

Oppimateriaalia koulutusmoduulista: Työntekijäkokemus ja tavoitteellinen esihenkilötyö OSA 1

Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle hanke

Rahoittaja: JOTPA



Haaga-Helia

Valmennuksen tavoitteet

Valmennus rakentuu neljästä moduulista, joiden tavoitteet ovat:

1. **Hahmottaa esihenkilön roolit ja tehtävät**
2. Hahmottaa työn organisoinnin ja ergonomisen työvuorosuunnitelman merkitys
3. Ymmärtää työntekijäkokemuksen ja esihenkilötyön yhteys
4. Tunnistaa valmentavan johtamisen mahdollisuudet johtamistyössä

Päätavoite on oman esihenkilötyön kehityssuunnitelman avulla reflektoida omaa johtamistyötä ja kehittää oman vastualueen työntekijöiden työntekijäkokemusta esihenkilötyön avulla.

Valmennuksen **tuloksena syntyy halutessasi KEHITYSSUUNNITELMA oman esihenkilötyön kehittämiseksi.**

Tavoitteena ei ole kuormittaa, vaan tarjota yksi jäsentynyt tapa kehittää omaa työtään esihenkilön roolissa.

Esihenkilön tehtävät

28.8.2024



Esihenkilötyön tarkastelun näkökulmia

- **Asianäkökulma** - Management
- **Ihmisnäkökulma** – Leadership

POHDITTAVAKSI:

Houkuttelevatko asiat sinua enemmän hankalien tilanteiden kohdatessa?

Onko huomiosi enemmän ihmisissä vai asioissa vai yhtä paljon molemmissa?

...molempia tarvitaan, tärkeää tunnistaa, kumpi itselle on luontaisempi näkökulma ja lähteä tietoisesti kehittämään näkökulmaa, joka itselle tuntuu haasteellisemmalta.

Asioiden ja ihmisten johtaminen

Management & Leadership

Management (eli asioiden johtaminen)

- Strategiat
- Rakenteet
- Järjestelmät
- Vakaus ja ennustettavuus
- Valvonta
- Saada työ tehdyksi



Leadership (eli ihmisten johtaminen)

- Osaaminen ja kehittäminen
- Innostaminen
- Motivointi
- Yhteiset tavoitteet
- Muutos ja innovaatiot
- Dialogi, aika tiimin kanssa
- Hyvät suhteet työntekijöihin

Esihenkilön tehtävät

- Työn suunnittelu ja organisointi yrityksen strategian mukaisesti
- Rekrytointi ja perehdyttäminen
- Työsuhdeasiat
 - Työsopimus, työaika, poissaolo-, vapaa- ja lomajärjestelyt, työsuhteen päättäminen
- Suorituksen ja osaamisen johtaminen
- Monimuotoisen työyhteisön johtaminen
- Työhyvinvoinnin johtaminen
 - Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi
- Työn organisointi ja työvuorosuunnittelu
- Toimintaedellytysten luominen
- Työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus

Henkilöstöjohtamisen prosessit

STRATEGIA

Esihenkilötyö

Monimuotoisuuden johtaminen

Rekrytointi ja
perehdyttäminen

Työsuhdeasiat

Suorituksen
johtaminen

Osaamisen
johtaminen

Työterveys
työturvallisuus

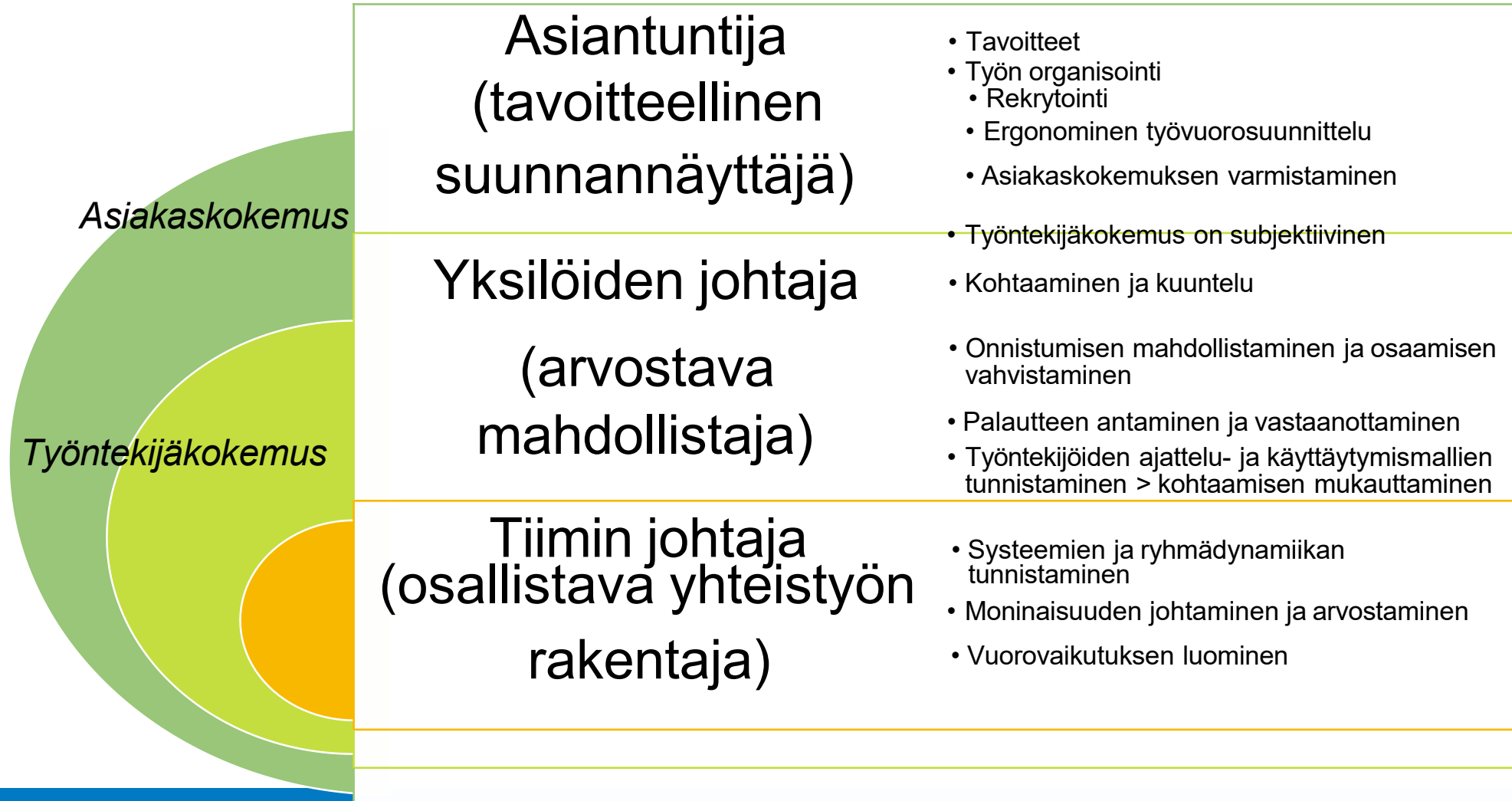
Työsuhteen
päättäminen

Työhyvinvoinnin johtaminen

HR

LAINSÄÄDÄNTÖ JA SOPIMUKSET

Asioiden, yksilöiden ja yhteisön johtaminen



Esihenkilön rooliin kuuluu toimintaedellytysten luominen



Ahloth & Havunen. 2015. Mukailten AJ

Tavoitteet



- Tavoitteet antavat merkityksen yhteiselle tekemiselle ja ohjaavat yksilön ja työyhteisön toimintaa.
- Tavoitteiden pitää olla jokaisen työntekijän kokoisia.
- Selkeitä, mitattava tai todennettavia ja aikaan sidottuja. (SMART)
- Tavoite voi olla myös jokin laadullinen tai toiminnallinen tavoite, esim. saada jokin tehtävä tai uudistus valmiiksi.
- Tavoitteet tulee viestiä ja niitä on hyvä kerrata säännöllisesti.
- Pienet välitavoitteet auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja vahvistavat onnistumisen tunnetta.
- ”Välitavoitekeskustelut” ovat helppo tapa antaa henkilö- ja ryhmäkohtaista palautetta



Kuinka usein itse käytät tavoitteita palautteenannon välineenä?

Rooli ja vastuut



- Roolit ovat kiinteästi sidoksissa tavoitteisiin
- Avainkysymys roolikeskusteluissa onkin, miten ja millaisella työnjaolla tiimi pääsee tavoitteisiinsa
- Tämä ei kuitenkaan saa tarkoittaa liian tiukkoja toimenkuvia
- Roolin selkeys tekee työntekijöiden osaamisen näkyväksi ja toisaalta suuntaa osaamisen kehittämistä
- Roolikeskusteluakin on hyvä käydä yhdessä tiimin kanssa

! *Lisää tavoitteista ja rooleista tämän valmennusmoduulin valmentavan johtamisen osuudessa.*

Pelisäännöt



- Jokainen työtiimi tarvitsee yhteiset pelisäännöt ja ne ovat koodisto yhdessä tekemiselle
- Jotta työntekijät sitoutuvat pelisääntöihin, on ne hyvä laatia ja keskustella yhdessä työtiimin kanssa
- Hankalissa tilanteissa yhdessä laadittuihin pelisääntöihin voi vedota ja niitä voi käyttää palautteenannossa
- Pelisääntöjäkin pitää tarkistaa ajoittain, mutta aina yhdessä työntekijöiden kanssa
- Yhdessä laaditut pelisäännöt luovat turvallisuuden tunnetta, me-henkeä ja yhdessäohjautuvuutta
- Pelisäännöt voivat koskea mm.:
 - Kommunikointitapoja
 - Tiedon jakamiskäytäntöjä
 - Toisilleen palautteen antamista ja sen vastaanottamista
 - Ristiriitatilanteita
 - Palaverikäytäntöjä (esim. läsnäolo, valmistautuminen, asioiden tuominen asialistalle jne.)
 - jne.

 *Millaiset pelisäännöt vastualueesi tiimillä on?*

Osaaminen



- Jokaisella työntekijällä on oikeus onnistua työssään ja osaaminen tukee sitä
- Työntekijä tuo työyhteisöön oman työpanoksensa ja osaamisensa
- Osaamista pitää pystyä kehittämään koko ajan
- Työntekijä on myös itse vastuussa oman osaamisen ajantasaisuudesta, sen kehittämisestä ja omasta oppimisestaan
- Osaamisen avulla voidaan saavuttaa tavoitteet
- On kuitenkin hyvä muistaa 70-20-10 –malli (Eichinger & Lombardo), jossa
 - 70 % uuden oppimisessa tapahtuu työtä tehdessä, uusilla tehtävillä, ongelmanratkaisun avulla jne.
 - 20 % opitaan yhdessä muiden kanssa, palautteen ja vuorovaikutuksen kautta
 - 10 % erillisissä koulutuksissa ja valmennuksissa
 - Usein yllä mainittu 90% oppimisesta tapahtuu tiedostamatta sitä osaamisen kehittämiseksi, mutta yhteisissä keskusteluissa sen voi tehdä näkyväksi



Miten meidän yrityksessä tuetaan työssä ja vuorovaikutuksessa oppimista?

Toimintamallit



- Kuten pelisäännöt toimintamallitkin luodaan yhdessä työtiimin kanssa
- Toimintamallit liittyvät työtehtäviin, prosesseihin ja asiakaskohtaamisiin
- Työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita suunnittelemaan oman työn toimintamalleja yhdessä toistensa kanssa
- Toimintamallien yhdessä laatiminen edistää työntekijöiden keskinäistä luottamusta, arvostusta ja yhdessä ohjautumista sekä vastuunottoa
- Toimintamallien laatiminen yhdessä tiimin kanssa on osa osallistavaa johtamistapaa
- Myös toimintamalleja kannattaa tarkastella säännöllisesti ja kriittisesti. Pyydä tiimejä nostamaan esille toimintamallien kehitystarpeita.
- Toimintamalleja voi kehittää esimerkiksi siten, että pyytää tiimejä tarkastelemaan ja analysoimaan viikon aikana jotain sovittua toimintamallia ja viikkopalaverissa yhdessä sopia uudesta toimintamallista.
- Toimintamallien muuttamisesta tulee sopia yhdessä, näin uusia toimintamalleja ei tarvitse erikseen jalkauttaa vaan ne otetaan käyttöön yhteisen sopimuksen tuloksena.
- Yksikkökohtaisen toimintamallin tulee olla linjassa yrityksen toimintamallien kanssa.

Toimintaedellytykset esihenkilön työnä

- Esihenkilön tehtävä on tunnistaa toimintaedellytysten kokonaisuus
- Esihenkilö rohkaisee ja antaa mahdollisuuden työntekijöille yhdessä tekemiseen
- Esihenkilö palauttaa tarvittaessa tavoitteiden äärelle ja niitä kohti
- Esihenkilö kuuntelee ja antaa palautetta
- Esihenkilön tehtävä on auttaa työntekijää onnistumaan työntekijän omassa tehtävässä
- Toimintaedellytykset auttavat työntekijöitä onnistumaan työssään!

Kohti omaa esihenkilötyön kehittämissuunnitelmaa

- Pohdi seuraavia kysymyksiä ja kirjaa ensimmäiset oivallukset ja mahdolliset kehittämistavoitteet omaan esihenkilötyön kehittämissuunnitelmaan:
 - Vertaa diasarjassa esitettyjä esihenkilön tehtäviä omiin tehtäviisi:
 - Löydätkö eroavaisuuksia? Jos löydät, niin missä tehtävissä?
 - Pohdi mistä erot mahdollisesti johtuvat.
 - Mitä haluaisit ja voisit muuttaa ja miksi?
 - Miten ja millaisilla toimenpiteillä muutos olisi mahdollinen?

Pienetkin askeleet ovat riittäviä!

- **Kirjaa** havaintosi ylös ja lähde rakentamaan omaa kehittämissuunnitelmaa itselle sopivaan kirjalliseen muotoon (word/excel/canva etc.)

Oppimateriaalia koulutusmoduulista: Työntekijäkokemus ja tavoitteellinen esihenkilötyö

OSA 2

Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle hanke

Rahoittaja JOTPA



Haaga-Helia

Valmennuksen tavoitteet

Valmennus rakentuu neljästä moduulista, joiden tavoitteet ovat:

1. Hahmottaa esihenkilön roolit ja tehtävät
2. Hahmottaa työn organisoinnin ja ergonomisen työvuorosuunnitelman merkitys
3. Ymmärtää työntekijäkokemuksen ja esihenkilötyön yhteys
4. Tunnistaa valmentavan johtamisen mahdollisuudet johtamistyössä

Tämän moduulin tavoite on reflektoida omaa johtamistyötä ja edelleen parantaa oman vastualueen työntekijöiden työntekijäkokemusta esihenkilötyön avulla.

Tavoitteena ei ole kuormittaa, vaan tarjota yksi jäsentynyt tapa kehittää omaa työtään esihenkilön roolissa

Työn organisointi

Työn organisointi

- Työn organisoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan, että
 - Itse työ sujuu
 - Palvelu on oikea-aikaista ja asiakkaalle sujuvaa
 - Toiminta on suunnitelmallista ja ennakoivaa
 - Varmistetaan työssä jaksaminen ja tuetaan työmotivaatiota
 - Merkittävänä osa-alueena siihen liittyy työvuorosuunnittelu



Tieto työn organisoinnin apuna

- Edellyttää jatkuvaa toiminnan ja asiakaskäyttötymisen seuranta:
 - Erilaiset raportit
 - Kysynnän vaihtelut ja asiakaspalvelu eri viikonpäivinä ja kellonaikoina
 - Tehokkuusluvut:
 - Sopimusten/asiakkaiden lkm
 - Myynti
 - Käyttöaste
 - Asiakaskontaktit/työntekijä/tunti
 - jonotusajat
 - vastatut ja menetetyt puhelut jne.
 - viivästyksset
 - Toiminnan seuranta historiaraporttien perusteella sekä niiden pohjalta tehtävä ennakointi



Mara

Palvelun saatavuuden ja laadun varmistaminen

- Päivittäinen tuntikohtainen suunnittelu ennakoitun kysynnän mukaan – kuinka monta tuntia on mahdollista käyttää budjettiraamien näkökulmasta ja miten nämä tunnit tulisi jakaa päivän aikana.
- Palvelun laadun varmistaminen
- Tarvittaessa työvuorojen pituuksien vaihtelu, porrastus tai jakaminen
- Toiminnan kannattavuus
- Sesongit, loma-ajat jne. vst. arki.
- Tasoittumisjärjestelmien joustava ja tehokas käyttö: esim. lisävapaiden siirrot, työaikapankit
- Osaamisen ja kelpoisuuksien varmistaminen
- Johtamisen ja esihenkilön saavutettavuuden varmistaminen



Työn organisointi työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukena

- Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus riippumatta työsuhteen laadusta, esim. osa-aikaiset ja tarvittaessa työhön kutsuttavat tuntityöntekijät
- Monimuotoisuuden huomioon ottaminen (esim. erilaiset elämäntilanteet)
- Toiveiden huomioon ottaminen (vaikka toiveet eivät sido työnantajaa)
- Mahdollisuus vaikuttaa oman työvuorotukseen todettu motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi
- Työturvallisuus
- Työmatkojen turvallisuus (esim. ilta- ja yövuorot)



Työvuorosuunnittelu osana työn organisointia

- Työvuorosuunnittelu on oleellinen osa työn organisointia
- Virheellisesti tehty työvuorosuunnittelu voi tulla työnantajalle todella kalliiksi
- Väärin laadittu työvuorosuunnittelu kuormittaa henkilöstöä ja vaikuttaa heikentävästi toiminnan laatuun.
- Tehdyt työtunnit vastattava työvoiman tarvetta
- Hyvin suunniteltu työvuorosuunnittelu voi olla myös motivaatiotekijä
- TES ja mahdollinen paikallinen sopiminen määrittelee toimialakohtaisesti rajoitukset ja mahdollisuudet työvuorojen joustavaan suunnitteluun

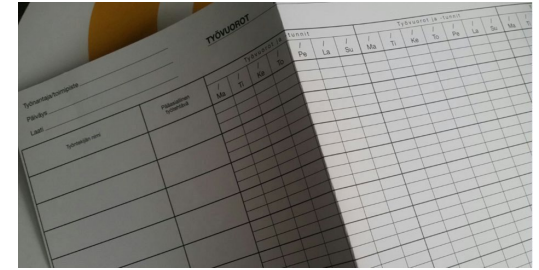


Työvoimakustannusten rakenne



Ergonominen työvuorosuunnittelu

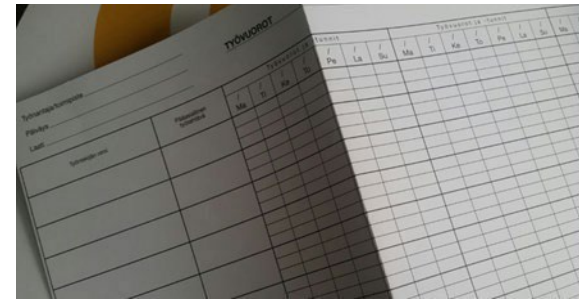
Ergonominen työvuorosuunnittelu 1/2



- Ergonominen työvuorosuunnittelu edistää työssä jaksamista ja työhyvinvointia
- Työvuorosuunnittelulla voi olla vaikutus työntekijöiden terveydentilaan ja edelleen sairauspoissaoloihin
 - Tämä huomioitava suunnittelussa sekä esim. puheeksi ottamisen tilanteissa
- Vuorotyössä suositus on ns. eteenpäin kiertävä työvuorokierto
 - Vapaa -> aamuvuoro -> iltavuoro (-> yövuoro) -> vapaa
 - Nopeasti eteenpäin kiertävissä vuoroissa on todettu vähemmän fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia ongelmia
 - Vähemmän väsymystä, parempi unen laatu sekä edullisia vaikutuksia veren rasva-arvoihin
- TES:issä voi olla vaihtelevia suosituksia
- Työntekijöillä voi olla henkilökohtaisia toiveita, esim. yötyön rasittavuus voi olla yksilöllistä

Mara

Ergonominen työvuorosuunnittelu 2/2



- Tutkimusten mukaan turvallisoin työvuoron pituus 6 - 9 tuntia, minkä jälkeen
 - Tapaturmariskit kasvavat
 - Riskit korostuvat ikääntyvillä ihmisillä
- Työvuorojen välisen lepoajan pituus
 - Suositus yli 11 tuntia
 - Vältettävä ilta -> aamu siirtymiä, mielellään vapaa väliin, tai siirtymä aamu-> ilta
 - Yövuoron jälkeen suositus 48 h vapaa-aika
- Peräkkäisiä ilta- tai yövuoroja enintään 2-3
- Yksittäisten työ- ja vapaapäivien välttäminen
 - Mieluummin pidemmät vapaajaksot
- Peräkkäisiä työpäiviä enintään 5-7

Mara

Oman esihenkilötyön kehittäminen



- *Millaisia haasteita tunnistat ergonomisen työvuorosuunnittelun toteuttamiseksi omassa organisaatiossasi ja vastuualueellasi?*
- *Millaisia mahdollisia ratkaisuja löydät ergonomisen työvuorosuunnittelun edistämiseksi?*
- *Pohdi myös, miten se parantaisi sekä työntekijäkokemusta että asiakaskokemusta.*
- *Kirjaa pohdintasi kehittämissuunnitelmaasi, miten omassa työssäsi voisit edistää kirjaamiasi asioita vastuualueellasi.*

Oppimateriaalia koulutusmoduulista: Työntekijäkokemus ja tavoitteellinen esihenkilötyö OSA 3

Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle hanke

Rahoittaja: JOTPA



Haaga-Helia

Valmennuksen tavoitteet

Valmennus rakentuu neljästä moduulista, joiden tavoitteet ovat:

1. Hahmottaa esihenkilön roolit ja tehtävät
2. Hahmottaa työn organisoinnin ja ergonomisen työvuorosuunnitelman merkitys
3. **Ymmärtää työntekijäkokemuksen ja esihenkilötyön yhteys**
4. Tunnistaa valmentavan johtamisen mahdollisuudet johtamistyössä

Päätavoite on oman esihenkilötyön kehityssuunnitelman avulla reflektoida omaa johtamistyötä ja kehittää oman vastualueen työntekijöiden työntekijäkokemusta esihenkilötyön avulla.

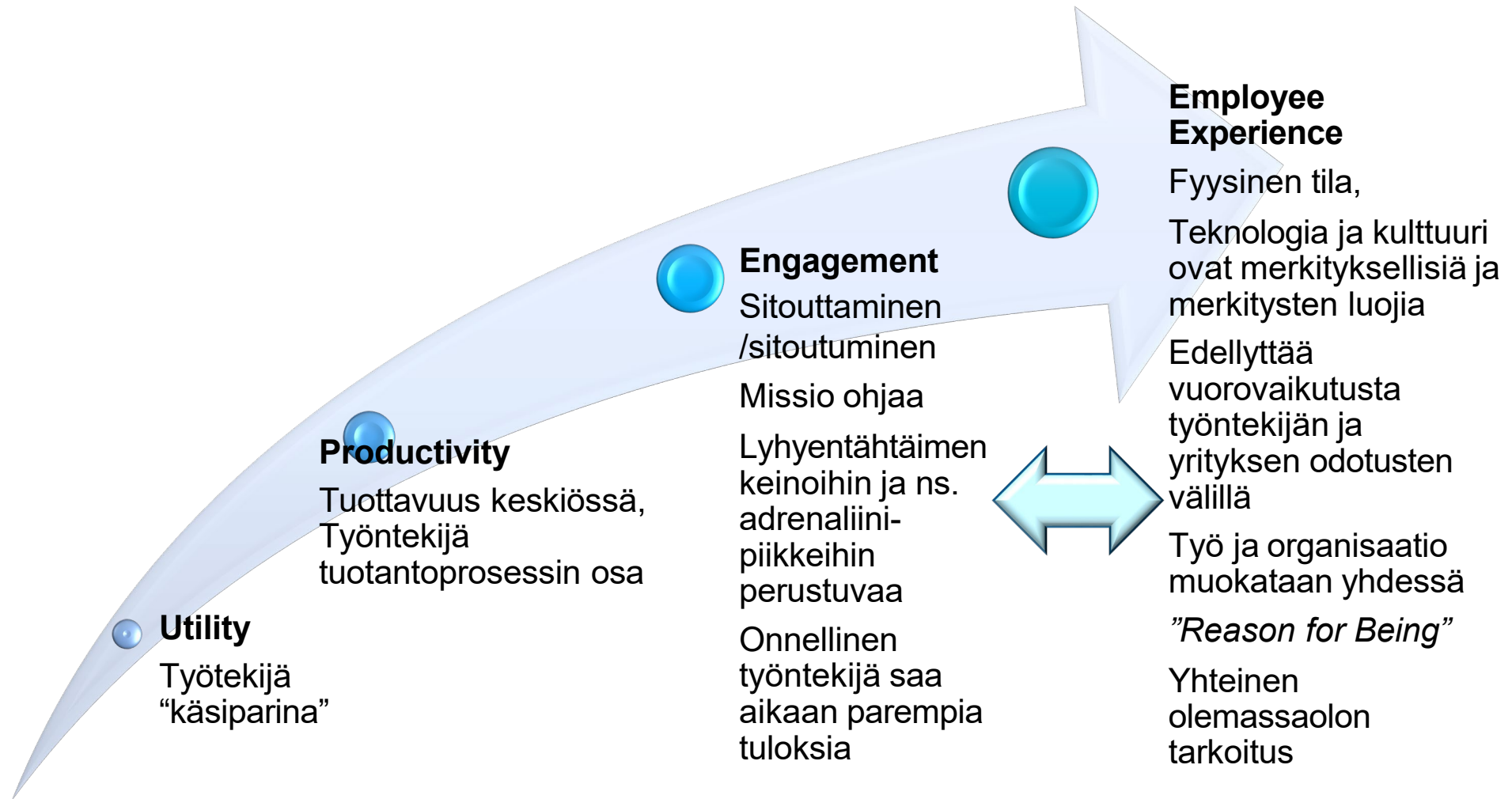
Valmennuksen tuloksena syntyy halutessasi **KEHITYSSUUNNITELMA** oman esihenkilötyön kehittämiseksi.

Tavoitteena ei ole kuormittaa, vaan tarjota yksi jäsentynyt tapa kehittää omaa työtään esihenkilön roolissa



Työntekijäkokemus Employee Experience (EX)

Työntekijäkokemuksen kehitysvaiheet Morganin mukaan



Mukaillen Morgan, J. 2017. *The Employee Experience Advantage*.

Työntekijäkokemus

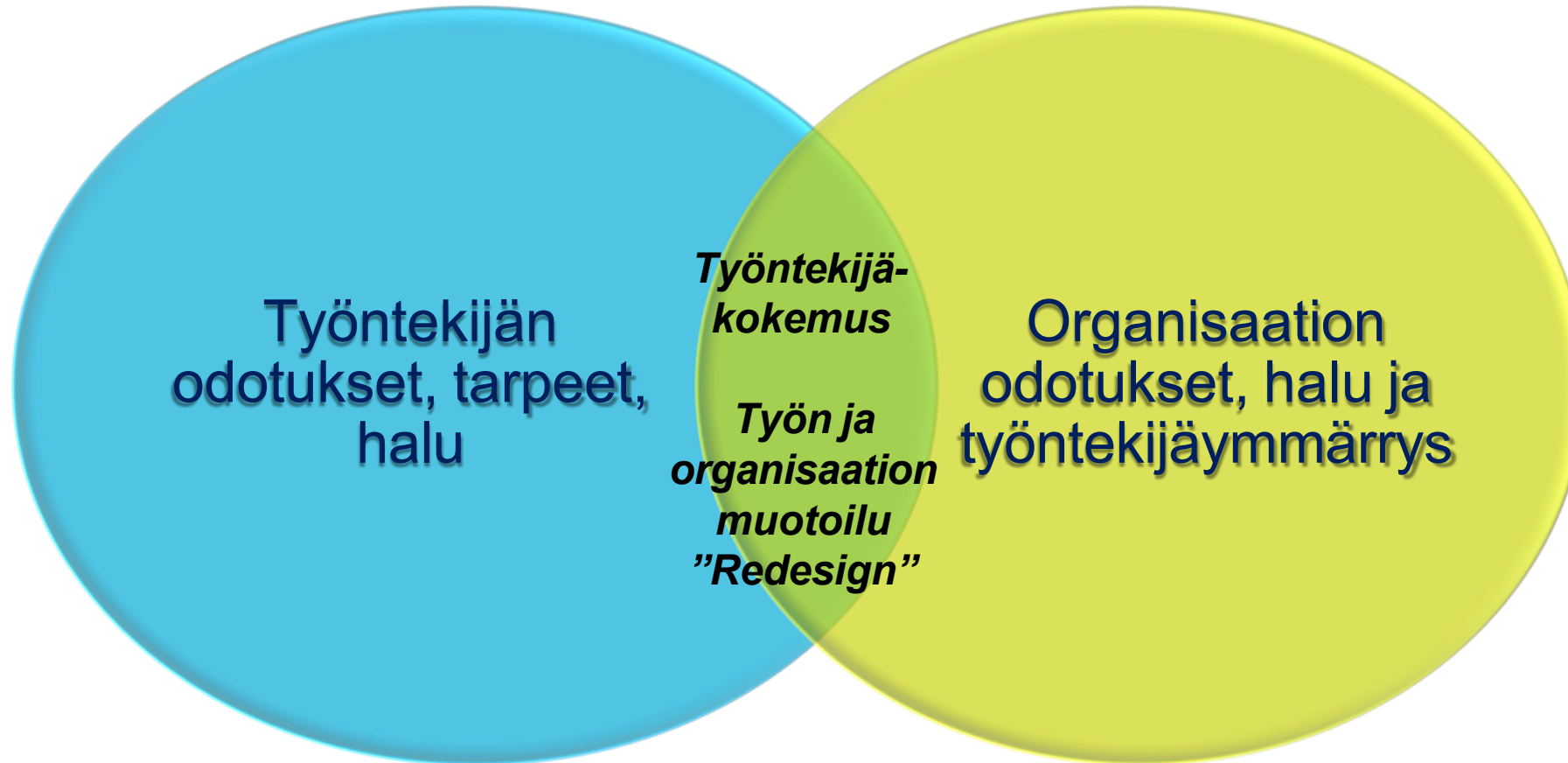
Employee Experience (EX)

- Työntekijäkokemus on aina **subjektiivinen kokemus**, jossa yhdistyvät tunteet, asenteet ja arvot
- Morganin (2017) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö
 - **Fyysinen ympäristö** sisältää mm. mahdollisuuden tuntee ylpeyttä tiloista ja ne myös kuvastavat yhteisiä arvoja
 - **Teknologisen ympäristö** odotetaan ottavan huomioon työteon ja käyttäjän kokemuksen, jotta työteolle on mielekkäät ja sujuvat edellytykset, jotta työ saadaan kitkatta tehdyksi (työntekijän kokemuksen mukaan)
 - **Kulttuurinen ympäristö** muodostuu mm.
 - Kokemus arvostuksesta ja hyväksytyksi tulemisesta omana itsenään moninaisessa/monimuotoisessa yhteisössä
 - Mahdollisuus uuden oppimiseen
 - Panostetaan työhyvinvointiin ja –terveyteen
 - Kohdellaan reilusti
 - Toimitaan arvojen mukaisesti

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage.

Työntekijäkokemus

Employee Experience (EX)



Mukailen Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage.

Työntekijäkokemus kohtaa asiakaskokemuksen

Työntekijäkokemus

- a) Työnhakijan valinta hakeutua yritykseen
- b) Osaajaryhmät / ”Tällaisia tyyppisiä haluamme meille töihin”
- c) Työntekijöiden tarpeiden kuuntelu



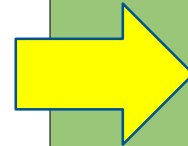
Työntekijäkokemuksella on suuri vaikutus asiakaskokemukseen

Asiakaskokemus

- a) Asiakkaan valinta olla asiakas
- b) Segmentoidut asiakasryhmät / ”Näitä asiakkaita haluamme palvella”
- c) Asiakkaiden tarpeiden kuuntelu



Asiakaskokemus



Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä



? *Mihin tekijöihin voit itse esihenkilönä vaikuttaa?*

Työntekijäkokemusta vahvistavia tekijöitä

- Kokemus **autonomiasta** työssä ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön, työn tekemisen tapaan
- **Kyvykkyys ja osaaminen** lisäävät hallinnan tunnetta ja minäpystyvyyttä
- **Yhteisö ja ilmapiiri** vahvistavat kokemusta osallisuudesta
- Hyvän **johtamisen ja esihenkilötyön** on todettu olevan merkittävä tekijä positiivisessa työntekijäkokemuksessa

Kokemus oikeudenmukaisuudesta

- Oikeudenmukaisena voidaan pitää sellaista päätöksentekoa ja kohtelua jota suurin osa asianosaisista pitää oikeudenmukaisena
- Kyse on aina **subjektiivisista** havainnoista ja kokemuksista, jotka koskevat erityisesti
 - Lopputulosta (esim. toteutunutta palkitsemista, työtehtävien jakoa)
 - Prosessia (esim. miten esimiehet arvioivat ja soveltavat palkitsemismalleja, onko työntekijöitä kuultu)
- Toimintatavat ja päätökset, joihin henkilöillä on ollut mahdollisuus osallistua, koetaan tutkimusten mukaan oikeudenmukaisemmiksi riippumatta siitä, onko lopputulos henkilöä suosiva vai ei

Kokemus oikeudenmukaisuudesta

- Oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat työntekijäkokemukseen, asiakaskokemukseen ja sitä kautta myös yrityksen maineeseen.
- Epäoikeudenmukainen kohtelu vähentää tutkimusten mukaan sitoutumista ja heikentää motivaatiota ja työsuoritusta sekä toisten auttamisen halua (ks. Williams 2002, Cropanzano & Greenberg 1997)
- Oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja kohtelu vähentävät työntekijöiden sairastumisriskiä (Elovainio ym. 2002, Kivimäki ym. 2003)

Työntekijäkokemus

Employee Experience (EX)

? *Mitkä tekijät ovat sinulle tärkeitä positiivisen työtekijäkokemuksen kannalta?*

? *Mitkä tekijät ovat tärkeitä vastualueesi työntekijöille positiivisen työtekijäkokemuksen kannalta?*

Pohdi kysymyksiä ja kirjaa asioita ylös ja määrittele tältä pohjalta konkreettiset tavoitteet ja toimenpiteet omaan KEHITYSSUUNNITELMAASI.

Oppimateriaalia koulutusmoduulista: Työntekijäkokemus ja tavoitteellinen esihenkilötyö OSA 4

Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle hanke

Rahoittaja: JOTPA



Haaga-Helia

Tämän koulutuksen tavoitteet

Valmennus rakentuu neljästä moduulista, joiden tavoitteet ovat:

1. Hahmottaa esihenkilön roolit ja tehtävät
2. Hahmottaa työn organisoinnin ja ergonomisen työvuorosuunnitelman merkitys
3. Ymmärtää työntekijäkokemuksen ja esihenkilötyön yhteys
4. **Tunnistaa valmentavan johtamisen mahdollisuudet johtamistyössä**

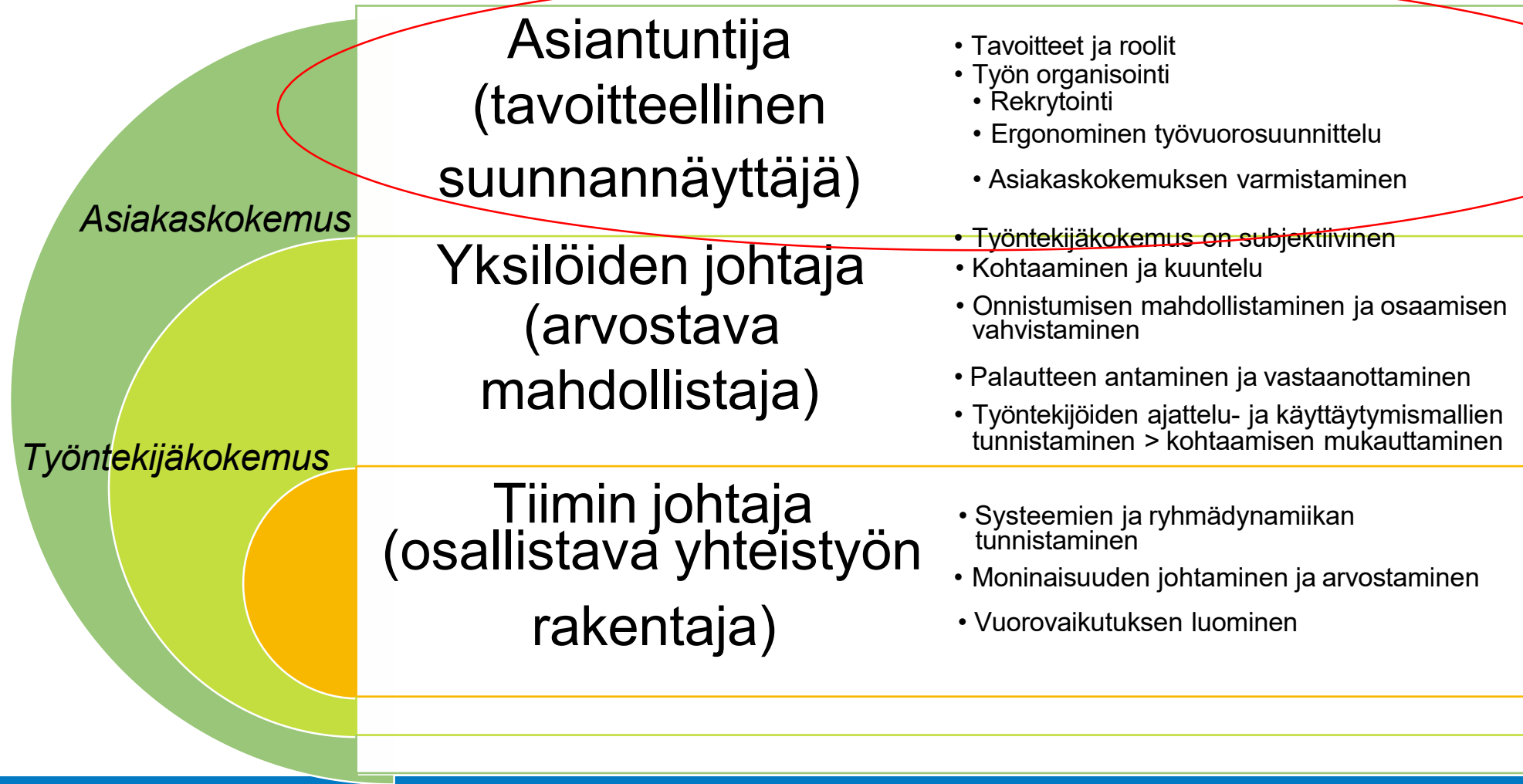
Päätavoite on oman esihenkilötyön kehityssuunnitelman avulla reflektoida omaa johtamistyötä ja kehittää oman vastualueen työntekijöiden työntekijäkokemusta esihenkilötyön avulla.

Valmennuksen tuloksena syntyy halutessasi **KEHITYSSUUNNITELMA** oman esihenkilötyön kehittämiseksi.

Tavoitteena ei ole kuormittaa, vaan tarjota yksi jäsentynyt tapa kehittää omaa työtään esihenkilön roolissa

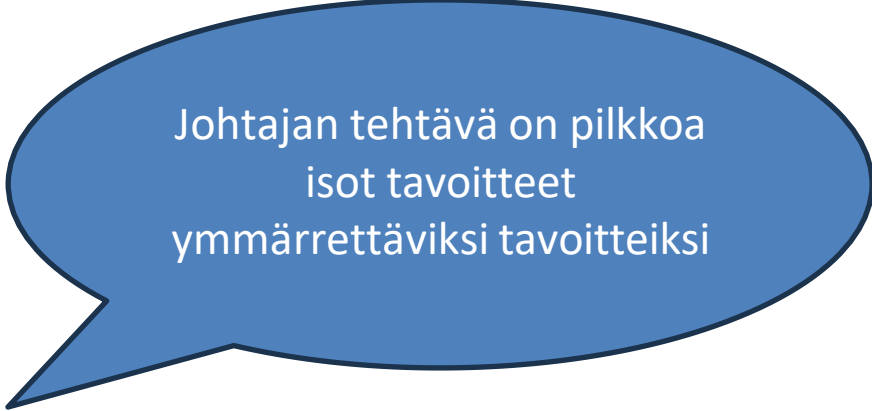
Valmentava johtaminen

Asioiden, yksilöiden ja yhteisön johtaminen



Tavoitteet

- Strategiasta johdetut tavoitteet ovat yleensä annettuja
- Ne voivat olla henkilökohtaisia ja tiimitavoitteita
- Yhdessä tiimin kanssa keskustellen niistä tulee tiimin tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa ja sitouttavat
- Tavoitteet ovat sekä suoritustavoitteita että toimintaa ohjaavia ja kehittäviä tavoitteita
- Esihenkilön on hyvä tunnistaa mahdolliset kilpailevat tavoitteet, jotka voivat alkaa omaa elämäänsä
 - Onko yksittäisillä työntekijöillä joitakin oman kiinnostuksen mukaisia tavoitteita?
 - Tiimi alkaa laatia omia tavoitteita
 - Tuleeko tavoitteita muilta tiimeiltä, jotka alkavat ohjata toimintaa?

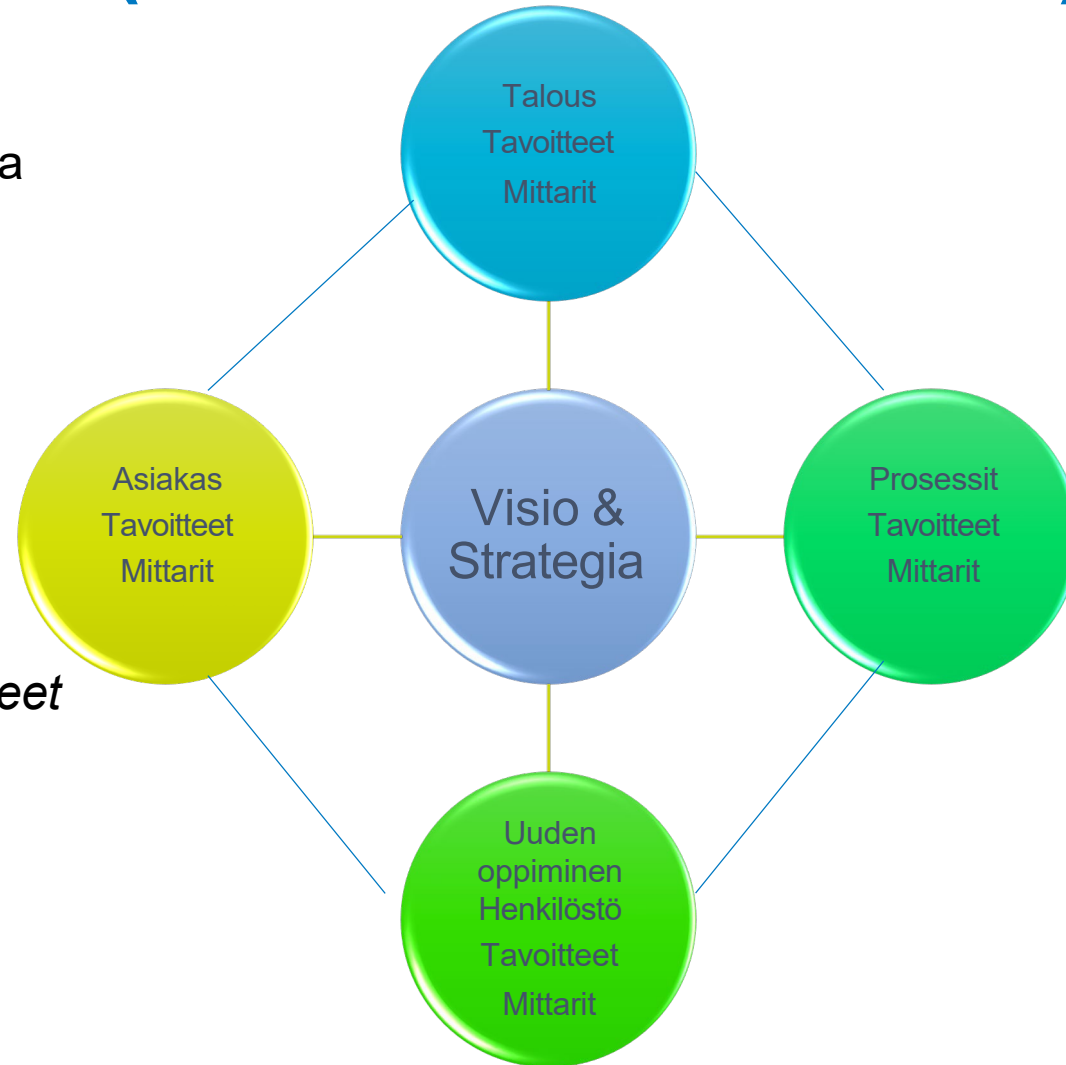


Johtajan tehtävä on pilkkoa
isot tavoitteet
ymmärrettäviksi tavoitteiksi

Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard)

Auttaa hahmottamaan tavoitteita ja niiden laatua
BSC jaetaan neljään osa-alueeseen:

1. Talous
2. Asiakas
3. Prosessit ja tehokkuus
4. Henkilöstö, oppiminen ja kasvu



? *Mitkä ovat vastualueesi keskeisimmät tavoitteet ja miten niitä mitataan?*

Keskustelu tavoitteista

- Tiimiläisten kanssa on hyvä keskustella tavoitteista, jotta ne ovat selkeitä ja että ne tunnetaan omiksi
- Seuraavassa joitakin kysymyksiä tavoitekeskustelujen tueksi
 - Millaisia ajatuksia tavoitteet herättävät?
 - Mikä voi osoittautua haasteelliseksi ja miksi?
 - Miten haasteet voisi välttää?
 - Mitä pitäisi muuttaa tai mistä luopua, että tavoitteet saavutettaisiin?
 - Mitä toiminnassamme pitää ehdottomasti säilyttää ja miksi?
 - Motivoivatko tavoitteet?
- Yhteinen tiimikeskustelu tekee tavoitteista yhteisiä
- Myös henkilökohtaisia keskusteluja on hyvä käydä, jotta kaikki varmasti uskaltavat kertomaan näkemyksensä
- Pienet välitavoitteet auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja vahvistavat onnistumisen tunnetta.

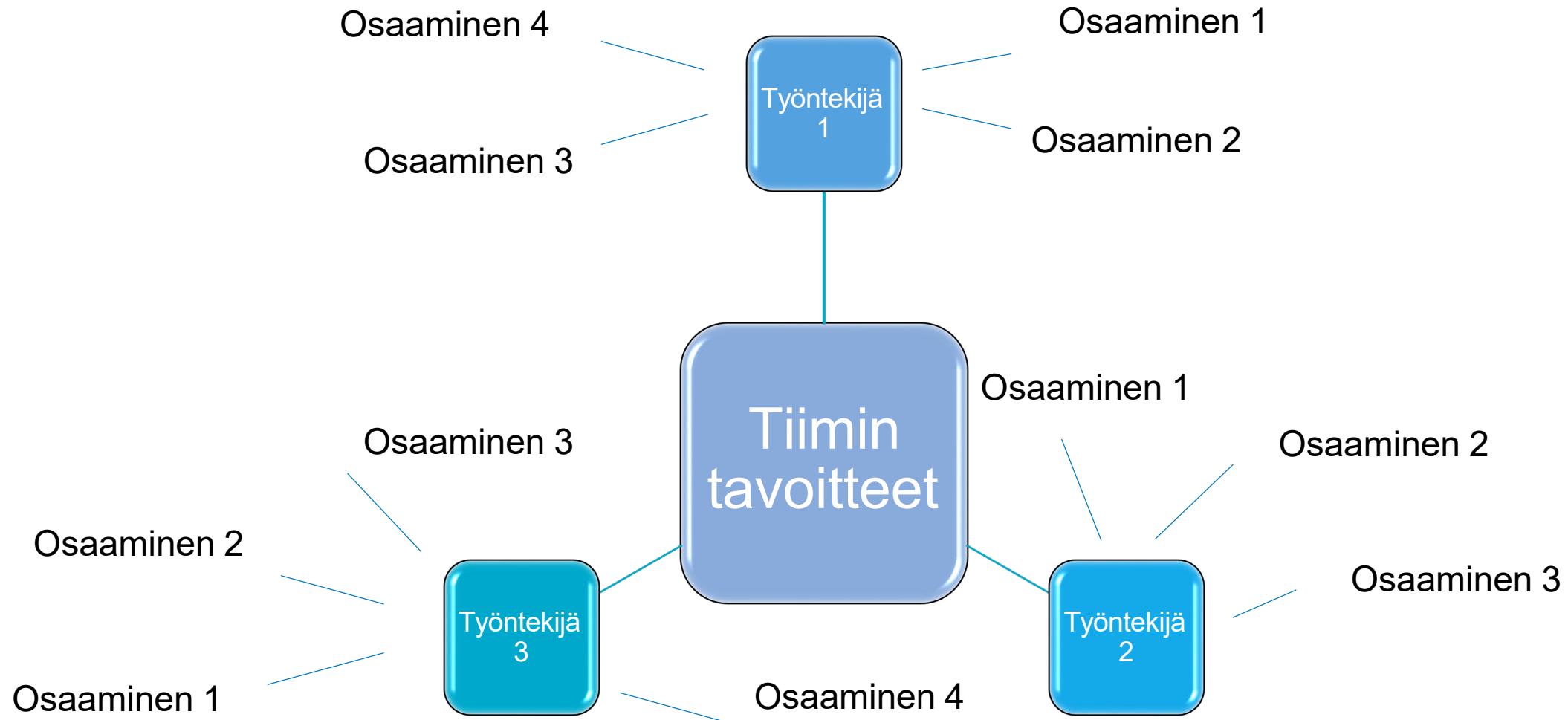
Roolit

- Roolit auttavat tavoitteisiin pääsemisessä
- Roolit kuvaavat kunkin työtehtävän merkitystä tiimissä
- Rooli ei ole henkilökohtainen tai räätälöity jollekin, vaan se tehtävä jonka tiimi tarvitsee tavoitteisiin pääsemisessä
 - *Henkilöt asetetaan rooleihin, eikä rooleja henkilöille!*
- Kun tehtävät on kartoitettu yhdessä, voidaan pohtia työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen kautta tehtäville osaajat
- Roolit sisältävät aina vaatimuksen osaamisesta
- Tärkeää, että työntekijät itse sanoittavat osaamisensa ja omat vahvuutensa!

! Roolien, vahvuuksien ja osaamisen tunnistamiseen löydät hyviä työkaluja teoksesta

Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas, Ristikangas. 2021. *Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent. (myös e-kirjana Haaga-Helian kirjastossa) Sivut: 361-365.

Esimerkki vahvuuskartasta (© Ristikangas & ym.)



Valmentava johtaminen ja tavoitteellisuus

- Tässä ensimmäisessä johdannossa valmentavaan johtamiseen, keskityttiin työn tavoitteellisuuteen ja rooleihin
- Valmentavan johtamisen viitekehyksessä pääpaino on keskustelussa ja yhdessä tekemisessä tiimiläisten kanssa
- Keskustelut lisäävät:
 - Ymmärrystä tavoitteista
 - Osallisuuden kokemusta
 - Sitoutumista
 - Motivaatiota tehdä asioita yhdessä, yhteisen tavoitteen eteen
 - Positiivista työpaikan ilmapiiriä
 - Halua onnistua
 - Luottamuksellista suhdetta työntekijöiden ja esihenkilön välillä



Täydennä omaa esihenkilötyön kehittämissuunnitelmaasi

- *Kuvaa tiimisi tavoitteet ja roolit lyhyesti.*
- *Ovatko ne mielestäsi selkeät ja mitä kehitettävää mahdollisesti tunnistat?*
- *Miten voisit omassa työssäsi edistää kehitettäviä asioita?*
- *Ota askel valmentavan johtamisen suuntaan ja keskustele edellä mainituista kysymyksistä oman tiimisi kanssa.*
- *Lisää pohdinnat ja johtopäätökset sekä kehitettävät asiat kehittämissuunnitelmaasi*