

YHTENÄINEN ESIHENKILÖTYÖ

Motivoiva hyvinvoiva työelämä -hankkeessa kehitetty esihenkilötyön johtamisen prosessimalli

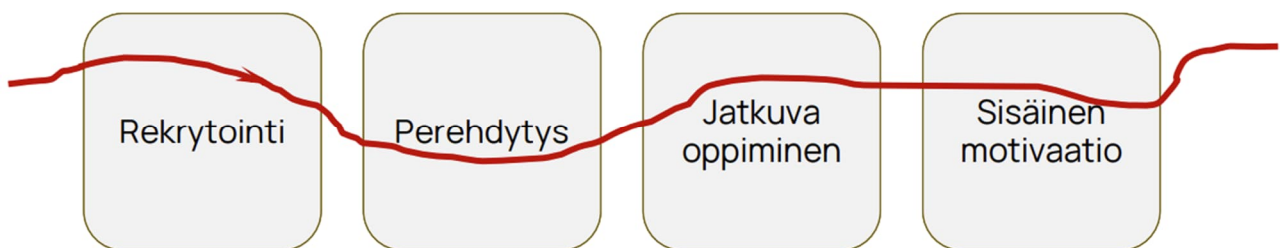
Hanke on saanut Kevan Työelämän kehittämisrahaa vuonna 2024
Vesilahden kunta

Sisällys

JOHDANTO	2
1 PROSESSIMALLIN TEKEMISEN ETENEMINEN.....	5
2 PROSESSIMALLIN OSAT	7
1 REKRYTOINTI	9
2 PEREHDYTYS	12
3 JATKUVA OPPIMINEN.....	14
4 SISÄINEN MOTIVAATIO	17
LOPPUSANAT	19

JOHDANTO

Tämän prosessimallin avulla voit omassa organisaatiossasi toteuttaa esihenkilötyön yhtenäistämisen ja voimakkaamman panostuksen jatkuvaan oppimiseen. Prosessimalli jakautuu neljään osaan: rekrytointiin, perehdytykseen, jatkuvaan oppimiseen ja sisäiseen motivaatioon.



Punaisena lankana prosessimallissa kulkee ajatus sisäisen motivaation johtamisesta ja sen johtamisen vaatimista toimista ja toimintamalleista. Sisäisen motivaation johtaminen, eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden nostaminen johtamisen keskiöön, on kantava ajatus aina rekrytoinnista alkaen. Prosessimalli tunnistaa sisäisen motivaation johtamisen jatkumona, joka alkaa rekrytoinnista ja jatkuu koko palvelussuhteen elinkaaren ajan, jatkuen palvelussuhteen kestäessä jatkuvana oppimisena sekä sisäisen motivaation synnyttämisenä. Malli huomioi perehdytyksen sisäisen motivaation luomisen pohjana ja merkittävänä vaiheena työkyvyn kannattelussa ja säilyttämisessä.

Tämä prosessimalli on ehdotus siitä, mitä ja miten organisaatiossa voisi tehdä. Se ei sisällä ehdottomia näkemyksiä "oikeasta" toimintatavasta, sillä käytettävä toimintatapa on sovitettava organisaation resursseihin ja osaamiseen. Sen sijaan malli ehdottaa toimintatapaa, joka on toiminut mallin tehneessä

organisaatiossa, sovellettavaksi muihinkin organisaatioihin. Mallin muuntelu käyttävän organisaation tarpeiden ja resurssien mukaan on viisautta.

Prosessimalli on omassa organisaatiossamme rakennettu niin, että työntekijöiden näkemykset kehittämisen kohteena olleista asioista ovat olleet kehittämisen pohjana kaikissa aihealueissa. Tämä lähtee jo hankkeen suunnittelusta ja nykytila-analyysistä, eli hankkeen suunnittelussa on otettu vahvasti huomioon henkilöstön kokemukset ja näkemykset organisaation toiminnasta. Toimenpiteet on valittu niin, että ne tukevat yhteisöllisyyttä, ja siksi voisikin olla viisasta perustaa toimenpiteet mahdollisimman paljon esimerkiksi työpajoille tai muille sellaisille menetelmille, joilla henkilöstön ääni on mahdollista kuulla ja viedä eteenpäin prosessissa.

Omassa organisaatiossamme olemme varmistaneet prosessimallin käytön tekemällä intranettiin kattavan ja ison aineistopakettin sovituista asioista ja prosessimallin osatekijöiden teoriasta ja käytännöstä omassa organisaatiossamme.

Aineistopakettille valmisteltiin lisäksi laskeutumissivu, jota käyttämällä sekä nykyiset että uudet esihenkilöt saavat selkeän kuvan siitä, mitä johtamista ja mihin asiasisältöihin liittyviä esihenkilötyön käytänteitä organisaatioon on sovittu. Prosessimallissa tärkeintä on se, että uudet ja nykyiset esihenkilöt ymmärtävät sisäisen motivaation merkityksen, ja sen, miten sisäistä motivaatiota johdetaan.

Laskeutumissivu sisältää linkit jokaisen prosessimallin aihealueen tarkemmille sivuille. Sivuille pääsee toki myös suoraan intranetin navigaatiosta, mutta laskeutumissivun avulla yhtenäisestä esihenkilötyöstä on helpompi saada kokonaiskuva. Alta näet miltä laskeutumissivun logiikka ja sisältö näyttävät.



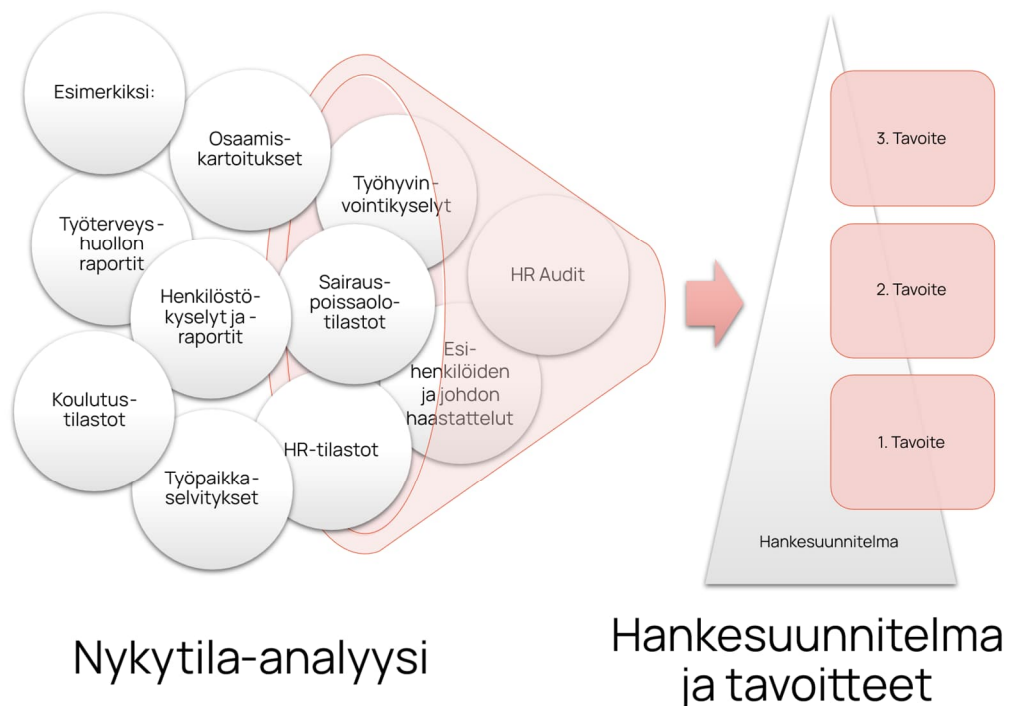
Jokainen pääotsikko (perehdytys, rekrytointi, jatkuva oppiminen, sisäinen motivaatio) jakautuu neljään väliotsikkoon. Väliotsikot jakautuvat edelleen alaotsikkoihin, joita voi olla aiheesta riippuen runsaastikin. Alaosioissa käsitellään esimerkiksi yhdessä kehitettyjä rakenteita ja kulttuuria, sekä asioiden teoreettista perustaa. Näin valmiilla prosessimallilla on mahdollista saavuttaa ymmärrys sekä itse teoreettisesta asiasta, että kaikista organisaatioon sovitusta rakenteista ja menettely- ja johtamistavoista.

Tällä prosessimallilla tavoitellaan lopulta strategista työkyvyn johtamista, eli sitä että työkykyyn liittyvät, muut kuin suoraan terveydelliset, asiat tulisi systemaattisesti huomioida esihenkilötyössä. Näillä immateriaalisilla asioilla on erittäin suuri merkitys työntekijöiden työkykyriskihin ja sitä myöten vastavasti suuret vaikutusmahdollisuudet työkykyriskien hallinnassa. Juuri siksi on tärkeää yhtenäistää esihenkilöiden johtamista ja johtaa sitä.

1 PROSESSIMALLIN TEKEMISEN ETENEMINEN

Suunnittelu on ehkä tärkein osa prosessia. Se alkaa huolellisesta nykytila-analyysistä, johon kannattaa sisällyttää kaikki relevantti aineisto, niin laadullinen kuin määrällinenkin. Analyysin tekeminen on vaativaa, mutta ei mahdotonta. Tärkeintä on aikaresurssi ja halu tehdä analyysi huolella.

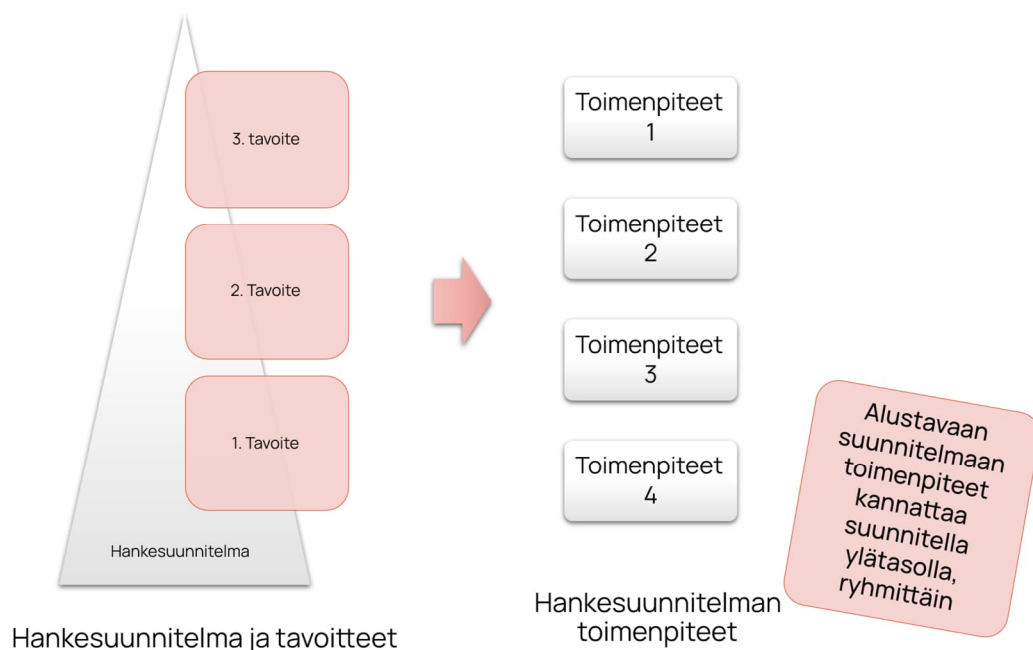
Analyysin tulisi lopulta kertoa missä asioissa ovat suurimmat puutteet tai ongelmat. Analyysi kannattaa käsitteellistä ylätasolle asti, jotta on mahdollista määritellä millä tavoin ongelmia tai puutteita voisi lähteä korjaamaan. Toisin sanoen tulisi pystyä ymmärtämään mikä teoreettinen tausta voisi olla ongelmien takana, tai yhdistää ongelmia. Työkontekstissa se on usein motivaatioon liittyvä, mutta ei välttämättä aina. Siksi on tärkeää katsoa aineistoa ennakkoluottomasti.



Suunnittelun jälkeen edetään tavoitteiden muotoiluun. Tavoitteiden ympärille voi rakentaa lisäksi hankesuunnitelman, jos prosessimallia toteuttaa hanke-muotoisena.

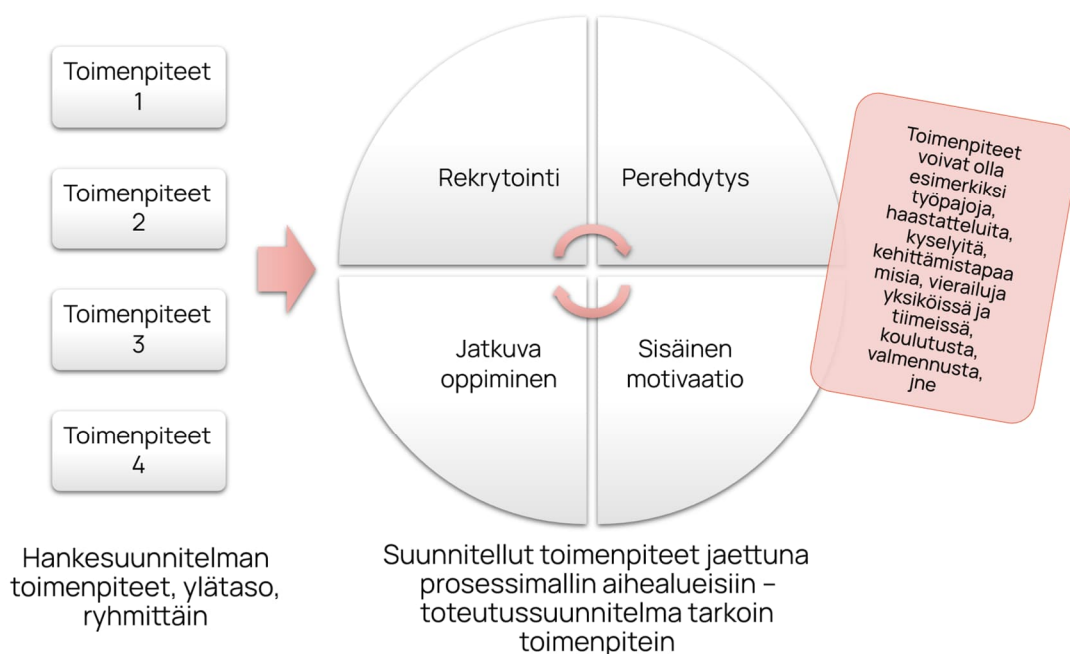
Tavoitteiden tulisi nyt olla sellaisia, jotka liittyvät analyysissä todettuihin ongelmiin niin, että tavoitteiden avulla on mahdollista korjata kyseisiä ongelmia. Tässä auttaa suuresti, jos taustateoria on analyysin kautta tunnistettu, eli ymmärretty yläkäsitteiden tasolla, mistä ongelmissa voisi olla kyse.

Seuraavaksi tulisi luonnollisesti pohtia toimenpiteitä, jotka täyttäisivät tavoitteet. Ensiksi on hyvä pohtia toimenpiteet ylätasolla, jotta säilyy käsitys siitä, ovatko mietityn kaltaiset toimenpiteet niitä, joilla tavoite voidaan saavuttaa. Siinänsä tavoitteet voi saavuttaa useilla erilaisilla toimenpiteillä – riittää, että lopputulos olisi sama. Tässä tulee usein pohdittavaksi myös kysymys eri toimenpiteiden tarvitsemista resursseista ja panos-tuotosuhteesta.



Seuraavaksi toimenpiteet voisi jakaa tarkemmin prosessimallin eri osille. Samalla toimenpiteet kannattaa kehittää lopulliseen muotoonsa ja mahdollisesti aika yksityiskohtaisellekin tasolle. Tässä alla olevassa kuvassa prosessimalli on jaettu neljään osaan perustuen tavoitteisiimme. Luonnollisesti nämä neljä (tai jokin muu määrä osia) määräytyvät nykytila-analyysin pohjalta, joten alla olevat

osat kertovat vain siitä, miten omassa organisaatiossamme on nykytila-analyysimme pohjalta jaoteltu asioita. Ne toimivat siis tässä esimerkkeinä ja havainnollistajina. Asioiden jaottelu ja tavoitteet anta lähtevätkin ihannetilanteessa taustateoriasta, joka on tunnistettu analyysiä tehdessä.



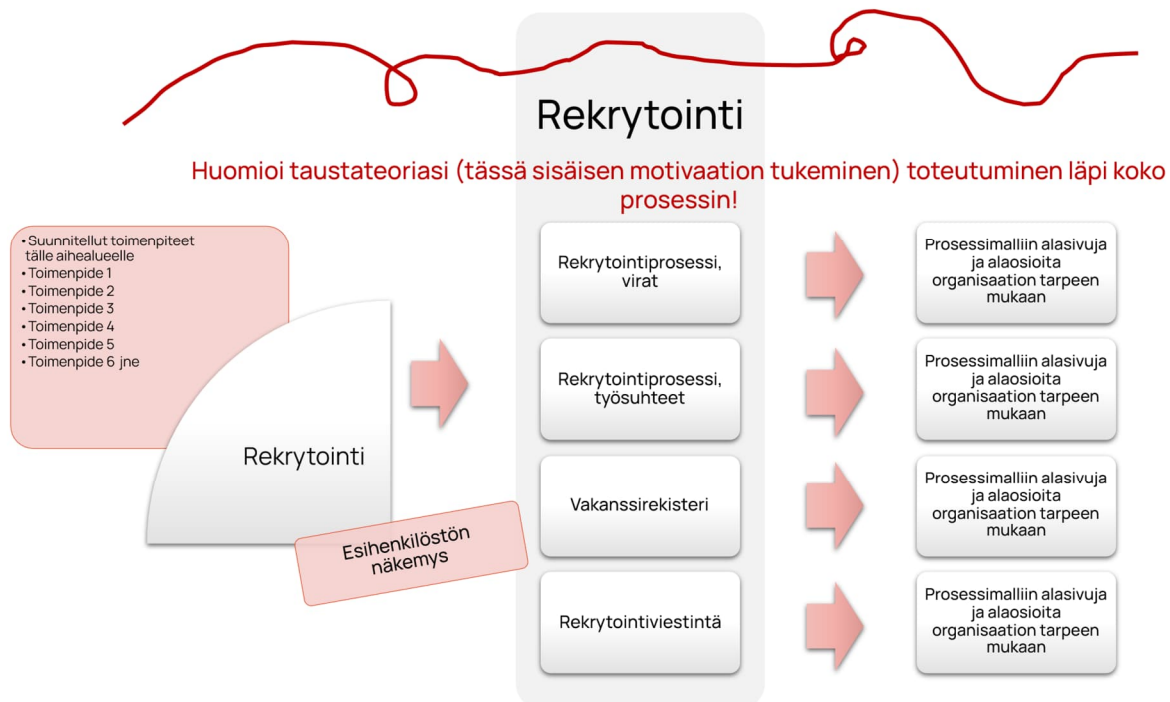
2 PROSESSIMALLIN OSAT

Prosessimallin aineistopaketti on fyysinen, näkyvä osa prosessia sitten kun kaikki toimenpiteet on tehty ja tavoitteet saavutettu. Aineistopaketti myös jää jälkeen muistuttamaan käsitellyistä asioista, ja niihin on helppo palata myös nykyisten esihenkilöiden. Prosessimalliin sisällytettävät osat riippuvat luonnollisesti siitä, mitä nykytila-analyysi on teille kertonut suunnittelun alkuvaiheessa. Nykytila-analyysin perusteella tehdyt tavoitteet kertovat suoraan, mitä osia prosessimalliin kannattaa koota. Omassa organisaatiossamme prosessimalli koostui seuraavista osista:



Oleellista prosessimallissa on se, että siihen tulisi sisällyttää kaikki toimenpiteillä kehitetyt rakenteet ja sovitut asiat. Sovitut asiat voivat olla esimerkiksi toimintatapoja tai -malleja tai muita vastaavia. Rakenteet voivat puolestaan liittyä esimerkiksi tiimeihin organisaation eri tasoilla tai osien välillä tai muuta vastaavaa. Prosessimallin ei siis kannata olla kokoelma luentoja eri aiheista, vaan jäsennelty paketti, jonka jokainen osa liittyy tavalla tai toisella jo alussa määriteltuihin tavoitteisiin. Toisaalta uusia esihenkilöitä ajatellen prosessimallin tulee sisältää tarpeeksi syventävää tietoa, jotta uusi esihenkilö voi noudattaa sitä. Siksi jokaisen aihealueen sisältö tulee miettiä huolellisesti ja tarpeeksi laajasti ja syvästi myös tästä näkökulmasta.

1 REKRYTOINTI



Perehdytys alkaa jo rekrytoitaessa. Tämä on hyvä huomioida erilaisissa toimenpiteissä ja siinä mitä niillä tavoitellaan. Alla on muutama ehdotus toimenpiteiksi.

Eri toimialojen hakuilmoitukset voisi yhtenäistää soveltuvin osin. Tämä varmistaa sen, että jokaisessa hakuilmoituksessa on saatavilla sama tieto kunnan organisaatiosta, tavoitteista ja arvoista.

Kunnan arvot voisi määrittää henkilöstön, esihenkilöstön ja johdon yhteistyönä. Esimerkiksi niin, että henkilöstöllä on ensin mahdollisuus ottaa kantaa siihen, mitä arvoja heidän mielestään heidän työnantajansa edustaa. Tämän jälkeen näistä arvoista esimerkiksi kymmenen eniten mainittua viedään esihenkilöiden arvioitavaksi ja arvotettavaksi ja sen jälkeen edelleen johtoryhmän keskusteluun, jossa kirkastetaan esimerkiksi kolme tärkeintä arvoa. Näin toimien varmistetaan se, että arvot kumpuavat jo olemassa olevasta toiminnasta ja ovat sellaisia, jotka henkilöstö tunnistaa arjessaan.

Rekrytointia varten on hyvä koota esihenkilöille tietopaketti rekrytoinnin lainsäädännöstä ja tärkeimmistä huomioon otettavista seikoista. Ohjeistuksessa on lisäksi huomioitava työsuhteiden ja virkasuhteiden lainsäädännön ja hallintosäännön kannalta erilaiset rekrytointi- ja valintaprosessit. Myös haastatteluiden lainsäädäntöä ja käytäntöä erityisesti tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen on hyvä kirjata ohjeisiin. Ohjeet kannattaa esitellä ja käydä läpi esihenkilöiden kanssa myös siitä näkökulmasta, että ne helpottavat työtä ja vähentävät rekrytointeihin liittyviä oikeudellisia riskejä. Päättävänä on, että esihenkilöiden käytännöt ja tieto lainsäädännön vaatimuksista yhtenäistyvät. Rekrytointiprosesseissa voi lisäksi huomioida rekrytointitarpeen ja siitä johdetun tehtävän niin, että hakuprosessissa on ylipäänsä mahdollista varmistua hakijan motivaatiosta ja osaamisesta.

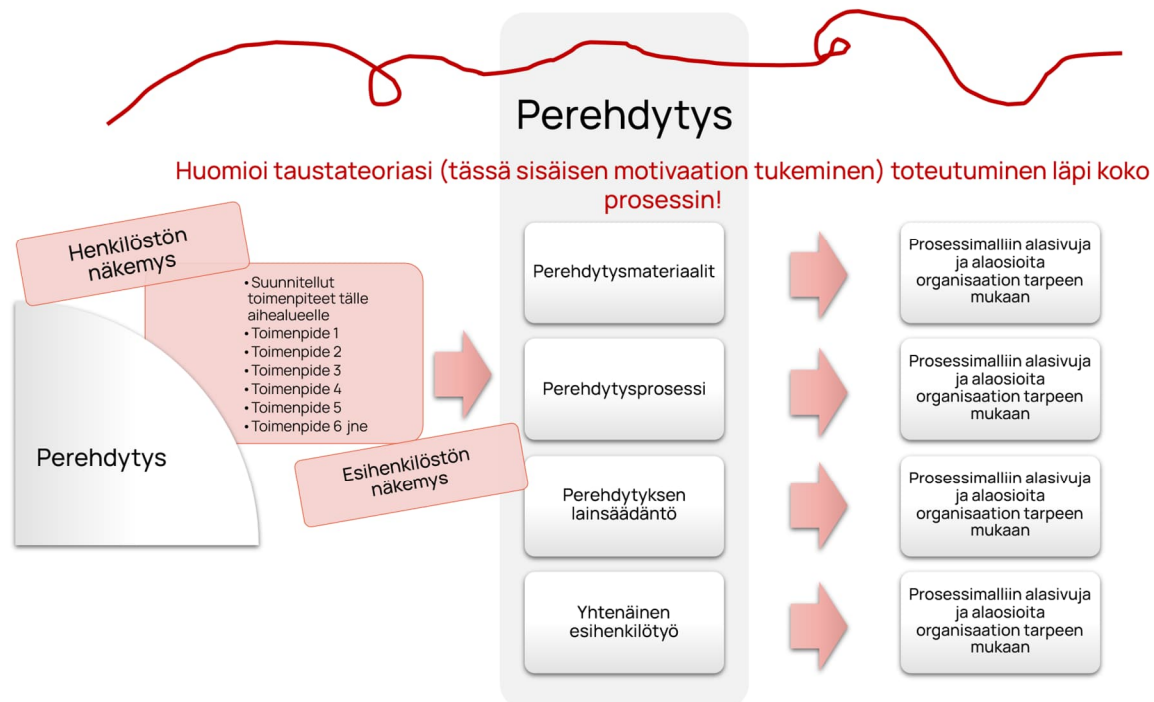
Esihenkilöiden kanssa keskustellen voi myös valmistaa työnhakijan palvelupulun, joka sisältää rekrytointiprosessien vaiheiden kontaktipisteet hakijan näkökulmasta. Tämä voi auttaa esihenkilöitä hahmottamaan rekrytointiprosessin merkitystä perehdytyksen osana ja toisaalta organisaation ilmentymänä, eli mitä haluamme viestiä ulospäin, mitä toimintamme kertoo meistä?

Perehdytys jatkuu rekrytointihaastattelussa. Haastattelupaikka, haastattelijat, haastattelukysymykset, haettavasta työstä ja tiimistä kertominen sekä vastaanotto kertovat kaikki omaa kieltään työpaikasta ja siitä, miten ja millä arvoilla ja johtamistavalla siellä työtä tehdään. Näistä asioista voisi olla hyvä keskustella esihenkilöiden kanssa yhteisesti ja lisäksi haastatella jokaista esihenkilöä erikseen heidän haastattelukäytännöistään. Näiden pohjalta yhdessä esihenkilöiden kanssa keskustellen voisi sitten muodostaa yhteisen näkemyksen rekrytoinnin käytännöistä haastattelussa. Haastattelussa saatu kuva organisaatiosta joko vahvistaa tai heikentää hakijan sisäistä motivaatiota. On tärkeää, että kuva on totuudenmukainen ja heijastaa organisaation tapoja ja arvoja, jotta rekrytointi onnistuu molemminpuolisesti.



Yllä näet prosessimallin rekrytointiosion. Jokaiseen osioon on intranettiin koottu runsaasti alaasioita asioista, jotka omassa organisaatiossamme linkittyvät näihin väliotsikoihin. Prosessimallia kannattaisi soveltaa siten, että muokkaisi väliotsikoita (tässä neljä) soveltavan organisaation tarpeiden mukaisiksi, jos tarpeen. Alaotsikoilla sitten voisi tarkentaa asioita siten, että ne huomioivat sekä organisaation tarpeet että työntekijöiden tarpeet. Tekstisisällöissä kannattaisi huomioida sisäisen motivaation edellytykset ja muotoilla asiat ja tekstit niin, että ne tulevat otetuiksi huomioon.

2 PEREHDYTYS



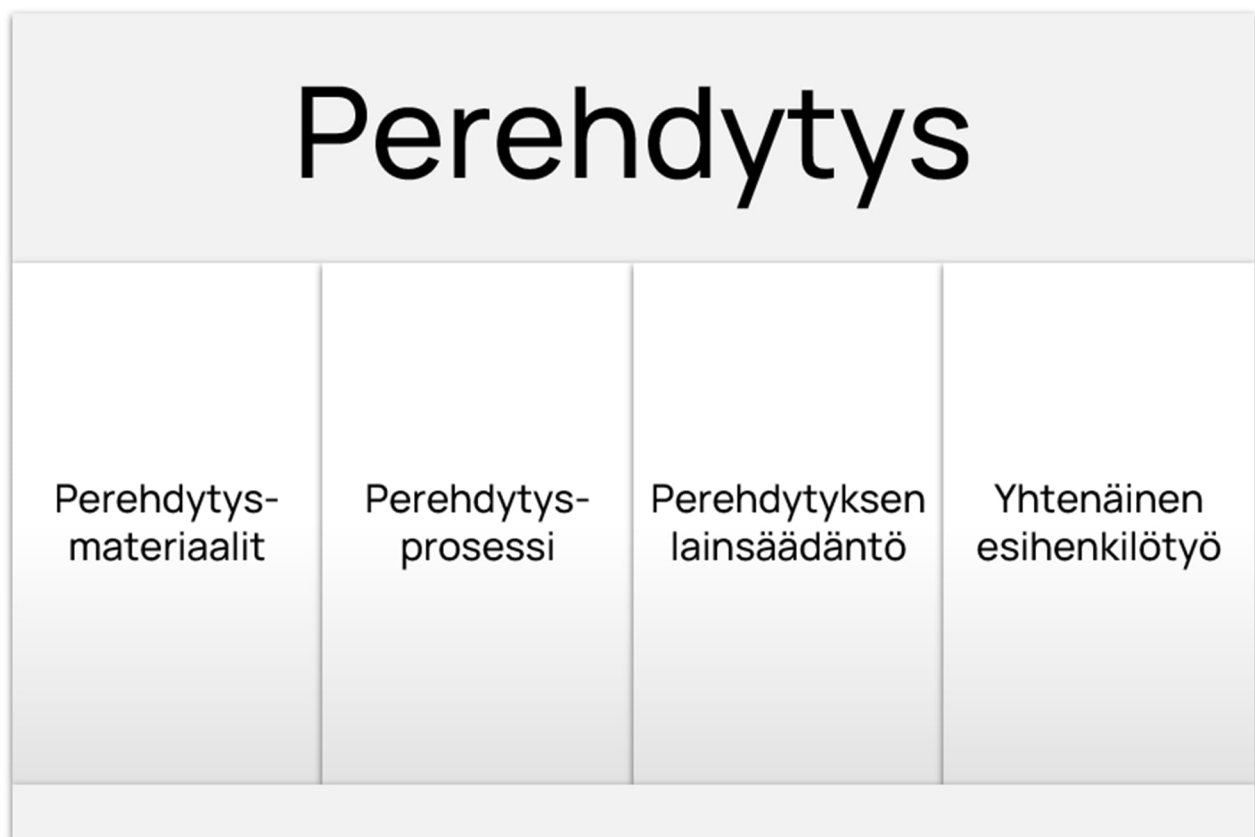
Perehdytys on tärkeä osa työkyvyn säilyttämisen ja vahvistamisen ketjussa. Jokaisella toimialalla (kunnissa varsinkin toimialat eroavat voimakkaasti toisistaan) on omat käytäntönsä ja näkemyksensä siitä, millaista perehdytystä työntekijät tarvitsevat. Alta löydät muutaman ehdotuksen toimenpiteiksi.

Perehdytysprosessien kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi olisi hyvä ensin kerätä henkilöstöltä tietoa perehdyttämisestä yksiköissä ja siitä, millä perehdytys sillä hetkellä näyttää heidän näkökulmastaan. Apuna voisi esimerkiksi käyttää erilaisia kyselyjä: jatkuvia kyselyjä kuten tulokysely, jolla voi kerätä ensikäden tietoa uusilta työntekijöiltä ja henkilöstölle tehtävä kertakysely, josta saa yksiköissä jo työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä perehdytyksestä. Näitä yhdistämällä voisi saada jo melko kattavan kuvan perehdytyksestä organisaatiossa. Tietoa voi kerätä lisäksi keskustelemalla perehdytyksestä henkilöstön kanssa esimerkiksi yhteistyötoimikunnassa tai vapaamuotoisesti vieraillemalla yksiköissä.

Perehdytysprosessien uudistamista tukemaan voi valmistella yleisaineiston siitä, mitä asioita olisi hyvä huomioida perehdytyksessä. Esihenkilöiden kesken

www.vesilahti.fi

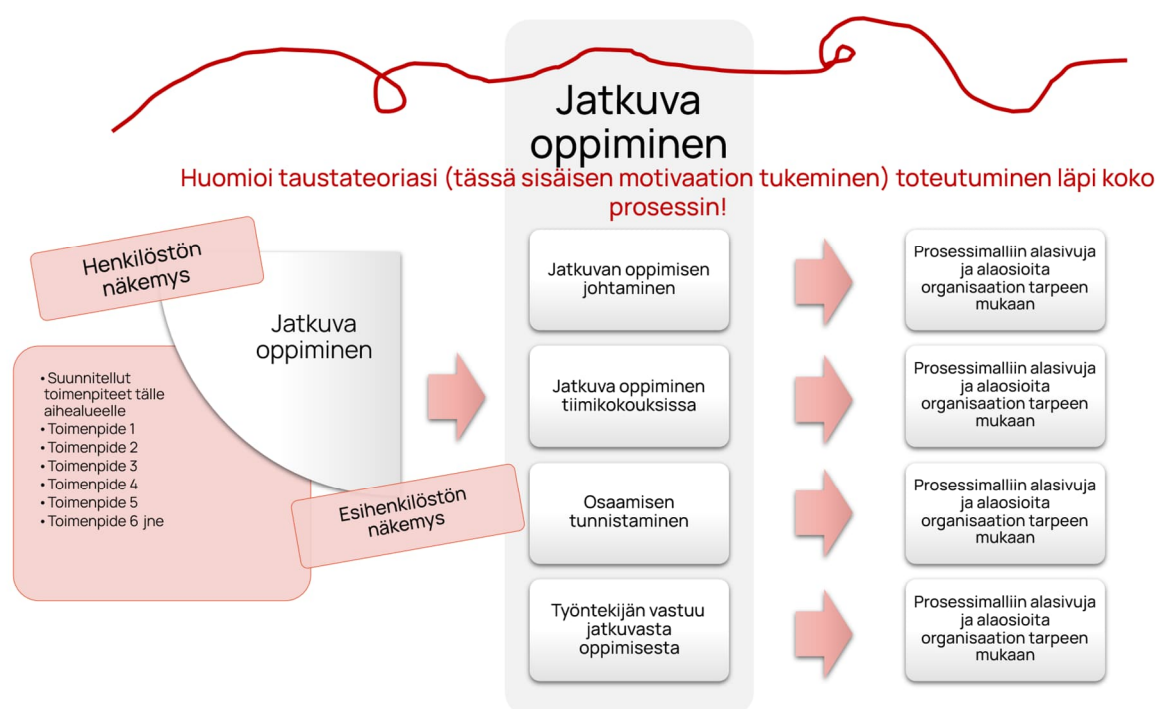
voisi keskustella perehdyttämisestä ja tuoda esiin hyvin hoidetun perehdyttämisen vaikutuksia työkykyyn ja organisaatioon. Yksiköistä kerätystä tiedosta kannattaa etsiä hyviä käytäntöjä monistettaviksi toisiin yksiköihin. Tämän jälkeen perehdyttämisen prosessit voisi käydä läpi yhdessä keskustellen ja niitä yhdessä kehittäen, vertaismentorointia käyttäen. Yksi tällainen hyvä käytäntö voisi olla perehdytyskummien tai kummitiimin nimeäminen ja palautekeskustelujen käyttäminen. Tämän tyyppiset kehittämistoimet lisäävät henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia perehdytysprosessiin ja selkeyttävät perehdytyksen työnjakoa. Tämä kaikki ylläpitää ja kasvattaa sisäistä motivaatiota niin olemassa olevalla henkilöstöllä kuin perehtyjälläkin.



Yllä näet prosessimallin perehdytykseen liittyvät väliotsikot. Näiden alle on omassa organisaatiossamme koottu runsaasti alaotsikoita ja materiaalia erilaisista näihin liittyvistä asioista. Yhtenäinen esihenkilötyö-väliotsikon alta löytyy

prosessimallin laskeutumisvivu uudelle (ja nykyisille) esihenkilöille sekä muita materiaaleja. Laskeutumisvivun avulla pyrimme varmistamaan, että uusien esihenkilöiden perehdytys sisältää kaiken sovitun rakenteista lähtien ja että uudellekin esihenkilölle syntyy käsitys yhtenäisestä johtamistavastamme.

3 JATKUVA OPPIMINEN



Jatkuva oppiminen on laaja aihealue. Ennen tähän sukeltamista kannattaa selvittää itselleen, mitkä asiat jatkuvasta oppimisesta ovat oleellisia organisaation kannalta. Jatkuva oppiminen on ennen kaikkea ajattelutavan muutos. Onnistuakseen jatkuva oppiminen tarvitsee sekä oppimista tukevan kulttuurin että rakenteet. Omassa organisaatiossamme tärkeiksi asioiksi koimme sen ymmärtämisen, mitä jatkuva oppiminen on, ja miten yhteiskunnan muutokset ohjaavat sitä kohti, miten jatkuvaa oppimista johdetaan, osaamisen tunnistamisen ja jatkuvan oppimisen kulttuurin ja rakenteiden tuomisen tiimitapaamisiin. Alta näet muutamia ehdotuksia toimenpiteiksi.

Jatkuvan oppimisen perusteita, eli sitä mitä sillä tarkoitetaan voisi käydä henkilöstön kanssa läpi työpajoissa. Tämän kaltaiset ryhmätapaamiset tukisivat

jatkuvaa oppimista. Samalla henkilöstö voisi jakaa ja kehittää ideoitaan jatkuvan oppimisen kehittämiseksi.

Henkilöstön työpajoissa voisi myös tarkastella jatkuvaa oppimista siltä kannalta, mitkä käytännöt nykyisellään toimivat ja mitkä eivät. Tämä voisi toimia henkilöstönäkemyksiin sovellettuna Bikva- arviointimallina (alun perin Bikva-mallia on käytetty asiakasnäkemyksen arviointimallina). Henkilöstön jaettua näkemysensä niitä voisi käsitellä esihenkilöiden työpajassa ja sen jälkeen edelleen johtoryhmässä. Tavoitteena on siis pohtia sitä, mitkä jatkuvan oppimisen käytännöt ovat toimivia ja mitkä eivät, ja mitkä käytännöistä sovitaan yhteiseksi käytännöiksi.

Tiimien tapaamisiin voisi luoda rakenteita, jotka auttavat jatkuvassa oppimisessa. Tällaisia rakenteita voivat olla esimerkiksi vertaismentorointi, retrohetki tai tulleiden asiakaspalautteiden läpikäynti säännöllisesti. Tavoitteena voisi olla näiden avulla käynnistää työtä kehittäviä kokeiluja. Yhteisten tapaamisten rakenteiden suunnittelun voisi tehdä yhdessä henkilöstön kanssa työpajoissa. Henkilöstön ideat ja kehitysehdotukset tapaamisten rakenteista voisi edelleen viedä esihenkilöiden työpajaan, ja sopia käytettävät rakenteet.

Osaamisen tunnistamiseksi voisi käydä esihenkilöiden kanssa yhteistä keskustelua siitä, mitä on sellainen perusosaaminen, jota kaikilla kunnassa tulisi tehtävästä riippumatta olla. Päädyimme omassa organisaatiossamme kolmeen kategoriaan: viestinnällinen osaaminen, hr-järjestelmäosaaminen ja tietoturvaosaaminen. Aihealueet voisivat olla muitakin, riippuen kunkin organisaation tarpeista. Aihealueista voisi muodostaa osaamiskartan, ja osaamiskartan pohjalta voisi valmistella osaamisen tunnistamista. Osaamisen tunnistamisen voi tehdä monella eri tavalla. Esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä sanallisesti, jolloin jotkin vaikeammin sanallistettavatkin osaamiset voisivat tulla tunnistetuiksi. Mikäli osaamisen tunnistamisen aihealueet ovat melko selkeät, voisi osaamisen tunnistamiseen käyttää vaihtoehtoisesti esimerkiksi keskitettyä täytettävää kyselyä tai muuta järjestelmiin pohjautuvaa tiedonkeruuta. Tärkeintä olisi tehdä osaamisen tunnistamista systemaattisesti, sillä se on yksi keino pohtia, kulkeeko organisaatio haluttuun suuntaan ja tuetaanko www.vesilahti.fi

henkilöstöä tarpeeksi oppimisessa, ja onko organisaation käytännöissä jotain, joka estäisi oppimista.

Jatkuvan oppimisen johtamista voisi käsitellä esihenkilöiden kanssa. Tärkeää voisi olla sen pohtiminen, millainen kulttuuri tukisi jatkuvaa oppimista. Jatkuva oppiminenhan vaatii sekä rakenteita että kulttuuria. Olisi hyvä eritellä jo olemassa olevia rakenteita ja kulttuuria henkilöstön palautteiden perusteella ja toisaalta tehdä ehdotuksia uusista rakenteista henkilöstön palautteiden pohjalta. Yhteinen fasilitoitu keskustelu takaa kaikkien näkemysten kuulumisen asian käsittelyssä. Esihenkilöille tulisi syntyä ymmärrys siitä, että oppimisen kulttuuriin on hyvät vaikutusmahdollisuudet johtamisella.

Jatkuva oppiminen

Jatkuvan
oppimisen
johtaminen

Jatkuva
oppiminen
tiimikokouksissa

Osaamisen
tunnistaminen

Työntekijän
vastuu
jatkuvasta
oppimisesta

Yllä näet jatkuvan oppimisen väliotsikot. Työntekijöiden vastuu jatkuvasta oppimisesta -otsikon alla on esimerkiksi pohdintaa itseohjautuvuudesta ja sen merkityksestä.

4 SISÄINEN MOTIVAATIO



Sisäinen motivaatio muodostuu autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Tämä Ryanin ja Decin itsemääräämisteoriaan pohjautuva, laajaa kannatusta saava näkemys on tämän prosessimallin perusta. Kaikki tässä mallissa ehdotetut toimenpiteet pohjaavat noihin kolmeen osatekijään. Alta näet muutamia ehdotuksia toimenpiteiksi tälle aihealueelle.

Ymmärrystä sisäisestä motivaatiosta ja sen johtamisesta voisi herättää esihenkilöissä aihetta käsittelevä asiantuntijaluento. Suomessa on korkeatasoista sisäisen motivaation tutkimusta ja puhujia. Ennen puhujatilaisuutta puhujan kanssa voisi käydä läpi niitä tavoitteita, joita prosessimallissa on, jotta puhuja tietää miten näkökulma ja aihe kannattaisi rajata. Puhujatilaisuuden yhteyteen voisi kannattaa varata aikaa keskustelulle puhujan puhumasta aiheesta, ja sen reflektointia suhteessa organisaatioon ja toimintatapoihin.

Erityisen tärkeää sisäisen motivaation johtamisen kannalta on esihenkilöiden johtamistapa. Tämän voisi sanoa toisin niin, että oikeammalla johtamistavalla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa henkilöstön sisäisen motivaation syntyyn ja kokemiseen. Johtamistavan yhtenäistämiseksi voisi olla hyvä käyttää asiantuntevaa ja kokenutta konsulttitoimistoa. Joka tapauksessa johtamistavan yhtenäistäminen vaatii huolellista analyysia nykyisestä johtamistavasta ja sen kuiluista. Analyysin voisi tehdä esimerkiksi kyselyyn pohjautuen. Kyselyn kysymykset kannattaisi suunnitella yhdessä konsulttitoimiston kanssa niin, että ne mittavat haluttua johtamistapaa. Johtamistavaksi kannattaisi valita jokin sellainen johtamistapa, joka tukee sisäisen motivaation syntymistä. Omassa organisaatiossamme valitsimme valmentavan johtamistavan, eli tavoitteena oli yhtenäistää johtamista tukemaan sisäistä motivaatiota valmentavalla johtamisotteella. Kyselyiden tuloksiin pohjautuen kukin esihenkilö sai henkilökohtaista valmennusta valmentavan johtamisen toteuttamiseksi.

Yksilöllisen valmennuksen lisäksi esihenkilöille voisi järjestää yhteisen kehittämistyöpajan valmentavan johtamisen muotoilua ja yhtenäistämistä varten. Tässä työpajassa voisi myös käsitellä sitä, mitä valmentava johtaminen on ja mitä sillä tavoitellaan.

Sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden tukemiseksi voisi muotoilla työn kehittämisen rakenteita tiimeihin ja toimialojen välille. Tämän voisi toteuttaa niin, että henkilöstö pohtisi sopivaa tapaa omissa työpajoissaan, ja tulokset tuotaisiin esihenkilöiden työpajan käsiteltäväksi. Sopivia rakenteita voisivat olla esimerkiksi yhteistyörakenteet toimialojen välillä jokaisella tasolla: johdon tasolla, asiantuntijatasolla ja työntekijätasolla tai yksikkökohtaiset rakenteet niin, että kyseisessä yksikössä työskentelevät eri toimialojen henkilöt kehittäisivät työtään yhdessä. Samalla työntekijät voisivat työpajassa pohtia sisäisen viestinnän toimivuutta ja antaa ehdotuksia sen parantamiseksi. Ehdotuksia voitaisiin käsitellä esimerkiksi johtoryhmässä tai esihenkilöiden tapaamisessa.



Yllä näet sisäiseen motivaatioon liittyvät väliotsikot.

LOPPUSANAT

Toivottavasti organisaatiosi hyötyy tästä prosessimallista. Prosessimalliin kehitettävät rakenteet ja sisältö riippuvat luonnollisesti sitä käyttävästä organisaatiosta. Saat tästä kuitenkin mallin siitä filosofiasta, jonka päälle kaikki rakentuu (taustateoria; tässä sisäinen motivaatio, itsemääräämisteoria) sekä mallin siitä, miten jäsenellä prosessimallinne sisältöä ja ehdotuksia kehittämiseen. Onnea ja menestystä kehittämismatkalenne!