



KAINUUN
hyvinvointialue

TYÖELÄMÄN LAATU TEHDÄÄN YHDESSÄ

OPAS MUUTOSKYVYKKYYDEN ANALYYSIN
POHJALTA KOHDENNETTAVIIN
TOIMENPITEISIIN JOHDOSTA JA
TUKIPALVELUISTA.



Euroopan unionin
rahoittama
NextGenerationEU



KESTÄVÄN
KASVUN
KAINUU

MUUTOSKYVYKKYYDEN TOIMENPITEET

Tarkastelkaa toimintaa eri näkökulmista eri tilanteissa

	Tiimin ominaisuuudet	Tiimin työnkuva ja työ rakenne	Esihenkilön jaksaminen	Esihenkilön valta ja vastuut	Esihenkilön vuorovaikutus-osaaminen	Muutoksen tuki ja HR palvelut
Ylipalveleva esihenkilö			Kokemus muutostilanteen stressistä (sosiaalinen dilemma)	Vahvistettava roolia työnantajan edustajana.	Rakentava suhtautuminen johdon viestintään	Muutoksen johtamisen tuki tarpeen
Formaalinen esihenkilö	Tiimin koko ja onko hajallaan?		Esihenkilön mahdollinen uupuminen?	Vahvistettava roolia työhyvinvoinnin johtamisessa.	Johtamiskäytänteet tarpeiden pohjalta, vuosikello, empaattisuus	Muutoksen johtamisen tuki tarpeen
Ei-ryhmytynyt tiimi	Tiimin koko ja alaistaitojen kehittäminen? (työelämä-innovaatiot)	Tiimin yhteisten tavoitteiden sopiminen	Jokaisen alaisen tukeminen erikseen on työlästä	Mitä on esihenkilön ajankäyttö ryhmälle? Jos ei ole aikaa, mistä se johtuu?	Fokus ryhmäytymisen edistämiseen (yhdessä tekeminen), YI - johtamisen käytänteet	Johdon tuki + HR tuki tarpeen mukaan
Alhainen QWL, tod.näk. Rakenteellinen työpahoinvointi	Tiimin koko ja alaistaidot?	Tiimin ryhmäytymisen edistäminen	Esihenkilön mahdollinen uupuminen?	Esihenkilön työnkuvan tarkastelu, onko mahdoton tehtävä?	Johtamiskäytänteet tarpeiden pohjalta, vuosikello ja epäkohtien puheeksiotto	Johdon tuki + HR tuki tarpeen mukaan

YLIPALVELEVA ESIHENKILÖ

Lähemmäs työnantajan edustajana toimimista erityisesti muutostilanteissa

Vahvista palvelevan johtajuuden käytäntöjä ja selkeyttä rooleja ja vastuita. Keskity esihenkilön ja tiimin välisten suhteiden parantamiseen.

ESIHENKILÖN JOHTAMISTAITOJEN KEHITTÄMINEN

Johtamisvalmennus: Tarjoa yksilö- tai ryhmävalmennusta palvelevan johtajuuden vahvistamiseen että työnantajan edustamiseen muutostilanteissa.

- Viestintä- ja neuvottelutaitoja, päätöksentekoa sekä kykyä toimia sillanrakentajana työntekijöiden ja johdon välillä.

Johtamiskoulutus: miten erilaisia johtamistyyliä voidaan käyttää eri tilanteissa tukemaan sekä työntekijöitä että työnantajan tavoitteita.

- Korostetaan konfliktinratkaisun merkitystä ja kykyä ymmärtää laajempaa organisaationäkökulmaa.

Viestintäkoulutus: miten toteutetaan avointa, selkeää ja empaattista viestintää työyhteisössä.

- Miten käytetään rakentavaa viestintää myös vaikeissa tilanteissa, jotta esihenkilö voi tukea työnantajan tavoitteita samalla kun hän ottaa huomioon työntekijöiden näkökulmat.

Palautekoulutus: miten antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta esihenkilöasemassa. Tämä taito on erityisen tärkeä muutostilanteissa, joissa avoin ja rehellinen kommunikaatio on avainasemassa.

Roolien ja vastuiden selkeyttäminen: Varmista, että esihenkilölle on selvästi kommunikoitu odotukset hänen roolistaan työnantajan edustajana, erityisesti muutostilanteissa.

- Käytä esimerkiksi roolikuvauksia ja suoritusarviointeja selkeyttämään odotuksia.

ESIHENKILÖTUKI JA RESURSSIEN TARJOAMINEN

Tukiverkoston voi luoda esimerkiksi johdon edustajista ja tukipalveluiden asiantuntijoista.

- Verkoston tavoitteena tulisi olla tarjota neuvoja, tukea ja resursseja muutostilanteiden hallintaan.
- Varmista, että esihenkilöllä on käytössään tarvittavat resurssit, kuten koulutusmateriaalit ja työkalut muutosten kommunikoimiseen ja läpiviemiseen tiimissään.

Muista seuranta ja arviointi !



FORMAALI ESIHENKILÖ

Lähemmäs vuorovaikutteista esihenkilötyötä

Kehitä esihenkilön johtamistaitoja koulutuksen ja mentoroinnin kautta. Panosta avoimeen kommunikaatioon ja palautteen antamiseen.

ESIHENKILÖN JOHTAMISTAITOJEN KEHITTÄMINEN

Johtamiskoulutus: Koulutuksen aiheita voivat olla esimerkiksi tehokas kommunikaatio, konfliktien hallinta, ja motivointitekniikat.

Mentorointiohjelma: Ota käyttöön mentorointiohjelma, jossa kokeneemmat johtajat tai ulkopuoliset asiantuntijat ohjaavat esihenkilöä. Tämä tarjoaa heille mahdollisuuden oppia käytännönläheisesti ja saada tukea haasteisiin.

Johtamiskäytäntöjen arviointi ja päivittäminen: Tutki, ovatko nykyiset johtamiskäytännöt ja -prosessit riittävät. Tarkista tehtäväkuvaukset, että työntekijöiden roolit ja vastuut ovat selkeitä. Selkeys rooleissa ja odotuksissa voi parantaa työilmapiiriä ja vähentää väärinkäsityksiä.



TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTTEISUUDEN KEHITTÄMINEN

Säännölliset palaverit: Aseta säännölliset tiimipalaverit, joissa keskustellaan avoimesti työstä, haasteista ja onnistumisista. Kannusta kaikkia tiimin jäseniä jakamaan ajatuksiaan ja ehdotuksiaan.

Palautekulttuuri: Kehitä positiivisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuria. Järjestä koulutuksia, jotka opettavat, kuinka antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta.

Työpajojen järjestäminen: Järjestä työpajoja, joissa työntekijät voivat osallistua prosessien kehittämiseen ja uudistusten suunnitteluun. Tämä lisää heidän sitoutumistaan ja antaa arvokasta tietoa parannustoimiin.

Muutosagenttien käyttö: Valitse ja kouluta avainhenkilöitä muutosagenteiksi. Nämä henkilöt voivat toimia linkkinä esihenkilöiden ja muun henkilöstön välillä, edistäen muutosta ja uudistuksia organisaatiossa.

Jatkuvan parantamisen kulttuuri: Rakenna kulttuuri, joka tukee jatkuvaa oppimista ja parantamista. Kannusta jatkuvaan kehitykseen sekä yksilö- että työyhteisöryhmätasolla.

Muista seuranta ja arviointi !

EI RYHMÄYTYNYT TIIMI, kohti keskusteleavuutta ja yhteistä tavoitetta

Keskitä ponnistelut tiimin yhteistyön ja kommunikation parantamiseen.
Kehitä esihenkilön kykyä johtaa ja yhdistää tiimi.

TIIMIN YHTEISTYÖN JA KOMMUNIKAATION PARANTAMINEN

Kommunikaatiokoulutus: Järjestä tiimille ja esihenkilöille kommunikaatiokoulutusta, joka keskittyy avoimeen ja rakentavaan vuoropuheluun, aktiiviseen kuunteluun ja palautteen antamisen taitoihin.

Tiimityöpajat: Pidä säännöllisiä työpajoja tai team-building -aktiviteetteja, jotka on suunniteltu vahvistamaan luottamusta ja yhteistyötä tiimin jäsenten välillä. Tämä voi sisältää sekä työhön liittyviä harjoituksia että vapaamuotoisempia sosiaalisia aktiviteetteja.

Ryhmäytymisstrategiat: Kehitä ja toteuta strategioita, jotka edistävät tiimin jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä. Tämä voi sisältää yhteisten tavoitteiden asettamisen, ryhmäidentiteetin luomisen ja tiimin saavutusten juhlimisen.

Tiimisopimukset: Ohjaa tiimiä laatimaan yhdessä "tiimisopimus", joka sisältää yhteiset pelisäännöt kommunikaatiolle, päätöksenteolle ja konfliktien ratkaisulle.

Konfliktinratkaisun mekanismien kehittäminen

Konfliktinratkaisukoulutus: Varmista, että esihenkilö ja tiimin jäsenet saavat koulutusta konfliktinratkaisumenetelmiin, jotta mahdolliset ristiriidat voidaan käsitellä rakentavasti.

Neuvottelumenetelmät: Käytä sovittelua tai neuvottelua konfliktien ratkaisemiseen, tarjoamalla neutraali alusta, jossa kaikki osapuolet voivat tuoda esiin näkemyksensä.

ESIHENKILÖN JOHTAMISTAITOJEN KEHITTÄMINEN

Johtamisvalmennus: Tarjoa esihenkilölle yksilöllistä valmennusta, joka keskittyy palvelevan johtajuuden periaatteisiin, muutosjohtamiseen sekä tiimien johtamiseen ja motivointiin. Tämä voi sisältää sekä teoreettisia oppeja että käytännön harjoituksia.

Mentorointiohjelma: Aseta esihenkilölle kokeneempi mentori, joka voi tarjota ohjausta, tukea ja palautetta johtamishaasteissa. Rohkaise säännöllisen ja avoimen kommunikaatiokäytänteisiin tiimeissä.



Muista seuranta ja arviointi!

Koko tiimin palautekeskustelut: Missä onnistuttiin ja mitä voidaan edelleen kehittää?

MATALAN QWL:N YKSIKÖT

tarvitsevat arviointia, tukea ja toimenpiteitä laaja-alaisesti.



Tilanteessa, jossa ilmenee merkkejä rakenteellisesta työpahoinvoinnista on hälytys johdolle! Vaatiiko ongelmat organisaatio-rakenteiden ja prosessien uudelleen arviointia?

TILANTEEN ARVIOINTI JA JUURISYIDEN TUNNISTAMINEN (SELVITÄ QWL:N LISÄKSI NÄMÄ)

- Onko **yksikön henkilöstökoko** sellainen, että esihenkilöllä on mahdollisuus toteuttaa laadukasta arjen johtamista? *(tutkimuksen mukaan max. 30 työntekijää/esihenkilö mahdollistaa työhyvinvoinnin johtamisen.)*
- Jos henkilöstökoko on yksikössä suurempi ja vastuuta jaettu apulaisesihenkilöille, onko **tehtäväkuvat** selkeät eli mikä ihmisten johtamisen osa-alue kuuluu kenellekin?
- Onko yksikössä käytössä **vuorovaikutteiset arjen johtamiskäytännöt**? (miten toteutuvat yksikköpalaverit, kehityskeskustelut, työhyvinvointikeskustelut, QWL tulosten käsittely, yhteisten ongelmien ratkaisut, asiakaspalautteiden käsittely, haiprojen käsittely ja ratkaisut, työvaarojen ja riskien sekä kuormituksen arviointi ja toimenpiteet?)
- Onko **työympäristössä ongelmia**, jotka tulisi ratkaista? (sisäilmaongelmat, henkilöristiriidat, tms..)
- Millainen on **yksikön esihenkilön jaksaminen**? (Onko poissaoloja? Käy huoli keskustelu, miten voit?)
- Onko yksikössä tehty työterveyshuollon työpaikkaselvitys? Mitä kertovat tulokset?

Hox! Esihenkilön uupumus/väsymys työhön vaikuttaa vuorovaikutteisen johtamisen laatuun ja sen myötä koko työyhteisöön! Vain esihenkilö, joka on motivoitunut ja haluaa toimia ihmisten kanssa, voi toteuttaa laadukasta arjen johtamista. Jaksamisen puheeksi ottaminen ja tukeminen esihenkilöiden työssä on laajempikin työhyvinvoinnin teko.



MATALAN QWL:N YKSIKÖT

Ratkaisuna johtamisen johtaminen ja
esihenkilön tuki lähiesihenkilölle



RAKENTEELLISTEN JA PROSESSUAALISTEN MUUTOSTEN TOTEUTTAMINEN

Esihenkilötyön uudelleen organisointi:

Tee tarvittavat muutokset esihenkilötyön työkuorman tai työn jakautumisen hallintaan, jotka edistävät tasapainoisempaa työkuormaa ja vähentävät stressiä.

Tehtäväkuvien määrittely:

Varmista, että kaikilla on selkeät roolit ja vastuut. Selkeytä odotuksia ja tavoitteita, jotta vältetään päällekkäisyydet ja epävarmuudet.

Arjen johtamisen varmistaminen:

- Varmista, että yksikön esihenkilö jaksaa työssään.
- Selvitä, millaisesta tuesta hän hyötyisi ja millaista osaamista hän kaipaisi arjen johtamisen varmistamiseen?
- Tue yksikön vuorovaikutteista johtamiskulttuuria kannustamalla ja seuraamalla johtamiskäytänteiden toteuttamista. (jaksamisen tukeminen, tuen tarpeen selvitys, tarvittava koulutus, ihmisten johtamiseen tavoitteiden asettaminen ja seuranta.)
- Varmista, että esihenkilöt ymmärtävät roolinsa työnhyvinvoinnin edistämisessä, pyydä tarvittaessa apua HR:stä.





KAINUUN
hyvinvointialue

TYÖELÄMÄN LAATU TEHDÄÄN YHDESSÄ

Tämä opas on koottu Kestävän kasvun
Kainuu 2 -hankkeessa 2023–2025.

Tämän oppaan tavoitteena on tukea
organisaatiota hyödyntämään QWL -
mittauksen pohjalta tehdyn
muutoskyvykkyyden analyysin tuloksia
organisaation muutoskyvykkyyden ja
työelämän laadun tukemisessa.



Euroopan unionin
rahoittama
NextGenerationEU



KESTÄVÄN
KASVUN
KAINUU