

## VUOROVAIKUTUSJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT – SELITTEET

### YKSILÖPAINOTTEISET HR-KÄYTÄNNÖT

#### 1. Kehityskeskustelu työntekijän kanssa

Esimiehen ja työntekijän välinen tavoitteellinen keskustelu, joka on hyvä käydä säännöllisesti esim. 1-2 kertaa vuodessa. Käsitellään esim. yksilön tavoitteet suhteessa organisaation tavoitteisiin (edellisen kauden arviointi ja tulevan kauden painopisteet), tavoitteiden mittaaminen, yksilön vahvuudet ja niiden kehittäminen. Molemmat osapuolet valmistuvat etukäteen sovitun sisällön pohjalta. Keskustelu käydään avoimessa ja rakentavassa hengessä häiriöttömässä ympäristössä. Kirjataan ylös sovitut toimenpiteet ja sovitaan seuranta keskustelusta. Tavoitteiden oltava selkeitä, mitattavia ja realistisia saavuttaa.

#### 2. Varhaisen välittämisen malli (Työhyvinvoinnin varhainen tuki)

Mallin tehtävänä on rohkaista esimiehiä myönteisen palautteen antamiseen ja huolta herättävien asioiden esille nostamiseen. Malli lisää luottamusta ja vähentää epäluuloja, pelkoja ja haitallista kilpailua. Kyseessä on luottamuksellinen keskustelu, jossa voidaan hyödyntää työterveyspalvelujen asiantuntemusta. Kartoitetaan, miten työkyvyn heikentyminen näkyy työssä, mitkä ovat työn voimavarat ja mitä muutoksia työssä pitää tehdä. Sovitut toimenpiteet toteutetaan ja niiden vaikutusta seurataan. Mikäli ne eivät riitä, järjestetään kolmikantaneuvottelu (työntekijä, työnantaja, työterveyshuolto), jossa sovitaan työkykyä vastaavista töistä. Lakisääteisesti työnantajan on selvitettävä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä, jos työkyvyttömyys pitkittyy.

#### 3. Työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen ja niihin tuen antaminen

Esimies kuuntelee työntekijöiden näkemyksiä ja tarpeita työhön ja työyhteisön toimintaan liittyen. Esimies pyrkii ratkaisemaan ilmenneitä ongelmia ja tukee työntekijöiden työmotivaatiota. Konkreettisia vinkkejä kuuntelemisen parhaista käytännöistä: 1. Ole aidosti työntekijöiden tavattavissa ja oma-aloitteinen työntekijöiden tapaamisten suhteen. 2. Varaa säännöllisesti aikaa kulkeaksesi alaistensa luona ja kysellen kuulumisia, jolloin työntekijöillä on

helpompi kysellä mieltä askarruttavia kysymyksiä. 3. Kirjaa ylös sovitut asiat ja tee, mitä olet luvannut. 4. Seuraa työmotivaation kehittymistä ja anna palautetta myös arjessa. Esimies voi ideoida yhdessä HR:n (henkilöstöpalveluiden) kanssa uudenlaisia tapoja työntekijöiden kuulemiseksi (esim. palaute-/idealaatikot).

#### **4. Rekrytointiprosessin toteuttaminen/osallistuminen**

Rekrytointiprosessi on suunnitelmallinen vaiheistettu prosessi, jossa työntekijä valitaan ja palkataan organisaation palvelukseen. Kuvattu prosessi auttaa työnantajaa/esimiestä huomioimaan tarvittavat asiat, yhtenäistämään, selkiyttämään ja tehostamaan uusien työntekijöiden rekrytointia. Esimerkki prosessista:

Tarvekartoitus: Selvitetään, mihin tehtäviin uutta henkilöä tarvitaan, millaista henkilöä ollaan hakemassa ja mikä uuden henkilön palkkatason tulisi olla. Rekrytointikanavien valinta: sisäinen vai ulkoinen. Työhakemusten läpikäynti: ilmoitetaan hakemuksen perille saapumisesta, karsitaan sopivat ja ilmoitetaan ei-valituille. Päätetään, ketkä halutaan haastatella ja sovitaan haastatteluajat. Haastattelu: päätetään, ketkä organisaatiosta mukana haastattelemassa, haastattelussa apuna haastattelurunko. Soveltuvuusarviointi: käytetään tarvittaessa. Työsopimusneuvottelut: sovitaan esim. palkasta, eduista, työajasta ja tehdään työsopimus.

#### **5. Uusien työntekijöiden perehdytys**

Perehdytys on ennalta suunniteltu vuorovaikutteinen prosessi, jossa luodaan edellytykset motivoituneeseen työskentelyyn. Hyvin toteutettuna perehdytys rakentaa työntekijän ja organisaatio välistä suhdetta, nopeuttaa ja helpottaa työntekijän työhön ja organisaation sisälle pääsemistä ja lisää sitoutumista. Perehdytyksessä annetaan perusvalmiudet työn tekemiseen, tutustutetaan työkavereihin ja organisaation toimintaan ja tarkoitukseen. Esimiehen tulee tiedottaa uudesta työntekijästä ja hänen vastualueistaan organisaation sisällä. Työntekijän perehdytyksen vastuu on viime kädessä esimiehellä, joten perehdytys vastuun jakaantuessa esimies huolehtii, että perehdytys toteutuu.

#### **6. Lähtöhaastattelu (talosta poissiirtyvien haastattelu)**

Esimes keskustelee poislähtevän työntekijän kanssa työsuhteen päättämisen syistä ja kehittämistarpeista. Keskustelu avaa esimiehelle erinomaisen mahdollisuuden saada uusia

näkemyksiä työyksikön kehittämiseen, työilmapiirin parantamiseen ja muihin organisaation kehittämisen kannalta tärkeisiin seikkoihin. Haastattelu on vapaaehtoinen ja se voidaan toteuttaa tarvittaessa myös sähköisellä kyselyllä.

## **7. Työntekijöiden työroolien ja prosessien kehittäminen**

Tarkastellaan työtehtävien toteuttamista suhteessa haluttuun prosessiin. Tavoitteena parantaa tiedonkulkua ja työn sujuvuutta sekä yhteistyötä onnistuneen prosessin toteuttamiseksi. Organisaatiossa on erilaisia työrooleja ja työntekijällä voi olla useita työrooleja ja sama työrooli voi olla usealla henkilöllä samassa organisaatiossa. Työroolit tehtävineen ja vastuineen tulee olla selkeästi määriteltyjä. Yhteisesti määritellyt perusprosessit ja toimintatavat tulee olla selkeitä ja mielellään kirjallisesti kuvattuja. Prosessin liitoskohdissa kannattaa kiinnittää huomiota vastuiden siirtymisestä prosessista tai sen vaiheesta toiseen. Jatkuvalle toiminnan kehittämisellä parannetaan työntekijän ja työyhteisön työssä suoriutumista ja edistetään prosessin tavoitteiden saavuttamista. Hyvät viestinnän käytännöt korostuvat.

## **8. Työntekijöiden tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen**

Tarkoituksena on ylläpitää riittävän motivoivaa ja kilpailukykyistä palkkausta suhteessa osaamiseen ja työtehtävien vaatimuksiin. Esimies vastaa alaistensa tehtäväkuvauksista, jotka tulisi olla selkeät. Turhaumia voidaan välttää sillä, että esimiehellä ja työntekijällä on yhtenäinen käsitys siitä, mikä perustyönkuva on ja mihin palkka perustuu. Tehtäväkuvauksen tarkoituksena on kuvata tietyn tehtäväroolin mukaiset vastuut ja velvollisuudet. Tehtäväkuvaus on hyvä tehdä kirjallisena.

## **9. Psykososiaalisten riskien hallinta (yksilön ja työyhteisön kuormittumisen ennakointi)**

Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta henkilöstökustannuksiin. Psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi voidaan laskea työn sisältöön, työn järjestelyyn tai työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Haitallinen kuormitus syntyy kuormitustekijöiden yhteisvaikutuksesta.

**Työn sisältöön liittyvät tekijä:** työn luonteeseen tai työtehtäviin liittyviä tekijöitä, esim. yksitoikkoinen työ, liiallinen tietomäärä, kohtuuton vastuu.

**Työn järjestelyihin liittyvät tekijät:** työn suunnitteluun, jakamiseen ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen liittyviä tekijöitä, esim. ristiriitaiset työn vaatimukset, jatkuva kiire, epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet, epäselvä työnjako.

**Sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät:** esim. yksin työskentely, toimimaton työyhteisö tai vuorovaikutus, häirintä.

Riskien tunnistamisella, arvioinnilla ja suunnitelmallisella toiminnalla voidaan vaikuttaa psykososiaaliseen työympäristöön ja hyvinvointiin. Psykososiaalisten riskien hallinnassa esimies voi toteuttaa erilaisia toimenpiteitä, esim. työprosessien selkeyttäminen, työn suunnittelu ja mitoitus, esimiestaitojen kehittäminen, viestinnän parantaminen, palautteenantokäytännön tehostaminen ja sosiaalisen tuen lisääminen. Tarvittaessa tukea toimiin saa työterveyshuollosta.

## TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

### 1. Työhyvinvointikysely- ja kehittämiskartoitus

Kysytään henkilöstön näkemyksiä oman työyhteisön toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on saada esille kehittämistarpeita työyhteisökohtaiseen sekä organisaatiotason kehittämiseen. Tuloksia analysoidaan ja käydään läpi yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa ja suunnitellaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteitä kyselytulosten pohjalta.

Lisäksi esimiehen on suositeltavaa osallistaa oman tiimensä jäsenet tulkitsemaan kyselyn tuloksia sekä pohtimaan ja tuomaan esiin päivittäisiin toimintoihin ja työtapoihin liittyviä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä niiltä osin kuin he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa. Näin toimien saadaan aikaan muutosta kaikilla organisaatiotasolla ja varmistetaan, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevien asioiden kehittämiseen. Esimies toimii palaverissa ohjaajana ja antaa kaikille mahdollisuuden tuottaa sisältöä siten, että kaikkien ääni tulee kuuluviin. Esimies suhtautuu neutraalisti käsiteltäviin asioihin ja pyrkii keskusteluissa positiiviseen ja arvostavaan ilmapiiriin. Hän ohjaa keskustelua rakentavasti ja varmistaa, että pitäydytään asioissa, joihin voidaan yksilö- tai tiimitasolla vaikuttaa. Sovitut asiat kirjataan, aikataulutetaan ja nimetään vastuuhenkilöt sekä sovitaan, miten seuranta tapahtuu.

### 2. Ryhmäkohtainen kehityspalaveri

Esimies käy yhdessä tiimin kanssa läpi havaittuja kehittämiskohteita ja sopii toteutettavat parannukset. Tavoitteena on työmotivaation ja työn sujuvuuden parantaminen. On hyvä luoda säännöllinen palaverikäytäntö, mikä kuuluu osana työntekoon ja asialista koostuu arkipäiväntyöhön liittyvistä asioista. Parasta olisi luoda yhteinen prosessi, joka voi olla esim.

- 1) suunnittelu ja valmistelu,
- 2) palaverien pitäminen,
- 3) seuranta ja palaute.

### **3. Työyhteisöryhmälle kohdistettu HR-tuki henkilöstöasioiden hoidossa**

Henkilöstöosaston ammattilaisilta, työterveyshuolloilta tai ulkopuoliselta konsultilta saa tukea erilaisissa ongelmatilanteissa. Tukea voi saada myös omalta esimieheltä, työtoverilta tai muilta verkoston jäseniltä. On myös hyvä tarkistaa, millaista tukipalvelua yrityksen työterveys sopimus pitää sisällään. Asiantuntija kykenee ohjaamaan ryhmää ratkaisukeskeisesti ja kannustavasti. Tukea voi olla mahdollista saada esim. kehityskeskustelujen tehostamiseen, ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen tai työergonomiaan liittyviin kysymyksiin.

### **4. Esimiespajatoiminta (Esimiesten vertaistuki)**

Esimiehet (esimerkiksi tietyltä alueelta tai tietyistä toiminnoista) kokoontuvat yhteen jakamaan hyviä käytäntöjä ja keskustelemaan erilaisista ongelmanratkaisutavoista. Samalla saadaan emotionaalista vertaistukea haasteelliseen esimiestyöhön. Tapaaminen voi koostua joko organisaation omista esimiehistä tai organisaation ulkopuolella olevasta verkostosta. Verkostojen kautta on mahdollisuus kehittää omaa tietämystä, ja samalla pysyy ajan tasalla siitä, mitä muualla tapahtuu. Samalla saa myös inspiraatiota katsoa asioita uusista näkökulmista ja tehdä ratkaisuja uudella tavalla.

### **5. Työelämäinnovaatiot (pienien parannusten tekeminen ja työarjen kehittäminen)**

Työelämäinnovaatiot ovat optimaalista työyhteisöryhmäkohtaista parantamista, jolla lisätään ryhmän tehokkuutta ja työssäjaksamista työntekijöiden osaamista ja luovuutta hyödyntäen. Työyhteisö innovoi ja toteuttaa yhteistyössä esimiehen kanssa työn sujuvuutta ja työhyvinvointia parantavia sekä työtä, organisaatiota ja johtamiskäytäntöjä koskevia kehitystoimenpiteitä. Innovaatiot voivat koskea esimerkiksi työn uudelleen organisointia, roolien ja vastuiden selkeyttämistä, prosessien muokkaamista, johtamisen ja esimiestyön uusia käytäntöjä, yhteistyön kehittämistä organisaation sisällä jne. Sovittuja kehittämistoimenpiteitä tulee seurata ja mitata säännöllisesti. Käytäntöjä uudistamalla henkilöstön kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuudet, työhyvinvointi ja sisäinen yhteistyö ja luottamus paranevat.

### **6. Työyhteisöryhmän tavoitteiden sopiminen**

Käydään läpi organisaation tavoitteet suhteessa oman työyhteisön toimintaan. Siinä sovitaan ryhmän tavoitteet siten, että ne tukevat koko organisaation tavoitteita. Esimies sopii työntekijöiden kanssa työyhteisön tavoitteista mitattavia kokonaisuuksia ja työntekijöille kohdentuvia henkilökohtaisia osatavoitteita. Tavoitteiden toteutumista tulee käydä riittävän usein yhdessä läpi. Kun tavoitteet on avattu yhdessä ja sovittu mittarit, niin ne koetaan tärkeämmiksi ja mahdollisiksi toteuttaa. Joidenkin tavoitteiden saavuttaminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä, kuten uuden osaamisen kasvattaminen. Työyhteisön tavoitteita voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa, joissa linjataan yksilötason kehittämistoimenpiteitä. On hyvä muistaa kiittää/palkita henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä.

## LAATU JA OSAAMINEN

### 1. Laatuauditointi (laadunarviointi ja -seuranta)

Organisaatio pyrkii täyttämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuauditoinnissa tarkastellaan sovittujen laatukäytäntöjen käytännön toteutumista työrooleittain ja työyhteisöryhmittäin. Auditoinneilla selvitetään, miten laadunhallinta tai laadunvarmistus täyttävät tietyt kriteerit. Auditoinnin tarkoitus on ymmärtää nykyisen toiminnan ongelmakohdat, tunnistaa vaadittavat kehityskohteet sekä arvioida, mitä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä ne vaativat. Laatuongelmia voi esiintyä esimerkiksi tehottomina kokouskäytänteinä, tarpeettoman työn tekemisenä, budjetin tai projektiakataulun ylittämisenä. Esimiehen tehtävänä on kannustaa työntekijöitä toiminnan jatkuvaan parantamiseen

### 2. Koulutussuunnitelman tekeminen ja viestintä

Suunnitelman tekeminen ja viestintä käsittää ryhmän jäsenten karkean koulutussuunnitelman, joka vastaa ryhmän tavoitteisiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Koulutussuunnitelma viestitään ryhmässä avoimesti ja keskustellaan sen toteuttamistavoista. Organisaatiossa on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Koulutussuunnitelman tulee sisältää arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä. Lisäksi suunnitelman tulee sisältää arvioon perustuva suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltyinä.

### 3. Yksilökoulutus

Osaamista tulee kehittää strategialähtöisesti, pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja sen tulee palvella työnantajan ja työntekijän tarpeita. Yksilökoulutus tarkoittaa työhön liittyvää koulutusta, joka tapahtuu työpaikan ulkopuolella tai organisaation sisällä työajan puitteissa. Koulutus voi olla esim. erilaisia kursseja, seminaareja, webinaareja jne. Työntekijää tulee myös kannustaa omatoimiseen itsensä kehittämiseen, kuten työssä omatoimisesti oppimiseen tai vapaa-aikana itse opiskeluun.



#### 4. Työnopastus

Työnopastus on työn ääressä tapahtuvaa oppimista, joka sisältää uuden työntekijän työkokonaisuuden ja kaikki työhön liittyvät osat ja vaiheet, joista työ koostuu sekä mitä tietoja ja osaamista työ edellyttää. Esimiehen tehtävänä on huolehtia uuden työntekijän työn opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Opastukseen liittyviä tehtäviä voi myös delegoida työnopastajalle tai sopivaksi katsotulle ammattinsa osaavalle henkilölle. Työnopastus on välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen sekä asenteellisten valmiuksien opettamista. Sen tulee olla suunnitelmallista ja tukea opastettavaa itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen.

Työturvallisuuslaki (2002/78 14§) velvoittaa myös työnantajaa perehdyttämään uusi työntekijä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työmenetelmiin, työssä käytettäviin välineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työmenetelmien käyttöön ottamista.

#### 5. Ryhmäkoulutukset/työpajat

Koko tiimille suunnattu koulutus, joka tehdään työajan puitteissa. Siinä lisätään ryhmän ammattitaitoa sekä parannetaan ryhmän yhteishenkeä. Koulutuksen tulee olla suunnitelmallista ja sen tulee vastata organisaation tarpeisiin. Koulutukselle asetetaan lähtö- ja tavoitetasot. Koulutukset voivat olla organisaation itsensä toteuttamia ns. sisäisiä koulutuksia, joissa jaetaan yrityksen sisällä olevaa osaamista tai ulkopuolisen tarjoamia. Paras oppimistulos syntyy vuorovaikutteisesta ja osallistavasta koulutuksesta, esim. workshop-tyyppistä oppimista. On tärkeää saada työntekijöiltä palaute koulutuksen onnistumisesta ja seurata koulutuksen vaikuttavuutta kuten sitä, miten työntekijät pystyvät soveltamaan oppimaansa omassa työssään.

#### 6. Esimiesvalmennus

Koulutus parantaa esimiehen ammattitaitoa toimia ryhmän esimiehenä. Se antaa neuvoja omaan kehittymiseen esimiestehtävissä ja erilaisia näkökulmia esimiehenä toimimiseen. Esimieskoulutuksissa saa esim. käytännön neuvoja esimiesrooliin liittyen sekä esimiehelle

kuuluvista tehtävistä ja niihin valmistautumisesta. Esimieskoulutus auttaa selventämään myös omaa roolia esimiehenä sekä opettaa ymmärtämään johtajaroolin merkitystä. Koulutuksien kautta voi saada käyttöön toimivia työkaluja esimiestehtävään. Koulutuksista saadaan neuvoja vaikeiden tilanteiden kohtaamiseen, stressin sietämiseen sekä oman tehokkuuden parantamiseen. Lisäksi se voi selkeyttää esimiehen tavoitteita.

## **7. Tietotekninen tuki ja huoltotoimenpiteet (tarvittavien työvälineiden ja ohjelmistojen hallinta)**

Tietohallinto antaa tarvittaessa tukea tietoteknisissä ongelmatilanteissa. Esimies varmistaa, että työntekijöillä on riittävä ohjelmien käyttäjäosaaminen. Esimies huolehtii, että työntekijät tietävät, kenen puoleen voivat kääntyä erilaisten tietoteknisten ongelmien esiintyessä. Esimies voi kerätä myös palautetta tietoteknisen tuen onnistumisesta.

## PALKITSEMINEN JA KANNUSTUS

### 1. Yhteisöllinen tunnustus ja palkitseminen

Palkitseminen ja tunnustus parantavat ryhmän halua saavuttaa asetettuja tavoitteita. Ryhmää voidaan palkita esim. silloin, kun työstä on suoriuduttu erityisen hyvin tai se on toiminut aloitteellisesti uusien ja tuottavien työ- tai toimintatapojen kehittämisessä.

Aineellista palkitsemista voivat olla esim. tiimikoulutukset, rahalahjat, tapahtumat, illanvietot. Myös aineettomaan palkitsemiseen on syytä panostaa. Niiden on todettu olevan sitoutumista ja työmotivaatiota kasvattavia ja jopa rahallista palkitsemista vaikuttavampi.

Aineetonta palkitsemista voivat olla esim. tunnustuksen antaminen, joustavat työajat ja työn tekemisen eri muodot. Myös osallistumismahdollisuudet ovat merkittäviä asioita. Esimiehen tulee varmistaa, että ryhmä tietää, mistä heitä palkitaan ja mistä he saavat tunnustusta. Palkitsemisen tulee olla johdonmukaista, oikeudenmukaista, välitöntä ja läpinäkyvää. Palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta tavoitteisiin, ilmapiiriin ja yhteistyön toimivuuteen tulee seurata, arvioida, kehittää edelleen.

### 2. Yksilön palkitseminen ja tunnustus

Yksilölle annettu tunnustus ja palkitseminen parantaa työntekijän sitoutumista tavoitteisiin ja organisaatioon. Esimies huomioi työntekijän motivaattorit ja sitoutuminen eri palkitsemistavoilla. Aineettomat palkitsemistavat: työn sisältö, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, vaikuttaminen ja osallistuminen päätöksentekoon, kiitos ja palaute, arvostus, työajan ja työsuhteen järjestelyt. Aineeton palkitseminen vahvistaa sisäistä motivaatiota, antaa edellytykset mielekkääseen työskentelyyn, työssä jaksamiseen, haluun olla organisaation jäsen. Rahallinen palkitseminen ei vaikuta samalla tavalla pitkällä aikavälillä.

## MUUT YLEISET HYVÄT KÄYTÄNNÖT

### 1. Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista

Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista on jatkuvaa ja avointa informointia. Esimiehen viestintä pitää useimmiten sisällään sekä strategista että päivittäisiä operatiivisia asioita, työntekijöiden ohjaukseen ja tukemiseen liittyviä asioita sekä kehittämiseen ja toimintaan liittyviä asioita. Ymmärryksen lisääminen organisaation toiminnasta auttaa ymmärtämään omien ja tiimin tavoitteiden linkittymistä organisaation tavoitteisiin. Ennakoivalla ja avoimella viestinnällä voidaan myös välttää turhien huhujen syntymistä ja kanavoida energia tehokkaaseen työntekoon. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus kasvattaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Esimiehen on tärkeä arvioida ja kehittää omia viestinnän taitojaan. Tärkeää on varmistaa viestinnän kaksisuuntaisuus, avoimuus, selkeys, johdonmukaisuus sekä se ymmärretäänkö viesti oikein. Henkilöstöön vaikuttavissa muutostilanteissa viestintä on erityisasemassa. Pitää muistaa, että sekin on viestintää, kun esimies ilmoittaa, että mitään uutta viestittävää ei ole. Keskeneräisiä asioita ei kannata lähteä liikaa puimaan.

### 2. Työsuojelutoimintaan osallistuminen

Työsuojelutoiminnalla pyritään varmistamaan turvalliset työolosuhteet. Siinä huomioidaan työn tekeminen, työolosuhteet sekä työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Työsuojelu on lakisääteistä yhteistyötä ja koskee kaikkia työpaikalla työskenteleviä. Työsuojelu on jatkuva prosessi, jossa työympäristön tilaa tarkkaillaan, muutosten vaikutukset ennakoidaan ja epäkohdat korjataan. Esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät saavat tietää riittävän ajoissa työtehtäviänsä ja työpaikkaansa koskevat muutokset. Esimiehellä on myös toiminnallinen ja taloudellinen vastuu ja päätösvalta työsuojeluasioissa. Esimies arvioi esitettyjen työsuojelutoimien ensisijaisuuden, päättää toteutuksesta ja tarvittavista voimavaroista. Työsuojeluhenkilöstö tekee yhteistyötä esimiehen ja työntekijöiden sekä työterveyshuollon kanssa.

Työsuojelun yhteistoiminta työpaikoilla perustuu lainsäädäntöön ja työmarkkinajärjestöjen sopimuksiin. Yhteistoimintavelvoite perustuu työturvallisuuslakiin. Yksittäisen työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavat asiat käsitellään asianomaisen esimiehen ja

työntekijän kesken. Työpaikkaa laajasti ja yleisesti koskevat yhteistoiminta-asiat käsitellään YT-toimikunnassa ja työsuojelutoimikunnassa. Työsuojelutoimikunta on perustettava työpaikalla, jossa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää.

### **3. Työpaikkaselvitykseen ja riskien arviointiin osallistuminen**

Työterveyshuoltolakiin perustuva työpaikkaselvitys on työterveyshuollon vastuulla. Työturvallisuuslakiin perustuva riskin arviointi puolestaan työnantajan vastuulla. Molemmat ovat työn turvallisuutta ja terveyttä ylläpitävää ja edistävää toimintaa. Kyseessä ovat rinnakkaiset ja toisiaan tukevat toimenpiteet, joissa käydään systemaattisesti läpi työhön liittyvät riskit ja niiden tärkeysjärjestys, jolloin työn turvallisuuden kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdentaa tehokkaasti. Työturvallisuuskeskuksen mukaan esimiehen tulee tarkkailla jatkuvasti työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta ja ryhtyä tarvittaessa toimenpiteisiin tapaturmien, terveyshaittojen ja vaaratilanteiden selvittämiseksi ja torjumiseksi. Työolojen turvallisuuden varmistaminen ja vaarojen ja puutteiden aikainen havaitseminen mahdollistuvat jatkuvan ja järjestelmällisen tarkkailun avulla. Toimenpiteiden tulee olla konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia. Niiden vaikutusta arvioidaan ja tilannetta seurataan jatkuvasti. Työntekijöille annetaan palaute arvioinnituloksista.

### **4. Työyhteisön epäkohtien puheeksi ottaminen rakentavasti**

Työyhteisön epäkohtien puheeksiotto rakentavasti on osa jatkuvaa työturvallisuuden tarkkailua ja kehittämistä. Esimiehen tulisi jatkuvasti kuunnella alaisiaan ja puuttua havaittuihin turvallisuutta ja terveyttä vaarantaviin epäkohtiin. Esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimies vastaa työntekijän henkisistä toimintaedellytyksistä yhtä lailla kuin aineellisistakin. Työntekijöitä tulee kannustaa toimimaan oma-aloitteisesti ja vastuullisesti. Avuttomuuden tai riippuvuuden kulttuuria tulee varoa. Työhyvinvointia tuetaan antamalla palautetta, toimimalla vuorovaikutteisesti, hyväksymällä ja arvostamalla erilaisuutta, kuuntelemalla ja luomalla toivoa. Esimiehellä on mahdollisuus puuttua epäasialliseen työkäyttäytymiseen sekä työyhteisön häiriötilanteisiin työjohto- ja valvontaoikeutensa nojalla. Mitä varhaisemmassa vaiheessa tilanteeseen puututaan, sitä helpompaa puuttuminen on. Pitkittyessä tilanteet monimutkaistuvat ja muuttuvat hankalammiksi sekä selvittää että ratkaista.

Yhteistyö edellyttää luottamusta esimiehen ja työntekijän kesken. Luottamuksen syntymiseksi tarvitaan viestien aitoutta sekä kykyä kuunnella. Yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattamisen seuranta sekä erilaiset toimintamallit häiriötilanteisiin varmistavat omalta osaltaan yhteistyön sujumista ja ongelmien ratkomista. Hyvässä toimintaohjelmassa on määritelty, miten asian voi tuoda esille, kun työn tekemistä haittaavia ristiriitoja ei saa omin voimin ja keinoin ratkaistua. Toimintaohjeissa on hyvä myös kuvata periaatteet, joilla tilanteita työpaikalla selvitetään ja ratkaistaan. Epäkohtien puheeksiotto liittyy myös varhaisen välittämisen/tuen malliin.

## 5. Työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen

Työterveyshuolto tukee esimiestyötä ja auttaa yritystä kehittämään henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Työterveyshuollon asiantuntemusta hyödynnetään työturvallisuuden ja työ- ja toimintakyvyn suunnitelmallisessa ja ennaltaehkäisevässä ylläpitämisessä sekä tapauskohtaisesti niiden vaarantuessa. Työterveyslaitos määrittelee työterveyshuollon tehtäviksi tietojen, neuvonnan ja ohjauksen lisäksi mm.

1. työn vaarojen ja kuormitustekijöiden terveydellisen merkityksen arviointi,
2. työ- ja toimintakyvyn arviointi ja siinä tukeminen,
3. ammattitautien ja työperäisten sairauksien toteaminen, ennaltaehkäisy ja seuranta,
4. työtaturmien torjunta,
5. työntekijän työhön paluun tukeminen tai kuntoutukseen ohjaus.

Työterveyshuollon kanssa on mahdollista yhdessä pohtia hyviä käytänteitä ja välineitä työsuojelu- ja työhyvinvointityön tukemiseksi. Esimerkkinä ergonomisten työtilojen ja välineiden suunnittelu. Valtioneuvoston asetus (708/2013) määrittää hyvät työterveyshuoltokäytännöt. Sen pohjalta Työterveyslaitos on tehnyt työkyvyn toimintamallin, jossa esimiehen tehtäviksi määritellään:

1. Säännöllinen tiedottaminen toimintamallista,
2. Työkyvyn ja sen muutosten havainnointi ja tunnistaminen, työssä selviytymisen seuraaminen,
3. Työkykyasioista keskusteleminen työntekijän kanssa,
4. Työkykykeskustelun tai työkyvyn tuen keskustelun dokumentointi,
5. Jatkotoimenpiteiden ohjelmointi (toimenpiteiden toteutumisen seuranta),

6. Tarvittaessa työntekijän ohjaaminen työterveyshuoltoon sovitun käytännön mukaisesti,
7. Yhteyden pitäminen pidempään tai toistuvasti sairauden vuoksi pois töistä oleviin,
8. Neuvottelun koolle kutsuminen tai työterveysneuvotteluun osallistumien,
9. Työhön paluun tukeminen: perehdytys, palaamisvaiheen seuraaminen, työyhteisön informointi, työn muokkaus (vaihtoehtojen ja toteutuksen suunnittelu).

## **6. Virkistyspäivät / yhteiset työhyvinvointitapahtumat**

Virkistyspäivät ovat työajalla toteutettava vapaamuotoinen kokoontuminen, jossa parannetaan yksilöiden sitoutumista ryhmään ja sen tavoitteisiin. Virkistyspäivä tarjoaa mahdollisuuden tavata työkavereita rentoutuneessa ja vapaassa ympäristössä työn ulkopuolella lisäten yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ohjelma virkistyspäivälle on hyvä laatia yhdessä työntekijöiden kanssa ja se voi olla esimerkiksi yhteisiä kehittämisasioita ja epävirallisempaa viihteellistä ohjelmaa. Virkistyspäivät voivat olla osa työpaikan TYKY-toimintaa. TYKY-toiminta on työnantajan, työntekijöiden ja työpaikan yhteistyöorganisaatioiden yhdessä edistävää ja tukevaa toimintaa, jolla pyritään edesauttamaan jokaisen työntekijän jaksamista ja hyvinvointia hänen työuransa eri vaiheissa.

## **7. Kehittämistoimenpiteet asiakaspalautteen mukaan**

Kehittämistoimenpiteet asiakaspalautteen mukaan käsittää erilaisia asiakastyytyväisyyttä parantavia toimenpiteitä, joita toteutetaan yhdessä työntekijöiden kanssa. On tärkeää katsoa mm. asiakaspalautteet ja mahdolliset reklamaatiot yhdessä ryhmän kanssa. Mahdollisuuksien mukaan sekä työntekijä että asiakas on hyvä osallistaa paitsi itse kehittämistyöhön niin myös kehittämistarpeiden ennakointiin. Tavoitteena on muuttaa tietoisesti ja johdonmukaisesti tiimin toimintaa vastaamaan sekä asiakkaiden tarpeita että yrityksen laatu- ja tuottavuusodotuksia. Esimies arvioi, mitkä muutostarpeet vaativat nopeaa toimintaa ja mitkä taas pitkäjänteisempää ja vähittäistä kehitystyötä. Toimintatapojen kehittämisessä korostuu työntekijöiden ohjaaminen ja johtaminen muutoksessa niin, että sovitut muutostoimenpiteet vakiintuvat tiimin uusiksi toimintamalleiksi hallitusti ja jouhevasti. Esimies huolehtii siitä, että kaikki työntekijät tulevat kuulluiksi ja että yhdessä tekeminen tapahtuu avoimessa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa. Esimies varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää sekä muutoksen tarpeellisuuden että muutoksesta saatavat hyödyt. Tavoitteiden tulee olla selkeitä.

## 8. Yhteishengen kohottaminen ja me-hengestä huolehtiminen

Yhteishengen kohottaminen on esimiehen aktivoimaa yhteisöllisyyttä parantavaa toimintaa tilanteissa, joissa yhteistyö kaipaakaan kannustamista ja parantamista. Yhteishengen kohottamisen avulla tavoitellaan työn mielekkyyden kehittämistä ja työn sujuvuuden esteiden poistamista. Hyvässä ilmapiirissä työhyvinvointi, oppiminen ja tuloksen tekeminen on helpompaa. Hyvä yhteishenki lisää turvallisuuden tunnetta, poistaa pelkoja ja rohkaisee tuomaan omia ajatuksia ja tunteita sekä kokeilemaan uudenlaisia toimintatapoja erilaisissa haastavissa tilanteissa. Yhteishengen luominen on kaikkien vastuulla. Esimiehen tulee näyttää esimerkkiä ja innostaa ryhmäänsä jatkuvasti mm. myönteisen palautteen ja kannustuksen avulla arjessa. Lisäksi hän voi pohtia erilaisia yhteishengen kohottamisen tapoja, kuten yhteiset kahvihetket, tapahtumat, palaverit ja ideariihet. Esimiehen tulee myös kannustaa työntekijöitä ehdottamaan ja olemaan aloitteellisia erilaisten yhteishengen kohottamisen tapojen löytämisessä. Hyvällä esimiehellä on tilannetajua tunnistaa työyhteisön tarpeet yhteishengen kohottamiseen.