

Johtaminen

– henkilöstöjohtaminen

Webinaari 20.3.2018

----jatkuu lähipäivällä 28.3.2018



MAASEUTUVERKOSTO

Tervetuloa!



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

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

50  vuotta
Suomen Yrittäjäopisto
Yrittäjämäisellä asenteella jo 50 vuotta

Koulutus vuonna 2018

Itsensä johtaminen, Helsinki 6.-7.2.2018

Henkilöstön johtaminen, verkko 20.3.2018, Tampere 28.3.2018

Talousjohtaminen 15.-16.5.2018 Helsinki

Verkostojohtaminen 22.8.2018 verkko, 29.8.2018 Hämeenlinna

Leader-ryhmien hallitustyön johtaminen 3.10.2018 verkko,
11.10.2018 Helsinki

Työskentelytapa on osallistujakeskeinen ja työpajatyypinen.

”Suuria luentopäiviä” ei tule!

Lähipäiviä ei voi seurata verkossa. Jälkikäteen tehdään studiossa kooste jokaisesta kokonaisuudesta. Tämä päivä nauhoitetaan kokonaan ja nauhoite jaetaan.

Tänään verkossa

Aamupäivä: Kehittämistehtävä ja ennakkotehtävä

Strategisemmat näkökulmat henkilöstöjohtamiseen mahdollisimman käytännönläheisesti

Kahvitauko klo 10.30-10.45

Lounastauko klo 12-13

Iltapäivä: Henkilöstöjohtamisen prosessit (henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja motivaatio)

Kahvitauko klo 14.00-14.15

Päivä päättyy klo 15

Jos yhteyden kanssa on ongelmia, ota yhteyttä Suomen Yrittäjäopiston helpdeskin Lauri Kivelään: lauri.kivela@syo.fi, 010 8414 002.

28.3.2018 Tampereella

Lähipäivä klo 10-16

- webinaarin herättämät ajatukset
- asiajohtaja/henkilöstöjohtaja
- Management ja Leadership
- Hyvät johtajat!

Aamukahvin klo 9.30-10 tarjoaa Maaseutuverkosto, samoin iltapäiväkahvin.
Lounas on omakustanteinen

Galleria Bertel, Työväenmuseo Werstas, Väinö Linnan aukio 8, Tampere

Materiaali 20.3. ja 28.3.2018 tulee jokaiselle sähköpostiin toisen päivän jälkeen. Samoin palautekysely kokonaisuudesta.

Periaatteita

1. Ota aloite, älä odota ohjeita
2. Puheenvuoroja ei anneta – ne otetaan!
3. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus puhua!
4. Tuhlaa energiaa ratkaisuihin, ei kielteisiin tunteisiin
5. Hymyile ja pidä hauskaa
6. Ota riskejä – älä varmistele
7. Ota henkilökohtainen vastuu asioista – älä syytä muita
8. Kohdista toimintasi mahdollisuuksiin, ei esteisiin
9. Toivota kaaos tervetulleeksi, se on ensimmäinen askel luovassa prosessissa
10. Tee aina parhaasi – älä alita rimaa
11. Ole avoimin mielin liikkeellä!
12. Anna itsestäsi – saat varmuudella enemmän

Kehittämistehtävä edelliseltä kerralta tätä kertaa varten; tehtävänanto

”Hyvä kysymys: Miten laatia itselleen elämän toimintasuunnitelma ja viedä se käytäntöön?

Tarkastele omaa ajankäyttöäsi ja työssäjaksamista, tunnista asioiden tärkeysjärjestys ja laadi henkilökohtainen suunnitelma ajankäytön ja työssäjaksamisen näkökulmasta.

Jos olet mukana seuraavalla kerralla, voidaan alussa ottaa tarkasteluun parhaat suunnitelmat! Ota suunnitelmasi mukaan. Esittäminen on vapaaehtoista.”

Jos olit ekalla kerralla mukana, oletko tehnyt tämän? Kuulisimme mielellämme, mitä olet kirjoittanut!

Ennakkotehtävä

Mieti, millaisia kehittämistarpeita on omassa henkilöstöjohtamisessasi tai Leader-ryhmäsi henkilöstöjohtamisessa. Millaiset asiat ”mättävät”? Kirjoita asiat muistiin ja mieti kehittämissuhteita.

Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista, joka tähtää strategialähtöisesti ja vastuullisesti henkilöstön muodostamiseen, kehittämiseen, ohjaamiseen, kannustamiseen, arviointiin ja palkitsemiseen siten, että organisaation suoriutuminen ja henkilöstön työhyvinvointi mahdollistuvat nyt ja tulevaisuudessa. Näin varmistetaan organisaation perustehtävän toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen.

Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Henkilöstön johtamisen ja kehittämisen lähtökohtina ovat visio, missio ja strategia sekä palvelulupaus ja arvot. Laatukäsikirja on olennainen osa ja henkilöstön tulee näkyä siinä.

Visio

Visio on aktiivinen tahtotila, jota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Visio on arkijohtamisen peruskivi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle sekä ajatteluun että tunteisiin vetoava kuva tulevaisuudesta. Visio on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä.

Helsingin Sanomien visio: Ensimmäisenä mielessä.

Visio

Visio on aktiivinen tahtotila, jota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Visio on arkijohtamisen peruskivi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle sekä ajatteluun että tunteisiin vetoava kuva tulevaisuudesta. Visio on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä.

Leaderin visio uusille maakunnille ja kunnille 2016

(<https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/leader/leader-toimintatapa/>):

Olemme paikallisyhteisöjen elinvoiman kasvattaja, rajoja ylittävä rohkea uudistaja.

Mitä tämä tarkoittaa ryhmäsi henkilöstöjohtamisessa käytännössä? Miten visio näkyy arkijohtamisessa? Jos ei näy, miten saadaan näkymään?

Missio eli toiminta-ajatus

Missio on organisaation toiminta-ajatus, sen olemassaolon syy. Mission ajatellaan vastaavan kysymykseen siitä, mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä ja mihin organisaatio haluaa pidemmällä aikavälillä päästä. Missio liittyy vahvasti organisaation perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Missio on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä organisaation strategian määrittelyssä. Kyseessä on siis yksi strategian perusosista, joiden päälle strategia rakennetaan. Toiminta-ajatus eli missio vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa.

Holiday Clubin missio: Myydä unelmalomia ja toteuttaa niitä.

Missio eli toiminta-ajatus

Leaderin missio uusille maakunnille ja kunnille 2016

(<https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/leader/leader-toimintatapa/>):

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

Mitä tämä tarkoittaa ryhmäsi henkilöstöjohtamisessa käytännössä? Miten missio näkyy arkijohtamisessa? Jos ei näy, miten saadaan näkymään?

Palvelulupaus

Mitä lupaamme?

Esim. Google lupaa järjestää kaiken maailmassa olevan tiedon.

Leaderin palvelulupaus uusille maakunnille ja kunnille 2017:

<https://www.maaseutu.fi/maaseutuverkosto/leader/leader-toimintatapa/>: Leader on osallistamisen ja elinvoiman asiantuntija ja kokeilualusta. Leader-ryhmät tarjoavat joustavaa ja ketterää kehittämistoimintaa, kattavia verkostoja yli rajojen, kumppanuutta ja palveluja.

Mitä tämä tarkoittaa ryhmäsi henkilöstöjohtamisessa käytännössä? Miten palvelulupaus näkyy arkijohtamisessa? Jos ei näy, miten saadaan näkymään?

Arvot

Arvot ovat organisaatio toimintaa ohjaavia tekijöitä, jotka kuvaavat miten ja kuinka organisaatiossa tehdään asioita. Arvoja voidaan kuvata liikennemerkeiksi, jotka ohjaavat tekemistä siten, että sovittuun päämäärään on mahdollista päästä. Yrityksessä arvot ovat kaikille tärkeitä asioita, esimerkiksi siisteys, asiakasläheisyys, tulos jne...

”Yrityksen arvot eivät eroa muun elämän arvoista” (Kirsti Paakkanen, ent. Marimekon omistaja)

Miten ryhmäsi arvot ohjaavat ryhmäsi henkilöstöjohtamista käytännössä? Mitä kehittämistä pitäisi tässä suhteessa tehdä?

Arvot

Arvoista ja niiden noudattamisesta syntyy organisaation kulttuuri. Ihmisen synnyttävät kulttuurin.

Miten organisaatiokulttuuria johdetaan henkilöstön näkökulmasta?

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

1. Merkityksellisyys

-jokaiselle työntekijälle tulee olla selvää, mikä on hänen merkityksensä osana isompaa kokonaisuutta

-henkilöstölle tulee olla selvää, mikä on organisaation merkitys yhteiskunnassa

Merkityksellisyyden tunne vahvistaa tutkitusti työmotivaatiota. Työtä ei yleisesti ottaen haluta tehdä vain siksi, että joku käskee tekemään.

Johtajana selvitä henkilöstölle viestinnällä ja vuorovaikutuksella jokaisen oma henkilökohtainen rooli sekä organisaation rooli yhteiskunnassa.

Miten tämä on saatu/saadaan toteutumaan?

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

2. Viestintä

-tiedottaminen ja viestintä ovat usein kompastuskiviä työtyytyväisyystutkimuksissa

-jos tieto ei kulje, syntyy väärinymmärrystä, epätietoisuutta ja turhaa työtä eli organisaation tehokkuus heikkenee

Monikanavainen, vuorovaikutteinen viestintä ovat onnistuessaan tehokkaita henkilöstöjohtamisen välineitä ja organisaatiokulttuurin syntymisen kulmakiviä.

”Kun koko henkilöstö tietää, mihin pyritään ja haluaa pyrkiä siihen suuntaan, on yrityksellä menestymisen mahdollisuudet”

Raila Lassila, toimitusjohtaja, Redland Oy

Miten olette ratkaisseet/ratkaisette viestinnän haasteita?

Paha karikko

Johtajuus ei ole tiedon keräämistä,
vaan tiedon jakamista

Tieto on ihanaa!!!! Meillä on harhakäsitys, että se ratkaisisi ”minäjohtajuuden” statuksen, mutta se on täysin väärin!!

Juttu on siinä, että kaikki tietävät asioista. Silloin vasta mahdollistuu dialogi ja onnistumisia ja kehittymistä mahdollistava työympäristö

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

3. Kuunteleminen

-lähiesimiestyö kulminoituu kuuntelemisen taitoon; jos joku tulee keskustelemaan, jatkatko tietokoneella työskentelyä vai keskitytkö **aidosti ja avoimesti** kuuntelemaan?

-saako sinut helposti kiinni, onko kalenterissasi tilaa keskusteluille? Ihmisillä on luontaisesti **kuulluksi tulemisen tarve**. Viestintä toimii useimmiten parhaiten, jos ihmiset kokevat tullessa kuulluiksi.

Vanha viisaus: Kaksi korvaa, yksi suu

Kuunnellaanko henkilöstöä aidosti? Kuunteleeko henkilöstö aidosti?

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

4. Kiittäminen

- jos esimies kiittää kerran vuodessa henkilöstöä, ei palautteen antaminen ole riittävällä tasolla; kiitos-sanankäyttöä ei pidä säästellä!
- pienienkin onnistumisten huomioiminen saa aikaan onnistumisen tunnetta ja positiivisuuden kierrettä ja vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon
- palautte on **lahja** ja osoitus siitä, että **työpanos tulee huomioiduksi**
- palautteen tulee olla **rehellistä!**

Tapahtuuko kiittämistä ja jos ei tapahdu, miksi?

Oletko esimiehenä valmis muuttamaan toimintatapoja tarvittaessa myös kiittämisen suuntaan? Jos et ole, miksi?

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

5. Kehittyminen

- työntekijät arvostavat mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan
- monia kiinnostaa myös uralla eteneminen
- onko em. siis mahdollisuutta käytännössä?
- esimiehen on oltava kiinnostunut siitä, mihin suuntaan työntekijä **haluaisi osaamistaan kehittää ja miten hän haluaa kasvaa roolissaan** niin, että se parhaiten vastaa organisaation tavoitteita
- kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen **sitouttaa** henkilöstöä
- monet eivät halua junnata vuosikausia samoissa tehtävissä

Pidä huolta organisaatiosi henkisen pääoman kasvusta ja kehittämisestä! **Miten tämä tapahtuu?**

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

6. Välittäminen

- esimiehen on tunnettava joukkonsa
- kun tunnet johdettavasi ja heidän elämäntilanteensa ja tarpeensa, pystyt ottamaan ne tarvittaessa huomioon
- työntekijät kyllä huomaavat, välittääkö esimies heistä **aidosti**

”Kun pystyt joustamaan ja osoittamaan välittämistä, on todennäköisempää, että työntekijätkin ovat tarvittaessa motivoituneita tekemään saman”.

Päivi Partanen, toimitusjohtaja, Intotalo Oy

Millaisia välittämisen toimia on käytössä? Miten tätä voisi kehittää? Hyvä kysymys on myös, **kuka välittää esimiehen jaksamisesta? Annetaanko myös esimiehelle palautetta?**

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

7. Juhlistaminen

- arkisen puurtamisen lomaan tarvitaan pientä juhlaa ja välillä isompaakin!
- onnistumiset ovat juhlan ja tuuletuksen aihe, samoin merkkipäivät
- myös epäonnistumisia kannattaa juhlistaa; virheet ainakin jossain määrin ovat sallittuja, ”viikon moka” tms. voi olla kahvihetken teema

Tuuletetaanko Leader-toimistossa? Onko aiheita, miksi tämä olisi perusteltua? Miten juhlistaminen tapahtuu?

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

8. Jakaminen

- hyvää organisaatiokulttuuriin kuuluu **hyvän jakaminen**
- onnistumisia ja hyviä ”juttuja” kannattaa jakaa, eikä pitää pelkästään omana tietona
- jakaminen lisää **yhteisöllisyyttä**

Kuinka avoimia ollaan toimistoissa? Miten avoimmuutta voisi kehittää?

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

9. Rekrytointi

- ihmiset luovat kulttuurin ja kulttuuri muotoutuu ihmisten näköiseksi
- rekrytoinnissa pitäisi onnistua palkkaamaan henkilöitä, jotka sopivat teidän kulttuuriinne
- onnistunut rekrytointi tuo tiimiin henkilön, joka täydentää kulttuuria
- työnantajana ota rekrytointihaastatteluun pari tulevan työntekijän työkaveria ja anna heidän lausua mielipiteensä myös!

”Yrittämisessä kaikkein haastavinta on rekrytointi. Virheet tulevat kalliiksi”.

Päivi Partanen, toimitusjohtaja, Intotalo Oy

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

Muista lisäksi:

- onnistumiskeskeisyys**; haetaanko onnistumisia tietoisesti?
- mihin kiinnitetään huomiota, onnistumisiin vai epäonnistumisiin?
- puuttumiskynnys**; puututko vai jätätkö puuttumatta pelisääntöjen vastaisiin tekoihin? Molemmat huomataan!
- ilmapiirin johtaminen**; ilmapiiri on sama kuin organisaation kulttuuri
---)ihmisten tunteet synnyttävät mielialan, mielialat luovat ilmapiirin ja ilmapiiristä muodostuu kulttuuri

Millainen on työilmapiirinne? Miten henkilöstö vaikuttaa työilmapiiriin, entä toiminnanjohtaja? Onko teillä kaikkien luottamusta nauttiva toiminnanjohtaja? Luottaako toiminnanjohtaja henkilöstöön?

Löytyykö em. organisaatiokulttuurin kulmakivistä keinoja tarvittaessa parantaa työilmapiiriä? Miten muuten kehitämme työilmapiiriämme?

Miten Sinusta tulee hyvä organisaatiokulttuurin johtaja (jos siis koet, että tässä on kehitettävää;-)?

1. Ihmiskäsitys: usko ihmisten oppimis- ja kehittymiskykyyn
2. Jatkuva luottamuksen rakentaminen: ole johdonmukainen ja ennustettava; luo luottamusta arkisilla teoilla, ole rehellinen sekä itsellesi että muille
3. Esimerkillä johtaminen; ole itse etulinjassa
4. Yhteisöllisyyden kehittäminen; ole tiivis osa joukkuettasi ja nosta yhteinen tekeminen keskiöön
5. Muista, että ihmiset ovat johtamisesi keskiössä

Tomi Lantto, toimitusjohtaja, Antell-konserni

”Yrityskulttuurin merkitys on yhtä suuri organisaation koosta riippumatta”

”Yrityskulttuurin rakentamisen tulee näkyä arkijohtamisessa ja jokapäiväisessä tekemisessä; johtaja on tässä avainasemassa näyttämässä esimerkkiä”

”Ihmisiä ei voi huijata, he näkevät kaiken läpi. Jos väität, että asiakas tai työntekijä on tärkein, mutta autopaikkasi on lähimpänä taloa, on selvää, että henkilöstö tulkitsee, että sinä itse olet tärkein. Myös sääntöjen on koskettava kaikkia. Vain ne säännöt, joita itse noudatat, jäävät henkiin. Muut eivät”

”Ihmisistä huolehtimisen tulee olla kaikkein tärkeintä”

Tomi Lantto, Antell

”Pitkän ajan kuluessa yrityksestä tulee johtajansa näköinen, niin hyvässä kuin pahassakin”

”Ennen pitkää johtaja saa sellaiset johdettavat kuin ansaitsee”

”Jos johtaja vaihtaa työpaikkaa parin-kolmen vuoden välein siksi, että se näyttää hyvältä cv:ssä, hänelle ei ehdi muodostua oikeaa kuvaa yrityksestä ja sen henkilöstöstä tai pitkäjänteisestä yrityskulttuurin rakentamisesta. Jos johtaja tekee näin, minulle muodostuu kuva, että hän ei ole tätä ymmärtänyt tai sitten on nimenomaan ymmärtänyt ja tietää, että hänen pitää lähteä pois ennen kuin totuus valkenee”

”Jos asiat menevät pieleen, ei auta kuin katsoa peiliin”

Laatukäsikirja

Miten henkilöstö näkyy laatukäsikirjoissanne?

Miten laatukäsikirjaa hyödynnetään arjen johtamisessa?

Tiimi

Tiimi, team = valjakko

Tiimi on ryhmä yksilöitä, joilla on yhteinen päämäärä ja jotka kykenevät yhdessä onnistuessaan tuottamaan arvoa enemmän kuin on yksilöiden arvojen summa!

Eli $1+1=\text{vähintään } 3!$



Jos haluat kulkea nopeasti, kulje yksin. Jos haluat päästä pitkälle, kulje yhdessä (*Afrikkalainen sananlasku*)

Henkilöstöjohtaminen on lähijohtamista, tiimin johtamista. Onko teillä Leader-toimistossa huipputiimi? (asteikolla 1-5, 1 huono tilanne, 5=ON!)

Smith&Katzenbach: Tiimit ja tuloksekas yritys

Jon Smithin ja Douglas Katzenbachin tutkimustulosten (The Wisdom of Teams – High Performance of Teams, Harvard Business School) mukaan huipputiimille ovat tyypillisiä seuraavanlaiset asiat:

- tiimi on todellinen (yhteinen tavoite ja päämäärä, vuorovaikutus, avoimuus, yhteenkuuluminen, luottamus, ahkera työnteko)
- tiimin jäsenet ovat sitoutuneet henkilökohtaiseen kasvuun, työntekoon ja menestykseen
- sitoutumisen aste huippuluokkaa: ”jos joku meistä epäonnistuu, epäonnistumme kaikki”
- hyvä huumorintaju – hauskempaa kuin muilla (yhteistä aikaa enemmän)
- jäsenet löytävät halun kehittyä ammattilaisina ja kasvaa ihmisinä

Luottamus

Kysymys jokaiselle ja keskusteltavaksi tiimin kesken (tehkää huomenna tämä!)

Määrittele kolme seikkaa, joiden perusteella työtoverisi/alaisesi/esimiehesi voi sinuun luottaa!

Mieti, oletko koskaan pettänyt toisten luottamusta ja jos olet, onko se ollut vakavaa vai pelkkä ”valkea valhe”? Vai oletko siis puhdas kuin pulmunen eli et ikinä ole pettänyt tai petä työkavereidesi tai muiden luottamusta?

Tiimin työnjakokysymykset

Onko Leader-toimiston henkilöstön työnjako selkeä?

Mitä kukin tekee ja kuka vastaa mistäkin?

Leader-tiimien työtaakka on suuri! Miten sitä jaettaisiin tiimin kesken uusiksi tarvittaessa?

Mikä on toiminnanjohtajan rooli työn jakamiskysymyksissä? Onko hallituksella jotain roolia? Toimintaryhmä X ry:n hallitus kuitenkin on jokaisen työnantaja.

Jos koetaan, että työnjakokysymykset eivät ole selkeitä, eivätkä työt jakaannu kohtuullisen tasaisesti, miten asia korjataan?

Tiimin johtamisen huoneentaulu

Mitä paremmin tiimillä menee, sitä parempaa palvelua asiakkaat saavat!

Ole vahva johtaja

- luotettava**
- uskottava**
- älä epäröi**

Laadi yhdessä tiimin kanssa selkeä toimintasuunnitelma

- ei täydellinen**
- jätä luovuudelle tilaa**
- pane asiat tärkeysjärjestykseen**
- keskity konkreettisiin tuloksiin**
- mitä haluamme saavuttamme tiimin työllä**

Tiimin johtamisen huoneentaulu

Arvioi henkilöstösi valmiudet

-tunne henkilöstösi kyvyt

Estä avainhenkilöiden lähteminen

-lahjakkaat yksilöt ovat tiimityön elinehto

-panosta avainhenkilöiden työsuhteiden säilymiseen

Huolehdi selkeästä työnjaosta

-tiedota

-poista päällekkäisyydet

-selkeät vastualueet

Tee selväksi aikataulut

-asetta kaikelle toiminnalle aikarajat ja edellytä niiden noudattamista

Tiimin johtamisen huoneentaulu

Varmista kurin säilyminen

-yhteen hiileen puhaltaminen

-vaadi itseltäsi paljon ja edellytä, että jokainen vaatii itseltään paljon (myös toisilta)---älä päästä itseäsi tai tiimiäsi helpolla---tulokset ja siten tyytyväisyyden ainekset syntyvät ponnisteluista

-rutiinit sivuun---tilalle kehittäminen

selkeät ja oikeudenmukaiset pelisäännöt—tiimin jäsenten toiminnan arviointi(myös itsearviointi)

Älä kitsastele kiitosten antamisessa

Tehosta tiedottamista

Ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan

-visio, missio, palvelulupaus, laatukäsikirja, arvot ohjaavat

Tiimin johtamisen huoneentaulu

Seuraa prosessien ja toiminnan kehittymistä

Ole päättäväinen

-sinulla on oltava arvovaltaa, taitoa ja kykyä tehdä päätöksiä ja panna päätökset toimeen

Varmista onnistumisesi johtamisessa

**-ole yhteistyökykyinen, vastuullinen
-huolehdi, että toimintasi on tuloksellista**

Organisaatiokulttuurin johtamisen kulmakivet

Pohdittavaa:

Miten johdat kulttuuria?

Miten kulttuurin johtaminen näkyy henkilöstölle?

Miten kulttuurin johtaminen näkyy työtehtävissä, henkilöstöviestinnässä, vuosikellossa ym.?

Jos teille on tullut uusi työntekijä, oletko pyytänyt häntä tarkkailemaan tai analysoimaan organisaationne kulttuuria?

Strategia

Strategiassa määritellään, miten tavoitteet, päämäärät ja visio saavutetaan

Miten ryhmänne strategiassa on huomioitu henkilöstö?

Strateginen näkökulma henkilöstöjohtamiseen

Strateginen näkökulma tarkoittaa ajatusta, jonka mukaan henkilöstöön on sitoutunut pääomaa ja potentiaalia samalla tavoin kuin muihinkin tuotannontekijöihin. Tästä syystä henkilöstövoimavaroja tulee kehittää, arvioida ja johtaa *systemaattisesti ja ammattimaisesti*.

Henkilöstö on mahdollistava ja kehittyvä voimavara, ei vain kustannuserä.

Strateginen näkökulma henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtaminen on strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen yläkäsite. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on keino toteuttaa henkilöstöjohtamista. Sen konkreettisena ilmiösana on henkilöstöstrategia, joka on pitemmän aikavälin henkilöstösuunnitelma.

Se vastaa kysymyksiin: millaista osaamista tarvitsemme tehtävämme toteuttamiseen; millainen määrä henkilöstöä meidän on mahdollista palkata tehtävämme suorittamiseen; miten pidämme huolta henkilöstöstämme?

Kuvaile henkilöstöstrategiaasi!

Henkilöstöjohtamisen prosessit

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

Henkilöstön hankinta

Monesti rekrytointi epäonnistuu!

Talouselämä-lehti, tutkimus 2015:

-joka 13. rekrytointi epäonnistuu

-40% vastaajista oli sitä mieltä, että yleisimmin rekrytointi onnistuu

-epäonnistumisten 5 yleisintä syytä:

1.Rekrytoidun odotukset eivät täyty

2.Rekrytoidun ammattitaito ei riitä

3.Puutteet rekrytointiprosessissa (mm. kiire ja hutilointi)

4.Rekrytoidun persoona, kemia ristissä

5.Rekrytoijan puutteellinen ammattitaito

Henkilöstön hankinta

Rekrytoitavan menneisyys:

Osaamista hehkutetaan, mutta kannattaa muistaa, että tämän päivän osaaminen ei välttämättä ole huomisen osaamista!

Rekrytoinneissa painottuvat mennyt aika ja suoritukset ja kokemukset. Ei 25 v. sitten suoritettu yliopistotutkinto välttämättä ole kovinkaan merkittävä tehtävän kannalta.

Henkilöstön hankinta

Tosi-case:

Rekrytoitava ei haastattelussa kovin paljoa puhunut, mutta kyseli! Hän myi itsensä sillä. Lisäksi hän halusi oppia, sillä hän kertoi rehellisesti, että ei tällä hetkellä tehtäviä osaa, mutta **halusi oppia.**

Rekrytoinnin ammattilaiset huomaavat hakijoista ne tulevaisuuden tähdet, jotka eivät pidä itsestään hirveästi meteliä, mutta huomaavat, että heidän katseessaan on jotain kipinöivää.

Rekrytointi on strateginen valinta, sillä epäonnistumiset tulevat kalliiksi. Rekrytoinnin ammattilaisia on käytettävissä.

Henkilöstön hankinta

Kertokaa onnistuneista ja epäonnistuneista rekrytoinneista!

Mitkä asiat tekivät rekrytoinnista onnistuneen?

Miksi epäonnistuttiin?

Oletteko käyttäneet henkilöstöpalveluyrityksiä rekrytointien apuna?

Henkilöstön hankinta

Rekrytointiprosessi (perinteinen malli ja muistilista):

1. Tarvekartoitus: selvitetään mahdollisimman hyvin, mihin uutta henkilöstöä tarvitaan.

2. Rekrytointikanavien valinta: ulkoinen tai sisäinen haku
Sisäisessä haussa tarjotaan henkilöstölle mahdollisuutta hakea uutta tehtävää. Ulkoisessa haussa voidaan käyttää apuna myös rekrytoinnin asiantuntijayrityksiä tai työvoimaviranomaisten apua. Käsitellään saapuneet hakemukset, karsitaan ja kutsutaan jäljelle jäävät haastatteluun.

Henkilöstön hankinta

3.Haastattelu: Haastattelussa voi käyttää apuna haastattelurunkoa. Haastattelurungon avulla eri haastatteluja voidaan verrata keskenään eikä mitään olennaista kysymystä unohdu. Haastattelussa selvitetään hakijan tietotaito ja tekninen osaaminen sekä hakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia.

4.Soveltuvuusarviointi: Johtotason ja asiantuntijan hauissa on suositeltavaa tehdä soveltuvuusarvioinnit hakijoille. Kilpailutetaan soveltuvuusarviointia tarjoavia yrityksiä.

Henkilöstön hankinta

5. Työsopimusneuvottelut: Palkkaneuvotteluissa voi käyttää apuna palkkatilastoja. Palkkauksen on hyvä myös olla linjassa yrityksen muiden työntekijöiden palkan kanssa. Neuvotellaan muut työsuhde-edut, työaika yms.

6. Työsopimuksen teko: Tehdään kirjallinen työsopimus saatujen tietojen perusteella. Allekirjoitetaan työsopimus ja käydään sopimus työntekijän kanssa läpi. Käydään työntekijän kanssa läpi lisäksi muut työsuhteeseen liittyvät asiat mm. työajat ja työajan kirjaus, työterveyshuolto, avaimet ja kulunvalvonta, lounaskäytäntö, noudatettava tes.

Oletteko tehneet tätä jotenkin muuten?

Jos huomataan, että rekrytoinnissa ei ole onnistuttu, mitä sitten..?

Tottakai ensin keskustellaan ja yritetään saada hyvällä muutosta aikaan...

Jos huomataan, että rekrytoinnissa ei ole onnistuttu, mitä sitten..? Varautuminen tähän on tärkeää!

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.

Jos huomataan, että rekrytoinnissa ei ole onnistuttu, mitä sitten..?

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

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

Jos huomataan, että rekrytoinnissa ei ole onnistuttu, mitä sitten..?

- luottamuksen menettäminen
- alkoholin käyttö
- työntekijän kilpaileva toiminta
- sairaus (ei yleensä irtisanomisperuste, mutta oikeuskäytännössä on katsottu vuoden työkyvyttömyys päteväksi irtisanomisperusteeksi)
- luvattomat poissaolot ("jos työntekijä on viikon pois työstä syytä ilmoittamatta, työnantajalla on oikeus purkaa työsopimus heti päättymään)

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 irtisanomisperusteena

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

Työsopimuksen päättämismenettely (henkilöstä johtuvat syyt)

- työntekijälle on annettava tilaisuus tulla kuulluksi
- irtisanominen on toimitettava kohtuullisessa ajassa siitä, kun irtisanomisperuste on tullut työnantajan tietoon (ei laissa määriteltyä määräaikaa 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!