

ESIHENKILÖTYÖN TAITO- JA OSAAMISVAATIMUKSET

Suositus Kainuun hyvinvointialueelle

Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta -hanke (ESR)
12 I 2022



Kainuun sote

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

SISÄLLYS

Tausta	3
1.Esihenkilötyön taitovaatimukset.....	4
1.1 Johtamisasenne (mindset)	4
1.2 Työyhteisön psykologinen sopimus (signaalipeli)	5
1.3 Esihenkilötyön suunnitelmallisuus	5
1.4 Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen	5
2. Esihenkilötyön osaamisvaatimukset	6
2.1 Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden johtaminen	6
2.2 Yhteistyön ja osaamisen johtaminen	8
2.3 Motivaation ja työnilon johtaminen	10
LIITTEET	11
Liite 1 Vuorovaikutusosaamisen itsearviointilomake esihenkilölle.....	11
Liite 2 Lähijohtamisen vuosikello	11
Liite 3 Visualisointi esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimuksista	11

Tausta

Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeen (2020-2022) tavoitteena on ollut vahvistaa Kainuun sotien työhyvinvoinnin tiedolla johtamista. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamisessa yksi keskeinen keino on kehittää lähijohtamista. Esihenkilötyön osalta hankkeessa on tunnistettu, ettei organisaatiossa ole määritelty esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimuksia.

Kainuun sotien työelämän laatua (QWL) on mitattu hankkeen aikana neljä kertaa. Tuloksissa näkyy tulosyksiköiden hajonta ja työelämän laadun QWL-lasikatto. Työyksiköiden välillä on liian suuri hajonta. Tämä kertoo siitä, että henkilöstöjohtaminen ei ole johdonmukaista ja yhteneväistä organisaatiossa. Viimeisimmässä mittauksessa (4/2022) alin QWL-indeksi on 33 % ja korkein 85 %. Suurin osa yksiköistä sijoittuu 40-64 % välille eli luokkaan paljon kehitettävää. Hyvä työelämän laadun taso on 75 %. Kainuun sotien QWL-tuloksissa näkyy lisäksi noin 60 % tuntumassa oleva ns. QWL-lasikatto. Lasikatto kuvaa ilmiötä, jossa johtamiskulttuurissa on joitakin asioita, jotka estävät työyhteisöjä pääsemästä kukoistukseen. Yleinen syy lasikatolle on se, että johtamisjärjestelmässä korostetaan tulos- ja kulujohtamista ihmisten johtamisen edelle.

Lähijohtamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomioita esihenkilöiden vuorovaikutteisten johtamiskäytänteiden osaamiseen, työyhteisöjen vuorovaikutuksen johtamiseen sekä lähiesihenkilötyön suunnitelmallisuuteen. Työelämän laadun ja tuottavuuden parantamisen kannalta on tärkeää, että esihenkilötyössä tarvittavat ihmisten johtamisen taidot ja osaaminen on kuvattu.

Kainuun hyvinvointialueen strategiaan 2021-2025 on määritelty painopisteeksi osaamisen, työkyvyn ja hyvinvoinnin johtaminen. Yhtenä ”voitettavana ratkaisutaisteluna” on nostettu esiin johtamisen ja esihenkilötyön uudistus. Aiemmin Kainuun sotien henkilöstöohjelmaan 2021-2025 on kirjattu henkilöstöjohtamisen yhtenäistämisen ja johtamistaitojen kehittämisen osalta toimenpiteeksi tavoitteiden asettaminen johtamiselle ja esihenkilötyölle. Esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset ovat yksi konkreettinen tapa näiden tavoitteiden asettamiselle. Taito- ja osaamisvaatimukset tukevat myös Kainuun hyvinvointialueen strategian tavoitetta työkyvyn ja työssäjaksamisen turvaamisesta.

Suositus Kainuun hyvinvointialueelle: esihenkilöiden osaamis- ja taitovaatimukset

Tiedosta työhyvinvointia -hanke suosittelee, että Kainuun hyvinvointialue määrittää esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset. Tähän esitykseen on koottu työelämän laadun (QWL) teoriaan pohjautuvat taito- ja osaamisvaatimukset. Taitovaatimukset rakentuvat johtamisasenteesta, suunnitelmallisuudesta, työyhteisön psykologisesta sopimuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta.

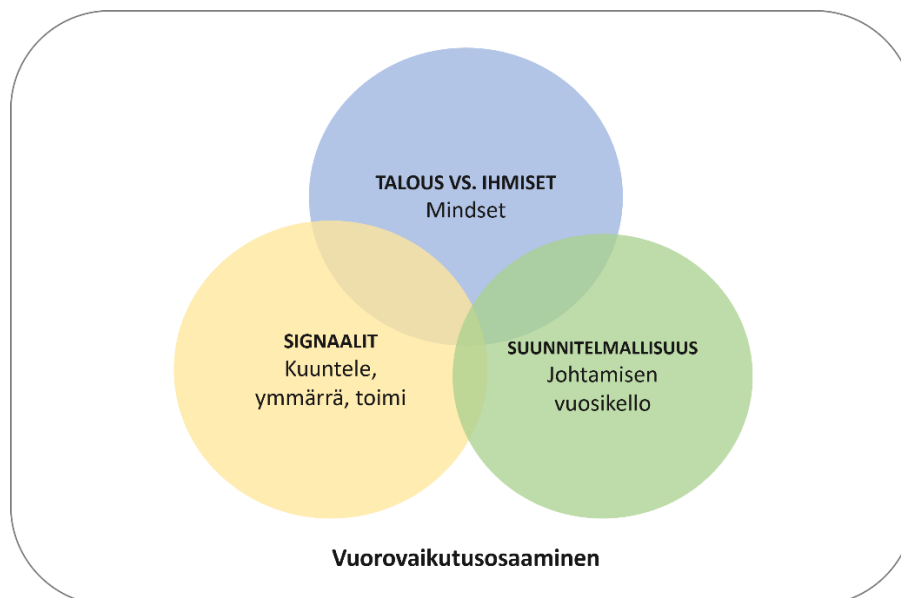
Osaamisvaatimukset muodostuvat henkilöstöjohtamisen 32 johtamiskäytänteestä, jotka on jaoteltu työelämän laadun kolmen osa-alueen mukaisesti fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen, työyhteisön yhteenkuuluvuuteen ja identiteettiin sekä päämääriin ja luovuuteen. Liitteinä esityksessä on vuorovaikutusosaamisen itsearviointilomake esihenkilölle (liite 1) lähijohtamisen vuosikello työkalu (liite 2) sekä visualisointi taito- ja osaamisvaatimuksista (liite 3).

Hankkeessa rakennettu Työelämän laadun johtamisen verkkovalmennus tukee myös esihenkilöiden työelämän laadun johtamisosaamista. HR-palvelut on marraskuussa 2022 päättänyt jatkaa valmennuksen ylläpitoa Kainuun hyvinvointialueella.

1.Esihenkilötyön taitovaatimukset

Työyhteisön ja työntekijöiden johtamisessa onnistuminen edellyttää esihenkilöltä ihmisten johtamisen taitoja. Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työkykyisen ja hyvinvoivan henkilöstön varmistamisen tulee olla ennakoivaa eli osa jokapäiväistä johtamista ja oikeanlaista asennoitumista esihenkilötyöhön. Työntekijöiden ja esihenkilöiden yhteistyö, hyvät ja luottamukselliset suhteet ja ilmapiiri tulee olla keskiössä. Ihmisten hyvä johtaminen edellyttää vuorovaikutusosaamista ja suunnitelmallista toimintaa.

Esihenkilötyön taidot on tiivistetty neljään osa-alueeseen: johtamisasenne, signaalipeli, suunnitelmallisuus ja vuorovaikutusosaaminen. Esihenkilötyön taidot pohjautuvat työelämän laadun (QWL, Quality of Working Life) teoriaan.



Kuva 1. Esihenkilötyön taidot

1.1 Johtamisasenne (mindset)

Menestyminen esihenkilötyössä lähtee omasta johtamisen “mindsetistä” eli ajattelutavasta, jolla ajattelet tuloksen syntyvän. Johtamisasenne kuvaa ajattelutapaasi siitä, miten yksikkösi tuottaa laadukkaita ja kustannustehokkaita palveluita asiakkaille budjetissa pysyen.

Omaa esihenkilötyön johtamisasennetta ohjaa organisaatiokulttuurissa vallitseva ajattelutapa, mutta sitä on hyvä pohtia myös itse. On tutkitusti todistettu, että jatkuva tuloksen maksimointi ja kulujen minimointi ei ole tuloksellista. Parempaan tulokseen päästään pitkäjänteisellä ihmisten työelämän laadun johtamisella - henkilöstö on se voimavara, jolla laadukkaita ja taloudellisesti tehokkaita palveluita tuotetaan.

1.2 Työyhteisön psykologinen sopimus (signaalipeli)

Toinen esihenkilötyön menestystekijä on työyhteisön psykologinen sopimus eli signaalipeli. Psykologiseen sopimukseen liittyy myös psykologisen turvallisuuden kokemus siitä, ettei ideoiden, kysymysten, huolenaiheiden tai virheiden esiintuominen johda eristämiseen, rankaisemiseen tai nolaamiseen työpaikalla. Kokemus ulottuu työntekijän mahdollisuuksiin kehittää toimintaa, tuoda esiin epäkohtia ja esittää muutostietoja.

Erilaiset tilastomittarit antavat tietoa työyhteisön tilasta, mutta esihenkilön on tärkeää myös kuunnella ja ymmärtää henkilöstöltä tulevia signaaleja eli palautetta. Johtamiseen saadaan vaikuttavuutta, kun esihenkilö toimii näiden signaalien pohjalta. Esihenkilö tarvitsee taitoa kuunnella palautetta ja taitoa kysyä lisää ymmärryksen syventämiseksi. Esihenkilön tulee asennoitua henkilöstön tuomiin signaaleihin ja myös kriittiseen palautteeseen myönteisesti. Ongelman tunnistaminen mahdollistaa työyhteisön toiminnan kehittämisen.

1.3 Esihenkilötyön suunnitelmallisuus

Lähijohtamisen suunnitelmallisuus on esihenkilötyön hallinnan ja järkevän ajankäytön avaintekijä. Suunnitelmallinen vuorovaikutusjohtaminen ennaltaehkäisee asioiden kärjistymistä työyhteisössä, kun tarvittavaa vuorovaikutusta esihenkilön ja työyhteisön kesken toteutetaan säännöllisesti. Vuorovaikutus eri muodoissaan on erittäin vahva johtamisen väline, joten sen tulee olla osa suunnitelmallista esihenkilötyötä. Vuosikello (liite 2) on työkalu, jonka avulla esihenkilö voi suunnitella ja seurata oman esihenkilötyön toteutumista.

1.4 Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen

Esihenkilötyössä osaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat suoraan yhteydessä johtamisen laatuun. Lähijohtamisen vaikuttavuus ei synny ainoastaan johtamiskäytänteitä toteuttamalla, vaan siihen vaikuttaa myös osapuolten kokemus vuorovaikutuksen onnistumisesta. Tästä syystä omien vuorovaikutustaitojen kehittämisen tulee olla olennainen osa esihenkilötyötä. Vuorovaikutusosaamisen arviointia voi tehdä esihenkilöiden itsearviointilomakkeella (liite 1). Ihmisten johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, joten vuorovaikutusosaamisen vahvistamisessa on tärkeää johtamiskäytännön hallinnan lisäksi hankkia kokemusta sen toteuttamisesta käytännössä. Tällöin osaaminen vahvistuu ja johtamiskäytännön vaikuttavuus työntekijöiden työelämän laatuun paranee.

2. Esihenkilötyön osaamisvaatimukset

Kainuun hyvinvointialueen strategiaan 2021-2025 on määritelty johtamisen toimintatavaksi valmentava ja palveleva ote. Arvostava, palveleva ja kuunteleva asenne muodostaa pohjan hyvälle lähijohtamiselle. Aiemmin Kainuun sotien henkilöstöohjelmassa 2021-2025 on linjattu, että johtamisella ja esihenkilötyöllä halutaan palvelujen tuottamisen lisäksi tukea työntekijöiden onnistumista ja työhyvinvointia työssä. Johtamisessa ja esihenkilötyössä tulee kiinnittää erityisesti huomiota kannustavaan, osallistavaan ja positiiviseen johtamiseen.

Onnistuneen esihenkilötyön tavoitteena tulee olla voimauttaa ja innostaa työntekijöitä pääsemään parhaaseen potentiaaliinsa omassa työssään. Nämä johtamiskäytänteisiin pohjautuvat osaamisvaatimukset tukevat Kainuun hyvinvointialueen strategian tavoitteita ja luovat pohjan esihenkilötyön tehtävänkuvaan. Toteuttamalla suunnitelmallisesti johtamiskäytänteitä työyhteisön tarpeiden mukaisesti ja ennakoivasti teet vaikuttavaa esihenkilötyötä.

2.1 Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden johtaminen

Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden johtaminen sisältää johtamiskäytäntöjä, joita voidaan kutsua myös työkykyjohtamiseksi. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus työyhteisössä rakentuu johtamiskäytänteillä, jotka huomioivat riskejä ja pyrkivät ennaltaehkäisemään riskien toteutumista. Työyhteisön päivittäisessä johtamisessa kannattaa tietoisesti rakentaa luottamuksellista ja turvallista vuorovaikutuksen ilmapiiriä. Fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen vaikuttavat johtamiskäytänteet ovat suurelta osin työnantajan lakisääteisiä velvoitteita, joten niiden toteutumisesta työyhteisöissä tulee esihenkilön huolehtia.



FYYSISEN JA EMOTIONAALISEN TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN	
Työhyvinvoinnin varhainen tukeminen	Tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä ja ehkäistä sen heikkenemistä. Esihenkilötyötä tukee työkyvyn tuen toimintamalli.
Työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen ja niihin tuen antaminen	Työntekijöiden kuuntelemisen tulee olla suunnitelmallinen osa työtä, sillä se on ennaltaehkäisevää työsuojelua. Esihenkilön tulee pyrkiä ratkaisemaan ilmenneitä ongelmia ja tukea työntekijöiden työmotivaatiota.
Tehtävänkuvien ja palkkauksen sopiminen	Tehtävänkuvien ajanmukaisuus ja niiden päivittäminen on työnantajan ja esihenkilön vastuulla. Selkeä tehtäväkuva on työstä suoriutumisen perusta. Selkeät tehtäväkuvat vähentävät työn aiheuttamaa haitallista kuormitusta.
Psykososiaalisten riskien hallinta (yksilön ja työyhteisön kuormittumisen ennakointi)	Työn psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työjärjestelyihin, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöitä. Esihenkilöt ovat työnantajan edustajina käytännössä vastuussa riskien arvioinnista. Laissa on velvoite työnantajille perehdyttää esihenkilöt haitallisen työkuormituksen tunnistamiseen ja käsittelyyn.
Työsuojelutoimintaan osallistuminen	Työsuojelu on jatkuvaa työympäristön ja muutosten tarkkailua ja epäkohtien korjaamista. Se on lakisääteistä yhteistyötä ja koskee kaikkia työpaikalla työskenteleviä. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia omasta ja työkavereiden turvallisuudesta.
Riskien arviointi ja työpaikkaselvitykseen osallistuminen	Esihenkilön velvollisuus työnantajan edustajana on vaarojen ja riskien arviointi. Arvioinnin jälkeen riski pyritään minimoimaan tai määritellään turvallisuutta edistäviä käytänteitä, joilla riski voidaan ennaltaehkäistä. Esihenkilön tehtävänä on työntekijöiden perehdyttäminen turvallisiin käytänteisiin.
Työyhteisön epäkohtien puheeksi ottaminen rakentavasti	Esihenkilön tulee kuunnella henkilöstöä ja puuttua havaittuihin turvallisuutta ja terveyttä vaarantaviin epäkohtiin. Työyhteisön epäkohtia ovat työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät kuten toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus, häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu sekä puutteellinen tuki työssä.
Työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen	Työterveyslaki velvoittaa työterveyshuollon toimimaan yhteistyössä työnantajan kanssa työntekijöiden terveyden ja työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi. Työterveyshuollon palveluista sovitaan toimintasuunnitelmassa, joka kannattaa käydä läpi henkilöstön kanssa.

Taulukko 1. Fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden johtamisen johtamiskäytännöt

2.2 Yhteistyön ja osaamisen johtaminen¹

Työyhteisön johtamisen tulee olla jokapäiväistä työn sujuvuuden, me-hengen ja yhteenkuuluvuuden rakentamista ja osaamisen vahvistamista yhdessä työyhteisön kanssa. Sisäinen viestintä, yhteishenkeä kohottavat vuorovaikutustilanteet ja yhteinen kehittäminen ovat esihenkilön menetelmiä vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta.

Työntekijän riittävä osaaminen on merkittävä tekijä työn sujuvuuden ja hyvän työelämän laadun kokemuksessa. Osaamisen kehittämisen ja sen johtamisen tulee olla suunnitelmallista osaamisen ylläpitämistä ja päivittämistä, mutta myös poistuvan osaamistarpeen korvaamista tarvittavalla osaamisella sekä täysin uuden osaamisen hankkimista.

Työyhteisön johtamisessa tulee myös koota palautetta prosessien ja työyhteisön toimivuudesta ja pyrkiä ratkaisemaan ongelmat ja kehittämään toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa tasavertainen vuorovaikutus työyhteisössä.

YHTEISTYÖN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	
Rekrytointiprosessin toteuttaminen	Työhaastattelu on rekrytointiprosessin tärkein vaihe. Rekrytoinnin valintapäätöksen on hyvä tukea työyksikön resurssitarpeita ja päätös tulee perustella ja pohjautua tehtyyn ansiovertailuun.
Uusien työntekijöiden perehdytys	Perehdytys on lakisääteistä ja kuuluu työnantajan vastuulle. Esihenkilö vastaa, että perehdytys toteutuu ja siihen on varattu riittävästi aikaa. Hyvä perehdys auttaa työssä selviytymisessä.
Työnopastuksen järjestäminen	Esihenkilön tehtävänä on huolehtia myös työntekijöiden työnopastuksesta aina työn muuttuessa, harvoin toteutettavissa työtehtävissä, työtapaturmien sattuessa tai poikkeusoloissa.
Koulutussuunnitelman tekeminen ja viestintä	Yhteistoimintalaissa määritellään vuosittain laadittavasta henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta, jonka laatimista esihenkilöt tukevat työyhteisöjen kehittämissuunnitelmilla.
Yksilökoulutukset Ryhmäkoulutukset/työpajat Esihenkilövalmennus	Työnantajalla on lakisääteinen velvoite huolehtia työntekijöiden riittävästä osaamisesta työtehtävien hoitoon. Riittämätön osaaminen on kuormitustekijä, joka heikentää työhyvinvointia. Myös esihenkilötyön osaamisen kehittäminen tulee olla säännöllinen osa esihenkilötyötä. Osaamisen kehittämiseen on monenlaisia keinoja, joista esihenkilön tulee valita kulloiseenkin tilanteeseen sopivat ja kannustaa henkilöstöä osaamisen vahvistamiseen.
Laadun arviointi ja seuranta	Laadunhallinnan ohjaaminen ja kehittäminen on tärkeä osa päivittäisjohtamista ja avoimen turvallisuuskulttuurin edistämistä.
Kehityskeskustelu työntekijän kanssa	Kehityskeskustelu on jokaisen työntekijän oikeus. Sillä edistetään työntekijän työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä sekä työyhteisön tavoitteiden toteutumista.

¹ Huom! Työelämän laadun (QWL) teorian virallinen osa-alueen termi on yhteenkuuluvuus ja identiteetti

Lähtöhaastattelut	Lähtöhaastattelujen avulla saadaan arvokasta tietoa lähtevältä työntekijältä organisaation ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen.
Työroolien ja prosessien kehittäminen	Selkeät työroolit ja prosessit auttavat työntekijöitä työssä suoriutumisessa ja prosesseille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Työn jatkuva kehittäminen on hyvä käytäntö laadukkaan ja tuottavan työn ylläpidossa.
Sisäinen viestintä	Avoimella ja säännöllisellä sisäisellä viestinnällä edistetään työyhteisön toimivuutta.
Virkistyspäivät	Virkistyspäivät ovat hyvä käytäntö, joka tukee työyhteisön ilmapiiriä.
Yhteishengen kohottaminen	Työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen esimerkiksi yhteisellä kahvittelulla on hyvä keino luoda työyhteisölle voimavaroja kohdata työn haasteita.
Työyhteisöjen HR-tuki	HR-palvelujen tukea hyödyntämällä esihenkilö saa tarvittaessa tukea erilaisiin tilanteisiin työyhteisössä.
Tietohallinto ja muu asiantuntijatuki	Esihenkilötyössä kannattaa hyödyntää myös organisaation muita asiantuntijoita esimerkiksi työnopastuksessa.
Työhyvinvointikysely	Työhyvinvointikysely ja sen pohjalta yhdessä tehty työhyvinvointisuunnitelma ja toimenpiteiden toteutus ovat yksi konkreettinen keino edistää kaikkien työntekijöiden työhyvinvointia.

Taulukko 2. Yhteistyön ja osaamisen johtamisen johtamiskäytänteet



2.3 Motivaation ja työnilon johtaminen²

Työntekijä innostuu omasta työstään ja kokee työn imua silloin, kun hän kokee saavansa vaikuttaa omaan työhönsä, saa vertaistukea kollegoiltaan ja palautetta esimiehiltä. Työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu, kun työntekijä näkee organisaation tavoitteet konkreettisina ja sellaisina, joihin voi sitoutua.

Työn imussa olevat työntekijät ovat sitoutuneempia ja aloitteellisempia, mikä lisää työn tuottavuutta. Työntekijät myös selviytyvät työhön liittyvistä muutoksista paremmin. Työn imu edistää myös työyhteisön vuorovaikutusta. Positiivinen johtaminen eli panostaminen myönteiseen johtamisasenteeseen, työyhteisön vuorovaikutukseen sekä työyhteisön innovatiivisuutta tukevien käytäntöjen ja menetelmien hyödyntämiseen on keino lisätä työn voimavaratekijöitä.

MOTIVAATION JA TYÖNILON JOHTAMINEN	
Ryhmäkohtainen kehityspalaveri	Kehityspalavereissa työntekijät ratkovat esiin nousseita ongelmia yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehen tehtävänä on ohjata ihmisten yhdessä työskentelyä.
Työarjen jatkuva parantaminen	Työelämän pienet parannukset ovat toimenpiteitä, joilla lisätään työyhteisön tehokkuutta ja työssä jaksamista työntekijöiden osaamista ja luovuutta hyödyntämällä. Työelämän innovaatiot ovat pieniä työarjen parannuksia, joiden toteuttamiseen ei tarvita ylimmän johdon erillistä hyväksyntää.
Kehittämistoimenpiteet asiakaspalautteen mukaan	Asiakaspalautte on tärkeä työväline organisaation toiminnan arvioinnissa ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Asiakaspalautteet tulee käydä säännöllisin väliajoin läpi yhdessä työntekijöiden kanssa, suunnitella kehittämistoimenpiteet ja sopia niiden seurannan toteutus.
Työyhteisön tavoitteiden sopiminen	Jokaisessa työyhteisössä tulee käydä läpi organisaation tavoitteet suhteessa oman työyhteisön toimintaan. Organisaation tavoitteet konkretisoidaan yhdessä henkilöstön kanssa sopimalla pienempiä osatavoitteita. Yhteinen tavoitekeskustelu auttaa ymmärtämään tavoitteita ja sitoutumaan niihin paremmin.
Esimiehenäpajatoiminta esimiehenätyön tukena	Esimienhiden vertaistuki on yksi keino oman jaksamisen edistämiseen, osaamisen vahvistamiseen ja työssä innostumiseen. Esimiehenäpajatoiminta on luottamuksellista keskustelua esimiehenätyöstä vertaisten kanssa.
Yhteisöllinen palkitseminen	Palkitseminen ja työstä saatu tunnustus parantavat työyhteisön halua saavuttaa asetettuja tavoitteita. Sillä voidaan sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Palkitsemisen keinoina voi hyödyntää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja.
Yksilön palkitseminen ja tunnustus	Yksilön näkökulmasta palkitseminen viestittää työssä suoriutumisesta sekä arvostuksesta tehtyä työtä kohtaan. Organisaation näkökulmasta palkitseminen on työntekijöiden toiminnan ohjausta strategisista tavoitteista kohti.

Taulukko 3. Yhteistyön ja osaamisen johtamisen johtamiskäytännöt

² Huom! Työelämän laadun (QWL) teorian virallinen osa-alueen termi on päämäärät ja luovuus

LIITTEET

Liite 1 Vuorovaikutusosaamisen itsearviointilomake esihenkilölle

Arvioi omaa osaamistasi jokaisen johtamiskäytännön osalta. Osaamistasi voit pohtia siten, miten hyvin tunnet käytännön ja koetko hallitsevasi sen toteutuksen käytännössä.

Kun sinulla on osaamista, hyödynnä näitä johtamiskäytänteitä arjessa. Lähde vahvistamaan osaamistasi ensin niistä johtamiskäytännöistä, joista sinulla on vähemmän osaamista. Työelämän laadun verkkovalmennus on yksi tapa, jolla voit vahvistaa omaa osaamistasi. Tämän jälkeen kannattaa suunnitelmallisesti hankkia kokemusta johtamiskäytännön toteutuksesta, mikä vahvistaa entisestään osaamista. Vahvistamalla osaamista ja kokemusta johtamiskäytännöistä lisätään esihenkilötyön vaikuttavuutta.

Liite 2 Lähijohtamisen vuosikello

Hyödynnä vuosikelloa esihenkilötyön toiminnan suunnittelussa jokaisen vuoden alussa ja päivitä suunnitelmaa työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Voit tehdä suunnittelua yhdessä oman esihenkilösi tai kollegoidesi kanssa. Vuosikello on myös hyvä viestinnän väline myös työyhteisön suuntaan.

Kirjaamalla ylös vuoden aikana toteutuneet (etukäteen suunnitellut ja äkilliset) johtamiskäytännöt saat kuvaa työyhteisön johtamisen tarpeista ja voit hyödyntää toteutumisen seurantaa seuraavan vuoden suunnittelussa. Vuosikello tekee esihenkilötyötä näkyväksi ja mahdollistaa näin myös sen kehittämisen suunnitelmallisesti.

Liite 3 Visualisointi esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimuksista

Esihenkilötyön taito- ja osaamisvaatimukset on visualisoitu huoneentauluksi, jonka voi tulostaa esimerkiksi oman työhuoneen seinälle. Visualisointi tekee näkyväksi esihenkilötyön tavoitteet ja periaatteet ja selkeyttää näin esihenkilön tehtävänkuvaa.