

PLEASE NOTE! THIS IS SELF-ARCHIVED VERSION OF THE ORIGINAL ARTICLE

To cite this Article: Päivärinta, S. & Korhakangas, M. (2014) Taitava esimies ohjaa suunnitelmallisesti. *Puhtaus & palvelusektori* 8, 11-13.



Taitava esimies ohjaa suunnitelmallisesti

Ohjaamisen ideana on palautteen avulla tapahtuva oppiminen.

Työsuhteen elinkaaren keskeiset prosessit ovat henkilöstöjohtamiseen kuuluvat rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen sekä työsuhteen päättäminen. Näiden prosessien hallinta perustuu yrityksessä aina hyvään johtamisosaamiseen. Käytännön johtamistyössä avainasemaan nousevat esimiesten ohjaus- ja opastamistaidot, jotta yrityksen tavoitteet saadaan juurrutettua koko henkilöstön tavoitteiksi. Ohjaaminen ja opastaminen sijoittuvat erityisesti perehdyttämis- ja osaamisen kehittämisprosesseihin, mutta ovat vaativimmillaan työsuhteen alkamis- ja päättymisvaiheissa.

Esimiehet vastaavat työntekijöiden töiden sujumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Töiden sujuminen ja tavoitteiden saavuttaminen synnyttävät tekijässään työniloa, minkä on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista työtehtävään ammattitaidon kasvaessa. Tämä taas edistää pitkän aikavälin sitoutumista. Ohjaus ja opastus edellyttävät esimiehiltä osaamista suunnitelmalliseen ja jatkuvaan valmentamiseen käytännön työssä.

Sallivassa ja hyväksyvässä ilmapiirissä rohkaistutaan ja halutaan tuoda esille uusia ajatuksia ja ideoita. Työilmapiirin ollessa huono työntekijät tekevät vain välttämättömän. Tällöin uusien

ideoiden ja toimintatapojen kehittäminen jää toteutumatta. Jos työntekijä ei saa ohjausta ja opastusta, hän ei voi myöskään peilata omia ajatuksiaan ja ideoitaan tavoitteisiin. Näin työstä tulee rutiinia ja suorittamista.

Taitava ohjaaminen

Ohjaamisen ideana on palautteen avulla tapahtuva oppiminen. Ohjaaminen pohjautuu tasavertaiseen suhteeseen, jossa sekä ohjattava että ohjaaja oppivat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Ohjaajan tehtävänä on kuitenkin tuottaa sellaista palautetta, että ohjattavan on mahdollista itse oivaltaa, jotta oppimisesta tulee palkitsevaa. Näin ohjattava kokee saa-

vansa tukea työhönsä. Ohjaaja taas voi havainnoinnin avulla esittää kriittisimmät virheet työssä. Työntekijän on helppoa ottaa vastaan ohjausta, jossa pääsee itse keksimään uusia ratkaisuja. Ilman ajanmukaista ja oikeaa tietoa työntekijä ei voi onnistua työssään, saatikka sitten motivoitua työhön yhä uudestaan ilman palautetta.

Työntekijä voi saada ohjausta rekrytoinnissa ja työsuhteen alkuvaiheen perehdytyksessä, mutta ohjaus on tarpeellista myös työsuhteen jatkuessa ja päättyessä. Työyhteisöissä tapahtuu koko ajan muutoksia, kun työt tai työmenetelmät muuttuvat. Uusia työntekijöitä rekrytoidaan ja työsuhteet-

sa olevien osaamista halutaan laajentaa ja syventää. Työsuhteen päättymisprosessi tulee huolehtia korrektisti yrityksen luomia periaatteita noudattaen.

Rekrytoinnissa esimies saa tärkeää tietoa työntekijän tarvitsemasta ohjauksen ja opastuksen tarpeesta. Esimiehen ammattitaito on avainasemassa hänen arvioidessaan hakijan osaamista suhteessa työtehtävän vaatimuksiin. Osaamiskartoituksen avulla on mahdollista selvittää työntekijän lähtötason valmiuksia ja sopivuutta työtehtävään. Jotta esimies onnistuu siirtämään yrityksen tavoitteet myös työntekijän tavoitteiksi, se edellyttää ajankohtaisen yritystiedon jakamista ja siitä käytävää ohjauskeskustelua. Myös työn sujumista helpottavien ja tehokkaiden sekä sopivien menetelmien löytäminen sujuu parhaiten ohjauksen avulla.

Suunniteltu perehdytys lyhentää työssä oppimiseen käytettävää aikaa. Positiivisen asenteen luominen työyhteisöä kohtaan on perehdyttämisen alkuvaiheessa ohjaamisen keskeisenä tavoitteena. Ammatillisessa mielessä ohjaaminen keskittyy työtehtävävalmiuksiin ja riittävän osaamisen varmistamiseen.

Työntekijä kehittyy työssä saamansa palautteen ansiosta. Palautteen on todettu vaikuttavan motivoivasti työnteki-

jään, mikä lisää taas halukkuutta ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tulee antaa palautetta, jotta työntekijä voisi onnistua työssään. Esimiehen tehtäviin kuuluva arviointi edellyttää myös ohjaavan palautteen antamista työntekijälle. Hankalaksi koetulle työntekijälle palautteen antamista saatetaan usein pantata. Työntekijä tarvitsee kuitenkin myös spontaanisti annettua palautetta, sillä se on mahdollista kokea antoisana ja vilpittömänä. Työntekijä on valmiimpi ja sitoutuneempi ponnistelemaan yrityksen tavoitteiden eteen, mikäli epävarmuustekijät työnteon mielekkyydestä poistuvat ja hän saa kuulla palautetta työstään.

Samaa työtä tekevä toinen työntekijä on usein esimiestä parempi opastaja, kun kyseessä ovat työprosesseihin liittyvät asiat.

Suunnitelmalliseen palautteen antamiseen esimiehelle tulee mahdollisuus kehityskeskusteluissa. Osaamisen kehittämistä varten on valittavissa lukuisia menetelmiä, joiden soveltuvuutta omaan esimiestyöhön kannattaa pohtia. Tarjolla olevat valmennus- ja koulutusohjelmat soveltuvat joidenkin työkohteiden käyttöön. Oivallisia osaamisen kehittämisen menetelmiä koulutuksen ohella ovat muun muassa tutorointi, mentorointi ja valmennus.



Toimiva opastus

Opastaminen on ohjausta konkreettisempaa näyttämistä, määrittelemistä ja selkiyttämistä. Opastaminen kohdistuu yleensä työkäytänteisiin, joten opastajalla tulee olla tehtävään liittyvää asiantuntijuutta. Käytännössä opastaminen käsitellään työtehtävään liittyvien tietojen ja taitojen opettamisena

sen sopivasta jaksottamisesta. Työn tai työtehtävien muuttuessa työntekijä oppii tekemään työnsä laadukkaasti ja tehokkaasti vain opastuksen avulla. Opastuksella voidaan varmistaa työntekijälle työn tavoitteet sekä yrityksen toimintatapoihin ja menetelmiin kuuluvat ohjeistukset ja säännöt.

Samaa työtä tekevä toinen työntekijä on usein esimiestä parempi opastaja, kun kyseessä ovat työprosesseihin liittyvät asiat. Työkaverin kanssa on helppoa jakaa yhdessä työtehtäviin liittyviä kokemuksia, millä voi olla myös työilmapiiriä kohentava vaikutus. Hyvän työilmapiirin on todettu lisäävän työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Positiivinen työyhteisön ilmapiiri kannustaa ja sallii kriittisenkin työn tarkastelun ja kehittämisen. Tästä syystä parityöskentelyllä voidaan ratkaista monta työprosesseissa esiin nousevaa seikkaa. Hyviin tuloksiin on päästy myös tiimi- ja projektityöskentelyn avulla. Uusia ideoita omaan työhön voi hakea benchmarking- ja vierailukäynneillä.

Parhaat ratkaisut jätehuoltoon

Huippuluokan laatua ja suorituskykyä



Toimitilat ovat tärkeä kilpailutekijä ja keskeinen osa yrityksen imagoa, ja tiedämme, että sijoitat aikaa ja rahaa voidaksesi tarjota asiakkaillesi puhtaan ja kutsuvan ympäristön.

Vileda Professionalin jätehuolto- ja lajittelutuotteet on suunniteltu sulautumaan vaativimpaankin käyttöympäristöön ja toiminnallisuudeltaan ne ovat omaa luokkaansa. Huippumuotoilu ja -teknologia, erinomainen suorituskyky ja kiistämätön laatu näkyvät jokaisessa laajan valikoimamme tuotteessa.

Valitse parasta.



Geo – Metalloidut astiat lajitteluun
Iris – Metalloidut astiat vaativiin tiloihin
Hera – HACCP-vaatimuksiin vastaavat poljinastiat
Atlas – Suurikokoiset siirrettävät jäteastiat
Titan – Järeät monikäyttöastiat



Vileda Professional www.vileda-professional.fi, puh. 0424 2861

Ohjaamisen ja opastukset vaikutukset

Opastuksen ja ohjauksen vaikutukset ovat moniulotteiset. Kun henkilöstön osaaminen kasvaa, työn laatu paranee, mikä taas heijastuu positiivisesti asiakastytytyväisyyteen. Mielekkääksi koettu työ lisää sitoutuneisuutta, joka vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Opastamisella ja ohjauksella voidaan kasvattaa työyhteisössä positiivista yhteishenkeä sekä tutustua toisiin toimijoihin. Niiden avulla luodaan myös siltaa johdon ja työntekijöiden välille.

Pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna työntekijöiden osaamisen taso nousee juuri työelämän tarpeita vastaavaksi, kun työntekijöistä kehittyi oma-aloitteisia ja työtään kehittäviä toimijoita. Tavoitetietoisuus auttaa työntekijöitä suuntaamaan toimintaansa yrityksen tavoitteiden mukaiseksi.

Työntekijöiden kuuluu myös nostaa esille ohjauksen tarve. Positiivinen palaute on mukavaa, ja sillä on hyvin toimivia puolia vahvistava vaikutus. Kehittävä palaute puolestaan on tarpeellista uuden oppimisen kannalta. Ohjauksen kynnyskysymyksenä onkin, miten palaute annetaan vastaanotettavassa muodossa saajalleen. Palaute muodostuu parhaiten kehittäväksi silloin, kun ohjaamiselle on jo tiedostettu tarve. Tästä syystä ohjaamisen tulee edetä positiivisessa hengessä.

Ohjaus ja opastaminen kuuluvat olennaisina osa-alueina johtamis- ja esimiestyöhön. Näillä toimilla on tiedostettu olevan positiivinen merkitys kannattavuuteen, tulokseen ja asiakastytytyväisyyteen. Taitavan ohjauksen ja toimivan opastamisen onnistumisedellytyksiä ovat systemaattisuus ja johdonmukaisuus. Jatkuvan seurannan ja arvioinnin avulla esimies pystyy havaitsemaan riittävän ajoissa ohjauksen tarpeen. Positiivisen palautteen antamisella vahvistetaan positiivisuuden kierrettä työyhteisössä ammattitaidon ja sitoutumisen ohella. Onnistuminen syntyy ainoastaan palautteen ansiosta. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä ponnistelee yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

*Seija Päivärinta
Mailis Korkiakangas*

Artikkeli perustuu restonomi (YAMK) Seija Päivärinnan opinäytetyöhön Johtamistapa henkilöstön sitoutumisen edistäjänä. Mailis Korkiakangas on Seijan opinnäytetyön ohjaaja ja Laurea-ammattikorkeakoulun lehtori.