

VASTUULLISEN JOHTAMISEN KÄSIKIRJAMME

Opas johdolle ja esihenkilöille
versio 1.0 (12.3.2024)



**“Uudistuvaa, yhtenäistä ja
välittävää johtamista, jolla
tuotetaan parasta palvelua.”**



Vastuullisia johtamistekoja

VASTUULLISEN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA



Hyvä esihenkilömme,

Olemme laatineet vastuullisen johtamisen käsikirjan, jotta Sinä voit onnistua omassa johtamistyössäsi kuntamme tavoitteiden ja periaatteidemme mukaisesti.

Tämä opas tarjoaa Sinulle tiiviin tietopaketin auralaisesta tavasta johtaa.

Huomioithan, että oman arjen johtamistyösi tueksi löydät tämän oppaan lisäksi yksityiskohtaisia menettelyohjeita ja lisätietoja myöskin kuntamme intranetista.

"Tämän oppaan tarkoitus on auttaa esihenkilöitämme onnistumaan omassa johtamistyössään."

SISÄLTÖ

- 1** Strategia ja arvot
- 2** Vastuullinen johtaminen
- 3** Johtamislupauksemme
- 4** Periaatteet ja keinot
- 5** Roolit ja vastuut
- 6** Kehittäminen
- 7** Toimintatavat
- 8** Seuranta ja mittaaminen
- 9** Jatkuva parantaminen
- 10** Sinun tukenasi

1 STRATEGIA, VISIO JA ARVOMME

Visiomme: “Elävän virran kunta.”

Auran kunnan strategiset päämäärät:

- *Työn virtaa*
- *Tiedon virtaa*
- *Terveyden virtaa*
- *Talouden virtaa*

Strategiaamme toteutetaan käytännössä strategisista päämääristämme johdettujen palvelulupausten kautta, joihin on rakennettu erilliset toimenpideohjelmat.

1.1 ARVOJEMME MUKAINEN TOIMINTA

Arvomme.

LÄHEISYYS

Läheisyys kertoo hyvästä fyysisestä sijainnista ja liikenneyhteyksistä noin 20 minuutin päässä sijaitsevaan Turkuun mutta se kertoo myös henkisestä läheisyydestä, yhteistyömyönteisyydestä ja turvallisuudesta.

PALVELU

Palvelut ovat Aurassa loistavat ja tänne tullaan palveluiden äärelle kauempaakin. Hyvä palveluhenki ja asiakaskeskeisyys on meille tärkeää.

AKTIIVINEN

Olemme aktiivisia, toimeliaita ja liikumme paljon. Luonto ja ympäristö mahdollistaa aktiivisen elämäntavan.

Elävän virran kunta viestii niin Aurajoen siivittämästä kauniista maalaisidyllistä mutta yhtä aikaa eläväisestä ja aktiivisesta kunnasta. Aura on kuntana nuorekas, nykyaikainen, kasvava, yrittäjämönteinen ja ihmisläheinen.

Vastuullisia johtamistekoja

1.2 AMMATILLINEN KÄYTTÄYTYMINEN

Ammatillinen käyttäytyminen työyhteisönä.

Positiivinen ilmapiiri	Tiedonjakaminen ja avoimuus	Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	Tiimityö ja toisten arvostus
Yhteistyöhalu ja kannustava ilmapiiri	Luottamuksen vahvistaminen	Sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen	Yhteistyö tiimissä ja toisten työn arvostaminen sekä muutosvalmius
Kohtaaminen ja empatiakyky	Avoimet keskustelut, oikea-aikainen tiedonjakaminen, kyky käsitellä konflikteja	Vastuunotto ja sitoutuminen yhteisiin päätöksiin	Tasapuolisuus ja erilaisuuden hyväksyminen
Välinpitämättömyys ja negatiivisuus työyhteisössä	Tietojen pimittäminen ja tiedonkulun puute	Ohjeiden ja sääntöjen noudattamattomuus	Klikkiytyminen ja toisten eristäminen
Selän takana puhuminen ja juoruilu	Kuppikuntien muodostuminen ja eristäytyminen	Vastuun välttely ja sääntöjen laiminlyönti	Ei hyväksytä erilaisuutta sekä epätasa-arvo

Näitä asioita me haluamme edistää

Näitä asioita me haluamme vähentää

Kooste ammatillisen käyttäytymisen henkilöstökyselystä 12/2023 ja kehitystyöpajasta 1/2024.

Vastuullisia johtamistekoja

1.3 AMMATILLINEN KÄYTTÄYTYMINEN

Ammatillinen käyttäytyminen yksilöinä.

Vastuullisuus ja ammattitaito	Eettinen käyttäytyminen	Positiivinen asenne	Avoimuus ja vuorovaikutus
Tehtävien huolellinen ja laadukas suorittaminen	Rehellisyys, avoimuus ja luotettavuus	Luovuus ja myönteisyys, uteliaisuus ja uuden oppiminen	Avoimet keskustelut ja tiedonjakaminen
Sitoutuminen, vastuunotto ja innostuminen omassa työssä	Työyhteisön sääntöjen ja arvojen kunnioittaminen	Hyvät ihmissuhdetaidot ja yhteistyökyky	Hyvät vuorovaikutustaidot
Tehtävien laiminlyönti ja vastuun välttely	Selän takana puhuminen ja pettymyksen sietokyvyn puute	Musta-valkoajattelu ja joustamattomuus	Passiivisuus työhön liittyviin asioihin ja keskusteluun
Sitoutumattomuus yhteisiin tavoitteisiin	Epärehellisyys ja työtovereiden arvostelu	Negatiivisuus ja muiden ajatusten aliarviointi	Huonot vuorovaikutustaidot ja kyvyttömyys keskustella avoimesti

Näitä asioita me haluamme edistää

Näitä asioita me haluamme vähentää

Kooste ammatillisen käyttäytymisen henkilöstökyselystä 12/2023 ja kehitystyöpajasta 1/2024.

1.4 ARVOJOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Arvojohtaminen on hyvän käyttäytymisen vahvistamista ja huonoon puuttumista.



Arvojemme ja ammatillisen käyttäytymisen mukaisen toiminnan huomiointi.

- ❖ **Tunnista** - hyvä käyttäytyminen ja arvojemme mukainen toiminta.
- ❖ **Jaa** - tunnustusta hyvästä käyttäytymisestä ja arvojemme mukaisesta toiminnasta.
- ❖ **Vahvista** - hyvää käyttäytymistä ja arvojemme mukaista toimintaa.
- ❖ **Varmista** - hyvän käyttäytymisen ja arvojemme mukaisen toiminnan jatkuvuus.



Arvojemme ja ammatillisen käyttäytymisen vastaiseen toimintaan puuttuminen.

- ❖ **Tunnista** - huono käyttäytyminen ja arvojemme vastainen toiminta.
- ❖ **Jaa** - korjaavaa palautetta käyttäytymisestä ja arvojemme vastaisesta toiminnasta.
- ❖ **Vahvista** - oppimista ja arvojemme mukaisen toiminnan kehittymistä.
- ❖ **Varmista** - oppimisen jatkuvuus ja arvojemme mukaisen toiminnan kehittyminen.

2 VASTUULLINEN JOHTAMINEN



“Uudistuvaa, yhtenäistä ja välittävää johtamista, jolla tuotetaan parasta palvelua.”



Vastuullinen johtaminen Auran kunnassa

Johtamislupauksemme kiteyttää auralaisen tavan johtaa. Se on lupaus uudistuvasta, yhtenäisestä ja välittävästä johtamisesta, jolla tuotetaan parasta palvelua.

Jokaisella työntekijällämme on oikeus voida hyvin ja kehittyä työssään.

Edellä mainitun päämäärän saavuttaminen on auralaisen vastuullisen johtamisen keskeisin tavoite. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi me auralaiset esihenkilöt toteutamme omaa johtamistyötämme - uudistuen, yhtenäisesti ja välittäen.

"Jokaisella työntekijällämme on oikeus voida hyvin ja kehittyä työssään."

2.1 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Vastuullinen johtaminen alkaa itsensä johtamisesta.

Itsensä johtaminen on oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seuranta ja muuttamista – tavoitteena työhyvinvointi ja sujuva työ.

Se on myös omien ajatusten ja tunteiden säätelyä. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja riippumatta työtehtävästä tai asemasta työyhteisössä. Erityisen tärkeää itsensä johtaminen on kuitenkin kaikille esihenkilöroolissa toimiville.

- ❖ Itsensä johtaminen on **tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta**. Itseään johtava henkilö asettaa oman työnsä tavoitteita ottaen huomioon työyhteisönsä perustehtävän ja yhteiset tavoitteet. Hän suunnittelee työtään työpäivä- tai työvuorokohtaisesti, viikkotasolla ja pidemmällä aikajänteellä.
- ❖ Itsensä johtaminen on **valintoja ja priorisointia**. Tämä edellyttää, että jokainen on selvillä tavoitteiden ohella toimintavaltuuksistaan ja vastuistaan.
- ❖ Itsensä johtaminen on **keskeytysten hallintaa**. Tarpeettomien keskeytysten karsinta ja keskittyminen asiaan kerrallaan tukevat työn sujumista.
- ❖ Itsensä johtaminen on edistymisen **tunnistamista ja näkyväksi tekemistä**. Itseään johtava henkilö pysähtyy säännöllisesti arvioimaan edistymistään ja tunnistamaan onnistumisiaan ja kehityskohteitaan.
- ❖ Itsensä johtaminen on **palautumisesta huolehtimista**. Palautumista on vaikea varastoida, joten voimien pitäisi palautua päivittäin.
- ❖ Itsensä johtaminen on **omien ajatusten ja tunteiden johtamista**. Se on kykyä motivoida itseään silloinkin, kun työn alla on rutiinitehtävä tai vähemmän mukava tehtävä.

2.3 JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN RAKENNE

Mitä johtamisen kehittäminen meillä tarkoittaa?

Kehitämme johtamistamme kokonaisvaltaisesti.



SELKEÄT JA TOIMIVAT JOHTAMISEN RAKENTEET -
TIETOA, TAITOA, TUKEA JA TAHTOA JOHTAA.

3 JOHTAMIS- LUPAUKSEMME

Tähän me olemme sitoutuneet johtamistyössämme.

Johtamislupauksemme kiteyttää auralaisen tavan johtaa.
Se on lupaus uudistumisesta, yhtenäisestä ja
välittävästä johtamisesta.

**"Uudistuvaa, yhtenäistä ja
välittävää johtamista, jolla
tuotetaan parasta palvelua."**



4 PERIAATTEET JA KEINOT

Näin me lunastamme lupauksemme.

1. Ammattitaito

- ❖ Osaamisen ajantasaisena pitäminen
- ❖ Oman työn ja itsensä johtaminen
- ❖ Kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta

2. Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus

- ❖ Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, valmentava ja osallistava johtaminen
- ❖ Johtamisen sitominen kuntastrategiaan, strateginen johtaminen
- ❖ Laatujohtaminen ja toiminnan kehittäminen

3. Ihmislähtöisyys

- ❖ Aikaa kiireettömälle kohtaamiselle, saavutettavissa ja läsnä arjessa
- ❖ Kiinnostus ihmisistä, nostetaan onnistumisia esille ja puututaan epäkohtiin tarvittaessa
- ❖ Tunnetaan työntekijät, empatia, kuunteleminen

4. Esimerkillä johtaminen

- ❖ Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen
- ❖ Vastuun kantaminen omasta työstä
- ❖ Helposti lähestyttävissä

5 ESIHENKILÖN ROOLI JA VASTUUT

Esihenkilö on työnantajan edustaja, joka toteuttaa omassa tiimissään työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia.

Esihenkilönä sinun tehtäväsi on tunnistaa tilanteet, joissa toimintasi (tai toimimattomuutesi) edesauttaa tai vaarantaa työlainsäädännössä ja -sopimuksissa sovittujen asioiden toteutumista.

❖ Keskeiset työnantajan oikeudet

- ❖ Oikeus ottaa työsuhteeseen.
- ❖ Direktio- eli työnjohto-oikeus: työnantaja saa ohjata ja määrätä työntekijän tehtävistä lain, työehtosopimusten ja työsopimuksen puitteissa. Toisin sanoen työnantajalla on oikeus päättää mitä työtä tehdään, miten työ tehdään ja missä työ suoritetaan.
- ❖ Työnantajalla on oikeus päättää työsuhde ja irtisanoa työntekijä, silloin kun siihen on lainmukainen syy.

❖ Keskeiset työnantajan velvollisuudet

- ❖ Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työntekijöiden kohtelu.
- ❖ Säännönmukainen palkanmaksu.
- ❖ Työsuojeluvelvoite, joka tarkoittaa sitä että työnantajan tulee varmistaa, ettei työ kuormita liikaa työntekijän terveyttä (sekä fyysinen että henkinen hyvinvointi).
- ❖ Yhteistoimintavelvoitteet, jotka on määritelty yhteistoimintalaissa.

5.1 TYÖLAINSAÄDÄNTÖ

Keskeinen työnantajaa velvoittava työlainsäädäntö.

- ❖ Työsopimuslaki 55/2001. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- ❖ Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- ❖ Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. 44/2006. Finlex
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- ❖ Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383. Finlex
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- ❖ Työaikalaki 872/2019. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>
- ❖ Työehtosopimuslaki 436/1946. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>
- ❖ Vuosilomalaki 162/2005. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>
- ❖ Laki nuorista työntekijöistä. Finlex
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>
- ❖ Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Finlex.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- ❖ Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. Viitattu 13.12.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

5.2 TOIMIALAKOHTAISET SÄÄDÖKSET

Keskeinen toimialakohtainen
lainsäädäntö sekä työehtosopimukset.

- ❖ Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta.
11.4.2003/304. Finlex
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>
- ❖ Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta
kunnassa ja hyvinvointialueella, 13.4.2007/449. Finlex
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>
- ❖ KVTES 2022–2025
Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus
<https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2022/lakiliite>
- ❖ OVTES 2022–2025
Kunta-alan opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus
<https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes>
- ❖ TS 2022–2025
Kunta-alan teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus TS
<https://www.kt.fi/sopimukset/tekniset>

5.3 TYÖNTEKIJÄN OIKEUS JA VELVOLLISUUS

Keskeiset työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.

Esihenkilönä sinun on hyvä tunnistaa, että myöskin työntekijällä on lainsäädännöllisiä oikeuksia ja velvoitteita.

Keskeiset työntekijän oikeudet:

- ❖ Oikeus työehtosopimusten mukaiseen palkkaan.
- ❖ Oikeus välttyä kaikenlaiselta syrjinnältä työpaikalla.
- ❖ Oikeus saada ohjeita ja perehdytystä työhön.
- ❖ Oikeus työsuojeluun - eli terveellisen ja turvalliseen työympäristöön.
- ❖ Järjestäytymisvapaus eli oikeus liittyä ammattiliittoon tai muuhun työntekijäjärjestöön.

Keskeiset työntekijän velvollisuudet:

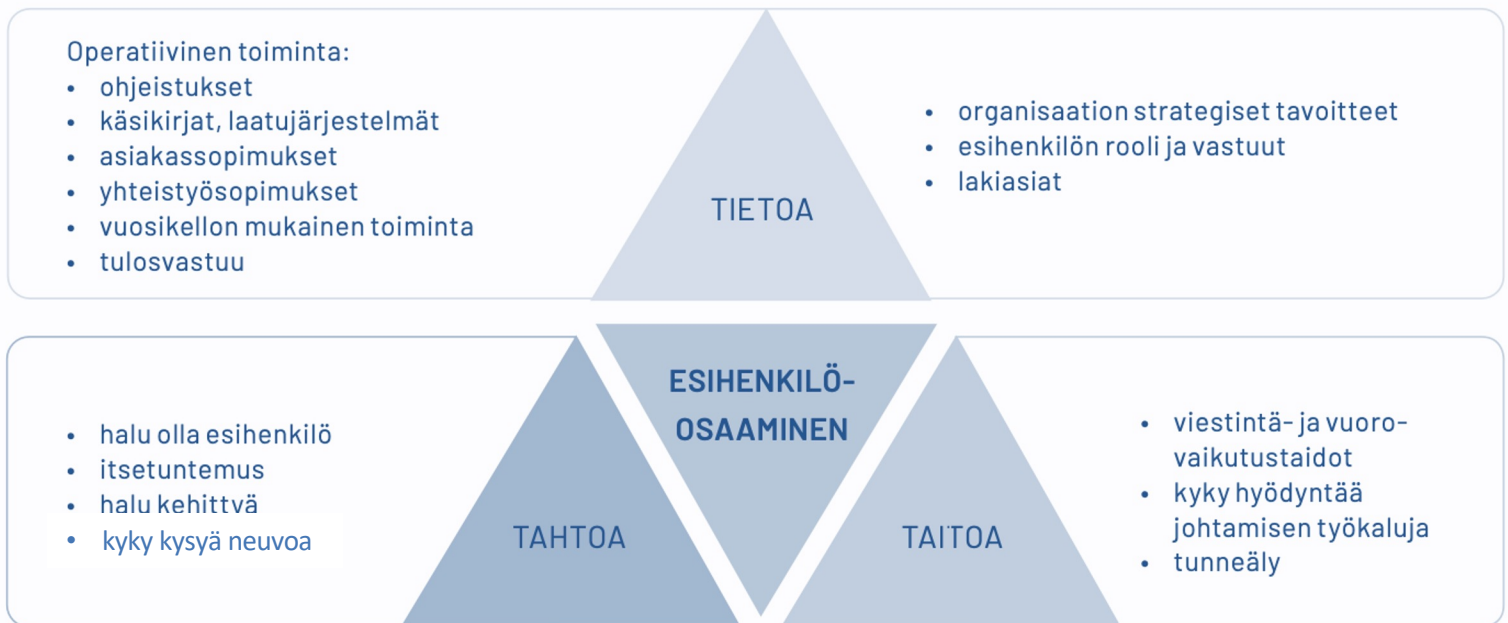
- ❖ Velvollisuus noudattaa työnantajan ohjeita siitä, mitä, miten ja missä työtä tehdään.
- ❖ Velvollisuus pyrkiä tekemään työ huolellisesti.
- ❖ Velvollisuus noudattaa työsuojelu- ja työterveyteen liittyviä ohjeita.
- ❖ Vaitiolovelvollisuus työnantajan liikesalaisuuksista ja työtehtävissä saadusta luottamuksellisesta tiedosta.
- ❖ Kieltäytyminen työnantajan kanssa kilpailevasta toiminnasta.
- ❖ Velvollisuus ottaa huomioon työnantajan etu.

5.4 ESIHENKILÖN KESKEINEN OSAAMINEN

Uuden ajan johtaminen on palvelutehtävä – onnistumisten mahdollistamista ja tukemista.

Johtaminen on parhaimmillaan tunteen viritystä, innostamista, konkreettista tavoite- ja palauteviestintää. Tavoitteena on mahdollistaa hyvä, sujuva työ. Johtaminen on myös osaamisen varmistamista, luottamuksen rakentamista, suunnan näyttämistä ja ongelmiin puuttumista.

ESIHENKILÖOSAAMISEN KOKONAISUUS



Hyppänen 2007

6.1 KEHITTÄMINEN

“Vastuullinen johtaminen kehittyi, kun johtamiskyvykkyys kehittyi kokonaisuutena.”

Auran kunnassa johtaminen ja sen kehittäminen ei rajoitu yksilökeskeiseen ajatteluun. Meidän johtamisen ja sen kehittämisen tavoitteena on kehittää koko organisaatiomme johtamiskyvykkyyttä - ja kilpailuetua. Se on enemmän kuin yksilön tieto, taito tai ominaisuus.

Johtamiskyvykkyys	Strateginen kyvykkyys	Management kyvykkyys	Leadership kyvykkyys	Vaikuttavuus ihmisiin
Taso 4 Kilpailuetu +++	Uudistajat	Oppimisen johtaminen	Johtajuuden jakaminen	Innostus
Taso 3 Kilpailuetu ++	Selviytyjät	Muutosjohtaminen	Luottamuksen osoittaminen	Aloitteellisuus
Taso 2 Kilpailukyky +	Sopeutujat	Prosessi-johtaminen	Suorituksen johtaminen	Ahkeruus
Taso 1 Kilpailukyky +/-	Menneisyyden vangit	AD-HOC johtaminen	Auktoriteetin osoittaminen	Kuuliaisuus

”Strateginen kyvykkyys on kyvykkyyttä suunnitella strategisesti fiksuja liikkeitä – ja toteuttaa ne.”

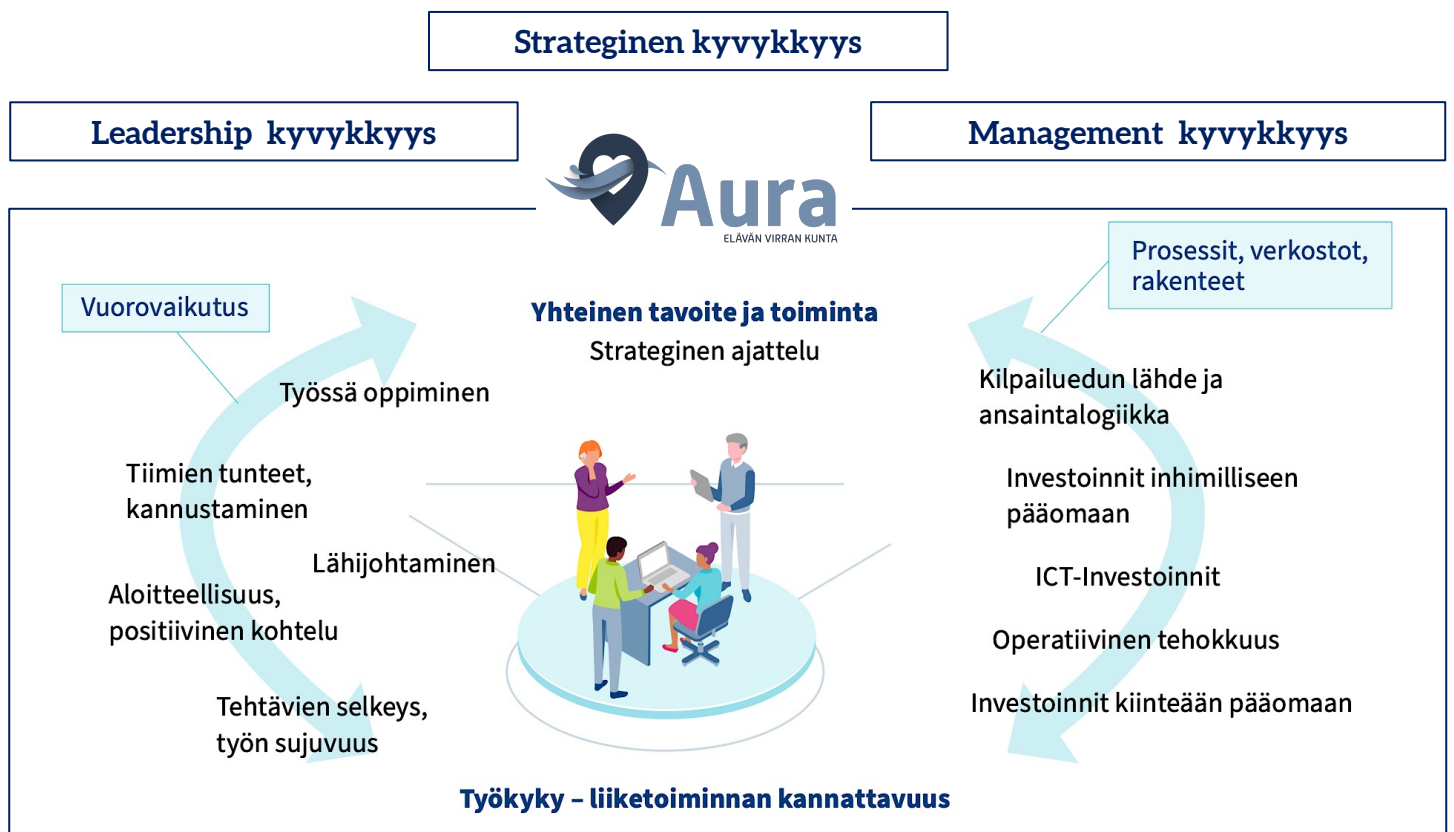
”Management kyvykkyys on kyvykkyyttä kehittää toimivia, tarkoituksenmukaisia ja yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä, joilla varmistamme koko organisaatiomme kyvykkyysoppeja ja uudistua yhdessä.”

”Leadership kyvykkyys on kyvykkyyttä saada ihmiset yrittämään työssään parasta, antamaan itsestään jotakin sellaista – jota käskyttämällä ja kontrollilla ei voi saada aikaan.”

6.2 TUOTTAVUUS JA HYVINVOINTI

Tavoitteenamme työyhteisömme tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen.

”Toimimme tuottavan ja hyvinvoivan työyhteisömme hyväksi.”



Vastuullisia johtamistekoja

6.3 KEHITYSPOLKUMME

Johtamiskyvykkytemme pitkän aikavälin kehittäminen.

Syksyn 2023 aikana yhteiskehitystyöpajoissa syntyneet keskeisimmät johtamisen kehittämisteemamme (pitkä aikaväli).

1. Jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen rakenteet ja käytännöt (johtamisen systematiikka)

Tarvittavien ydinprosessien määrittely ja kuvaaminen

Esihenkilöt käyvät henkilöstön kanssa strategiakeskustelut, jossa strategia kytetään arjen tekemiseen.

Uuden intran käyttöönnoton suunnittelu ja perehdytys. Sis. päivitetty toimintaohjeet. Huom. sähköpostien lukeminen.

2. Vuorovaikutuksen ja yhteiskehittämisen rakenteet ja käytännöt (toimiva vuorovaikutus)

Projekteihin/tapahtumiin etc. liittyvät "retrot", joissa käsitellään opitaan ja jaetaan ne.

Tiedonkulkuun liittyvät käytännöt, tiedon saatavuus ja käytettävyys kaikille työajalla (järjestelmä ja käytännöt)

Yhteisten asioiden käsittely ja valmistelu yhdessä (yhteiskehittämisen ja valmistelun käytännöt)

3. Oman työn ja ammatillisen käyttäytymisen kehittäminen (toimiva työkuulttuuri)

2+1 malli palautteeseen (1 kriittinen 2 hyvää palautetta). Ratkaisukeskeinen ajattelu.

Hyvän ammatillisen käyttäytymisen määrittely (mikä on toivottava käytös, mitä ei sallita)

Toimivien asioiden tunnistaminen, ei toimivien asioiden tunnistaminen ja yhteiskehittäminen (prosessi ja menetelmät)

6.4 KEHITTÄMISTEEMOJEN TOIMEENPANO

Näihin asioihin me keskitymme ensin.

Syksyn 2023 aikana yhteiskehitystyöpajojen tulosten perusteella valitut ensisijaiset kehittämisteemamme sekä toimenpiteemme.

Toimeenpano-ohjelma Johtamisen kehittäminen 2024

Johtamisen periaatteiden ja työyhteisön ammatillisen käyttäytymisen kehittämistyöpaja (tammikuu).

Uuden intran käyttöönotto ja tiedonkulkuun liittyvät käytännöt (kevät).

Esihenkilöt käyvät henkilöstön kanssa strategiakeskustelut (sis. työhyvinvointi), joissa strategia kytetään arjen tekemiseen (syksy).

7 TOIMINTATAVAT

Vastuullisen johtamisen käytäntöemme.



1. Ennen työsuhdetta



2. Työsuhteen aikana



3. Työsuhteen päättyessä

7.1 REKRYTOINTI

Onnistunut rekrytointi rakentuu hyvään suunnitteluun.

Kysymyksiä, jotka auttavat rekrytoinnin suunnittelussa

- ❖ Mitä tehtäviä ja vastuita työhön kuuluu?
- ❖ Mitkä ovat tärkeimmät määrälliset ja laadulliset tavoitteet tehtävässä?
- ❖ Mitä valmista osaamista tehtävässä vaaditaan heti aloitusvaiheessa?
- ❖ Mitä tehtävässä vaadittavaa osaamista voidaan kehittää työsuhteen aikana?
- ❖ Millaiset työpersoonaan ja työskentelytyyleihin liittyvät ominaisuudet tukevat tehtävässä onnistumista?
- ❖ Millaiset ominaisuudet taas voivat hidastaa menestymistä?
- ❖ Kuinka paljon ja millaista työkokemusta hakijalla tulisi olla?
- ❖ Missä ihanneprofiilin mukaiset työntekijät ovat tällä hetkellä työssä?
- ❖ Miten tavoitan heidät?
- ❖ Miten herätän heidän kiinnostuksensa?
- ❖ Miten vakuutan heidät, että heidän kannattaa tulla meille töihin?

7.2 PEREHDYTTÄMINEN

Hyvä perehdytys kuuluu jokaiselle uudelle työntekijällemme.

Näin onnistut perehdytyksessä

- ❖ Varaa perehdytykselle riittävästi aikaa.
- ❖ Ole suunnitelmallinen perehdytyksessä – toteuta perehdytys kirjallisen, selkeän perehdytyslistan mukaan. Nimeä päävastuullinen perehdyttäjä.
- ❖ Esittele perehdytettävä työyhteisölle. Varmista, että työyhteisö tietää jo etukäteen uuden jäsenen tulosta.
- ❖ Varmista, että työntekijä ymmärtää organisaation perustehtävän ja tavoitteet sekä tiimin ja oman roolinsa kokonaisuudessa. Selvitä uuden työntekijän rooli työyhteisössä.
- ❖ Opasta selkeästi työtehtävät: Tehtäväkuvan ja vastualueen tarkempi selvittäminen.
- ❖ Selvitä työkäytännöt: työtilat, intranet, työajan seuranta, työterveyshuolto.
- ❖ Opasta turvalliset työtavat, työergonomia ja työssä käytettävien suojavälineiden asianmukainen käyttö.
- ❖ Tutustuta työympäristöön: Työpiste, taukokuoneet, ruokailutila, neuvotteluhuoneet.
- ❖ Kysy työntekijän mielteitä ja hyödynnä tuoreita näkökulmia: nykyisten käytäntöjen haastaminen.
- ❖ Pidä perehdyttämisestä seurantakeskustelu – arvioi perehdytyksen onnistumista ja kirjaa kehityskohteet.
- ❖ Pyydä palautetta perehdytettävältä henkilöltä ja huomio palaute jatkossa.

7.3 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Suorituksen johtamisen keskeisenä tavoitteena on varmistaa aikaansaannokset ja oppiminen.

Tavoitteet

Toimenpiteet

Seuranta

Kehittäminen

Hyvä tavoite - Selkeä, Mitattavissa, Aikaan sidottu, Realistinen ja Tarpeellinen.

Mikä on tilanne tällä hetkellä ?

Osaaminen
Motivaatio
Hyvinvointi
Ajankäyttö
Oma työ
Palaute

Hyödyntäminen ? Kehittymistarpeet ?
Mikä innostaa ? Mikä turhauttaa ?
Hyvinvointi työssä ? Palautuminen työstä ?
Mihin aika menee ? Keskittyminen ydintehtäviin ?
Miten oma arki sujuu ? Yhteistyö ?
Pyydä palautetta. Anna palautetta.

Missä voimme kehittyä ?

Vahvuudet – Kehityskohteet
Tavoitteet – Toimenpiteet
Mittarit – Aikataulut

Miten etenemme ?

Mitä voit tehdä itse ?
Mihin asioihin tarvitset tukea ?
Jatkuva tuki ja seuranta

7.4 AMMATILLINEN KÄYTTÄYTYMINEN

“Ammatillinen käyttäytyminen on työroolin mukaista käyttäytymistä.”

❖ Yksilön ammatillisen käyttäytymisen kriteerit

1. Ammattitaito
2. Kehittymispyrkimys
3. Vastuunotto
4. Sosiaaliset taidot
5. Ristiriitojen käsittelykyky ja tunteiden hallinta
6. Työroolissa toimiminen
7. Stressin- ja elämänhallinta

❖ Työyhteisön tai tiimin ammatillisen käyttäytymisen kriteerit

1. Keskinäinen luottamus
2. Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen
3. Avoimuus
4. Tiiminä kehittyminen
5. Tiimi on työorientoitunut
6. Tiimin selkeät rakenteet ja johtajuus
7. Toiminnan arviointi

Hyvä ammatillinen käyttäytyminen kuuluu kaikille – roolista riippumatta.

Erityisen tärkeää se on esihenkilöille. Käyttäydy aina ammattimaisesti, silloinkin kun tunteet meinaavat ottaa vallan!

7.5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

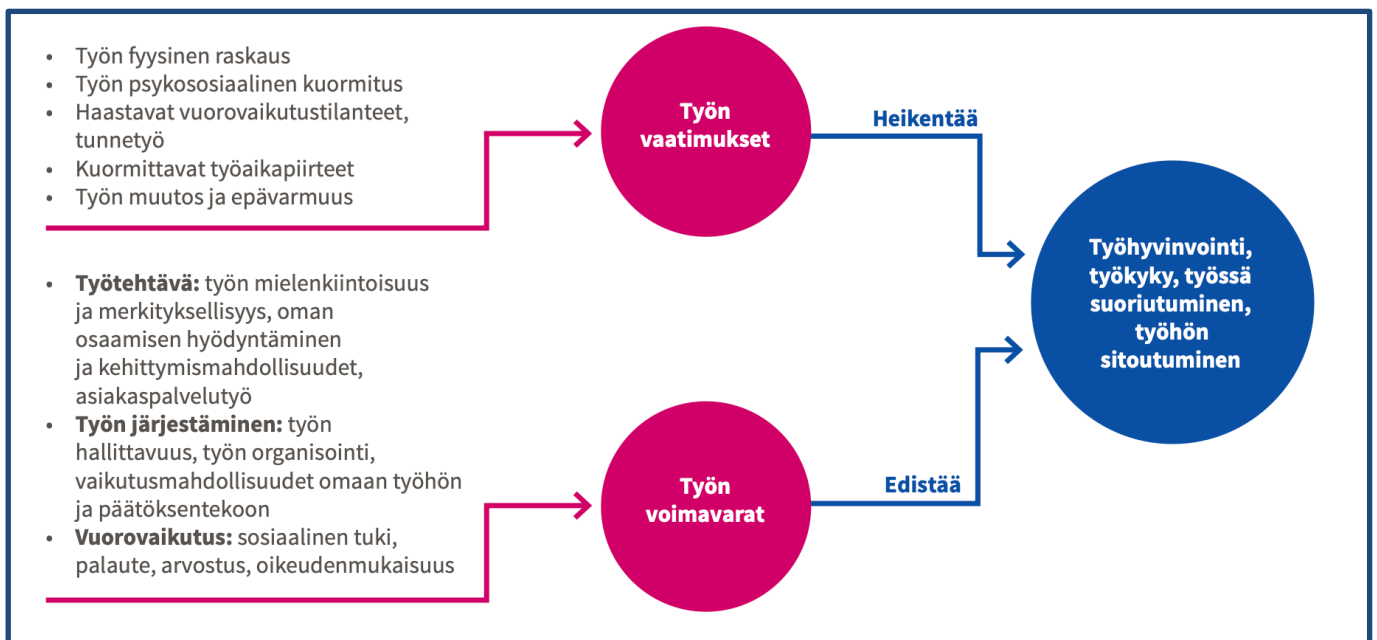
Työhyvinvoinnin johtaminen on normaalia arjen hyvää johtamista – ei erillinen asia tai teema.

Näin onnistut työyhteisösi työhyvinvoinnin johtamisessa

- ❖ Toimi oikeudenmukaisesti ja ihmistä kunnioittavan kulttuurin edellyttämällä tavalla.
- ❖ Varmista työn sujuvuus, työyhteisön tavoitteiden ja toimenkuvien selkeys.
- ❖ Huolehdi tiedonkulusta (kokoukset, palaverit ja muu tiedottaminen).
- ❖ Järjestä tilaisuuksia, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus yhteiseen keskusteluun.
- ❖ Pidä henkilökohtaiset kehityskeskustelut, tutustu ihmisiin ja selvitä, mikä heitä motivoi työssään?
- ❖ Huolehdi perehdyttämisestä ja työnopastuksesta.
- ❖ Tue hyvän työkäyttäytymisen kehittymistä ja puutu huonoon työkäyttäytymiseen .
- ❖ Anna työntekijöille mahdollisuus muokata työtään haluamaansa suuntaan.
- ❖ Tunnistakaa yhdessä, mihin asioihin voitte vaikuttaa, ja suunnatkaa energianne niihin.
- ❖ Kuuntele ja osallista ihmisiä lähityöyhteisöänne koskevaan päätösten tekoon.
- ❖ Pidä huolta, että henkilöstöltä tulevia hyviä ideoita myös kokeillaan käytännössä.
- ❖ Perustele asiat ja tehdyt päätökset.
- ❖ Huolehdi sopivasta haastetasosta ja luo kulttuuri, jossa annetaan jatkuvasti palautetta.
- ❖ Rakenna kulttuuria, jossa ihmiset kommunikoivat keskenään suoraan ja kannustavat toisiaan.
- ❖ Nosta esiin onnistumisia ja puhu epäonnistumisista oppimistilanteina.

7.6 TYÖKYKYJOHTAMINEN

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö on parasta ennaltaehkäisevää työkykyjohtamista.



Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jossa työkyky ymmärretään laaja-alaisesti. Se sisältää sekä **ennakoivia**, että **työssä jatkamista** ja **työhön paluuta** tukevia toimia, joissa

- ❖ Tunnistetaan ja vahvistetaan työntekijöiden ja työyhteisöjen voimavaratekijöitä.
- ❖ Ennakoidaan työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta uhkaavia riskejä.
- ❖ Tuetaan työntekijän työssä jatkamista ja työhön paluuta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

7.7 TYÖTURVALLISUUSJOHTAMINEN

Mikään ei anna oikeutta oikaista työturvallisuudessa.

Työturvallisuusjohtaminen



1. Selvilläolo (P)

- Lainsäädäntö ja vaatimukset
- Työympäristö ja työolosuhteet
- Vaaran aiheuttajat ja riskitaso

2. Huolehtiminen (D)

- Vaatimusten täytyminen
- Riskienhallinta ja ennaltaehkäisy
- Toimintaohjeet ja suojautuminen

3. Valvonta (C)

- Vaatimusten mukaisuus
- Turvallisuustaso ja menettelyt
- Ohjeiden mukainen toiminta

4. Puuttuminen (A)

- Ohjeiden vastainen menettely
- Toiminnan analysointi
- Korjaavat toimenpiteet

Työnantajalla on velvollisuus tarkkailla työympäristöä, tunnistaa ja arvioida työhön liittyvät vaarat ja toteuttaa tarvittavat korjaavat toimenpiteet sekä tarkkailla toimien vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Tarvittaessa on ryhdyttävä lisätoimiin. Työnantajan pitää myöskin perehdyttää työntekijänsä työpaikan oloihin ja oikeisiin työmenetelmiin sekä turvallisuusohjeisiin.

Työntekijällä puolestaan on velvollisuus noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja turvallisuusohjeita. Hänen pitää työtä tehdessään myös huolehtia omasta ja muiden turvallisuudesta sekä ilmoittaa havaitsemistaan turvallisuuspuutteista esimiehelleen ja työsuojeluvaltuutetulle.

7.8 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittyminen edellyttää jatkuvaa oppimista.

Jatkuvaa oppimista tukeva lähijohtaminen

1. Luo avoin keskusteluyhteys

Osaamisen johtaminen edellyttää jatkuvaa ja avointa keskustelua työntekijän ja esihenkilön välillä. Keskustelu rakentaa luottamusta ja mahdollistaa ydinosaamisten, osaamistarpeiden ja osaamisvajeiden tunnistamisen – niin työntekijän kuin yrityksenkin näkökulmasta.

2. Tunnista ja sanoita yrityksen osaamistarpeet sekä ohjaa oikealle oppimispolulle

Esihenkilö voi tukea työntekijää valitsemaan opiskelupolkuja, jotka ovat linjassa yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden kanssa. Esihenkilöllä on myös kokonaiskuva koko työyhteisön osaamisesta.

3. Tunnista ja sanoita työntekijän osaaminen ja osaamistarpeet

Olemassa olevan osaamisen sanoittaminen on ensimmäinen askel uuden oppimisen suunnitelman tekemiseen. Työntekijän uuden oppiminen ja yrityksen osaamistarpeet saadaan parhaimmillaan samansuuntaisiksi ja tukemaan toisiaan.

4. Tue työntekijää uuden oppimisessa

Uusien tietojen ja taitojen opiskelu on vaativaa. Työntekijä voi kaivata tähän rohkaisua ja kannustusta. Oppiakseen uutta työssäkäyvä aikuinen voi tarvita opiskeluun liittyvän pystyvyyden tunteen vahvistamista.

5. Sanoita uuden oppimisen hyötyjä

Työntekijä voi tarvita perusteluita, miksi uuden oppiminen on tarpeellista ja mitä konkreettisia hyötyjä sillä on esimerkiksi työn tai työuran jatkuvuudelle, työn tekemisen tehokkuudelle ja työssä jaksamiselle.

6. Tue uuden oppimisen jatkuvuutta

Työntekijän osaamisen kehittämisen tukeminen on jatkuva prosessi. Esihenkilön osoittama kiinnostus työntekijän oppimisprosessia kohtaan tukee sen jatkuvuutta.

7.9 PALAUTE

Palautteen tarkoituksena on vahvistaa hyvää käyttäytymistä ja aikaansaada oppimista.

Mihin palautetta tarvitaan? Mikä on palautteen merkitys?

Mikään ei ole kulttuurille niin turmiollista kuin se, että hyvä käyttäytyminen jätetään huomioimatta ja huonolle käyttäytymiselle annetaan hiljainen hyväksyntä.

1.

Huomioida hyvä käyttäytyminen.

2.

Puuttua huonoon käyttäytymiseen.

- ❖ Mieti ennen palautteen antamista, mitä haluat saavuttaa palautteen antamisella?
 - ❖ Mitä toimintaa/ajattelua haluat nähdä palautteen antamisen jälkeen?
 - ❖ Muista, että palautteen tarkoitus on aina auttaa saajaa eteenpäin.
 - ❖ Ole aito ja vilpitön.
- ❖ Puhu selkeästi ja konkreettisesti myös silloin, kun annat korjaavaa palautetta.
 - ❖ Älä anna korjaavaa palautetta, jos olet ärtynyt tai väsynyt.

7.10 ARVOSTUKSEN OSOITTAMINEN

Arvostus on tunne, joka syntyy henkilöstölle.

Miten voit kehittää arvostuksen ja osallisuuden tunnetta?



7.11 LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

Luottamuksen rakentaminen on taito, jossa voi kehittyä.

Luottamuksen rakentamisen peruselementtejä ovat yhteiset säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Päätöksiä tehdään aidosti yhdessä ja niissä pysytään, kunnes päätetään jotain muuta.

Myös työntekijä, johon luotetaan ja joka saa työssä toteuttaa itseään eikä vain esihenkilön ja organisaation toimintaohjeita, tekee tuloksellisempaa työtä ja voi paremmin. Yhteisön on annettava jäsenilleen suuri toimintavapaus ja mahdollisuus toimia myös spontaanisti ja luovasti. Yhteisön jäsenten pitää silti noudattaa normeja, jotta ei ajauduta yhteisön sisäiseen kaaokseen. Pelisäännöistä sovitaan yhdessä.

Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan **dialogia**. Se on erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä ajattelemista ja pohtimista, yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen kehittämistä. Siihen kuuluvat läsnäolo, kuuntelu ja osallistuminen. Luottamuksen rakentaminen ei ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan se pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Esihenkilön rooli on merkittävä.

Ohjeita esihenkilölle luottamuksen rakentamiseen

- ❖ Tutustu työyhteisösi, kuuntele, kysele, ole läsnä arjessa.
- ❖ Luottamus on toiminnan perusta. Sanat ja teot vastaavat toisiaan.
- ❖ Suunnitelmat ja tavoitteet ovat realistisia.
- ❖ Lupaa vain asioita, jotka voit toteuttaa. Mahdolliset muutokset tiedotettava heti, perustelut.
- ❖ Kehitä tiedonkulkua, kokouskäytäntöjä ja mahdollista aito vaikuttaminen.
- ❖ Pidä mielessä: oikeudenmukaisuus, aitous, rehellisyys, hienotunteisuus.
- ❖ Palautetta tarvitaan usein.
- ❖ Pyri neuvotteluissa tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet kokevat onnistumista.
- ❖ Vaali niiden etuja, jotka eivät ole paikalla.
- ❖ Kuuntele ja osoita myötätuntoa.
- ❖ Tunnista rajasi.
- ❖ Ole valmis yhteistyöhön.
- ❖ Uskalla tehdä päätöksiä, vaikka ne eivät aina miellyttäisikään kaikkia.
- ❖ Myönnä virheesi.
- ❖ Älä liioittele.

7.12 MOTIVAATIO

Kymmenen keinoa johtaa tavalla, joka edistää motivaation syntyä.

- 1. Aseta selkeät ja saavutettavissa sekä mitattavissa olevat tavoitteet,** jotka liittyvät organisaation tai yksilön tehtäviin. Tavoitteiden tulisi olla motivoivia ja antaa merkitys työlle.
- 2. Palkitse ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä.** Palkitseminen voi olla taloudellista, mutta myös ei-materiaaliset palkinnot, kuten tunnustus ja kiitos, voivat olla voimakkaita motivaattoreita.
- 3. Osallista päätöksentekoon.** Antamalla ihmisille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa työnsä kulkuun, voit lisätä heidän tunnettaan kontrollista ja sitoutumista.
- 4. Tarjoa mahdollisuuksia koulutukseen ja ammatilliseen kehittymiseen.** Kun ihmiset kokevat, että he voivat kasvaa ja kehittyä työssään, se voi lisätä heidän motivaatiotaan.
- 5. Kannusta luovuutta ja innovaatiota.** Antamalla ihmisille mahdollisuuden ilmaista itseään ja tuoda esiin uusia ideoita, voit lisätä työtehon kiinnostavuutta ja haastavuutta.
- 6. Varmista, että ihmiset kokevat olevansa oikeudenmukaisesti kohdeltuja.** Oikeudenmukainen palkkaus, etenemismahdollisuudet ja työolosuhteet voivat vaikuttaa positiivisesti motivaatioon.
- 7. Pidä avointa ja säännöllistä viestintää organisaatiossa.** Ihmiset tarvitsevat selkeyttä tavoitteista, odotuksista ja muutoksista.
- 8. Luo työympäristö, jossa ihmiset tuntevat olevansa arvostettuja ja tuettuja.** Positiivinen työyhteisö voi vaikuttaa merkittävästi motivaatioon.
- 9. Pyri antamaan työntekijöille tehtäviä, jotka ovat heidän taitojensa ja kiinnostustensa mukaisia.** Kun tehtävät koetaan mielenkiintoisiksi ja haastaviksi, se voi lisätä motivaatiota.
- 10. Anna säännöllistä palautetta työsuorituksesta.** Positiivinen palaute vahvistaa hyviä suorituksia, kun taas rakentava palaute voi auttaa parantamaan heikkouksia.

7.13 HAASTEELLISIIN TILANTEISIIN PUUTTUMINEN

Puutu haasteellisiin tilanteisiin heti, kun asia tulee esille.

Näin onnistut haasteellisiin tilanteisiin puuttumisessa

Valmistaudu huolella

- ❖ Selkiytä itsellesi keskustelun tavoite.
- ❖ Tee selkeä etenemissuunnitelma (kirjallinen on usein hyvä).
- ❖ Kerää tietoa ja varmista faktat.
- ❖ Konsultoi tarvittaessa henkilöstöosastoa.
- ❖ Kun kutsut työntekijän keskusteluun kerro, että tarkoitus on keskustella työhön liittyvästä käyttäytymisestä.

Puheeksi ottamisen läpivienti

- ❖ Kerro keskustelun tavoite ja kuvaa havainnot ja saamasi tiedot työntekijän haitallisesta käyttäytymisestä.
- ❖ Perustele miksi työntekijän käyttäytyminen ei ole hyväksyttävää ja miten se vaikuttaa työhön.
- ❖ Ole selkeä, älä selittele tai esitä oletuksia työntekijän käyttäytymisen syistä.
- ❖ Kuuntele työntekijää ja hänen näkemystään tilanteesta, kysy, selvennä ja tarkenna.
- ❖ Konkretisoi käyttäytyminen, johon haluat muutoksen, aseta muutokselle tavoite ja sopikaa, miten muutos näkyy.
- ❖ Tarkista keskustelun lopuksi, että teillä on yhteinen näkemys siitä, mistä puhuttiin ja mitä sovittiin.
- ❖ Dokumentoi keskustelu ja sovi seurantalaverin ajankohta.

Muista

- ❖ Ole johdonmukainen ja tasapuolinen.
- ❖ Puhu aina työstä ja työn tekemisestä, älä puhu työntekijän ominaisuuksista tai persoonallisuuden piirteistä.
- ❖ Älä menetä malttiasi tai lähde kinaamaan.
- ❖ Jos tunnet, että tunteet saavat vallan keskustelussa, keskeytä tilanne ja sovi milloin jatketaan.
- ❖ Pyydä tarvittaessa tukea omalta esihenkilöltäsi tai henkilöstöosastolta.
- ❖ Tartu tilanteisiin rohkeasti – usko, että kokemus opettaa.

7.14 TYÖSUHTEEN PÄÄTTYESSÄ

Miten työsuhde päättyy?

Työntekijän irtisanoutuminen

Työntekijä voi irtisanoa työsopimuksen halutessaan, irtisanomisaikaa tulee kuitenkin noudattaa.

Työantaja irtisanoo työsopimuksen

Työnantajan irtisanoessa työsopimuksen työnantajalla tulee olla irtisanomiseen lain mukainen peruste ja irtisanomisaikaa tulee noudattaa.

Määräaikaisen työsuhteen päättyminen

Määräaikainen työsuhde päättyy sovittuna ajankohtana, ellei erikseen ole sovittu mahdollisuudesta irtisanomiseen muuna ajankohtana.

Työsuhteen koeikapurku

Työsuhde voidaan purkaa koeaikana molemmin puolin ilman irtisanomisaikaa, ei kuitenkaan epäasiallisilla tai syrjivillä perusteilla.

Työsuhteen purkaminen

Työsuhteen purkamiseen tulee olla purkamisperuste, eli erittäin painava syy, jonka vuoksi työnantajalta tai työntekijältä ei voida edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.

Työsuhteen purkautuminen

Työsuhde voi purkautua, mikäli työntekijä on poissa työstä min. 7 kalenteripäivää (poislukien arkipyhät) ja laiminlyö ilmoitusvelvollisuutensa ilman pätevää syytä.

Eläköityminen

Työsuhde voi päättyä myös eläkkeelle jäämiseen. Työsuhde päättyy automaattisesti sen kalenterikuukauden päättyessä, jolloin työntekijä täyttää 68 vuotta.

❖ **Muista** ilmoitukset henkilöstöhallintoon, työnantajan omaisuus, kulku- ja tietojärjestelmäoikeudet, lomien pito irtisanomisajalla, lähtökeskustelu ja lähtökyselyn toteutus, toimita työtodistus. Arvosta myöskin lähtevää työntekijää!

7.15 MENESTYVÄ JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Muistutus lopuksi.

”Johto ja esihenkilöt eivät voi motivoida eikä sitouttaa henkilöstöä. Mutta he voivat luoda työyhteisön, joka mahdollistaa henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen.”



Vastuullisia johtamistekoja

8.1 SEURANTA JA MITTAAMINEN

Organisaatiotason johtamiskyvykkyyttä seurataan ja mitataan johtamiskyvykkyuden tasoarviointikriteeristöllä.

Strateginen kyvykkyys

- Systemaattinen ennakointi- ja skenaariotyö
- Uusien kasvumahdollisuuksien aktiivinen hakeminen
- Liiketoimintariskien hallintaan liittyvät menettelyt
- Kilpailukyvn ja kilpailuedun tunnistaminen
- Selkeät strategiset valinnat
- Selkeät strategiset päämäärät ja keinot
- Strategisten kyvykkyuksien tunnistaminen
- Selkeät strategiset toimenpide- ja kehitysohjelmat
- Kyky toteuttaa ja johtaa strategiaa
- Strategiaprosessin jatkuva arviointi ja kehittäminen

Management kyvykkyys

- Selkeät johtamisen tavoitteet ja päämäärät
- Selkeät johtamisen rakenteet
- Selkeät johtamisroolit
- Selkeät johtamisvastuut
- Suorituksen johtamisen käytännöt
- Mittarit ja seurantakäytännöt
- Analyysi- ja palautekäytännöt
- Jatkuvan oppimisen ja kehittämisen käytännöt
- Tiedolla johtamisen käytännöt
- Johtamisen johtamisen käytännöt

Leadership kyvykkyys

- Yhteisen suunnan ja tulevaisuuden jakaminen
- Luottamuksen rakentaminen
- Arvostuksen osoittaminen
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen
- Vuorovaikutuksen kehittäminen
- Osallistaminen ja yhteiskehittämisen käytännöt
- Osaamisen ja oppimisen kehittämisen käytännöt
- Kokeilukulttuurin kannustaminen ja rakentaminen
- Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukeminen
- Työmotivaation edistäminen ja tukeminen

Oma työ

- Omaan työhön liittyvä ammatillinen osaaminen
- Oman työn sujuvuus
- Selkeät oman työn tavoitteet
- Selkeä oma rooli ja vastuualue
- Oman työn merkityksellisyys
- Toimivat työvälineet ja prosessit
- Mahdollisuus oman työn kehittämiseen
- Palautuminen työstä
- Häiriöttömyys ja keskittyminen työhön
- Onnistumisten huomiointi

8.2 SEURANTA JA MITTAAMINEN

Yksilötason johtamisen laatua seurataan ja mitataan johtamislupauksestamme johdetuilla johtamisen periaatteilla.

1. Ammattitaito

- ❖ Osaamisen ajantasaisena pitäminen
- ❖ Oman työn ja itsensä johtaminen
- ❖ Kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta

2. Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus

- ❖ Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, valmentava ja osallistava johtaminen
- ❖ Johtamisen sitominen kuntastrategiaan, strateginen johtaminen
- ❖ Laatujohtaminen ja toiminnan kehittäminen

3. Ihmislähtöisyys

- ❖ Aikaa kiireettömälle kohtaamiselle, saavutettavissa ja läsnä arjessa
- ❖ Kiinnostus ihmisistä, nostetaan onnistumisia esille ja puututaan epäkohtiin tarvittaessa
- ❖ Tunnetaan työntekijät, empatia, kuunteleminen

4. Esimerkillä johtaminen

- ❖ Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen
- ❖ Vastuun kantaminen omasta työstä
- ❖ Helposti lähestyttävissä

9 JATKUVA PARANTAMINEN

Johtamisen jatkuva parantaminen on johtamisen jatkuvaa oppimista.

Johtamisen kehittäminen

Toimenpide-ohjelmat

Valmennus-ohjelmat

Kehitys-ohjelmat

”Elävän virran kunta.”

- Työn virtaa
- Tiedon virtaa
- Terveysten virtaa
- Talouden virtaa

Johtamiskyvykkyyks	Strateginen kyvykkyyks	Management kyvykkyyks	Leadership kyvykkyyks	Vaikuttavuus ihmisiin
Taso 4 Kilpailuetu +++	Uudistajat	Oppimisen johtaminen	Johtajuuden jakaminen	Innostus
Taso 3 Kilpailuetu ++	Selviytyjät	Muutos-johtaminen	Luottamuksen osoittaminen	Aloitteellisuus
Taso 2 Kilpailukyky +	Sopeutujat	Prosessi-johtaminen	Suorituksen johtaminen	Ahkeruus
Taso 1 Kilpailukyky +/-	Menneisyyden vangit	AD-HOC johtaminen	Auktoriteetin osoittaminen	Kuuliaisuus

1 NYKYTILA JA ANALYYSI

Missä on meidän vahvuudet ja kehityskohteemme? Miten yhtenäinen on tilannekuvamme?

2 TAVOITTEET JA PÄÄMÄÄRÄT

Mitä tavoittelemme? Mitä haluamme saavuttaa?

3 MITTARIT

Mitä tunnistamme kehityksen?

4 TOIMENPITEET JA SEURANTA

Miten saavutamme tavoitteemme? Miten seuramme edistymistämme?

5 OPPIMINEN JA KEHITYMINEN

Miten varmistamme jatkuvan oppimisen ja kehityksen?

Suunnittelu

Toteutus

Seuranta

Kehittäminen

Vastuullisia johtamistekoja

10 SINUN TUKENASI

Johtaminen on joukkuelaji – Me olemme Sinun tukenasi.



Lisätietoja:

Oma esihenkilö tai
toimialajohtaja

Hallintojohtaja
Tuija Pellosmaa

Kunnanjohtaja
Terhi Källi

*Kiitos, että olet
tutustunut auralaiseen
tapaan johtaa!*

**“Uudistuvaa, yhtenäistä ja
välittävää johtamista, jolla
tuotetaan parasta palvelua.”**



Vastuullisia johtamistekoja





“Uudistuvaa, yhtenäistä ja välittävää johtamista, jolla tuotetaan parasta palvelua.”



Vastuullisia johtamistekoja