


# Johtaminen – henkilöstöjohtaminen



MAASEUTUVERKOSTO

## Tervetuloa Tampereelle!

 Euroopan maaseudun  
kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

[www.syo.fi](http://www.syo.fi)

**LEADER**

**LEADER**

Ihmisten kokoisille ideoille! För idéer i mänsklig skala

# Kouluttajaesittely

---

Pekka Käyhkö, KTM, NTM, yritystoiminnan kouluttaja Suomen Yrittäjäopisto  
2010-

Yrittäjä, Momentti Oy, 10 v., 2005 lähtien

Senior Consultant, Wakaru Oy 1.10.2017 lähtien

Toimitusjohtaja, Eneferm Oy, 2012 lähtien (sivutoiminen)

Leader-kokemuksia: hankkeiden kirjoittaja, projektipäällikkö, hallinnoija,  
palveluiden tuottaja

Aiemmin:

Jyväskylän amk ja Kajaanin amk

Yrittäjyysopinnoista vastaava lehtori

Oulun yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos

Yrittäjyysopinnoista ja ohjelmistoliiketoiminnan opinnoista vastaava lehtori

# Ryhmän esittäytyminen

---

Kuka olet?

Mistä toimintaryhmästä?

Mikä on tehtäväsi?

Kuinka paljon henkilöstöä on  
toimistossasi?

Laitatko nimilapun eteesi, kiitos!

# Tänään

---

Webinaarin herättämät ajatukset – keskustelua (+webinaarissa käsittelemättä jääneiden asioiden käsittely) + kyselyyn tulleet vastaukset, Caset

Kuka on henkilöstöjohtaja? Kuka on asiajohtaja?

-- Ihmisten johtaminen - Leadership eli valmentava johtaminen

-- Asioiden johtaminen ihmisten avulla - Management

-- Managementista Leadershipiin

Jokainen haluaa olla hyvä johtaja!

-- Millainen on hyvä johtaja ja esimies?

-- Johtajien ja esimiesten rooleja

-- Johtajatyyppejä

-- Johtamistyytlejä

-- Leader-työn johtaminen

Lounas klo 12-13, iltapäiväkahvi 14.30-15. Päätös klo 16.

# Webinaari 20.8.2018

---

Millaisia ajatuksia jäi webinaarista mieleen?

Eryteisesti rekrytoinnista käytiin vilkasta keskustelua ja tuli esiin mm. hyviä haastattelukäytäntöjä!

# Kysely 23.3.2018, Case 1

---

- 1) tt tekee jatkuvasti samoja virheitä ja asiasta on huomautettu, keskusteltu, ohjeistettu...
- 2) tt kieltäytyy työstä (hoitanut hommaa 1,5 v aivan ok ja nyt ilmoittaa, että hänen osaamisensa ei riitä => tulossa isompi kokonaisuus eikä halua ottaa vastuuta?)
- 3) tt ei tervehdi muita työntekijöitä eikä ole halukas yhteistyöhön
- 4) tt haluaa aina sanoa viimeisen sanan ja tuoda esiin muiden erityisesti esimiehen tekemättä jättämissä (esim. tstopalaverissa, jossa on myös puheenjohtajisto paikalla)
- 5) asiakaspalaute tt:stä on negatiivinen (asiakas ei uskalla kysyä, tt tuntuu pelottavalta)
- 6) tt tekee aivan liikaa töitä ja ottaa vastuun muidenkin tekemättömistä töistä
- 7) tt ei halua muuttaa työtapojaan vaan haluaa tehdä asian niinkuin ne on aina ennenkin tehty
- 8) miten palkitaan tasapuolisesti?

# Kysely 23.3.2018, Case 1

---

- keskustelut, joissa pitäisi selvittää syyt tt:n tekemisiin ja tekemättä jättämisiin ja pohtia yhdessä, mitä voitaisiin tehdä; tt:n motivaatio ylipäänsä työn tekemiseen; on hyvä kysyä, onko esim. johtaminen tai esimies tt:n mielestä jotenkin "syyllinen" hänen toimintaansa ja mikä ärsyttää; myös tt:n elämäntilanne hyvä tietää taustaksi
- keskusteluissa on työnantajan edustajan kyettävä "johtamaan itseään" eli on säilytettävä tietoinen käyttäytyminen eli ei auta "rähjätä", eikä sanoa "suoria sanoja"
- )asiallisuus kuuluu sivistyneeseen käytökseen ja vaikuttaa uskottavuuteen
- tällöin on mahdollista, että myös työntekijä pysyy asiallisena
- jos muutosta ei tapahdu, ulkopuolista apua (esim. työnohjauspalvelut)
- jos keskustelut eivät auta, tarvitaan järeämpiä toimia; parasta kaikille olisi, jos hän itse lähtisi

# Työlainsäädäntö

---

TyösopimusL, TEhtosL, TyöaikaL, VuosilomaL ym.

Työsuhteessa työntekijä tekee työtä sopimuksen mukaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Työnantajalla on ns. direktio-oikeus!

Työlainsäädäntö on luonteeltaan työntekijää suojaavaa.

TSL 3.1: Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.

## Ongelmat työsuhteessa

---

Tärkeää, että työsopimuksessa on sovittu koeajasta, joka työsopimuslain mukaan voi olla enintään 6 kk

Koeaikana työsopimus voidaan purkaa molemmin puolin heti päättymään ilman syytä (syy ei voi kuitenkaan olla syrjimisperuste).

Jos työntekijä on koeaikana ollut työkyvyttömyyden tai perhevapaan vuoksi poissa työstä, työnantajalla on oikeus pidentää koeaikaa kuukaudella kutakin työkyvyttömyys- tai perhevapaajaksoihin sisältyvää 30:tä kalenteripäivää kohden. Työnantajan on ilmoitettava työntekijälle koeajan pidentämisestä ennen koeajan päättymistä.

# Ongelmat työsuhteessa

---

Työsopimuksen purkaminen koeajan jälkeen edellyttää erittäin painavaa syytä. Työsuhde päättyy heti. Edellytetään, että työnantajalta ei voida kohtuudella vaatia työsuhteen jatkamista. Perusteiden oltava erittäin painava (mm. varastaminen tms. KKO)

Irtisanominen voi tapahtua työsopimuslain perusteilla, joiden pitää olla painavia (henkilöstä johtuvat syyt, yleisesti ottaen varoitus olisi annettava ensin ja annettava mahdollisuus korjata asia):

- työtehtävien laiminlyönti ja laiminlyöntien jatkuminen varoituksesta huolimatta
- huolimattomuus työssä ja työnantajalle tästä aiheutunut vahinko
- työntekijän aikaansaamattomuus, sopimaton käytös, uhkailu, yhteisön häiritseminen eri tavoin (varoitusta näissäkin edellytetty, KKO)

## Ongelmat työsuhteessa

---

- luottamuksen menettäminen (epärehellisyys, KKO)
- alkoholin käyttö (jatkuva, eikä hoitoonohjaus tuo muutosta --)työkyvyn menettäminen, KKO)
- työntekijän kilpaileva toiminta
- sairaus (ei yleensä irtisanomisperuste, mutta oikeuskäytännössä on katsottu vuoden työkyvyttömyys päteväksi irtisanomisperusteeksi)
- luvattomat poissaolot ("jos työntekijä on 7 päivää pois työstä syytä ilmoittamatta, työnantajalla on oikeus purkaa työsopimus heti päättymään" TSL 8.3)

## Ongelmat työsuhteessa

---

- varoitusta aina kirjallisesti ja todisteellisesti (työntekijän allekirjoitus paperiin)
- todistustaakka siitä, että varoitus on annettu, on työnantajalla

# Työsopimuksen päättämismenettely (henkilöstä johtuvat syyt)

---

- työntekijälle on annettava tilaisuus tulla kuulluksi, työntekijällä on kuulemisessa oikeus käyttää avustajaa
- irtisanominen on toimitettava kohtuullisessa ajassa siitä, kun irtisanomisperuste on tullut työnantajan tietoon (ei laissa määriteltyä määräaika kohtuullisuudelle)—jos työsopimus puretaan erityisen painavasta syystä, purkaminen on toteuttava 14 päivän sisällä purkuperusteen ilmenemisestä
- kirjallinen irtisanomisilmoitus todisteellisesti (ensisijaisesti henkilökohtaisesti, mutta myös kirjeitse tai sähköisesti)
- jos työntekijä irtisanoo itsensä, siihen ei tarvita syytä
- työnantajan on ilmoitettava irtisanomisen peruste työntekijälle

## Irtisanomisajat

---

-irtisanomisaikoja noudatettava

-Kun työsuhde on jatkunut enintään 1v = 14 päivää

yli 1 v, mutta enintään 4 v = 1 kk

yli 4 v, mutta enintään 8 v = 2 kk

yli 8 v, mutta enintään 12 v = 4 kk

yli 12 v = 6 kk

Työntekijän noudatettavat irtisanomisajat ovat seuraavat:

Kun työsuhde on jatkunut enintään 5 v = 14 päivää

yli 5 v = 1 kk

# Laiton työsopimuksen irtisanominen tai työsuhteen purku

---

- korvaus 3-24 kk:n palkka
- työsuhteen päättämiseen liittyviä riitoja on tuomioistuimissa runsaasti!
- käräjäoikeuksissa on ennen varsinaista käsittelyä vielä sovintomahdollisuus (tuomari sovittelee ja pistää osapuolet keskustelemaan keskenään)

# Muut kuin henkilöstä johtuvat syyt irtisanomisperusteena

---

Irtisanominen taloudellisista ja tuotannollisista syistä

-työ on vähentynyt pysyvästi

-työn tilapäinen vähentyminen ei ole irtisanomisperuste, vaan tuolloin työnantajalla on oikeus lomauttaa eli keskeyttää palkanmaksu, mutta työsuhde jatkuu

-työnantajan on tarjottava työtä tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla irtisanomalleen, työvoimatoimistosta edelleen työtä hakevalle entiselle työntekijälleen, jos hän tarvitsee työntekijöitä neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä. Jos työsuhde on jatkunut keskeytyksettä sen päättymiseen mennessä vähintään 12 vuotta, takaisinottoaika on kuitenkin kuusi kuukautta.

# Muut kuin henkilöstä johtuvat syyt irtisanomisperusteina

---

- työnantajan on selvitettävä työntekijälle perusteen olemassaolo
- päättämislmoitus kirjallisesti, kirjeitse tai sähköisesti

# Kysely 23.3.2018, Case 2

---

- Työntekijä ei suostu ilmoittamaan sairauspoissaolon syytä. Toimittaa s-lomatodistuksen, josta diagnoositieto ja hoitavan lääkärin nimenselvennös peitetty. Työterveyslääkäri toimittaa lausunnon, että poissaolo on kela - kelpoinen, mutta kieltää antamasta mitään tietoa terveydentilasta työnantajalle. Tämä johtaa siihen että sairausloma on palkaton.
- Ryhmässä ei ole aiemmin määritetty kirjallisesti millaisissa tilanteissa s-loma on palkallinen / tai kuka päättää tai hyväksyy s-lomatodistukset ja kuka saa käsitellä s-lomatodistuksia. (S-lomalla on tietenkin se hlö jonka tehtäviin asia kuuluu ja jonka olisi pitänyt kuvata/kirjata/ohjeistaa tämä prosessi)
- -nyt asia on kyllä korjattu ryhmässä, mutta nämä olisi hyvä miettiä etukäteen.

# Kysely 23.3.2018, Case 2

---

- Lääkärintodistus on lähtökohtaisesti täysin riittävä. Diagnoosin voi antaa tai olla antamatta työnantajalle. Antamatta jättämisestä voi seurata sairausajan palkan menettäminen, mutta se ei oikeuta irtisanomiseen. Jos työnantaja irtisanoo työntekijän niin silloin mennään ihan normaalia reittiä sen mukaan, että onko irtisanominen laillinen vai ei. Mikäli irtisanominen perustuu lääkärinlausuntoon sairaudesta, missä sairasloman mitta on mainittu, mutta mistä työntekijä kieltäytyy kertomasta diagnoosia työnantajalle, kyseessä on LAITON irtisanominen.

# Kysely 23.3.2018, Case 2

---

- Väärinkäyttöepäilyt, kun sovelletaan jotain työehtosopimusta
- Joissakin työehtosopimuksissa työnantajalla on oikeus väärinkäyttöepäilytilanteissa tai arvioidessaan annetut lausunnot muutoin epäluotettaviksi velvoittaa työntekijä nimeämänsä lääkärin (esimerkiksi työterveyslääkärin) tutkittavaksi työntekijän esittämästä, muun lääkärin antamasta todistuksesta huolimatta (TT 1985-24). Kysymys on näiden määräysten perusteella ulkopuolisen lääkärin toteaman sairauden ja sen aiheuttaman työkyvyttömyyden varmentamisesta. Jos työntekijä on ilman työehtosopimuksen mukaisia perusteita kääntynyt ulkopuolisen lääkärin puoleen, mutta työterveyslääkäri tai muu työnantajan hyväksymä lääkäri on kuitenkin varmentanut sairauden ja sen aiheuttaman työkyvyttömyyden, työnantajalla ei ole perusteita kieltäytyä maksamasta sairausajan palkkaa sairauden aiheuttaman työkyvyttömyyden ajalta (TT 2003-23).

# Kysely 23.3.2018, Case 2

---

- Joidenkin työehtosopimusten mukaan työnantaja voi muissakin tilanteissa edellyttää työntekijän esittävän työnantajan nimeämän lääkärin antaman todistuksen työkyvyttömyydestään. Työnantajan nimeämän lääkärin käyttäminen on tällöin sairausajan palkan maksun edellytys. Sopimuksissa voi lisäksi olla muutoinkin rajattu sitä, missä tapauksissa ja millä edellytyksillä työnantajan nimeämän lääkärin käyttäminen voidaan asettaa sairausajan palkan maksamisen edellytykseksi. Edellytykset voivat vaihdella työehtosopimuksittain.
- Pelkästään esimerkiksi se, että työntekijä kääntyy työterveyslääkärillä käynnin jälkeen toisen lääkärin puoleen, ei ole väärinkäytös (TT 1991-106, TT 1991-112, TT 1992-11). Todistuksen epäluotettavuutta ei osoita pelkästään sekään, että sairauslomaa on myönnetty myös lääkärissäkäyntiä edeltäneelle päivälle (TT 1989-3). Lääkärintodistusta ei tee epäluotettavaksi myöskään se, että työterveyslääkäri on työntekijän työkyvyttömyydestä toista mieltä kuin todistuksen antanut lääkäri (TT 1985-40) taikka jos työterveyslääkäri antaa oman työkyvyttömyyslausuntonsa jostakin myöhemmästä ajankohdasta lukien (TT 2003-23)

# Kysely 23.3.2018, Case 2

---

- Työtuomioistuimen ratkaisukäytännössä on katsottu, että työnantajalla voi olla asialliset perusteet jo etukäteen ilmoittaa, että se ei tule hyväksymään tiettyjä lääkärintodistuksia sairausajan palkan maksamisen perusteeksi. Jos työehtosopimuksen määräykset ovat riidattomia, työntekijän oikeus valita lääkäri voidaan työnantajan yksipuolisin toimenpitein kokonaan syrjäyttää. Oikeuskäytännössä työehtosopimuksen määräyksiä on yleensä tulkittu siten, että tätä oikeutta ei ole asetettu sairausajan palkan saamisen ehdottomaksi edellytykseksi (TT 2002-87)

## Kysely 23.3.2018, Case 3

---

- Leader-ryhmän hallinnossa oli 2 työntekijää: toiminnanjohtaja ja talouspäällikkö, lisäksi määräaikaista hankehenkilöstöä
- toiminnanjohtaja lähti ja talouspäällikkö alkoi otona hoitamaan myös toiminnanjohtajan tehtäviä; osaamista ei siirretty
- n.1/2 v edellisestä palkattiin uusi tj, jonka työsopimus purettiin soveltumattomuuden vuoksi 2 kk:n kuluttua
- uusi tj-rekrytointi, 2 kovaa hakijaa, soveltuvuusarvioita käytettiin—kuitenkin pettymys
- talouspäällikön ja tj:n sukset ristiin välittömästi-->talouspäällikkö irtisanoutui
- uusi tj purki työsopimuksensa koeaikana (koki, että toimenkuva ei vastannut sitä, mihin hänet oli palkattu)
- uusi tj valittiin (toinen em. kovista hakijoista) tilanteessa, jossa hallinnon osaaminen oli hävinnyt; myös määräaikaiset halusivat lopettaa työsopimustensa päätyttyä

## Kysely 23.3.2018, Case 3

---

- pätettiin palkata uusi talouspäällikkö, joka kuitenkin loukkaantui 4 kk:n jälkeen ja tuli työkyvyttömäksi-->4 kk sairausloma
- neuvottelut työterveyshuollon kanssa-->työkokeiluun 3 kk, jonka jälkeen hänet todettiin työkykyiseksi, mutta työn teosta ei tullut mitään; laiminlöi mm. työaikaseurannan, joka huomattiin toimintarahan maksatushakemuksen teon yhteydessä; kukaan ei ollut huomannut, koska tehtäviin kuului mm. työntekijöiden työaikaseurantojen arkistointi; ei siis tullut kenelläkään mieleenkään tämä
- työaikaseurannan teko ym. osoittautui mahdottomaksi ja hän jäi 3 kk:n päästä sairauslomalle vanhan vamman takia
- talouspäälliköltä yritettiin tiedustella, miten tilanne pitäisi ratkaista-->ei vastausta, ”koska on sairaslomalla”; uhkasi ”rivien välistä” luettuna viedä asian oikeuteen, jos hänet irtisanottaisiin
- kuukauden sairasloman jälkeen yhdistys ulkoisti kirjanpidon tilitoimistolle ja osaaikaisti talouspäällikön

## Kysely 23.3.2018, Case 3

---

-jälleen työkykyneuvottelu, ei tuloksia

-sairausloma kesti 5 kk

-ilmeni myös puutteita kirjanpidossa ja muissa talouspäällikön toimissa (tilitoimisto joutui tekemään uudelleen koko vuoden kirjanpidon)

-sairauslomalta palattuaan talouspäällikkö irtisanottiin

Mitä opitaan?

-”epäonnistuneesti” rekrytoituilla ei ollut Leader-kokemusta

Työkokemuksen, koulutustaustan ja haastattelujen perusteella ei yksistään voi vetää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä henkilön soveltuvuudesta työtehtäviin eikä soveltuvuutta kerro välttämättä soveltuvuusarviokaan (pitäisi tietää, millaisia ominaisuuksia ko. tehtävässä oikeasti tarvitaan). Koeaika on kovin lyhyt ja sen verran kuka tahansa pystyy halutessaan tsemppaamaan töissä, vaikka ei pitkässä juoksussa sitten pärjäisikään.

# Henkilöstöjohtamisen prosessit

---

1. Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen
2. Suorituksen johtaminen
3. Osaamisen kehittäminen
4. Palkitseminen, motivaatio

# Perehdyttäminen

---

## **Perehdyttäminen (perinteinen malli ja muistilista):**

Perehdytysprosessin alku: Työnkuvan määrittäminen, yrityksen esittely, tulokkaan vastaanotto, työsuhteen läpikäynti.

Työyhteisöön perehdyttäminen: Tulokkaan rooli näkyväksi, tutustutetaan työyhteisöön, toimitiloihin, talon tavoille.

Työturvallisuus: Oikeat ja turvalliset työasennot, työvälineiden oikea säätö, ensiapu- ja paloturvallisuusohjeet

Työnopastus: Tutustutaan työn sisältöön, työvaiheisiin, työn tekemisen periaatteisiin, laitteiden, koneiden ja tarvikkeiden käyttöön.

# Perehdyttäminen

---

Seuranta, arviointi ja kehittäminen: Seuranta: varmistetaan suunnitelman toteutus, arviointi: tavoitteiden saavuttaminen, perehdytysuunnitelman onnistuminen ja puutteet, tulokkaan tilanne ja yrityksen perehdyttämisjärjestelmän toimivuus: miten prosessi on edennyt?

Työturvallisuuskeskus on julkaissut Perehdyttämisen tarkistuslista –dokumentin, jota voi käyttää soveltuvin osin ja haluttaessa:

[https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)

**Millaisia hyviä perehdyttämiskäytäntöjä haluatte jakaa?**

# Suorituksen johtaminen

---

Miten hoidetaan suunnittelu- ja kehityskeskustelut, palkitsemiset sekä päivittäisjohtaminen? Lisäksi suorituksen johtamisen taustalla olevat organisaation visio, arvot ja tavoitteet on oltava kaikilla tiedossa.

Tavoitteena suorituksen johtamisessa on jatkuva suorituksen parantaminen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantamista, operatiivisen tehokkuuden parantamista, osaamisen kehittämistä tai hyvinvoinnin ylläpitämistä.

# Kehityskeskustelut

---

Menneen arviointi ja uuden suunnittelu yhdessä työntekijän kanssa.

Ensin hyvä palaute, sitten kehittävä palaute!

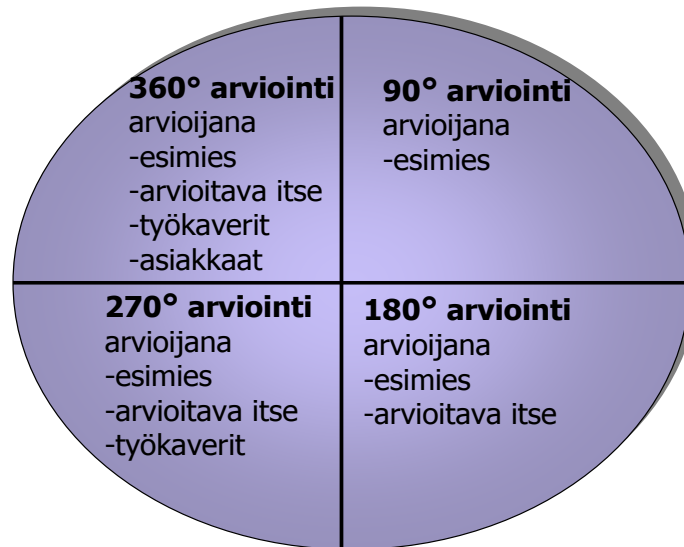
Millainen kehityskeskustelukäytäntö teillä on? Kuka käy kehityskeskustelut henkilöstön kanssa? Onko kehityskeskustelukäytännössä havaittu kehittämistarpeita? Ovatko kehityskeskustelut johtaneet esimerkiksi työn laadun paranemiseen, jos puutteita on ollut?

Onko 360 asteen palaute ollut käytössä (palautetta antavat esimiehen lisäksi myös kollegat, asiakkaat sekä arvioitava itse - itsearviointi)?

# Palaute ja arviointi

## Erilaisia arviointitapoja

(Hätönen & Muukkonen)



Yliopettaja, KTT Pekka Paajanen

# 360 asteen arviointi

---

Palaute antaa monipuolisemman kuvan kuin esim. perinteinen kysely.

Palveluntarjoajia, esim.:

-maksuton kokeilu: [www.signi.fi](http://www.signi.fi)

# Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

---

Olennaisia kysymyksiä osaamisen näkökulmasta:

- millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan?
- millaisia megatrendejä ja heikkoja signaaleja on havaittavissa?
- millaista osaamista meillä jo on?
- millainen osaaminen on vahvaa? Mitä meiltä puuttuu?
- mikä osaamisesta on ydinosaamista, mikä kriittistä osaamista, joka joka tapauksessa on oltava, mikä osaaminen on hankittava?
- voimmeko ulkoistaa jotain?
- millaisia keinoja meillä on kehittää osaamistamme?
- miten varmistamme oppimisen ja henkilöstön osaamisen hyödyntämisen?

Keskustelu

# Palkitseminen ja motivaatio

---

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

-sisäinen kantaa, ulkoinen huonommin tai ei kannan ollenkaan

-sisäisesti motivoituneella esimiehellä ja alaisella on oikeaa työniloa – halua tehdä sitä, mitä tekee; työ ei välttämättä tunnu työltä! On ilon lisäksi positiivisuutta ja intohimoa!

-sisäisesti motivoituneella henkilöllä työ on hauskaa, koska työ ja asiat kiinnostavat

-ulkoinen motivointikeino on esimerkiksi palkka; se on tärkeää, mutta ei synnytä intohimoa

**Kuvaile tiimisi motivaation astetta! Onko ollut havaittavissa puutteita työmotivaatiossa ja, jos on, miten siihen on puututtu? Miten motivoitumista parannetaan/motivaation esteitä puretaan?**

**Miten motivoitunut itse olet? Mitkä ovat motivaatiosi lähteet?**

## Yrittäjämäisyys työssä (sisäinen yrittäjäyys)

---

- luovuus ja uteliaisuus, rohkeus
- uudet asiat eivät ole pelottavia, uhkaavia tai epämiellyttäviä, vaan innostavia
- yrittäjämäinen henkilö on kuin lapsi, joka viehättyy kaikesta uudesta
- työ ei ole synkkää puurtamista, vaan jatkuvaa mielenkiintoista uuden etsimistä
- yrittäjämäinen henkilö hyväksyy uusien asioiden tuoman epävarmuuden ja on valmis muuttamaan omia käsityksiään; on kuitenkin riippumaton ja itsenäinen, mutta yhteistyökykyinen
- yrittäjämäinen henkilö päättää itse, mistä on kiinnostunut
- uutuuden etsiminen ja uusien asioiden kohtaaminen vaativat sisäistä vahvuutta

## Yrittäjämäisyys työssä (sisäinen yrittäjäyys)

---

- yrittäjämäinen henkilö on innovatiivinen; syntyy ”omaperäisiä” ratkaisuja esim. organisoida työtä ja toimintaa: karnevalistinen toimintatapa
- yrittäjämäinen henkilö on positiivinen, joka osaa myös kyseenalaistaa
- yrittäjämäiselle henkilölle riski on mahdollisuus, ei uhka
- yrittäjämäinen henkilö kykenee hankkimaan verkostoja ja tätä kautta uusia mahdollisuuksia
- yrittäjämäinen henkilö ymmärtää taloutta

**Kuinka yrittäjämäisiä ollaan Leader-toimistoissa? Miten yrittäjämäistä toimintatapaa voisi kehittää, jos tuntuu tarpeelliselta?**

# Palkitseminen

---

Millaisia henkilöstön palkitsemisen keinoja meillä on käytössä?

Ideoi lisää!

**(=kehittämistehtävä seuraavaa kertaa varten)**

# Management ja Leadership

---

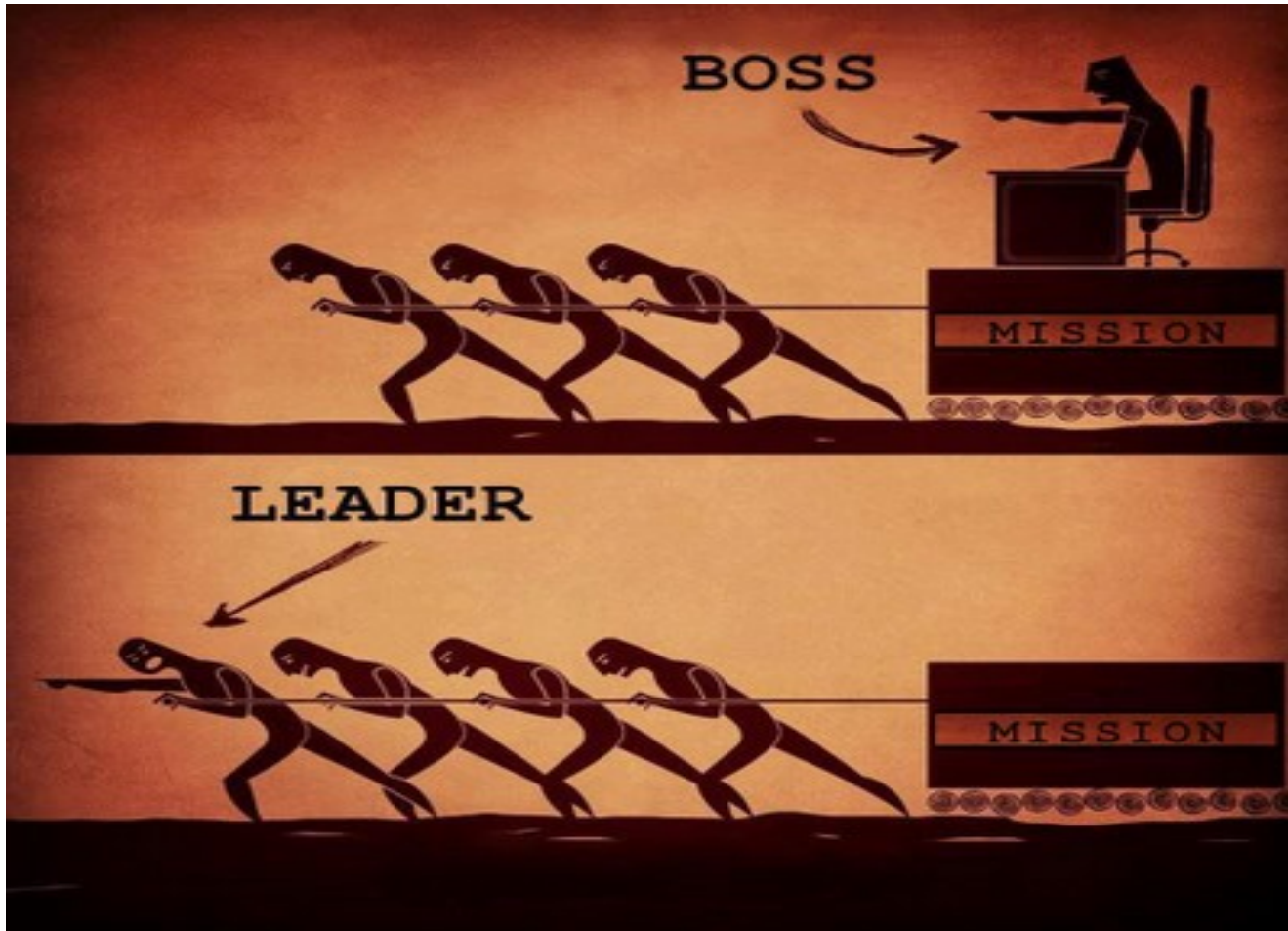
**Management on hallinnon, prosessien ja systeemien johtamista. Kuitenkin vain ihmisiä voi johtaa. Asioita ei. Leadership on ihmisten motivointia, valmentamista, osaamisen kehittämistä.**

**Management=tehdään asiat oikein; asia- ja prosessijohtamista**

**Leadership=tehdään oikeita asioita; ihmisten ja osaamisen johtamista**

**(Peter Drucker)**

# Management ja Leadership



# Management ja Leadership

---

## Management

- Asia- ja prosessijohtamista
- Johtaminen ylhäältä alas (=esimiesalainen –suhde)
- Tekeminen systemaattista ja tietyn hyvän mallin mukaista; tehokkuutta tavoitellaan
- Johto määrittelee toimintatavat, tehtävät ja tavoitteet ja henkilöstö toteuttaa
- Johto seuraa ja valvoo

## Leadership

- Ihmisten ja osaamisen johtamista
- Johtaminen ylhäältä alas ja alhaalta ylös (=johtaja-seuraaja –suhde)
- Tekeminen päämäärätietoista ja tarkoituksenmukaista sekä systemaattista ja kokonaisvaltaista
- Kannustaminen ja motivointi
- Jaettu toimivalta, luottamus ja vastuu
- Aikaansaannokset tärkeitä
- Leader (valmentaja) vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen johtamisellaan

# Management ja Leadership

---

- Useimmiten samassa organisaatiossa on molempaa
- Tyypillinen leaderi eli valmentava johtaja on jääkiekkjoukkueen valmentaja, joka ohjaa tiimiä kohti tavoitetta mm. yhteispelillä
- Johtamisen ydin kaikessa johtamisessa on sama: saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja kanssa
- Vain ihmisiä voi johtaa; asioita ei voi johtaa, vaan ne voi hallita hyvin tai huonosti; Management on myös ihmisten johtamista

# Management ja Leadership

---

- Miten näette Managementin ja Leadershipin omassa johtamisessanne? Siinä varmasti on molempia.
- Onko suunta ollut ja onko Leadershipin suuntaan?

# Hyvät johtajat

---

**Mainitse nimeltä joku hyvä johtaja/esimies, jonka alaisena  
tms. olet ollut tai jonka tunnet tai olet kuullut hänen  
johtamisestaan!**

**Mikä hänestä tekee hyvän esimiehen/johtajan?**

# Oletko Sinä henkilöstösi mielestä

---

## **HYVÄ JOHTAJA JA ESIMIES?**

**Mikä tekee Sinusta hyvän, jos siis olet;  
o)?**

**Miten saat selville, mitä henkilöstö  
Sinusta ajattelee?**

**Oletko omasta mielestäsi hyvä johtaja?**

Jos et ole esimiesasemassa, oletko  
esimiehesi mielestä

---

**HYVÄ ”ALAINEN” JA TYÖNTEKIJÄ?**

**Mikä tekee Sinusta hyvän?**

**Oletko omasta mielestäsi hyvä  
työntekijä?**

# Hyvät johtajat

---

1. ITSEOHJAUTUVIA
2. JATKUVASSA MUUTOKSESSA
3. TÄYNNÄ KOLHUJA JA MUSTELMIA
4. TIEDONHALUISIA JA UTELIAITA
5. EIVÄT TAKERRU MENNEESEEN
6. HYVÄLLÄ TAVALLA VALLASTA NAUTTIVIA
7. HAUSKOJA
8. KOVA PÄHKINÄ MUIDEN PURTAVAKSI
9. EIVÄT KUULU VALTAVIRTAAN
10. LAAJA-ALAISIA JA MONIPUOLISIA
11. KUNNIALLISTIA
12. ELÄMÄÄ SUUREMPIA

Mintzberg

# Hyvän johtajan viisi E:tä

---

Hyvät johtajat vs. huonot johtajat/esimiehet:

-hyvän johtajan viisi E:tä: Tietokirjailija ja hallitusammattilainen Arto Hiltunen, Kasvu Open 2017 -tapahtuma

# Hyvän johtajan viisi E:tä

---

## 1. Hyvä esimies on Ennustettava

Hyvä esimies tekee päätöksiä johdonmukaisesti ja seurailleen samaa logiikkaa. Tällöin henkilöstö pystyy ennakoimaan, millä tavoin eri tilanteissa toimitaan.

Kun johtamisen linja on ennustettavaa, esimiehen mielipidettä ei tarvitse välttämättä joka kerralla kysyä erikseen. Johtamista tapahtuu, vaikka esimies ei itse olisi paikalla. On otettu askel itseohjautuvuuden suuntaan.

Kun olosuhteet muuttuvat, saattaa johtamisen linjaakin olla tarpeen muuttaa. Tähän täytyy kuitenkin olla hyvät perusteet, jotka avataan myös henkilöstölle.

Avoimuus strategisten linjausten ja toiminnan tavoitteiden suhteen edistää koko organisaation tehokasta toimintaa ja yhteishenkeä.

**Oletko ”ennustettava” esimies, vai poukkoiletko miten sattuu?**

# Hyvän johtajan viisi E:tä

---

## 2. Hyvä esimies on Energinen

Esimiehen energiataso viitoittaa myös työntekijöiden virettä. Jos johtaja käy alhaisilla kierroksilla, ei voida olettaa työntekijöidenkään motivaation olevan kovin korkealla.

Siksi esimiehen on ensin osattava **johtaa omaa energiaansa**, ennen kuin hän voi johtaa muita.

Hyvä energia työyhteisössä saa aikaan **positiivisen kierteen**, jossa tuloksiin kurkotetaan yhdessä toinen toistaan tukien. Hyvä vire ja lataus motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä, nostavat työtehoa ja luovat pohjan menestykselle työkulttuurille.

Sopiva energiataso **riippuu myös kulttuurista**, suomalaisille tyypillinen tyyli eroaa esimerkiksi eteläeurooppalaisesta, mikä on hyvä ottaa huomioon varsinkin kansainvälisissä yhteyksissä.

# Hyvän johtajan viisi E:tä

---

## 3. Hyvä esimies on Elastinen

Johtotehtävissä tarvitaan elastisuutta eli joustavuutta. Esimiehen on tarvittaessa voitava **tinkiä omista tavoitteistaan** yhteisen edun eteen.

Sisäisen yrittäjyyden liekin pitäisi palaa jokaisen johtajan ja esimiehen sydämessä. Tällöin työpaikalla ei olla ”vain töissä”, vaan oma rooli organisaatiossa halutaan kantaa niin hyvin kuin mahdollista.

**Esimiehen antama esimerkki** on vahva signaali henkilöstölle. Jos johtaja ei ole valmis joustamaan, ei sitä voida vaatia myöskään muilta.

Toisaalta, kun kaikki ei aina mene niin kuin Strömsössä, johtajalta täytyy löytyä myös **sopeutumiskykyä** tilanteissa, joissa suunnitelmat eivät toteudu halutulla tavalla. Tällöin on löydettävä toinen tie päämäärän saavuttamiseksi.

Hyvällä johtajalla on tarpeeksi tietoa toimintaympäristöstään ja toisaalta ideointi- ja innovaatiokykyä keksiä **vaihtoehtoisia ratkaisuja**.

# Hyvän johtajan viisi E:tä

---

## 4. Hyvä esimies on Eettinen

Johtajan eettisyyden tulee näkyä sekä **sosiaalisena että taloudellisena vastuullisuutena**.

Jos organisaation toimintaa ei tehdä vastuullisesti, työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ovat vaarassa heikentyä. Lisäksi asiakkaat ovat nykyisin hyvin tiedostavia.

Eettisyys tulee näkyväksi henkilöstön kohdalla **epämiellyttävissä tilanteissa**, esimerkiksi irtisanomisen, ristiriitojen ratkaisemisen ja negatiivisen palautteen antamisen yhteydessä. Esimiehen on pystyttävä **kantamaan vastuunsa myös hankalissa tilanteissa** ja tähän hän tarvitsee tietoa ja työkaluja, joiden avulla vaikeat asiat voidaan ratkaista oikeudenmukaisesti.

# Hyvän johtajan viisi E:tä

---

## 5. Hyvällä esimiehellä on Empatiakykyä

Empatiakyky on johtajalle ratkaisevan tärkeä ominaisuus.

Empatia ei kuitenkaan tarkoita pehmeää paapomista ja toisen ihmisen tunteisiin mukaan menemistä. Sen sijaan johtajalta vaadittava empatiakyky on taitoa ymmärtää **miten ja miksi toinen ihminen ajattelee ja käyttäytyy tietyllä tavalla.**

Kaiken a ja o on **tuntea johdettavansa.** Ihmiset ovat erilaisia persoonaltaan, temperamentiltaan ja taustoiltaan. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään, miksi toinen käyttäytyy samassa tilanteessa aivan eri tavoin kuin toinen.

Esimiehen on erittäin hyödyllistä tietää, kuka tarvitsee vaikkapa muutostilanteessa enemmän tukea ja turvaa, ja kuka vapautta ja tilaa toimia omatoimisesti.

# Hyvän johtajan viisi E:tä

---

Kehitä empatiakykyä kysymällä ihmisiltä, **miltä asiat tuntevat, ei vain sitä, miten asiat ovat**. Tunteiden taustalla olevien syiden tulkitseminen on ratkaisevan tärkeää. Esimerkiksi viha syntyy usein epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta ja pelko epävarmuudesta.

**Oman kokemuspohjan laajentaminen** esimerkiksi kouluttautumisen, kirjallisuuden, elokuvien ja teatterin avulla auttaa katsomaan maailmaa välillä muiden silmin.

**Kuinka monesta E:stä saat täydet pisteet ja millä perusteella?**

**Ennustettava**

**Energinen**

**Elastinen**

**Eettinen**

**Empaattinen**

# Hyvä johtaminen

---

**Johtajan persoonallisuudessa on tärkeintä olla oma itsensä.**

**Me olemme sitä, mitä teemme. Niinpä erinomaisuus ei ole teko, vaan tapa toimia.**

**Muutosten keskellä pitää pystyä osoittamaan jotain pysyvää. Luottamus ja pysyvyys rakentuvat arvoista, mutta sitä voidaan luoda myös toimintatavoilla ja säännöllisellä vuorovaikutuksella.**

**Johtajan aivan keskeinen osaaminen on luoda onnistumisen mahdollistava ympäristö!**

# Onnistumisen mahdollistavan ympäristön luominen

---

- **oikea arkipäivän asenne**
- **yhteistyön energia**
- **itseluottamuksen kehittäminen**
- **hyvinvoinnin edistäminen**

# Oikea arkipäivän asenne

---

## Oikea arkipäivän asenne (Mika Kojonkoski)

**Mäkihyppyjoukkueen arvot: toisten kunnioitus, nöyryys ja ilo**

- raikas tekemisen meininki
- positiivinen asenne
- kaverin arvostus
- hyvin tekeminen antaa virtaa
- pelisääntöjen noudattaminen (ryhmä/tiimi muodostaa ne)
- sosiaalisuus
- rutiinien rikkominen – joskus tarvitaan muutosta muutoksen vuoksi
- halu kehittyä ja kulkea edellä/uudistua
- tietoisuus – lukuisista pienistä asioista muodostuu iso kokonaisuus
  - pienien asioiden tekeminen hyvin – pieni ero hyvän ja huipputuloksen välillä
- ketään muuta emme voi muuttaa kuin itseämme
- 360-asteen palaute

# Yhteistyön energia

---

- yhdessä olemme enemmän
- neuvotteleva ote päätöksiin
- ilmapiirin merkityksen ymmärtäminen
  - yksilön rooli ilmapiirin rakentajana
  - vastuu ilmapiiristä vaikeina hetkinä
- yksilöiden välinen yhteistyö – ”pakan sekoittaminen”
- omiin vahvuuksiin ja hyviin asioihin keskittyminen
- positiivisten asioiden/vahvuuksien näkeminen toisessa
- yhdessä tekeminen on tehokasta ja hauskaa
- tiimin vetäjän vakava, mutta nöyrä ote.

# Itseluottamuksen kehittäminen

---

- **positiivinen palaute – vahvuuksien näkeminen**
- **yhteinen suunnittelu ja perustelut**
  - tietoisuus, miksi tehdään
- **tietotaidon lisääminen**
  - uudet perustellut asiat antavat virtaa
- **positiivisten asioiden kierre**
  - pienet onnistumiset antavat tilaa uusille onnistumisille
- **asenne – yhteistyö, itseluottamus**

# Hyvinvoinnin kehittäminen

---

- **ammattitaidon kehittäminen**
- **terveet elämäntavat**
- **fyysiset ja henkiset harjoitteet**
- **ammatin ulkopuoliset virikkeet: parisuhde, perhe ja ystävät - jokainen päivä ei ole ”pelipäivä”**

# Hyvinvoinnin kehittäminen

---

- **Yritetään olla positiivisia ja vältetään kaikessa negativismia - negativismi ei vie asioita eteenpäin. Negativismi ruokkii itseään, se leviää kulovalkean tavoin ja syö turhaan energiaamme. Mikäli negativismia ilmenee, huomautetaan toisiamme tästä.**
- **Arvostetaan toisiamme entistä enemmän.**
- **Noudatetaan pelisääntöjä. Emme puhu toisiamme vastaan – muokataan pelisäännöt yhdessä ja noudatamme sitten niitä.**
- **Rikotaan rutiineja.**
- **Keskustellaan asioista ja ollaan avoimia.**
- **Kun haluamme muutosta, muutetaan ensin itseämme.**
- **Annetaan palautetta – niin myönteistä kuin tarvittaessa kielteistäkin, mutta rakentaen. Asiat ”riitelevät”, eivät ihmiset.**
- **Yhdessä olemme enemmän!**

# Huonot johtajat

---

- 1. Tilannetaju aktiivisuuden tasosta pielessä**
  - älä ole yliaktiivinen joka asiaan puuttuja, äläkä liian passiivinen
  - hyvin toimivassa työyhteisössä johtaja on taustalla ja vaikuttaa asioihin silloin, kun pitää
- 2. Tietoisuustaidot puuttuvat**
  - tarvitaan kykyä eläytyä toisten ihmisten kokemuksiin sekä kykyä pohtia omia ajatuksia, omaa toimintaa ja tunteita
  - kyseessä ovat osin synnynnäiset ominaisuudet, joita voi olla vaikea oppia
  - kurssit eivät auta, vaan vuorovaikutus tökkii jatkuvasti
- 3. Asiantuntemusta ei ole**
  - substanssiosaamista tarvitaan myös
  - on vaikeaa ratkaista asioita, jos ei ole osaamista

# Johtamistyyliä

---

1. AUTORITÄÄRINEN
2. DEMOKRAATTINEN
3. ANTAA MENNÄ -TYYYLI

# AUTORITÄÄRINEN

---

- Management by perkele
- tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen keinoja tärkeämpää – henkilöstö vain välikappale
- johtaja määrää ja muut tekevät, mitä käsketään
- korostaa omaa asemaansa
- myötäilijät suosiossa ja saavat hyvää palautetta, arvostelijat saavat kuulla kunniansa, ei siedä omista mielipiteistään poikkeavia mielipiteitä
- pelon ilmapiiri, klikkiytyminen ja ummehtunut henkinen tila
- organisaatiossa on yhdet aivot

# DEMOKRAATTINEN TYYLI

---

- ihanteellinen johtamistapa
- yrittää maksimoida avomielistä kaksisuuntaisuutta
- ottaa palautteen hyvin huomioon

# ANTAA MENNÄ -TYYYLI

---

- epävarma johtaja, joka ei välitä organisaation hyvinvoinnista tai tavoitteista
- kiltti työmyyrä kuitenkin
- vaikea tehdä päätöksiä
- ei saa muita tekemään töitä, vaan tekee ne itse
- pahimmillaan tilanne on silloin, jos organisaatiossa työntekijätasolla on joku vahva persoona, joka ottaa tavakseen kaivaa perustaa pois varsinaisen johtajan jalkojen alta.

# Johtajatyyppejä

---

1. ESIMERKKIJOHTAJA
2. TAHTOJOHTAJA
3. TOIMEENPANIJAJOHTAJA
4. YMMÄRTÄJÄJOHTAJA
5. TUENANTAJAJOHTAJA
6. KEHITTÄJÄJOHTAJA

Mintzberg

# JOHTAMISEN PARADOKSIT

---

Ole lähellä - ja pysy etäällä

Johda toimintaa – ja pysy taustalla

Luota ihmisiin – ja pidä heitä silmällä

Ole kärsivällinen – ja määrätietoinen

Ole näkijä – ja tekijä

Pyri yksimielisyyteen – ja tee päätöksiä yksin

Toimi – ja kuuntele

Ole itsevarma – ja nöyrä

Pidä huoli tehokkuudesta – ja hyvinvoinnista

# Viime viikon webinaarissa

---

Luottamukseen perustuva henkilöstöjohtaminen vaatii yhteisen arvopohjan ja tahtotilan (visio, missio, palvelulupaus, arvot).

Se vaatii myös säännösmaailman, joka tukee luottamukseen perustuvaa henkilöstöjohtamista.

Jos mahdollista, johtajan kannattaa luopua substanssiasiantuntijuudesta ja yrittää ymmärtää, että tehtävä on johtaa, sillä alaisuudessa on itsenäistä työtä tekeviä ammattilaisia, jotka ovat johtajaa taitavampia. Delegointi perustuu luottamukseen ja uskallukseen!

# Visio, missio, palvelulupaus arkijohtamisessa

---

## **Leaderin yhteinen visio:**

Olemme paikallisyhteisöjen elinvoiman kasvattaja, rajoja ylittävä rohkea uudistaja.

**Yhteinen missio:** Kokoamme yhteen ihmisten ja yhteisöjen voimavarat ja ideat paikallisen hyvinvoinnin lisäämiseksi. Toimimme alustana, jossa muutetaan ideoiden kipinät toiminnan voimaksi. Toteutamme yhdessä rakennettua strategiaa kestävästi ja pitkäjänteisesti

**Yhteinen palvelulupaus:** Leader on osallistamisen ja elinvoiman asiantuntija ja kokeilualusta. Leader-ryhmät tarjoavat joustavaa ja ketterää kehittämistoimintaa, kattavia verkostoja yli rajojen, kumppanuutta ja palveluja.

**Miten nämä näkyvät arjen henkilöstöjohtamisessa? Miten saamme ne näkymään? RYHMÄTYÖ 30 min ja purku**

# Totuuksia

---

- johtajan auktoriteetti alaistensa keskuudessa ei muodostu hierarkkisen aseman kautta, vaan se pitää ensin ansaita
- esimiestä voidaan pelätä, mutta häntä ei kuitenkaan tällöin arvosteta
- johtajuus on taitolaji ja sitä taitoa ei kaikille ole annettu
- johtajuutta voi myös kehittää ja opiskella
- hyväksi johtajaksi ei kuitenkaan tule pelkästään koulutuksia ja erilaisia kursseja käymällä; johtaja voi käydä lukemattomia koulutuksia olematta kuitenkaan yhtään parempi esimies kuin ennen koulutuksia

# Totuuksia

---

- johtajuuden kehittäminen lähtee liikkeelle omasta itsestään, omasta persoonasta ja sen tiedostamisesta; ensin pitää oppia tuntemaan itsensä ja hallita itsensä johtaminen; kun sen oppii, vasta sen jälkeen kykenee johtamaan muita
- täysin valmista johtajaa ei ole olemassa eikä koskaan tule olemaan
- johtaminen on ajattelutyötä!

**Johtajana kehittyminen on jatkuva prosessi, joka ei koskaan saa päättyä. Johtamisen oppimiseen menee koko elinikä!**

# Kehittämistehtävä

---

Kuvaa oman Leader-ryhmäsi nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja pohdi uusia palkitsemismuotoja!

Seuraava kerta Helsinki 15.-16.5.2018  
Talousjohtaminen

Kiitos!