö hänen kanssaan ei ole ongelmatonta</li> <li>– On eristäytyvä, joustamaton ja itsekeskeinen, itsekäs työote</li> <li>– Ajautuu helposti ristiriitatilanteisiin</li> <li>– Ei kykene luontevasti kommunikoidaan työtovereiden kanssa</li> <li>– Välttelee ongelmiin puuttumista</li> <li>– Ei kykene työskentelemään rauhallisesti paineen alla</li> <li>– Ei ole ongelma- ja ristiriitatilanteissa valmis myönnytyksiin</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– On päivittäisissä työtehtävissä luonteva eikä ajautu helposti ristiriitatilanteisiin</li> <li>– Ymmärtää oman yksikkönsä tavoitteet</li> <li>– <b>Ei aktiivisesti osallistu yksikön työilmapiirin positiiviseen rakentamiseen</b></li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– On luotettava, täsmällinen ja joustava; ymmärtää toisten kiireet ja vaikeudet.</li> <li>– On valmis joustamaan töissään ja auttamaan työtovereitaan</li> <li>– Paineen alla työskennellessäänkään ei aiheuta ristiriitatilanteita</li> <li>– Pyrkii yleensä ratkaisemaan ongelma- ja ristiriitatilanteet, mutta saattaa joskus viivytellä tarvittavien toimenpiteiden käynnistämisessä</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee hyvään yhteistyöhön työtovereiden ja esimiesten kanssa</li> <li>– Osallistuu aktiivisesti hyvän työilmapiirin edistämiseen</li> <li>– Ongelma- ja ristiriitatilanteissa etsii aktiivisesti ratkaisuja</li> <li>– Työskentelee rauhallisesti paineen alla</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työtoverit ja esimiehet haluavat työskennellä hänen kanssaan. Rakentaa aktiivisesti myönteistä yhteistyötä</li> <li>– On yhteistoimintataidoiltaan esimerkillinen</li> <li>– Vaikeissakin ongelma- ja ristiriitatilanteissa saa muut kuuntelemaan itseään sekä osoittaa suurta kärsivällisyyttä, hienotunteisuutta ja arvostusta</li> </ul>

#### 4.3 TOIMINTA TYÖSSÄ JA TYÖYHTEISÖSSÄ; Palautteeseen suhtautuminen

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Suhtautuminen itseensä kohdistuvaan palautteeseen ja sen huomioon ottaminen toiminnassa</b></li> <li>– <b>Esimiehen alaiselle antama palaute tai alaisen esimiehelle antama palaute tai työyksikön sisällä saatu vertaispalaute tai asiakaspalaute</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	



<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reagoi usein palautteeseen liian voimakkaasti</li> <li>– Ei suvaitse palautetta tai arvostelua eikä ota sitä toiminnassaan huomioon</li> <li>– Palautteen antaminen on vaikeaa</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ottaa vastaan palautteen, mutta suhtautuu siihen varautuneesti.</li> <li>– Ottaa palautteen osittain toiminnassa huomioon</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suhtautuu yleensä hyvin asialliseen palautteeseen ja ottaa sen toiminnassaan huomioon</li> <li>– Ei ylireagoi asiattomaan palautteeseen</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suhtautuu avoimesti palautteeseen ja palautteen antaminen on helppoa</li> <li>– Ottaa saamansa palautteen hyvin toiminnassaan huomioon</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suhtautuu erittäin hyvin palautteeseen. Pyyrkii usein itse aktivoimaan ympäristöään asiallisen palautteen antamiseen ja ottaa sen aina toiminnassaan huomioon</li> </ul>

### 5.1 KEHITTÄMISKYKY JA -HALU; Suhtautuminen uusiin tehtäviin ja osallistuminen työn kehittämiseen

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Suhtautuminen uusiin tehtäviin ja niihin liittyviin uusiin toimintamenetelmiin, toimintaympäristöön tai välineisiin</b></li> <li>– <b>Suhtautuminen muutoksiin työssä</b></li> <li>– <b>Aktiivisuus tehtäviin liittyvien menetelmien ja ratkaisujen kehittämisessä</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– On vaikeuksia hyväksyä uusia tehtäviä tai muutoksia työssä</li> <li>– Negatiivinen suhtautuminen vaikuttaa työskentelyyn</li> <li>– Ei ole kiinnostunut henkilöstön/itsensä ja/tai menetelmien kehittämisestä.</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Ottaa uudet tehtävät vastaan, mutta suhtautuu niihin varauksellisesti</b></li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hyväksyy uudet tehtävät ja niihin liittyvät uudet asiat työhön kuuluvana, neutraali suhtautuminen.</li> <li>– Perehtyy uuteen tehtävään asiallisesti</li> <li>– Kykenee itse löytämään työstä ja työtavoista uusia, parempia toimintatapoja</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suhtautuu myönteisesti uusiin tehtäviin ja työmenetelmiin</li> <li>– Osallistuu toiminnan sujuvuutta lisäävien työtapojen ja/tai menetelmien kehittämiseen</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kehittää erittäin aktiivisesti ja itsenäisesti toiminnan sujuvuutta lisääviä työtapoja ja/tai menetelmiä</li> </ul>

### 5.2 KEHITTÄMISKYKY JA -HALU; Ammattitaidon ylläpito

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Aktiivisuus oman ammattitaidon ylläpitämisessä ja ajankohtaistamisessa</b></li> <li>– <b>Valmius omaksua oman tehtäväalueensa uutta tietoa</b></li> <li>– <b>Työssä oppiminen</b></li> <li>– <b>Itseopiskelu</b></li> <li>– <b>Kouluttautuminen</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei ole kiinnostunut ammattitaidon ajankohtaistamisesta.</li> <li>– Ei ole kiinnostunut työnantajan järjestämästä koulutuksesta.</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suhtautuu yleensä myönteisesti muutoksiin ja työssä oppimiseen.</li> <li>– Hyväksyy esimiehen esittämät kouluttautumismahdollisuudet</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Panostaa itse ammattitaitonsa ylläpitämiseen sekä työssä oppimiseen</li> </ul>

	– Hakeutuu aktiivisesti ammattitaitoa ylläpitävään koulutukseen
<b>4 Hyvä</b>	– Seuraa alansa kehitystä ja käyttää tehokkaasti hyväkseen työn suomia oppimismahdollisuuksia. – Hakeutuu aktiivisesti ammattitaitoa lisäävään koulutukseen
<b>5 Erinomainen</b>	– On valmis ammattitaitonsa omaehtoiseen kehittämiseen omalla ajalla – Käyttää erittäin aktiivisesti hyväkseen myös ulkopuolisia koulutusmahdollisuuksia

### 6.1 JOHTAMISTAITO; Tasapuolisuus ja luotettavuus

<b>Yleiskuvaus</b>	– <b>Tasapuolisuus</b> – <b>Oikeudenmukaisuus</b> – <b>Luotettavuus</b>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	– Suhtautuu alaisiinsa joskus puolueellisesti – Jakaa työtehtävät epätasaisesti – Herättää epäluottamusta – Herättää selvästi kielteistä palautetta alaitensa parissa
<b>2 Hyväksyttävä</b>	– Suhtautuu yleensä alaisiinsa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti – Linjattomuus johtamistoiminnassa voi ajoittain aiheuttaa epäluottamusta
<b>3 Edistynyt</b>	– Suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti – Jakaa työtehtävät tasapuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti – Alaitensa antama palaute on pääasiassa myönteistä
<b>4 Hyvä</b>	– Suhtautuu kaikkiin alaisiinsa ehdottoman tasapuolisesti – Valituksia suosimisesta tai syrjimisestä ei ole – Alaitensa antama palaute on hyvin myönteistä
<b>5 Erinomainen</b>	– Herättää erityistä luottamusta toiminnallaan

### 6.2 JOHTAMISTAITO; Motivointikyky

<b>Yleiskuvaus</b>	– <b>Alaisten motivoiminen myönteisellä tavalla</b> – <b>Uusien näkökulmien löytäminen työstä</b>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	– Johtamistoiminta on vain päivittäisten rutiinien järjestelyä – Ei pysty motivoimaan alaisiaan – Alaiset eivät ole tyytyväisiä esimiehen toimintaan
<b>2 Hyväksyttävä</b>	– Löytää työstä ja työmenetelmistä uusia positiivisia näkökulmia – Pystyy yleensä motivoimaan alaisiaan
<b>3 Edistynyt</b>	– Innostaa alaisiaan työssään – Alaiset ovat yleensä tyytyväisiä esimiehen toimintaan
<b>4 Hyvä</b>	– Osaa kouluttaa ja opastaa muita kiinnostavalla tavalla – Jatkuva motivointi kuuluu normaaliin johtamistoimintaan – Antaa alaitensa ajatuksille ja ideoille mahdollisuuden
<b>5 Erinomainen</b>	– On erittäin innostava esimies töiden johtamisessa tai kouluttamisessa – Saa alaisensa pyrkimään mielellään tavoitteisiinsa – Alaisten palaute on hyvin myönteistä

### 6.3 JOHTAMISTAITO; Töiden järjestely

<b>Yleiskuvaus</b>	– <b>Järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus omassa tehtävässään</b> – <b>Tilanteen, vaatimusten ja tavoitteiden huomioon ottaminen</b> – <b>Keskittyminen työssä olennaisten asioiden hoitamiseen</b> – <b>Johtamiseen kuuluvien asioiden järjestely ja organisointi</b>
--------------------	---

TASOT	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toiminta kohdistuu väärin asioihin</li> <li>– Ei kykene arvioimaan tavoitteiden kannalta tärkeitä asioita</li> <li>– Annetut käskyt ovat epä johdonmukaisia tai epäselviä</li> <li>– Asettaa epärealistisia tavoitteita</li> <li>– Keskittyy liian pitkäksi aikaa vain yhteen tehtävään kerrallaan</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kykenee arvioimaan tavoitteiden kannalta asioiden tärkeysjärjestyksen</li> <li>– Toimii yleensä järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti viedäkseen asioita eteenpäin</li> <li>– Poikkeustilanteissa johtamiseen kuuluvien asioiden järjestely ja organisointi voi aikataulun ja toteutuksen osalta olla epävarmaa</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Toimii järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti viedäkseen asioita eteenpäin</li> <li>– Ennakoi muutoksia ja järjestelee eri työvaiheet siten, että tavoitteiden kannalta olennaiset asiat tulevat hoidettua myös poikkeustilanteissa</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Omien työtehtävien tekeminen ja asioiden delegointi ovat tasapainossa</li> <li>– Pystyy hyödyntämään alaitensa vahvuuksia töitä jakaessaan</li> <li>– Kartoittaa muutosten vaikutuksia työyksikön toimintaan</li> <li>– Alaisten palaute töiden järjestelystä ja organisoinnista on pääasiassa myönteistä</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– On erittäin järjestelmällinen ja suunnitelmallinen ja ottaa kaikki tarvittavat tilannetekijät huomioon, ennakoi muutokset hyvin pitkälle</li> <li>– On valmis itse joustamaan ja varmistamaan tärkeiden tavoitteiden toteutumisen</li> <li>– Huolehtii aina tavoitteiden toteutumisesta ja puuttuu ajoissa ongelmiin</li> <li>– Alaisten palaute on hyvin myönteistä</li> </ul>

#### 6.4 JOHTAMISTAITO; Alaisista huolehtiminen

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen</b></li> <li>– <b>Alaisten osaamistason seuraaminen ja kehittäminen</b></li> <li>– <b>Seuraa alaitensa hyvinvointia työssä ja työn ulkopuolella</b></li> <li>– <b>Pyrkii löytämään ratkaisua alaisensa ongelmaan, jos asia voidaan ratkaista oman tason esimiestoiminnalla tai tuo asian tarvittaessa ylemmän esimiehen ratkaistavaksi</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei kiinnitä riittävästi huomiota alaisensa työnsisältöön ja osaamistason</li> <li>– Ei kiinnitä alaitensa hyvinvointiin riittävästi huomiota</li> <li>– Keskittyy johtamistoiminnassaan vain asioiden hoitamiseen</li> <li>– Ei puutu yleensä alaitensa ongelmiin</li> <li>– Alaisten palaute on joskus kielteistä</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tuntee alaitensa työn sisällön ja osaamistason</li> <li>– Kiinnittää huomiota alaitensa hyvinvointiin ainoastaan ongelmatilanteissa</li> <li>– Puuttuu tarvittaessa alaitensa ongelmiin</li> <li>– Pyrkii tutustumaan alaisiinsa kehityskeskusteluihin liittyen</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suhtautuu kehityskeskusteluihin myönteisesti</li> <li>– Ongelmien ilmetessä aloittaa keskustelut ja tarvittavat toimenpiteet alaitensa kanssa</li> <li>– Säilyttää luottamuksellisuuden</li> <li>– Alaisten palaute on pääosin myönteistä</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kehittää alaitensa osaamista työyksikön tavoitteiden mukaisesti</li> <li>– Seuraa aktiivisesti alaitensa hyvinvointia työssä</li> <li>– Pyrkii itsenäisesti ratkaisemaan yksikössä syntyvät ongelmat siirtämättä niitä heti esimiehen ratkaistavaksi</li> <li>– Valmistautuu ja panostaa kehityskeskusteluihin</li> </ul>

<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kehittää aktiivisesti alaistensa työhyvinvointia ja osaamista</li> <li>– Alaisten palaute on hyvin myönteistä</li> <li>– Tuntee alaisensa hyvin</li> </ul>
----------------------	---

## 6.5 JOHTAMISTAITO; Päätöksenteko

<b>Yleiskuvaus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Asian ratkaiseminen toiminnan perusteeksi</b></li> <li>– <b>Päätöksenteon oikea-aikaisuus ja oikeellisuus</b></li> <li>– <b>Henkilöstön sitouttaminen</b></li> </ul>
<b>TASOT</b>	
<b>1 Kehitettävää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Päätöksenteko tapahtuu joskus mielijohteiden perusteella ilman riittäviä perusteita</li> <li>– Asioiden päättäminen on joskus vaikeaa, jolloin asiat jäävät yleensä hoitamatta tai käynnistämättä ajallaan</li> <li>– Alaiset eivät ymmärrä esimiehen päätöksiä</li> </ul>
<b>2 Hyväksyttävä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Päätöksenteko tapahtuu tilanteeseen ja asiaan liittyen yleensä viivyttelemättä</li> <li>– Päätökset aiheuttavat yleensä vähän ristiriitoja asioiden sujumiselle</li> <li>– Kyky muuttaa päätöstään, mikäli toiminta johtaisi epäedulliseen toimintaan</li> <li>– Kykenee tekemään myös kielteisiä päätöksiä ja ratkaisuja</li> <li>– Päätökset eivät tule yllätyksenä alaisille ja esimiehille</li> </ul>
<b>3 Edistynyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Päätökset ovat pääsääntöisesti oikeita, selkeitä, perusteltuja</li> <li>– Käyttää tarvittaessa muiden osaamista päätöksenteon apuna</li> <li>– Päätökset antavat riittävästi aikaa asioiden valmisteluille</li> </ul>
<b>4 Hyvä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alaisten sitoutuminen tehtyihin päätöksiin on helppoa</li> <li>– Päätökset eivät aiheuta ristiriitoja asioiden sujumiselle</li> <li>– Esimies ottaa kaikkien osapuolten kannan huomioon päätöksenteossään</li> <li>– Päätökset antavat hyvin aikaa asioiden valmisteluille</li> </ul>
<b>5 Erinomainen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alaisten ja esimiesten palaute on hyvin myönteistä</li> <li>– Alaisten sitouttaminen erinomaista yhteisten päämäärien toteuttamisessa</li> </ul>