VASTUULLISEN JOHTAMISEN KÄSIKIRJAMME – OPAS JOHDOLLE JA ESIHENKILÖILLE

LEMPÄÄLÄN KUNTA

Postiosoite: PL 36, 37501 Lempäälä | Puhelinvaihde: 03 565 51 000

Sähköposti: kunta@lempaala.fi | www.lempaala.fi

Alkusanat

Hyvä esihenkilömme,

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

Tämä opas tarjoaa Sinulle tiiviin tietopaketin lempääläisestä tavasta johtaa.

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

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

LEMPÄÄLÄ

Sisällys

Alkusanat 1

1 Strategia, visio ja arvomme 4

1.1 Arvojemme mukainen toiminta 9

1.2 Arvojohtaminen käytännössä 9

2 Vastuullinen johtaminen 11

2.1 Itsensä johtaminen 11

2.2 Johtamistyön merkityksellisyys 12

2.3 Johtamisen rakenne 13

3 Johtamislupauksemme 15

4 Päämäärät ja keinot 16

5 Esihenkilön rooli ja vastuut 20

5.1 Työlainsäädäntö 20

5.2 Toimialakohtaiset säädökset 21

5.3 Työntekijän oikeus ja velvollisuus 22

5.4 Esihenkilön keskeinen osaaminen 23

6 Kehittäminen 24

6.1 Tuottavuus ja hyvinvointi 24

6.2 Kehityspolkumme 25

6.3 Kehittämisteemojen toimeenpano 26

7 Toimintatavat 27

7.1 Rekrytointi 27

7.2 Perehdyttäminen 28

7.3 Suorituksen johtaminen 29

7.4 Ammatillinen käyttäytyminen 30

7.5 Arvostava työyhteisö 30

7.6 Työhyvinvoinnin johtaminen 31

7.7. Työkykyjohtaminen 32

7.8 Palaute 34

7.9 Haasteellisiin tilanteisiin puuttuminen 35

7.10 Palvelussuhteen päättyessä 36

7.11 Menestyvä ja hyvinvoiva työyhteisö 37

8 Seuranta ja mittaaminen 38

9 Jatkuva parantaminen 41

10 Sinun tukenasi 42

1 Strategia, visio ja arvomme

Strategia ja visiomme

Kuntastrategia kertoo, millaisilla keinoilla visioon päästään ohjaamalla pitkän tähtäimen päätöksentekoa, budjetointia ja toiminnan suunnittelua. Toimenpideohjelmat sisältävät tarkemmat toimenpiteet strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpideohjelmat laaditaan valtuustokauden mittaisiksi ohjelmiksi. Toimenpideohjelmista nostetaan kullekin talousarviovuodelle asetetut tavoitteet ennalta määritellyn aikataulun mukaisesti. Strategian ja toimenpiteiden toteutumista seurataan osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöksessä sekä toimintakertomuksessa. Kuntastrategia päivitetään valtuustokausittain.

Kuntalaisia palvelee Lempäälän kunnan työntekijöiden lisäksi kahdeksan yhtiötä.

Konserniyhtiö Lekitek

Konserniyhtiö Lempäälän kehitys

Konserniyhtiö Lempäälän Vuokrakodit Oy

Konserniyhtiö Lempäälän Vesi Oy

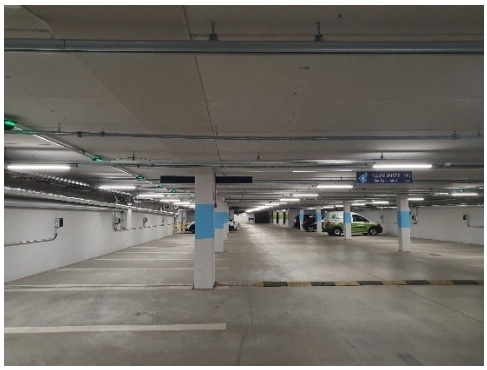
Konserniyhtiö Lempäälän Lämpö

”Innovatiiviset energia-alan edelläkävijät alueellaan.”

Konserniyhtiö Lempon Parkki, Lempon Parkkikiinteistöt, Koy Lempäälän Uimahalli

Lempon Parkkikiinteistöt Oy on Lempäälän kunnan konserniyhtiö, jonka toimialana on omistaa, hallita, vuokrata ja ylläpitää pysäköintilaitoksia.

Lempon Parkki Oy on Lempon Parkkikiinteistöt Oy:n omistama tytäryhtiö, joka vastaa pysäköintilaitoksen pysäköintiliiketoiminnasta.



Lempäälä on saamassa ainutlaatuisen uimahalli-kylpylän Ideaparkin alle 30 metrin syvyyteen peruskallioon.

Esteettömyys, elinkaariedullisuus, energia tehokkuus, kustannustavoitteet ja laatu ovat tärkeitä ohjaavia asioita tässä yhteistoiminnallisella hankemuodolla toteutettavassa kokonaisuudessa.

Lempäälän Kuntakiinteistöt Oy

Yhtiö hallinnoi kunnan omistamia kiinteistöjä, vuokraa tiloja kunnan sisäisille ja ulkoisille käyttäjille sekä vastaa omistamiensa kiinteistöjen ylläpitoon liittyvistä tehtävistä.

1.1 Arvojemme mukainen toiminta

Avoimuus

Vahvistamme yhteistä keskustelua ja avoimuutta

- Kuntana vahvistamme avointa keskustelua ja ymmärrämme eri näkökulmia. Kohtelemme toisiamme tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti ketään syrjimättä.
- Avoimuus on toimivan ja osallistuvan yhteisön perusta. Kunta saattaa tarpeellisen tiedon kaikkien kuntalaisten saataville.
- Teemme päätöksiä avoimesti ja tasapuolisesti edistäen kuntalaisten osallisuutta.

Yhteisöllisyys

Kohtaamme kuntalaiset ja löydämme ratkaisut yhdessä.

- Kohtaamme kuntalaiset ja ratkaisuja etsitään yhdessä asukkaiden, yritysten sekä yhteisöjen kanssa. Kehitämme yhdessä hyvinvoivaa, elinvoimaista ja turvallista kuntaa.
- Suhtaudumme myönteisesti kehitysideoihin, tartumme toimeen ja saatamme asiat loppuun. Kannustamme kokeilemaan, emmekä pelkää epäonnistumisia.
- Panostamme henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen. Kuntalaisten palvelut, hyvinvointi ja turvallisuus tarvitsevat tekijänsä.

1.2 Arvojohtaminen käytännössä

Arvojohtaminen on hyvän käyttäytymisen vahvistamista ja huonoon puuttumista.

Arvojemme 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 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

Johtamislupauksemme kiteyttää lempääläisen tavan johtaa vastuullisesti. Se on lupaus arvostamisesta, välittämisestä ja läsnäolosta.

Jokaisella työntekijällämme on oikeus voida hyvin ja kehittyä työssään.

Edellä mainitun päämäärän saavuttaminen on lempääläisen vastuullisen johtamisen keskeisin tavoite. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi me lempääläiset esihenkilöt toteutamme omaa johtamistyötämme – arvostaen, välittäen ja olemalla läsnä.

"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, seurantaa 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.

2.2 Johtamistyön merkityksellisyys

Miksi johtaminen on meille tärkeää työtä?

Hyvän johtamisen ja esihenkilötyön merkitystä ei voi korostaa liikaa organisaatiomme menestymisen näkökulmasta.

Johtaminen ja esihenkilötyö on Lempäälässä useasta eri näkökulmasta merkityksellistä ja arvokasta työtä, jonka onnistumista me haluamme tukea ja edistää – kaikin mahdollisin keinoin.

Esihenkilöiden kehitystyöpaja syksyllä 2023. Miksi johtamistyö on meillä merkityksellistä työtä?

2.3 Johtamisen rakenne

Strateginen ja operatiivinen johtaminen Lempäälässä.

STRATEGIA 2026-2035	TOIMENPIDE-OHJELMAT	TALOUSARVIO JA PALVELU-SUUNNITELMAT	OSAVUOSI-KATSAUKSET	TILINPÄÄTÖS JA TOIMINTA-KERTOMUS
Strategian päivittä-minen valtuusto-kausittain	Valtuustokausittain	Vuosittain	Kaksi kertaa vuodessa	Vuosittain

Operatiivinen johtamisjärjestelmä ja kohtaamisen paikat
Kunnan johtoryhmä
Palvelualueiden johtoryhmä
Yksikköpalaverit
Henkilökohtaiset keskustelut
Esihenkilöfoorumit
Kuntakonsernin esihenkilöiden paikka keskustelulle ajankohtaisista asioista
Perjantaikahvit
Kuntakonsernin henkilöstön yhteinen hetki, jossa tiedotetaan ajankohtaisista asioista, vastataan henkilöstön kysymyksiin ja iloitaan yhdessä onnistumisista.
1

3 Johtamislupauksemme

Tähän me olemme sitoutuneet johtamistyössämme.

Johtamislupauksemme kiteyttää lempääläisen tavan johtaa. Se on lupaus arvostamisesta, välittämisestä ja läsnäolosta.

- arvostan
    - mahdollistan kasvun – saat loistaa
    - arvostan erilaisuutta ja asiantuntijuuttasi
    - kiitän ja huomioin hyvän
- välitän
    - autan sinua jaksamaan
    - etsin ratkaisuja kanssasi
    - puutun epäkohtiin ja näytän suuntaa
- olen läsnä
    - järjestän kohtaamisia
    - kuuntelen, kehitän ja kehityn
    - toimin esimerkkinä ja olen oikeudenmukainen

4 Päämäärät ja keinot

Näin me lunastamme lupauksemme.

Arvostan

1. Mahdollistan kasvun – saat loistaa. Rakennan johtamistyölläni työyhteisöä, jossa jokainen työntekijäni saa mahdollisuuden kehittyä ja loistaa omassa työssään. Esihenkilönä tuen ja kannustan työntekijöitäni kehittämään omaa osaamistaan, oppimaan ja uudistumaan ammatillisesti. Tarjoan koulutusta sekä henkilökohtaista tukea ja vaikuttamismahdollisuuksia jokaisen omaan työhön ja sen kehittämiseen. Kannustan jokaista työntekijäämme ideoimaan ja esittämään kehittämisehdotuksia, joilla voimme uudistaa myöskin työyhteisömme yhteisiä toimintatapoja.
2. Arvostan erilaisuutta ja asiantuntijuuttasi. Arvostan monimuotoisuutta ja erilaisten näkökulmien rikkautta. Esihenkilönä tunnustan ja kunnioitan jokaisen työntekijän vahvuuksia, taustoja, osaamista ja asiantuntijuutta. Vahvistan omalla johtamistyölläni ilmapiiriä, jossa jokainen työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi, nähdyksi ja kuulluksi – omana itsenään.
3. Kiitän ja huomioin hyvän. Kiitoksen ja positiivisen palautteen antaminen ovat keskeisessä roolissa johtamistyössäni. Huomioin hyvää työtä tehneet työntekijät yksilöllisesti ja nostan onnistumiset esille koko työyhteisössämme. Kannustan myös

työntekijöitäni kiittämään ja tukemaan toinen toisiaan työyhteisömme päivittäisessä arjessa.

Välitän

1. Autan sinua jaksamaan. Tuen työntekijöitäni heidän hyvinvointinsa ja jaksamisensa ylläpitämisessä. Se sisältää kuuntelemisen, ymmärtämisen ja tarvittavan avun tarjoamisen niin työtehtävien kuormittavuuden kuin henkilökohtaisten haasteidenkin kanssa. Rakennan kulttuuria, jossa avoimuus ja vuorovaikutus ovat keskeisessä asemassa, jotta työntekijät voivat turvallisesti ilmaista tarpeitaan ja saada tarvittavaa tukea oikea-aikaisesti.
2. Etsin ratkaisuja kanssasi. Olen johtamistyössäni sitoutunut yhteistyöhön ja ongelmanratkaisuun. Esihenkilönä työskentelen yhdessä tiimiläisteni kanssa löytääkseni tehokkaita ja kestäviä ratkaisuja eteemme tuleviin haasteisiin. Tämä tarkoittaa avointa dialogia ja ideoiden vaihtoa, jossa jokainen tiimin jäsen on osallistuva ja kuulluksi tuleva. Luomme ilmapiirin, jossa virheet ovat oppimisen mahdollisuuksia ja ongelmat ratkaistaan yhdessä. Me emme etsi syyllisiä - vaan ratkaisuja.
3. Puutun epäkohtiin ja näytän suuntaa. Vastuullisuus on meillä ennen kaikkea johtamista esimerkillä. Esihenkilönä olen aktiivinen havaitsemaan epäkohtia ja epäselvyyksiä organisaatiossamme, ja puutun niihin rohkeasti. Samalla tarjoan selkeää suuntaa ja näkemystä siitä, miten voimme yhdessä korjata tilanteen ja

löytää toimivia ratkaisuja. Toimin arvojemme mukaisesti ja kannustan samalla muitakin tekemään samoin.

Olen läsnä

1. Järjestän kohtaamisia. Luon aktiivisesti tilaisuuksia ja mahdollisuuksia kohtaamisille työntekijöideni kanssa. Tämä voi sisältää niin yksilö- kuin ryhmäkohtaamisia, säännöllisiä palavereja, kehityskeskusteluja kuin myös epämuodollisempia tilanteita kahvipöydän ääressä. Tarkoituksenani on rakentaa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan ja huoliaan sekä tuntea tulleensa kohdatuksi.
2. Kuuntelen, kehitän ja kehityn. Olen valmis kuuntelemaan työntekijöitäni ja ottamaan palautetta vastaan. Tiedän ja tunnistan, että jatkuva oppiminen ja kehittyminen koskee myöskin minua itseäni. Esihenkilönä on olen valmis huomioimaan työntekijöideni henkilökohtaiset tarpeet, toiveet ja ideat sekä otan ne mahdollisuuksien mukaan huomioon päätöksenteossa ja toimintamme kehittämisessä. Perustelen päätökseni ja kerron niiden taustat.
3. Toimin esimerkkinä ja olen oikeudenmukainen. Olen sitoutunut oikeudenmukaiseen ja esimerkilliseen toimintaan johtamistyössäni. Toimin esimerkkinä arvojemme ja käytösnormiemme mukaisesti ja kohtelen kaikkia työntekijöitäni tasapuolisesti ja reilusti. Panostan avoimeen ja läpinäkyvään viestintään ja päätöksentekoon, jotta jokainen työntekijä tuntee tulleensa kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja arvostavasti.

Olen valmis myös käsittelemään mahdolliset konfliktitilanteet avoimesti ja rakentavasti, varmistaen samalla, että kaikkien ääni kuuluu ja jokaisen oikeudet turvataan.

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 Työlainsäädäntö

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
- AVAINTES 2022-2025. Avaintyönantajat AVAINTA ry:n työehtosopimus. https://www.avainta.fi/sites/default/files/AVAINTES-2022_nettiin.pdf

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.

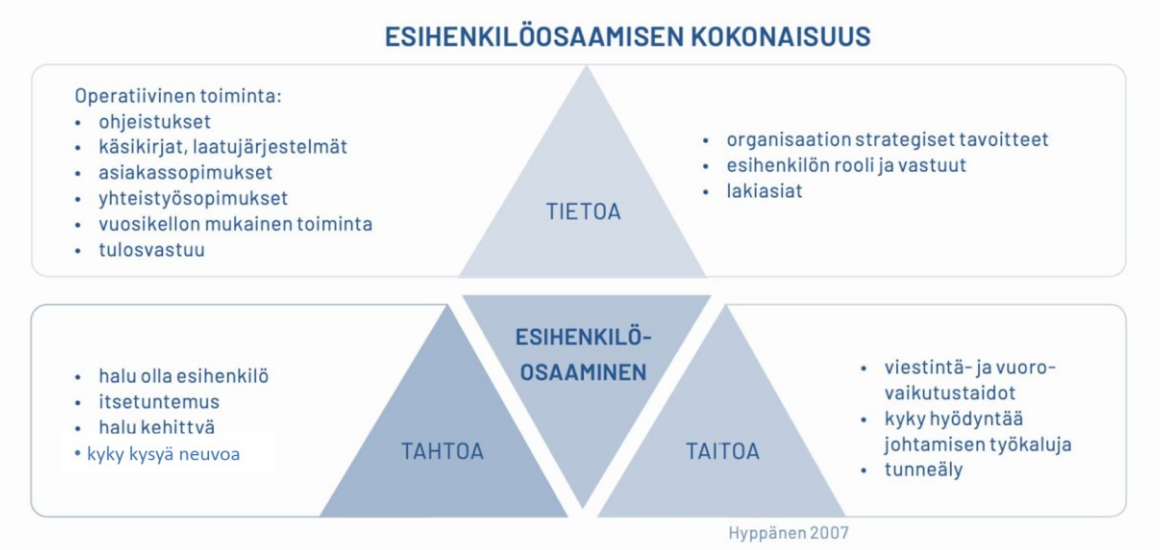
Keskeiset työntekijän velvollisuudet:

- 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 tavoiteja palauteviestintää. Tavoitteena on mahdollistaa hyvä, sujuva työ. Johtaminen on myös osaamisen varmistamista, luottamuksen rakentamista, suunnan näyttämistä ja ongelmiin puuttumista.



6 Kehittäminen

“Vastuullinen johtaminen kehittyy, kun johtamiskyvykkyytemme kehittyy kokonaisuutena.”

Lempäälässä 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.

”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 kyvykkyyden oppia ja uudistua yhdessä.”

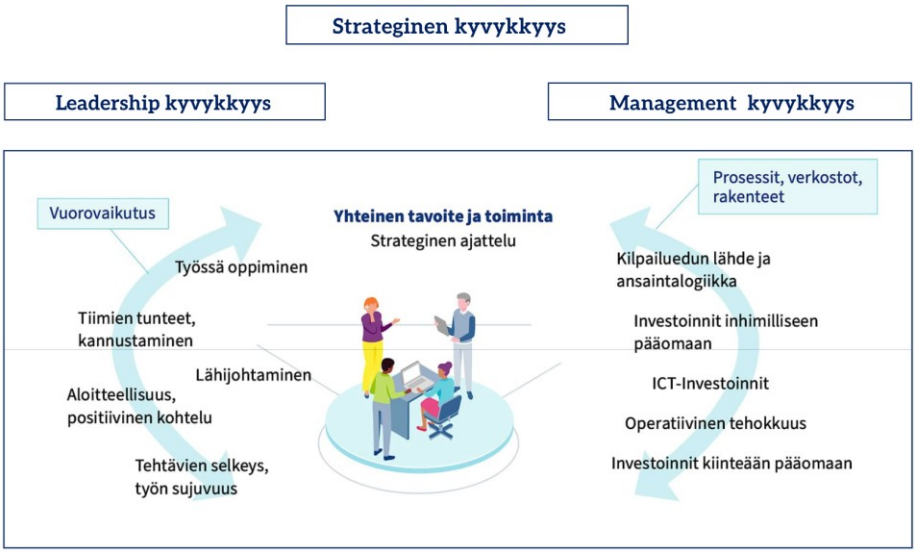
”Leadership-kyvykkyys on kyvykkyyttä saada ihmiset yrittämään työssään parasta, antamaan itsestään jotakin sellaista – jota käskyttämällä ja kontrollilla ei voi saada aikaan.”

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	Prosessijohtaminen	Suorituksen johtaminen	Ahkeruus
Taso 1 Kilpailukyky +/-	Menneisyyden vangit	AD-HOC-johtaminen	Auktoriteetin osoittaminen	Kuuliaisuus

6.1 Tuottavuus ja hyvinvointi

Tavoitteenamme työyhteisömme tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittyminen.

”Toimimme tuottavan ja hyvinvoivan työyhteisömme hyväksi.”



6.2 Kehityspolkumme

Johtamistamme parannetaan Paras työpaikka-kärkihankkeessa.

Syksyn 2023 aikana yhteiskehitystyöpajoissa syntyneet keskeisimmät johtamisen rakenteiden kehittämisteemamme:

- Johtamisen johtaminen.
- Suorituksen johtaminen.
- Puuttuminen.
- Tiedonhallinta ja viestintäkanavat.
- Yhteisöllinen oppiminen.

”Johtamiskyvykkyyden kehittäminen on meillä pitkäjänteistä ja systemaattista kehittämistyötä.”

6.3 Kehittämisteemojen toimeenpano

Näihin asioihin me keskitymme.

Yhteiskehitystyöpajojen tulosten perusteella valitut ensisijaiset kehittämisteemamme sekä toimenpiteemme.

Kehitysteema	**Avaintulos**	**Toimenpiteet**
Johtamisen johtaminen	Johtamisen tavoitetaso ja odotukset selvillä. Johtamiskyvykkyyden kasvu.	Esihenkilötyön laatukriteeristön määrittely. Esihenkilötyön vuosikello.
Puuttuminen	Raamit arvostavalle puuttumiselle.	Ammatillisen käyttäytymisen määrittely, arviointi ja seuranta (yksilö/tiimi).
Tiedonhallinta ja viestintäkanavat	Yhtenäiset ja toimivat tiedonhallinnan ja viestintäkanavien rakenteet.	Tiedonhallinnan ja viestintäkanavien rakenteiden ja systematiikan määrittely.

Yhteiskehitystyöpajojen tulosten perusteella valitut ensisijaiset kehittämisteemamme sekä toimenpiteemme.

Kehitysteema	**Avaintulos**	**Toimenpiteet**
Yhteisöllinen oppiminen	Organisaatiossamme on yhteisöllisen oppimisen kulttuuri.	Mentoriohjelman rakentaminen.
Suorituksen johtaminen	Kannustava palkitseminen	Tasopalkkamallin ja muun palkitsemisen kehittäminen.

7 Toimintatavat

Vastuullisen johtamisen käytäntömme.

1. Ennen palvelussuhdetta.
2. Palvelussuhteen aikana.
3. Palvelussuhteen päättyessä.

Lisätietoja palvelussuhteen asioista löydät Kanavasta sekä oppimisympäristöstä Esihenkilön palvelu- ja perehdytyspolulta.

Oppimisympäristöön pääset Kanavan etusivulta!

7.1 Rekrytointi

Onnistunut rekrytointi rakentuu hakijan arvostukselle.

Työnantaja noudattaa hakijoiden valinnassa ja haastatteluissa tasapuolisuutta. Emme aseta työnhakijoita eri asemaan ja sitoudumme tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman mukaisesti meillä on käytössä anonyymin rekrytointi osana rekrytointiprosessiamme.

Rekrytointi on osa mainetyötämme ja työnantajamielikuvaa, johon jokainen meistä voi vaikuttaa positiivisesti palveluasenteellaan.

Viestimme hakijoille kohteliaasti ja kunnioittavasti valinnastamme, muistaen, että heistä saattaa tulla jonain päivänä kollegoitamme. Muista, ettei rekrytoinnissa voi koskaan viestiä hakijoille liikaa.

Hakuilmoituksessa on hyvä huomioida ilmoitustekstin houkuttelevuus työnhakijan näkökulmasta. Houkutteleva, mutta totuudenmukainen kuvaus työpaikasta ja työyhteisöstä sitouttaa uuden työntekijän taloon, kun hän tietää alusta asti mihin on tulossa.

Avainhenkilörekrytoinneissa suosittelemme käytettävän toimintatyyli ja kykytestejä, jotta voit arvioida paremmin henkilön sopivuutta tehtävään ja tiimiin.

Ennen haastatteluita on hyvä pohtia:

- Kuinka paljon ja millaista työkokemusta hakijalla tulisi olla?
- Mitä valmista osaamista tehtävässä vaaditaan heti aloitusvaiheessa?
- Miten vakuutan hakijat, että meille kannattaa tulla töihin?
- Mitä tiimi vaatii? Erityisesti persoonien eroavaisuus on hyvä juttu.

Suunnittele rekrytoinnin seuraavat askeleet hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän aloitusta. Katso lisäohjeet Kanavasta sekä Esihenkilöiden palvelu- ja perehdytyspolulta.

7.2 Perehdyttäminen

Hyvä perehdytys kuuluu jokaiselle uudelle työntekijällemme.

Näin onnistut perehdytyksessä

- Varaa perehdytykselle riittävästi aikaa.
- Ole suunnitelmallinen perehdytyksessä – toteuta perehdytys kirjallisen, Kanavasta löytyvän tsekkilistan mukaan. Jaa tarvittaessa perehdytysvastuita.
- 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 vastuualueen tarkempi selvittäminen.
- Selvitä työkäytännöt: työtilat, intranet, työajan seuranta, työterveyshuolto. Opasta turvalliset työtavat, työergonomia ja työssä käytettävien suojavälineiden asianmukainen käyttö.
- Tutustuta työympäristöön: Työpiste, taukohuoneet, ruokailutila, neuvotteluhuoneet.

- Kysy työntekijän mietteitä ja hyödynnä tuoreita näkökulmia: nykyisten käytäntöjen haastaminen.
- Pidä perehdyttämisestä seurantakeskustelu – arvioi perehdytyksen onnistumista ja kirjaa kehityskohteet.
- Pyydä palautetta perehdytettävältä henkilöltä ja huomio palaute jatkossa.
- Huolehdi, että työntekijä tutustuu kuntatason perehdytysmateriaaliin oppimisympäristössä.

7.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen keskeisenä tavoitteena on varmistaa aikaansaannokset ja oppiminen.

1. Tavoitteet
2. Toimenpiteet
3. Seuranta
4. Kehittäminen

Hyvä tavoite kytkeytyy strategiaan (Smart), joka on selkeä, mitattavissa, aikaansidottu, realistinen sekä tarpeellinen.

Jatkuvaa oppimista tukeva lähijohtaminen

1. Luo avoin keskusteluyhteys.
2. Tunnista ja sanoita organisaation osaamistarpeet sekä ohjaa oikealle oppimispolulle.
3. Tunnista ja sanoita työntekijän osaaminen ja osaamistarpeet.
4. Tue työntekijää uuden oppimisessa.
5. Sanoita uuden oppimisen hyötyjä.
6. Tue uuden oppimisen jatkuvuutta.

Suorituksen johtamista toteutetaan Lempäälässä idea- ja tavoitekeskustelujen keinoin.

7.4 Ammatillinen käyttäytyminen

“Ammatillinen käyttäytyminen on työroolin mukaista käyttäytymistä.”

Yksilön ammatillisen käyttäytymisen kriteerit:

1. Ammattitaito
2. Kehittymispyrkimys
3. Vastuunotto
4. Sosiaalisen 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 Arvostava työyhteisö

Näin autamme toisiamme eteenpäin.

- Kohtaamme työkaverit ystävällisesti ja arvostavasti
- Luomme kokemusta arvostuksesta

- Kiitämme, kehumme ja kannustamme
- Rakennamme yhdessä erillisinä yksilöinä vahvemman työyhteisön
- Otamme vaikeat asiat puheeksi varhaisessa vaiheessa kahden kesken
- Iloitsemme onnistumisista ja vahvuuksista

7.6 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 idea- ja tavoitekeskustelut, 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

7.7. Työkykyjohtaminen

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö on parasta ennaltaehkäisevää työkykyjohtamista.

Aktiivinen tuki sisältää varhaisen tuen, tehostetun tuen, paluun tuen sekä tuen työyhteisölle.

Varhainen tuki

- Pääosin esihenkilön, työntekijän ja työyhteisön omia toimia.
- Ennakoiva tuki
    - Työn voimavarat ja vaatimukset ovat tasapainossa

  - Työsuojelu on osa arkityötä
  - Työkykyä ja hyvinvointia tuetaan elämäntilanteen mukaan
  - Työkykyjohtamiselle asetetaan tavoitteita ja niitä seurataan ja arvioidaan
- Reagoiva tuki
  - Asioita huomataan ja ne otetaan puheeksi heti
  - Varhaisen tuen keskustelu (Kevennetty työterveysneuvottelu)
  - Työn mukauttaminen ja korvaava työ
  - Päihde- ja toiminnallisten riippuvuuksien ohje

Tehostettu tuki

- Kun työyhteisön omat toimet eivät riitä
- Työterveysyhteistyö ja Kela
  - Ratkaisujen hakeminen työssä jatkamiseen
  - Työkyvyn arviointi
  - Työterveysneuvottelut
  - Osasairauspäiväraha
  - Kuntoutus
- Kevan yhteistyö
  - Ammatillinen kuntoutus
  - Osakuntoutustuki
  - Osatyökyvyttömyyseläke
  - Määräaikaiset eläkeratkaisut
- UPE-prosessi
  - Työkokeilu
  - Uuden tehtävän löytyminen

Paluun tuki

- Yhteydenpito poissaolon aikana
- Työhön paluun suunnitelma
- Tarvittavat tukitoimet käyttöön

- Paluun onnistumisen seuranta

Tuki työyhteisölle

- Työsuojelupari
- Työnohjaus
- Työyhteisösovittelu

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.

7.8 Palaute

Palautteen tarkoituksena on vahvistaa hyvää käyttäytymistä ja aikaansaada oppimista.

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

Tavoitteena on

- Huomioida hyvä käyttäytyminen
- 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.

Anna korjaava palaute aina kahden kesken.

7.9 Haasteellisiin tilanteisiin puuttuminen

Esihenkilöllä on vastuu puuttua 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 henkilöstöpalveluita.
- 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 olettamuksia 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 seurantapalaverin 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.

Löydät lisätietoja Kanavasta Sopuisa työyhteisö -oppaastamme.

7.10 Palvelussuhteen päättyessä

Miten palvelussuhde päättyy?

Työntekijän irtisanoutuminen. Työntekijä voi irtisanoa palvelussuhteen halutessaan, irtisanomisaikaa tulee kuitenkin noudattaa.

Työantaja irtisanoo palvelussuhteen. Työnantajan irtisanoessa palvelussuhteen työnantajalla tulee olla irtisanomiseen lain mukainen peruste ja irtisanomisaikaa tulee noudattaa.

Määräaikaisen palvelussuhteen päättyminen. Määräaikainen palvelussuhde päättyy sovittuna ajankohtana, ellei erikseen ole sovittu mahdollisuudesta irtisanomiseen muuna ajankohtana.

Palvelussuhteen koeaikapurku. Palvelussuhde voidaan purkaa koeaikana molemmin puolin ilman irtisanomisaikaa, ei kuitenkaan epäasiallisilla tai syrjivillä perusteilla.

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

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

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

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

7.11 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.”

Hyvinvoiva yksilö	**Merkitys**	**Motivaatio**	**Voimavarat**
Hyvä työ	Kyvykkyys	Sujuvuus	Vaikuttaminen
Hyvä johtaminen	Luottamus	Arvostus	Kunnioitus
Hyvä työyhteisö	Turvallisuus	Yhteisöllisyys	Vuorovaikutus
Hyvä organisaatio	Vastuullinen	Tavoitteellinen	Kehittyvä

8 Seuranta ja mittaaminen

Organisaatiotason johtamiskyvykkyyttä voidaan seurata ja mitata johtamiskyvykkyyden tasoarviointikriteeristöllä.

Strateginen kyvykkyys

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

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

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

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 kehittmäiseen
- Palautuminen työstä
- Häiriöttömyys ja keskittyminen työhön
- Onnistumisten huomiointi

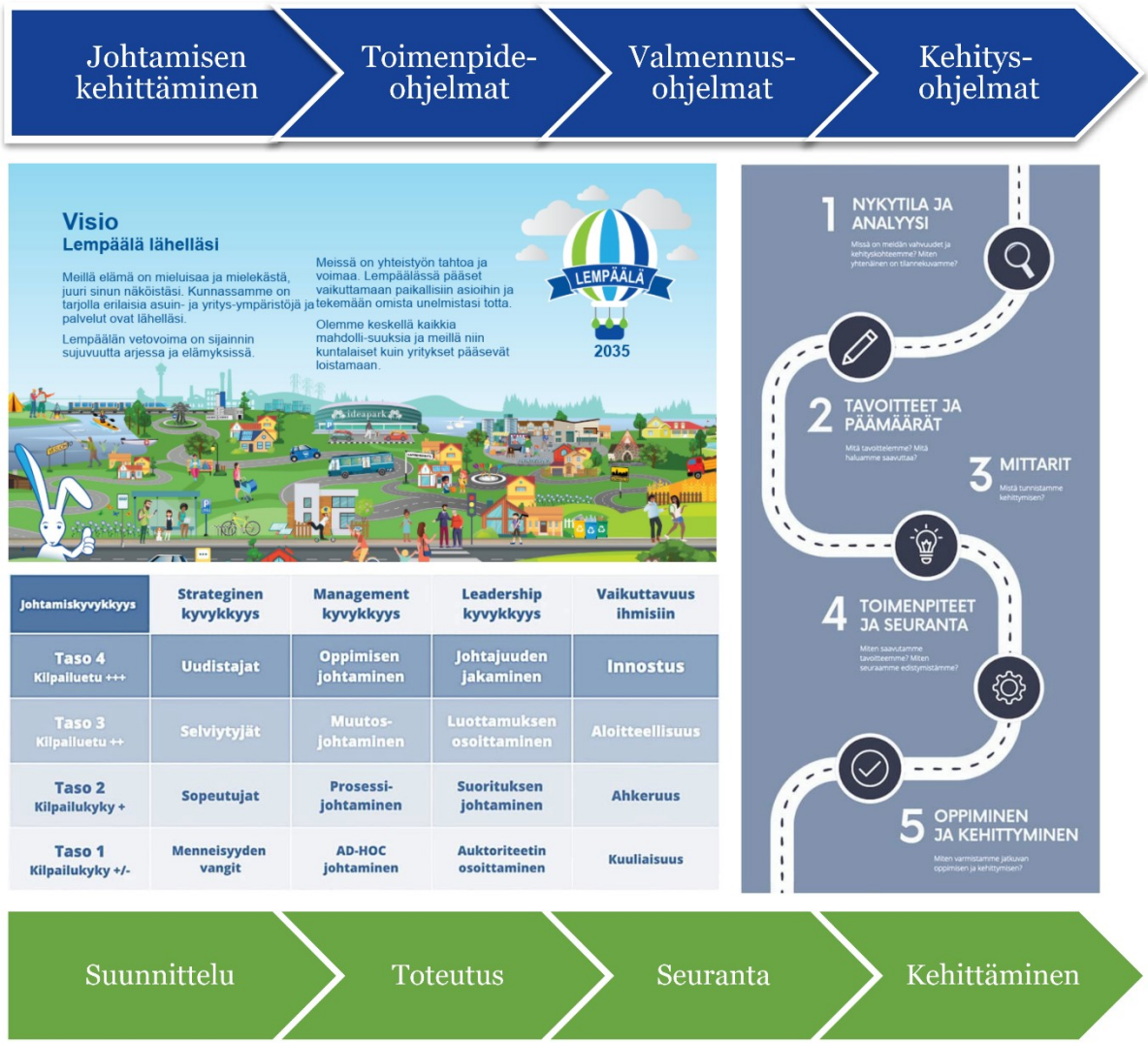
Seuraathan esihenkilönä Siriusta sekä SarastiaBi:tä säännöllisesti.

Yksilötason johtamisen laatua seurataan ja mitataan johtamislupauksestamme johdetuilla laatukriteereillä.

Arvostan	Mahdollistan kasvun – saat loistaa.	Arvostan erilaisuuttasi ja asiantuntijuuttasi.	Kiitän ja huomioin hyvä.
Välitän	Autan sinua jaksamaan.	Etsin ratkaisuja kanssasi.	Puutun epäkohtiin ja näytän suuntaa.
Olen läsnä	Järjestän kohtaamisia.	Kuuntelen, kehitän ja kehityn.	Toimin esimerkkinä ja olen oikeudenmukainen.

Johtamisen laatukriteeristö	Arvostan / Välitän / Olen läsnä
Johtoryhmä (johtoryhmän jäsenet) Tehtäväalue (tehtäväalueiden vetäjät, konserniyhtiöiden johto) Lähijohtaminen (esihenkilöt kunnassa ja konserniyhtiöissä)	Johtamislupauksen toteutumista seurataan kolme kertaa vuodessa fiiliskyselyn yhteydessä. Vastaukset esitellään Perjantaikahveilla ja palvelualueiden johtoryhmissä. Jokainen esihenkilö käy läpi vastaukset tiiminsä kanssa ja käy keskustelua tiimiläisten kokemuksista. Nän toteutetaan jatkuvaa kehittämistä ja samalla saadaan kiitosta hyvästä esihenkilötyöstä.

9 Jatkuva parantaminen



10 Sinun tukenasi

Johtaminen on joukkuelaji – Me olemme Sinun tukenasi.

Mistä saat tukea?

- Oma esihenkilö.
- Palvelualueen/prosessin johto.
- Sarastia asiakaspalvelu.

Henkilöstöprosessi: henkilostopalvelut@lempaala.fi

Talousprosessi taloustoimisto@lempaala.fi

Kiitos, että olet tutustunut lempääläiseen tapaan johtaa!