

## ESIMIESTYÖ ?

**SIKATILOJEN  
TYÖNANTAJAOSAAMINEN**

Jari Rantanen  
Kotkankatu12 C  
13210 HML  
0400 699 787

# TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Pekka Järvinen



# Työelämää koskevat lait

Työsopimuslaki

Työaikalaki

Vuosilomalaki

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Työturvallisuuslaki

Laki työsuojelun valvonnasta

Yksityisyyden suoja työsuhteessa

Tasa-arvolaki

Opintovapaalaki

Oppisopimuslaki

Vuorotteluvapaalaki

Yhdenvertaisuuslaki

Työterveyshuoltolaki

Laki nuorista työntekijöistä

Työntekijöiden eläkelaki TyEL

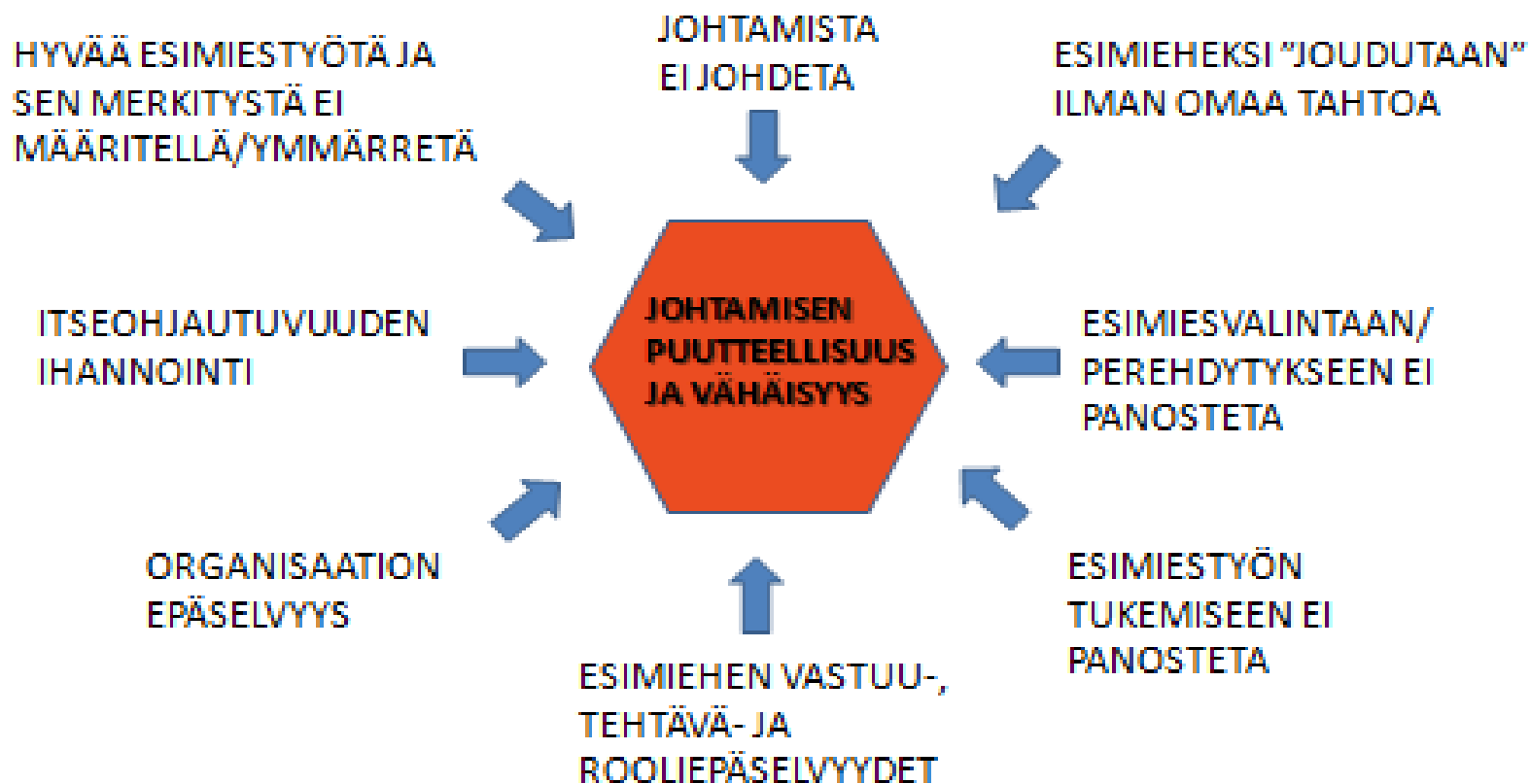
## Työnantajan velvollisuudet

- **Yleisvelvoite huolehtia työntekijöiden edellytyksistä hyvin työsuorituksiin, kehittymiseen ja henkiseen hyvinvointiin**
- Syrjäntäkielto ja tasapuolinen kohtelu
- Työturvallisuus (työpaikkakiusaaminen)
- Selvitys työnteen keskeisistä ehdoista
- Velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle ja vapautuvista työpaikoista tiedottaminen
- Vastuu työehtosopimusten noudattamisesta
- Palkanmaksu

## Työntekijän velvollisuudet

- **Yleiset velvollisuudet**
  - Huolellisuusvelvoite**
  - Työnjohtomääräysten noudattaminen**
  - Uskollisuusvelvoite**
- Työturvallisuus; häirintä ja epäasiallinen kohtelu
- Kilpaileva toiminta & valmistelu
- Salassapito

# JOHTAMISEN PUUTTEET



# TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN PERUSASIAAT

Pekka Järvinen

TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Työntekoa tukeva organisaatio

Työntekoa palveleva johtaminen

Työntekoa tukeva työjärjestelyt

Työntekoa tukevat yhteiset pelisäännöt

Työntekoa tukeva avoin vuorovaikutus

Työntekoa tukeva jatkuva arviointi

**SELKEÄ ORGANISAATION PERUSTEHTÄVÄ**

# JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

## YRITYKSEN TASO

- perustehtävä
- strategia
- rakenteet
- toimintaympäristö

## URASUUNNITTELU

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

PALKITSEMINEN

SUORITUSARVIOINTI

ESIMIESTOIMINTA

TAVOITTEISTO

TYÖN MUOTOILU

HENKILÖSTÖN HANKINTA

ORGANISAATIO

TOIMINTA-AJATUS

**J O H T A M I N E N**

TALON SIT.

AMMATTITAITO JA -YLPEYS

TYÖMOTIVAATIO

ARVOSTUS JA VASTUUN TUNNE

VIIHTYMINEN JA OSALLISTUMINEN

TAVOITTEISIIN SITOUTUMINEN

OMIEN VAHVUUKSIEN TUNNISTAMINEN

TYÖSUHTEEN EHTOJEN HYVÄKSYMINE

TOIMENKUVAN SISÄISTÄMINEN

PEREHTYMINEN YRITYKSEN LIIKEIDEAAN

## YKSILÖN TASO

- ammattitaito
- työmotivaatio
- yhteistyökyky

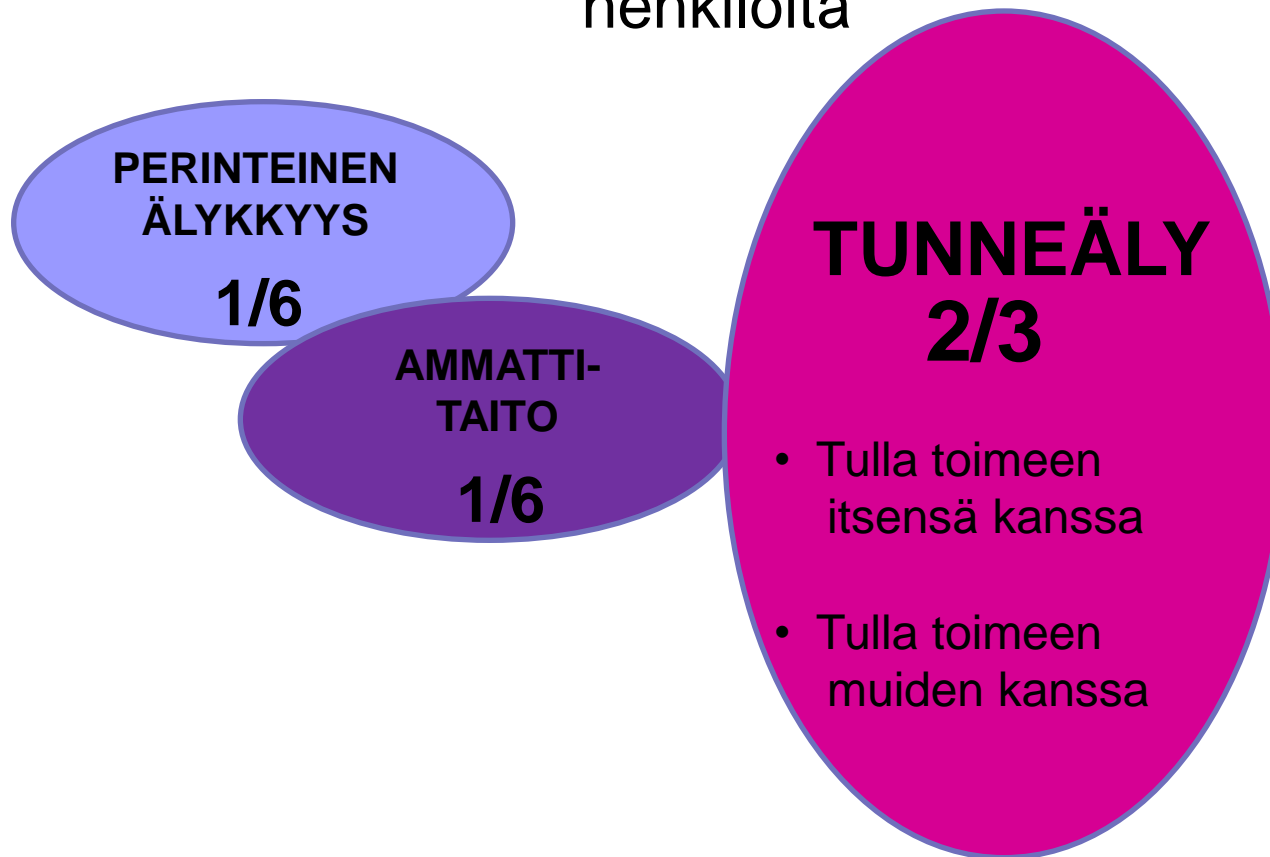


# PÄTEVYYS



# MENESTYKSEN TEKIJÄT 2000-LUVULLA

Työelämän kilpailutilanteessa, kun tehtävään on valittu älykkyydeltään ja osaamiseltaan päteviä henkilöitä



# MAINE



LISÄARVO ?



RISKI ?

# ESIMIEHEN TEHTÄVÄROOLIT



ESIMIEHENÄ

---

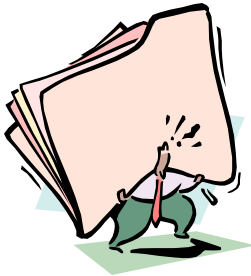
---

---

---

---

---



ASiantuntijana

---

---

---

---

---

---



KEHITTÄJÄNÄ

---

---

---

---

---

---

# JOHTAJAN ROOLIT

**KAPTEENI**  
vastuu

**VALMENTAJA**  
arvot

**ÄLYKKÖ**  
visio/valinnat

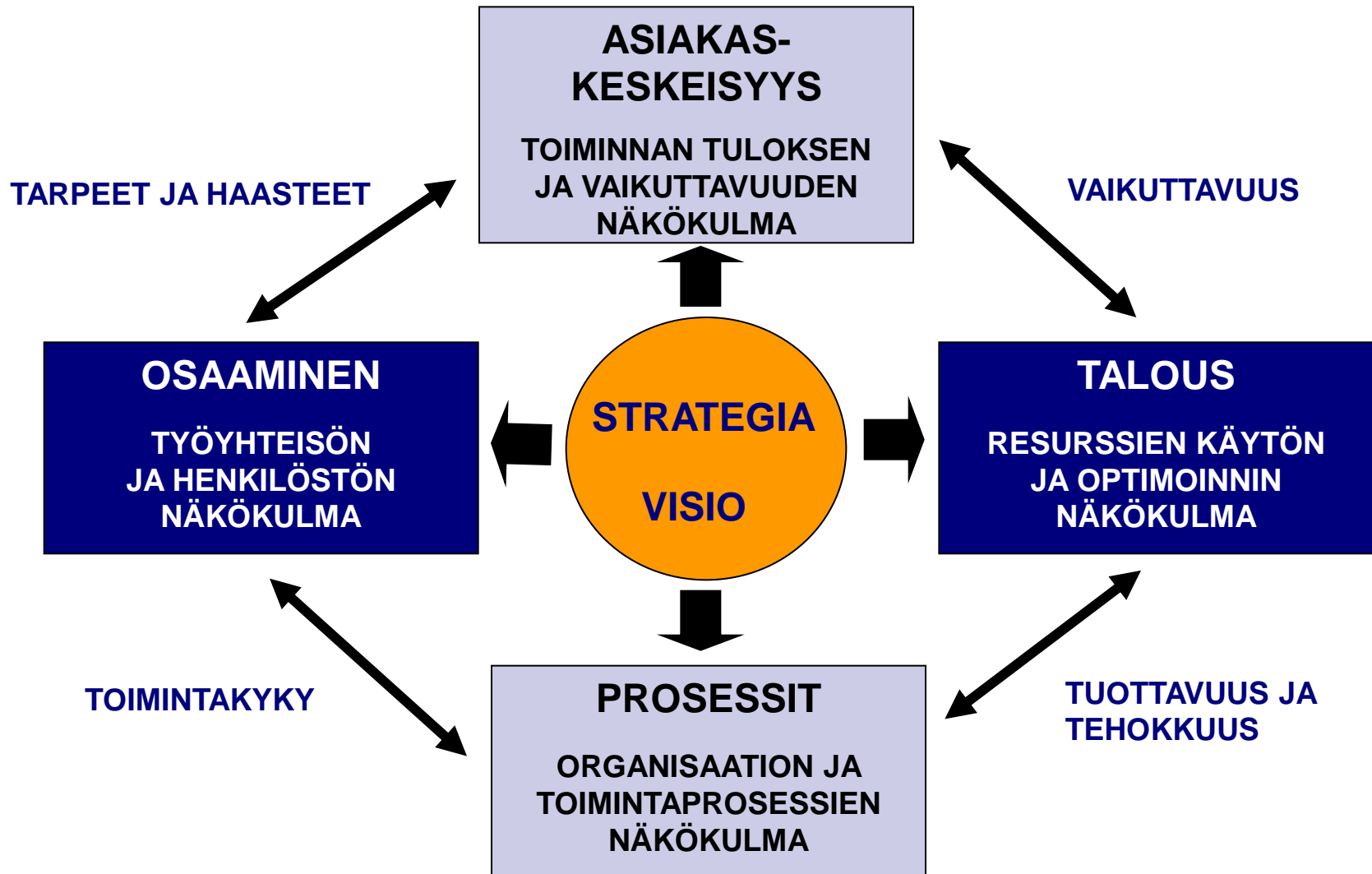
**EROTUOMARI**  
pelisäännöt

**PELAAJA**  
esimerkki

**MOTIVOIJA**  
innostus



# VISIOT JA STRATEGIAT KÄYTÄNNÖSSÄ

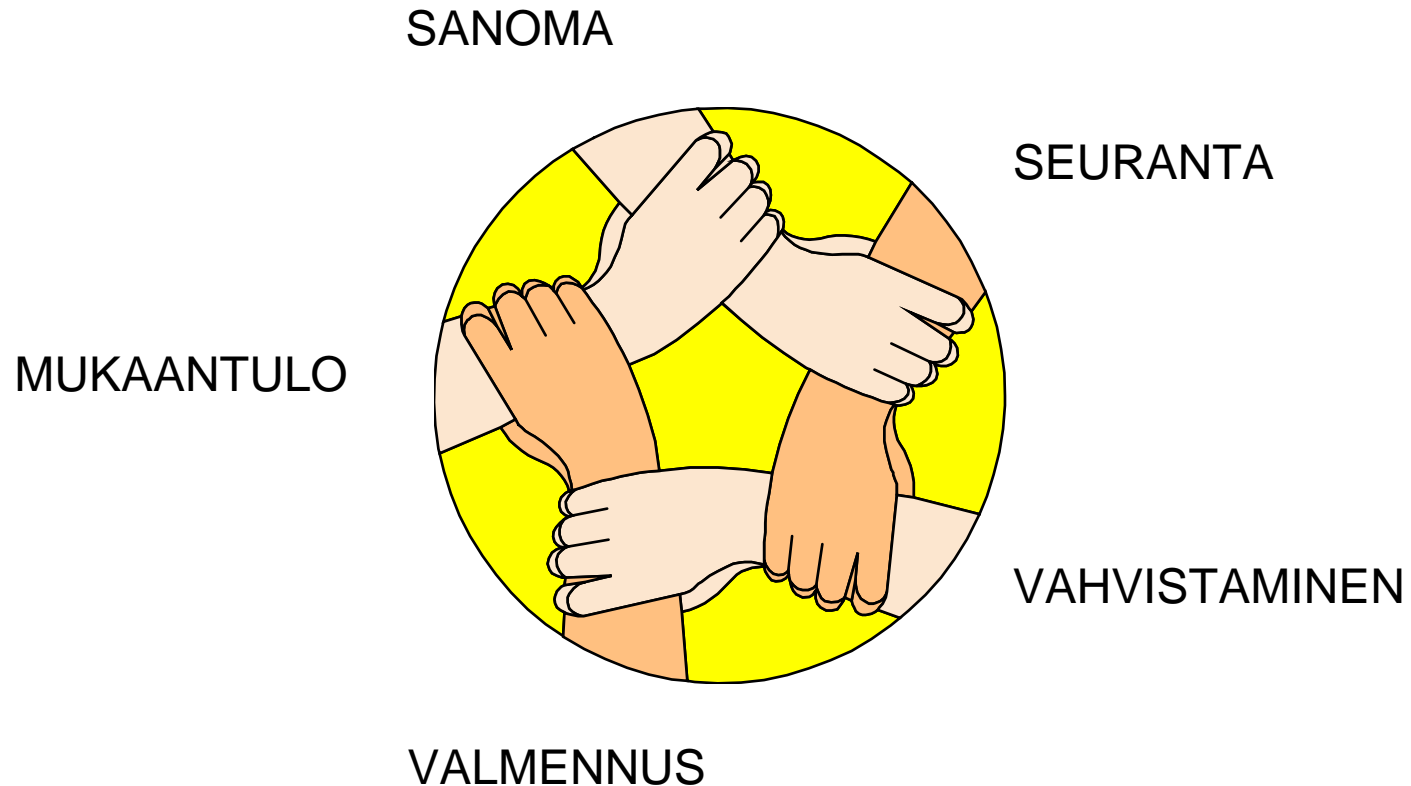


# STRATEGIA KÄYTÄNNÖSSÄ



# MUUTOKSEN JOHTAMISEN PROSESSI

## STRATEGIA MUUTOKSELLE ?





# MUUTOKSEN RISTIRIITA

sov. Pekka Järvinen

## VANHA

- Kyllästymisen vaara
- Tuttu
- Turvallinen
- Tottumukset ja rutiinit
- Vaivattomuus ja helppous
- HALLINNAN TUNNE
- STRESSI ”HALLITTUA”
- MUKAVUUSALUE

## UUSI

- Innostava ja haastava
- Tuntematon
- Epävarmuus
- Ei tapoja eikä rutiineja
- Opettelua vaativaa
- HALLINTA HEIKKENEET
- STRESSI KASVAA
- EPÄMUKAVUUSALUE



# POSITIIVINEN STRESSI

sov. Pekka Järvinen

- Nostaa sopivasti viireystilaa
- Haastaa, auttaa kohdistamaan energiaa ja keskittymään
- Lisää omien kykyjen ja rajojen koettelemista ja testaamista
- Hallinnan tunnetta ei kadoteta - PROAKTIIVISUUS
- Motivaatiota, elinvoimaa ja itsetuntoa vahvistava



SE, JOKA JOHTAA IHMISTEN AJATTELUA,  
JOHTAA KOKO TYÖYHTEISÖÄ!

**VALTAOSA JOHTAJISTA PYRKII TEKEMISEN JOHTAMISEEN?**

# TEKEMISEN JOHTAMINEN versus AJATTELUN JOHTAMINEN

## ❑ ESIMIES KÄSKIJÄNÄ JA POMONA

## ❑ TYÖYHTEISÖN TODELLINEN JOHTAMINEN MUUALTA KUIN ESIMIEHEN TAHOLTA

- esimies antaa käskyt, muut vaikuttavat siihen miten niitä noudatetaan
- esimiehellä henkilökohtaiset tavoitteet (ehkä?)
- yhteinen ”vihollinen” työnantaja
- kaikki pelaavat omaan pussiin
- voitonjako yksipuolista, jolloin jokainen pyrkii turvaamaan omat saatavansa sitoutumatta pitkäjänteiseen tuloksen nousuun

## ❖ ESIMIES TODELLISENA JOHTAJANA

## ❖ ESIMIES JOHTAA TYÖYHTEISÖÄ HALUAMAANSA SUUNTAAN

- esimies johtaa työyhteisöä vaikuttamalla ihmisten ajatteluun
- toimijoilla henkilökohtaiset sovitut tavoitteet
- yhteinen ”vihollinen” kaikki tuottavuutta heikentävät asiat
- kaikki pelaavat samaan pottiin
- kaikilla jokin yhteinen hyöty, joka ohjaa ajattelua/ toimintaa, voitosta osuus kaikille pitkäjänteisesti

# JÄMÄKKÄ JOHTAMINEN

- VASTUUN OTTO OMASTA TOIMINNASTA
- PUUTTUU HETI EPÄKOHTIIN (lainsäädäntö + pelisäännöt)
- PITÄÄ MINKÄ LUPAA
- EI SYLLISTÄ TOISTA OMISTA VIRHEISTÄ
- VOI MUUTTA MIELTÄÄN, JOS SAA UUTTA FAKTAA ASIASTA JA TÄMÄN TIEDON KÄYTTÖ PARANTAA TULOSTA
- SILLÄ ”**KUKA ON OIKEASSA**” EI OLE MERKITYSTÄ VAAN SILLÄ MITÄ SAADAAN AIKAAN

**... JOS SINULLA EI OLE JÄMÄKKYYTTÄ, AINOA MAHDOLLISUUTESI JOHTAA ON TEKEMISEN JOHTAMINEN!**

# POISOPPIMISEN JOHTAMINEN

NYKYTILAN  
RISKIT/UHAT

NYKYTILAN  
KUVAUS

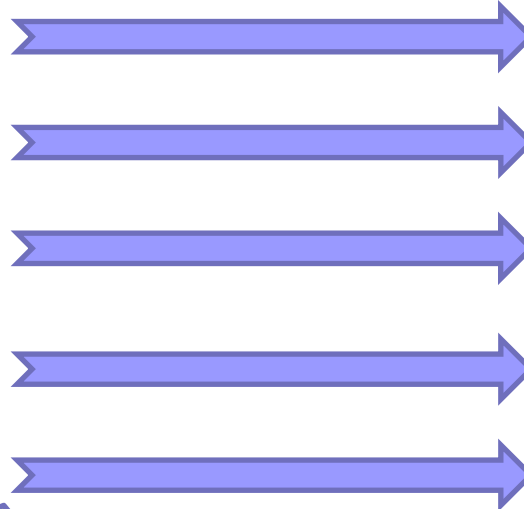
Käytännön tekeminen  
uuteen tilaan pääsemisessä

UUDEN TILAN  
KUVAUS

UUDEN TILAN  
HYÖDYT/EDUT




-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-



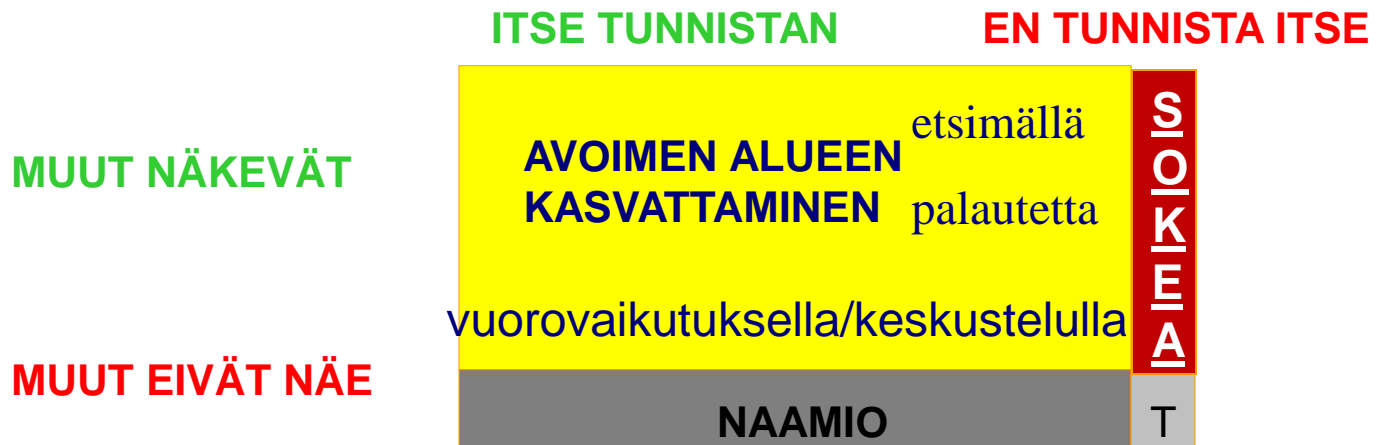
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

+  
+  
+  
+  
+  
+  
+  
+

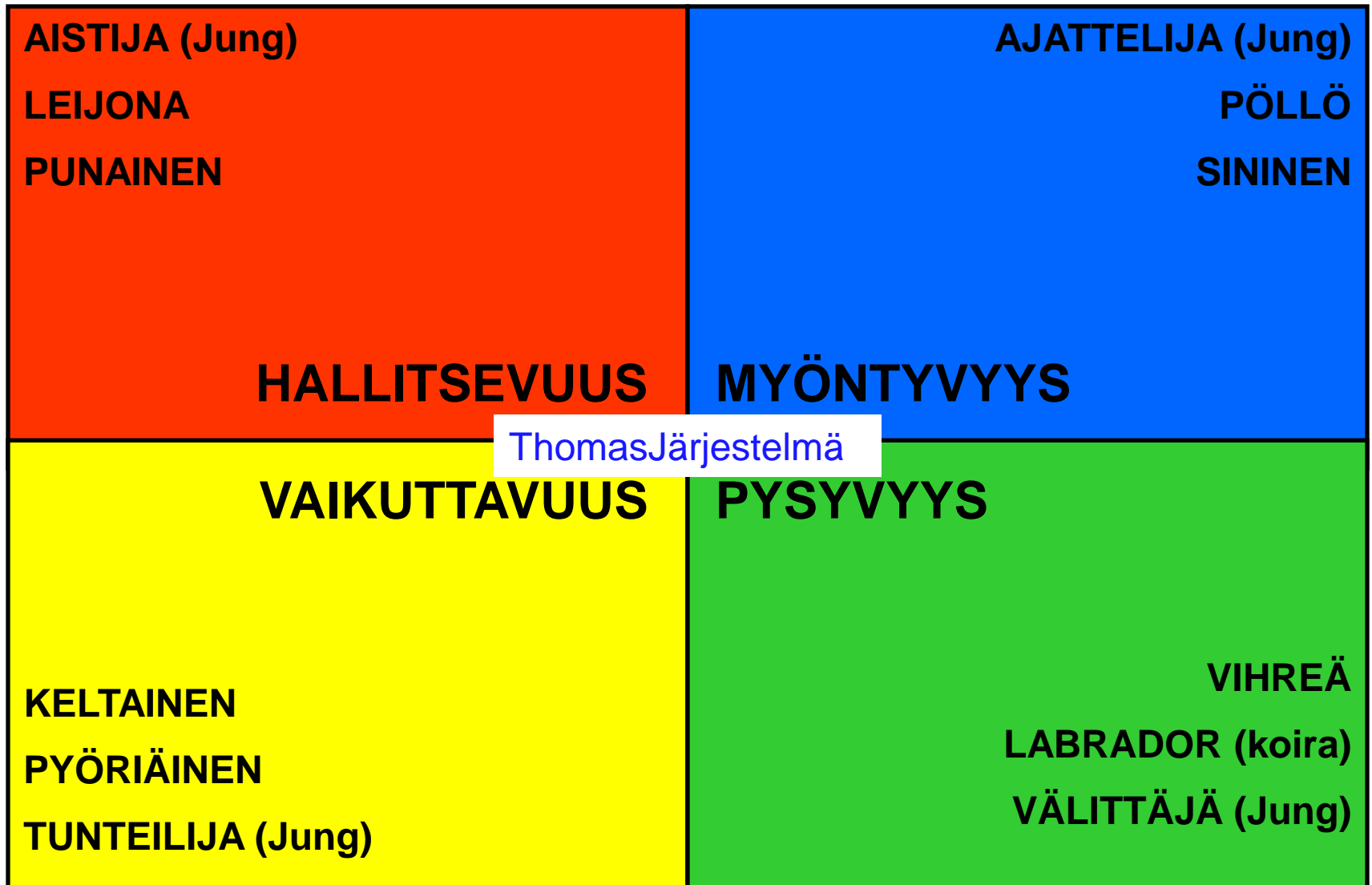
 Tahtotilan näyttö!  
 Selkeät päätökset!  
 Selkeä viestintä!  
 Jatkuva arviointi!  
 Oikean tekemisen  
 palkitseminen!

SITOUTUMINEN  OSALLISTA + LISÄÄ YMMÄRRYSTÄ + HYVÄKSYTÄ

# Joharin ikkuna ja itsetuntemus



# IHMISTEN ERILAISUUDEN KUVAUKSIA





# JOHTAJUUDEN HAASTEET

	Väärä suoritustapa	Oikea suoritustapa
Oikea tulos	<b>ONGELMALAPSET</b> (Puutu ja muuta suoritustapaa?)	<b>TÄHTIPELAAJAT</b> (Vahvista ja luota, anna haasteita?)
Väärä tulos	<b>SOPEUTUMATTOMAT</b> (Poista pelistä vai vielä mahdollisuus?)	<b>VÄÄRIN OHJATUT</b> (Aseta tavoitteet ja prioriteetit, ole lähellä)

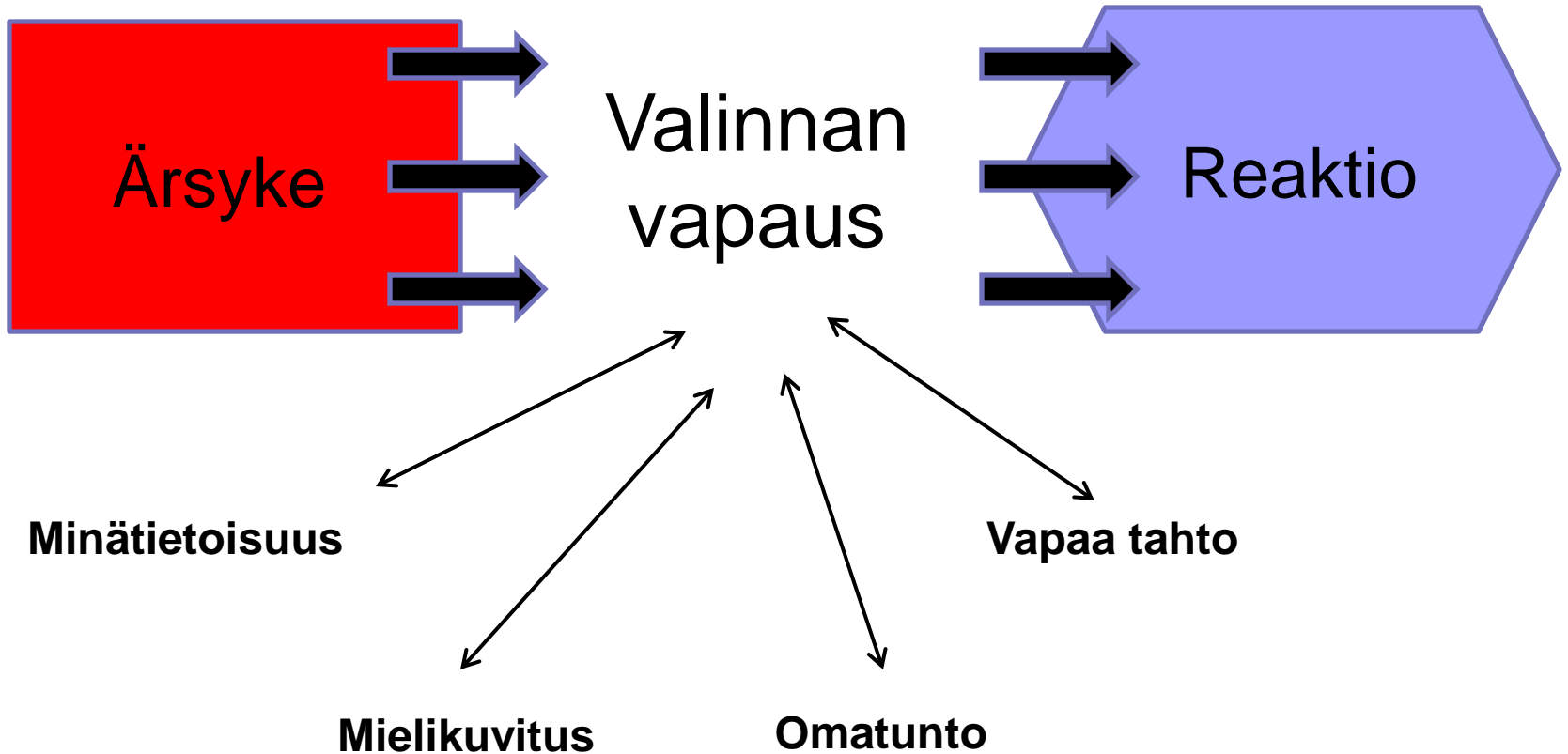


# PROAKTIIVISUUS

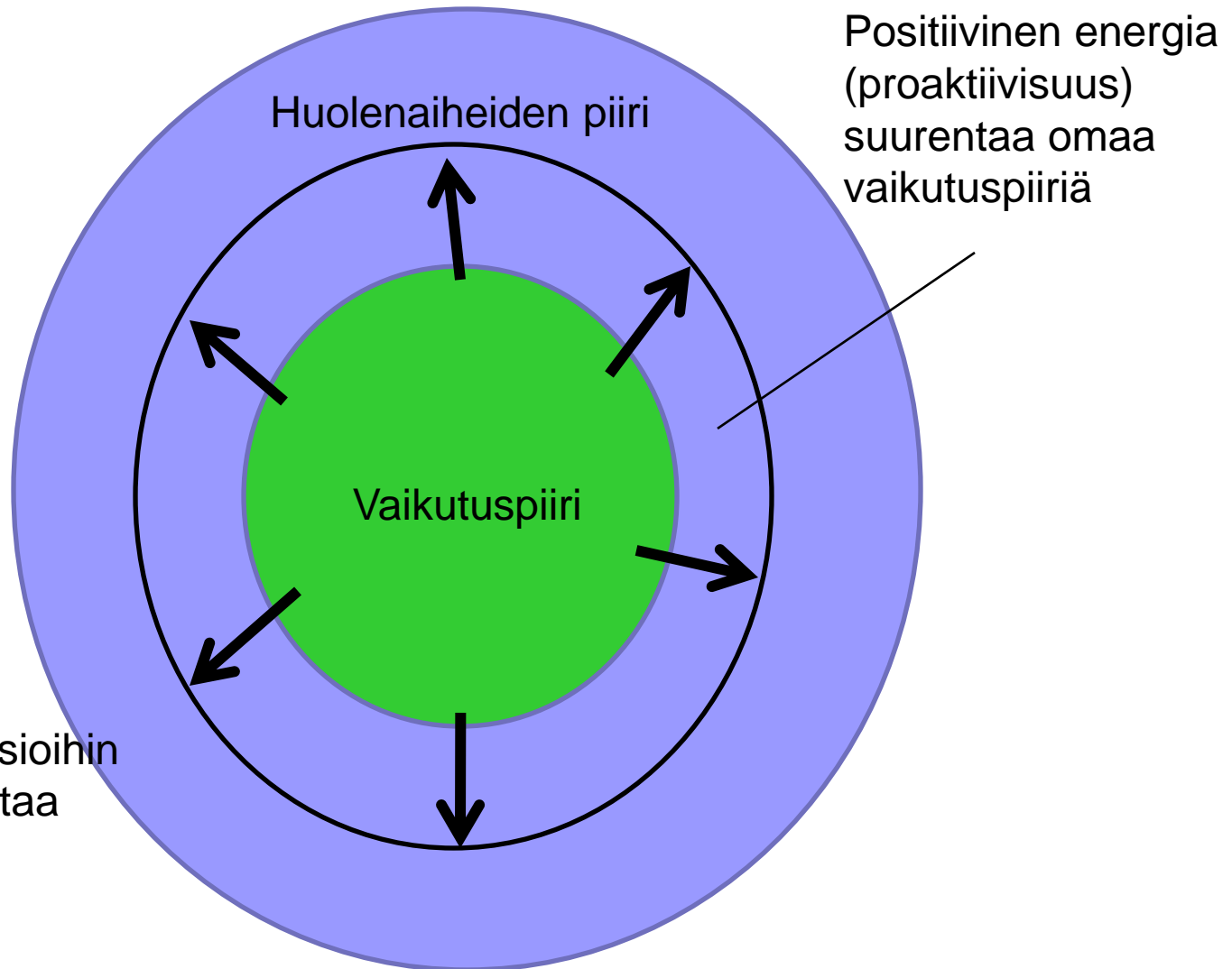
Tarkoittaa perimmältään aktiivisuutta ja aloitteellisuutta, mutta lisäksi sitä, että olemme ihmisinä vastuussa omasta elämästämme

Proaktiiviset ihmiset valitsevat vastuullisesti itse omat reaktionsa, he eivät syytä olosuhteita, elämäntilanteitaan tai omia ehdollistumisiaan.

# PROAKTIIVISUUS



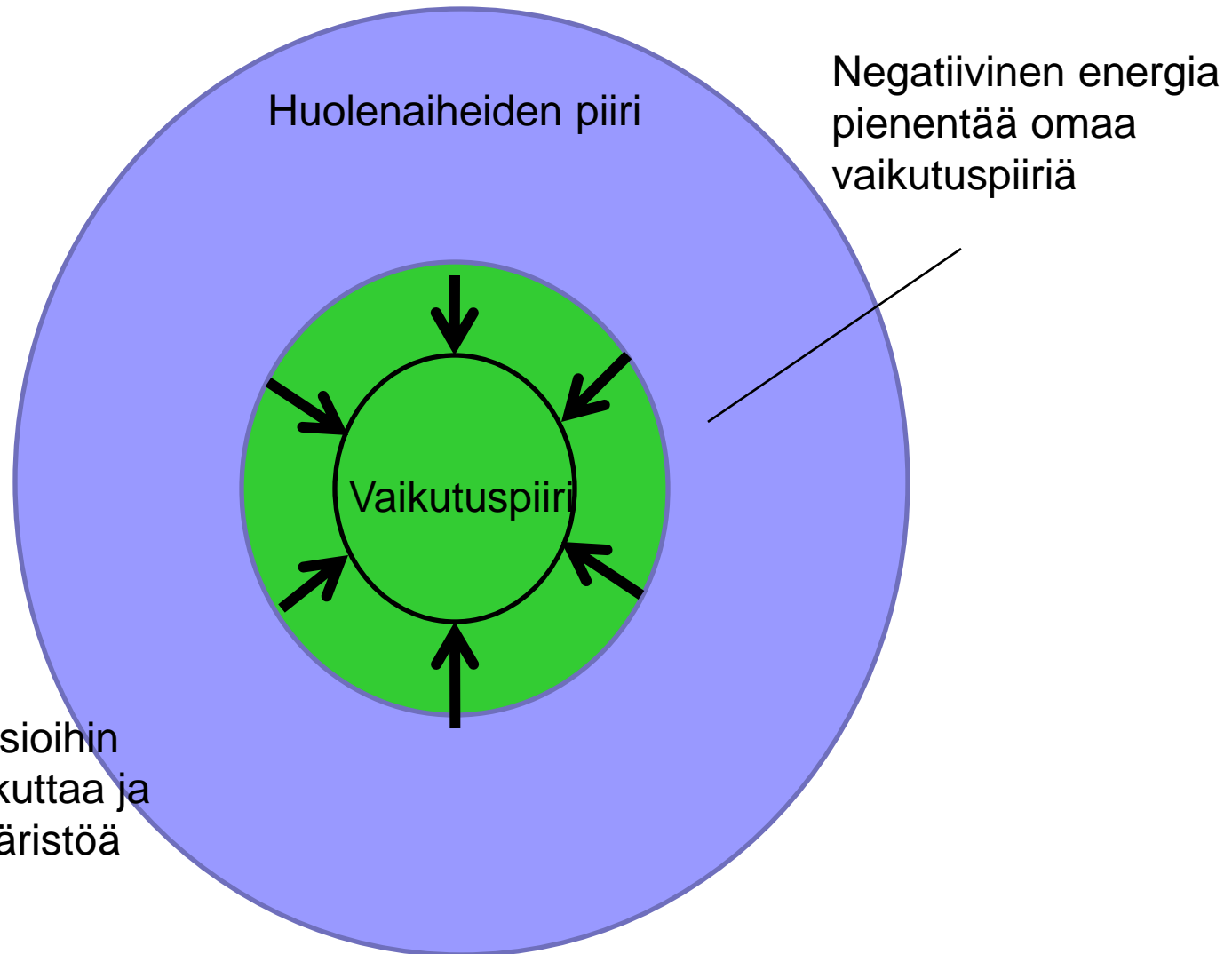
# PROAKTIIVISUUS



## MITEN?

Keskittymällä asioihin  
joihin voi vaikuttaa

# NEGATIIVINEN REAKTIIVISUUS



## MITEN?

Keskittymällä asioihin joihin ei voi vaikuttaa ja syytellen ympäristöä sekä muita

# PROAKTIIVISUUDEN JA REAKTIIVISUUDEN EROT

Reaktiivinen asenne	Proaktiivinen asenne
En mahda asialle mitään	Katsotaan mitä vaihtoehtoja on tarjolla
Minä nyt vain olen sellainen	Voin omaksua toisenkin näkökulman
Hän tekee minut aivan hulluksi	Kykenen hallitsemaan tunteitani
He eivät suostu siihen	Pystyn saamaan heidät puolelleni
Minun täytyy tehdä se	Valitsen asianmukaisen reaktion
En pysty	Minä teen oman valintani ja parhaani
Minun on pakko	Minusta näin on parempi
Kunpa...	Minä tahdon...



# ESIMIEHEN JA ALAISEN KESKUSTELUT

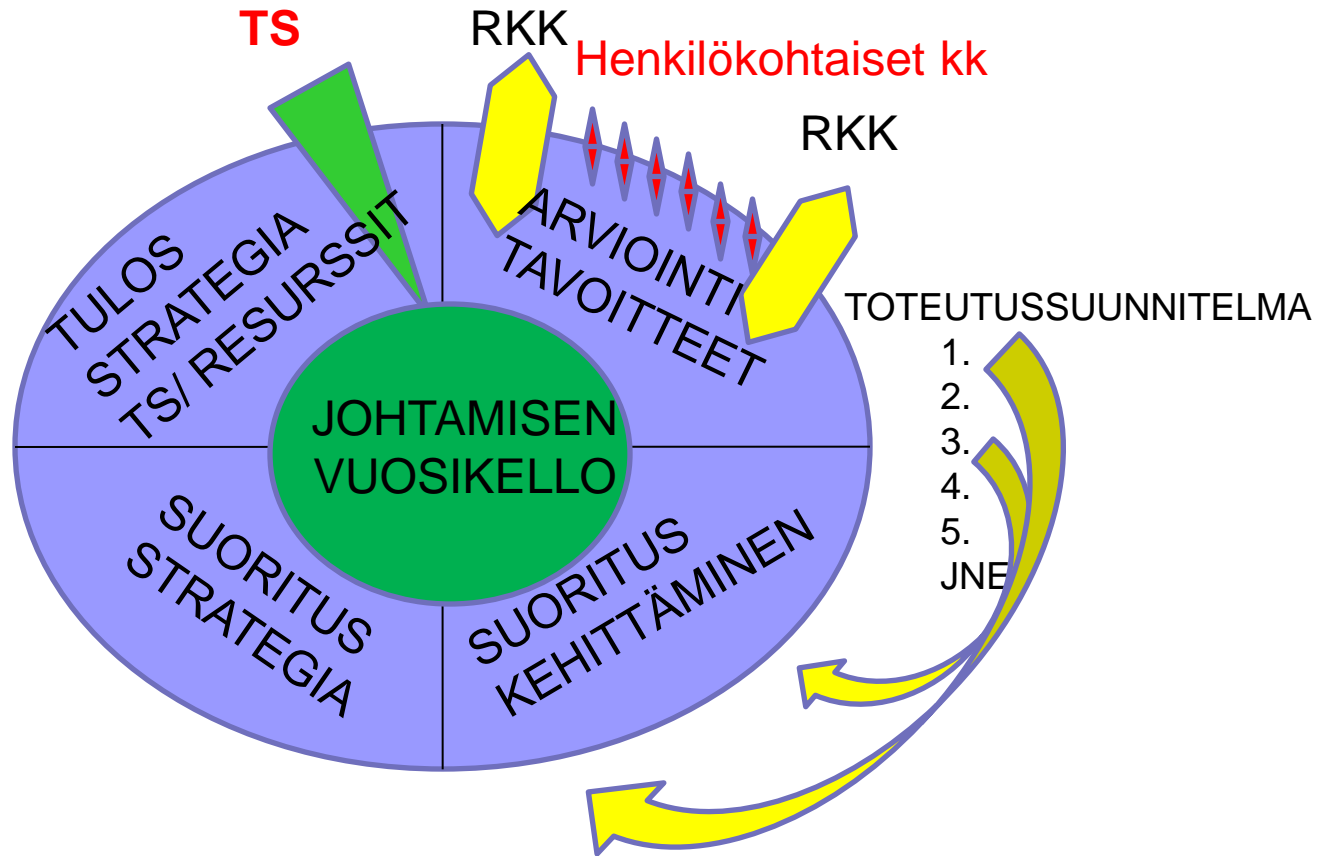
## PÄIVITTÄISET KESKUSTELUT

- spontaaneja
- tämän päivän asiat ja ongelmat
- lyhyt aikajänne

## SUUNNITTELU- JA KEHITYSKESKUSTELUT

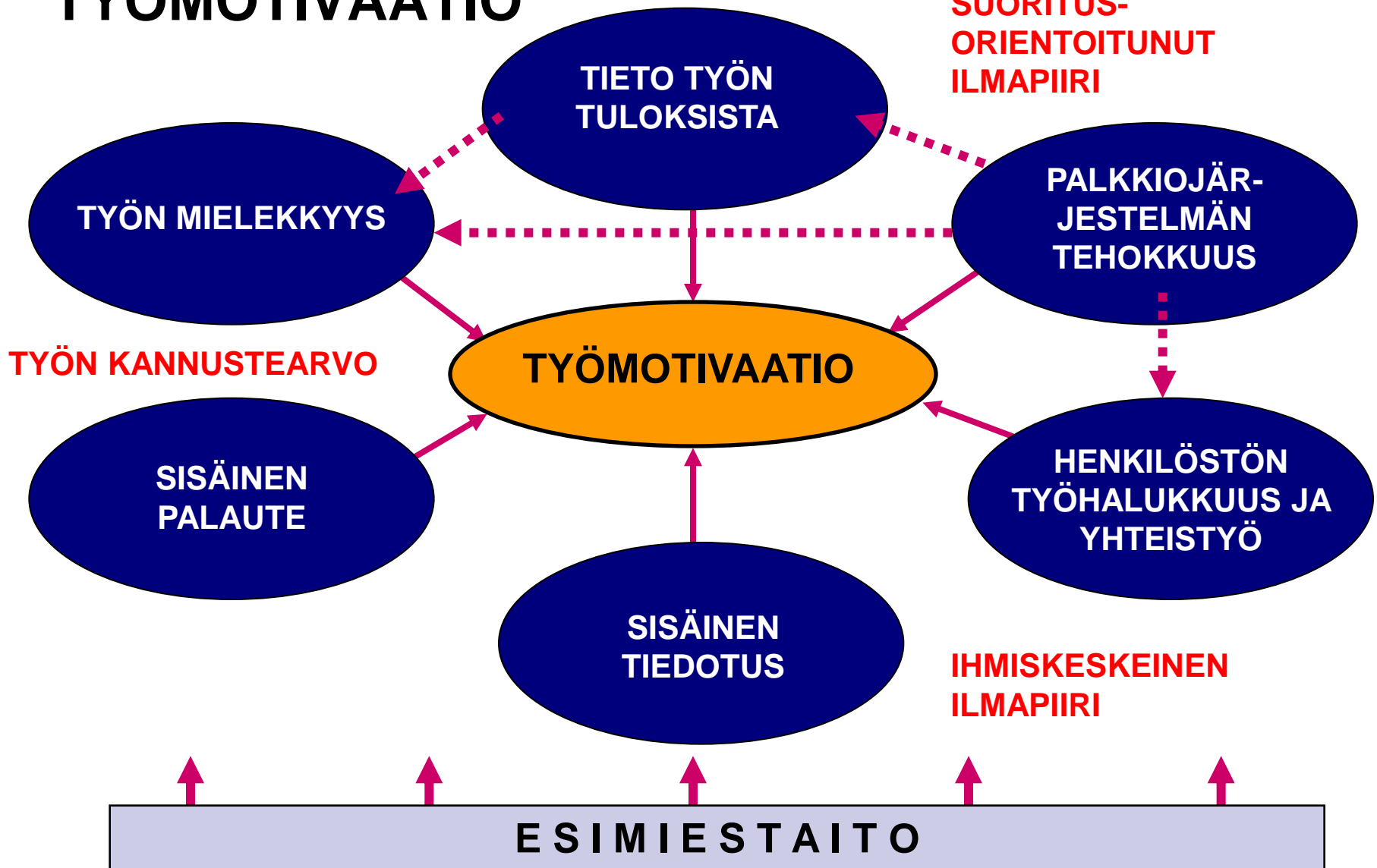
- etukäteen hyvin valmisteltuja
- systemaattisia (sovituin välein toistuva, osa johtamisjärjestelmää)
- asioiden syvälinen ja perusteellinen käsittely
- ammatillinen kehittyminen
- vapaus auktoriteettisuhteista
- itsetuntemuksen lisääminen
- keskustelu- ja palautekanava molempiin suuntiin
- kokonaisuus ja tavoitteellinen
- pitkä aikajänne (menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus)

# JOHTAMISEN VUOSIKELLO



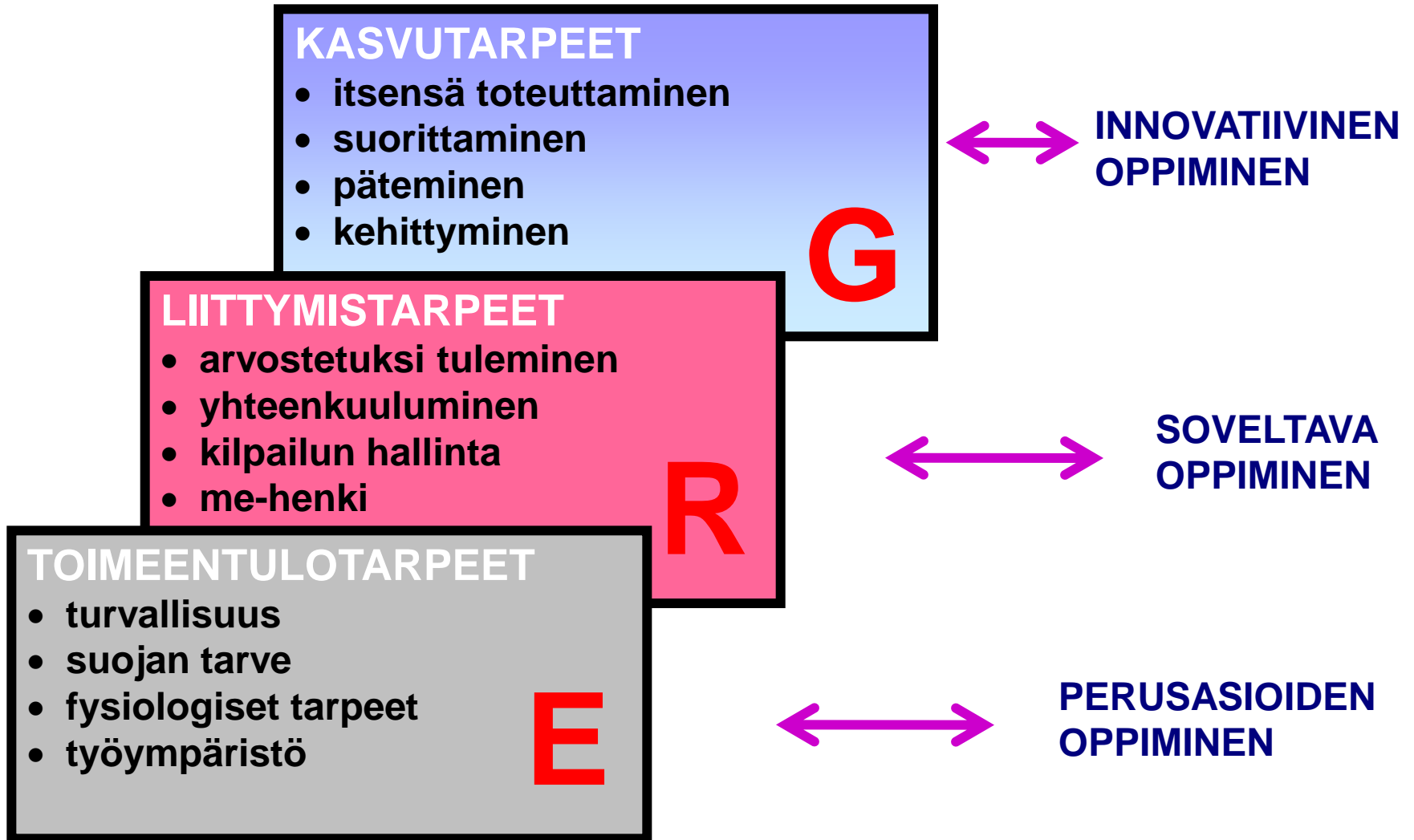


# TYÖMOTIVAATIO



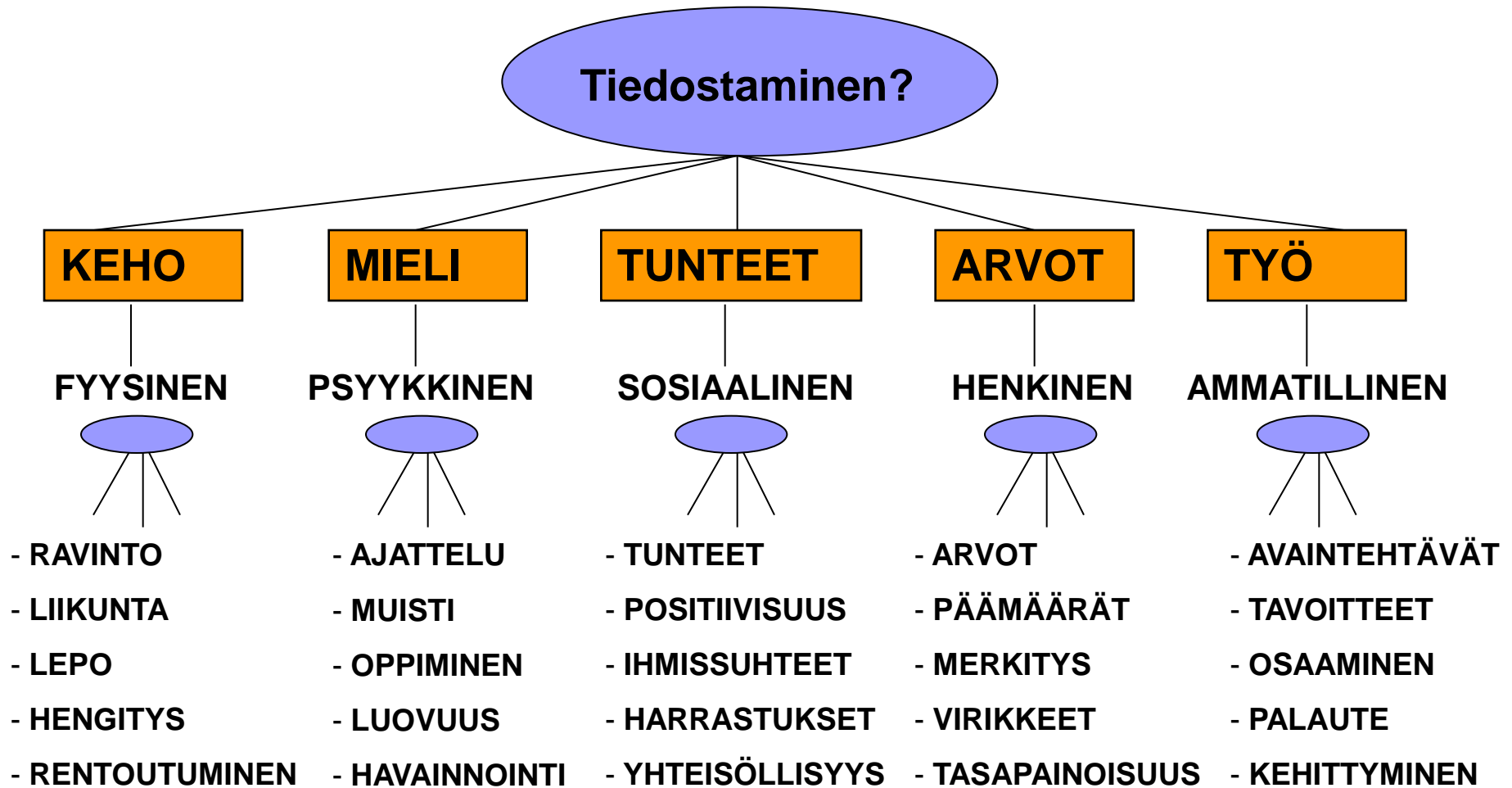
# TYÖMOTIVAATIO JA OPPIMINEN

Alderfer , ERG-teoria)

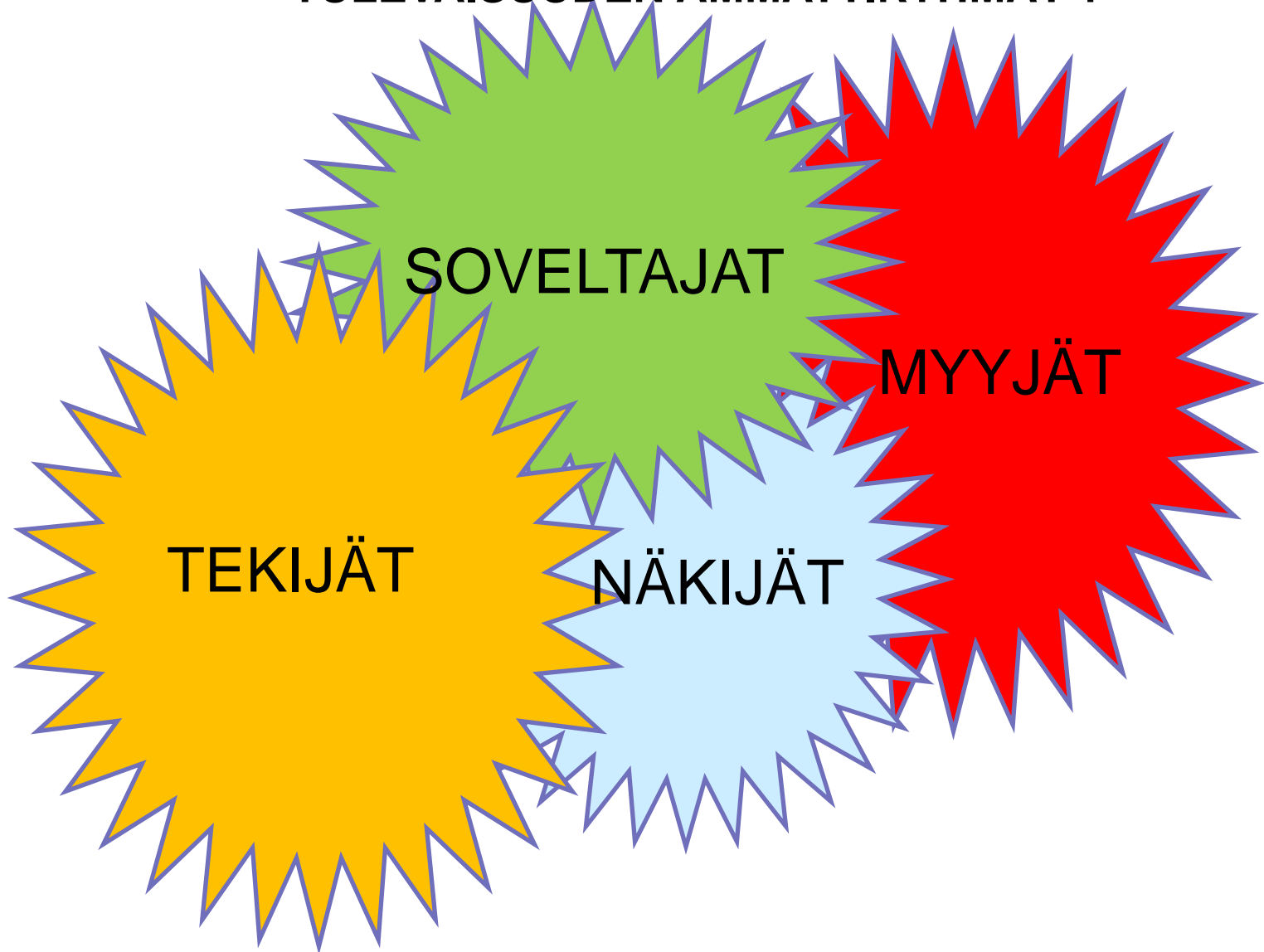


# MINÄN JOHTAMINEN

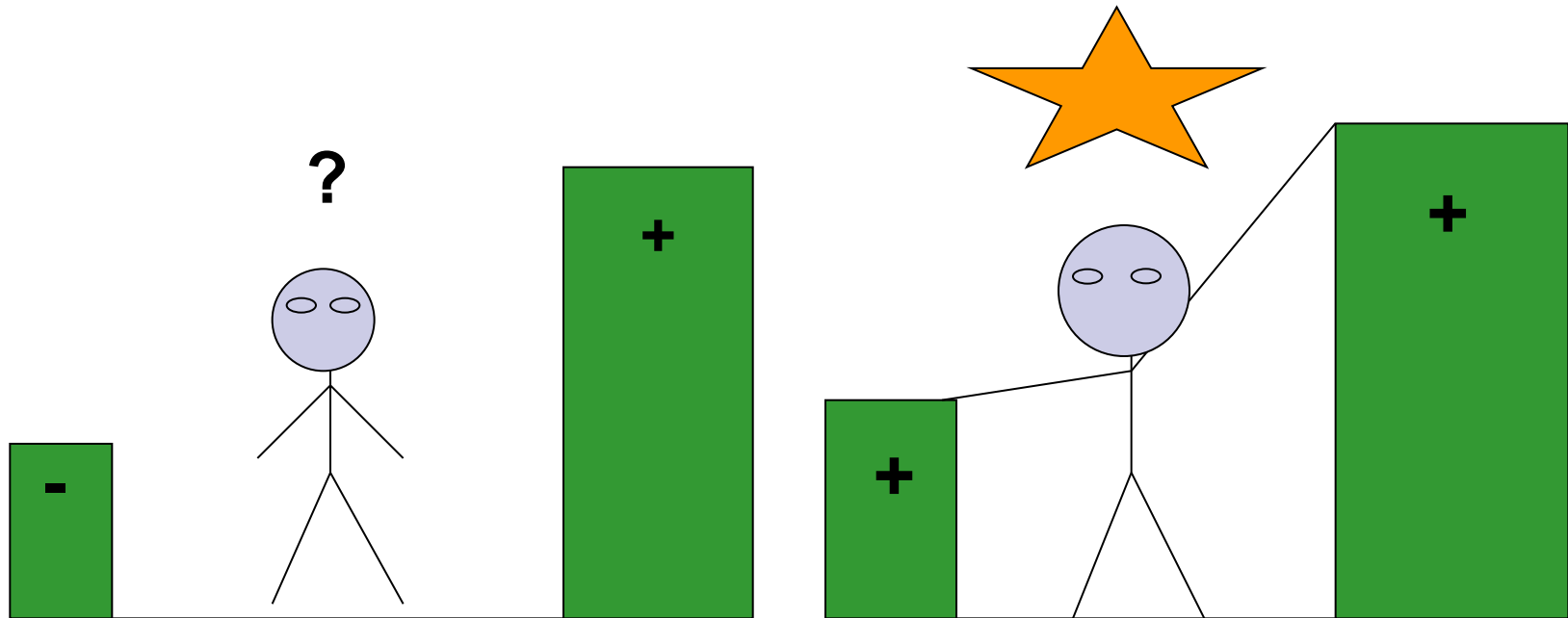
Sydänmaanlakka



# TULEVAISUUDEN AMMATTIRYHMÄT ?



# BENCHLEARNING



**Aina on  
joku, JOLLE  
on jotain  
annettavaa!**

**Aina on  
joku, JOLLA  
on jotain  
annettavaa!**

**Ole valmis antamaan  
ja ottamaan vastaan!**

# NEGATIIVISEN PALAUTEEN SUDENKUOPAT

- tavoiteasetanta pielessä
- esimies ja/tai alainen eivät ole sitoutuneet tavoitteisiin/ toisiinsa
- esimiehelle kehityskeskustelut (arviointi ja palaute) pakkopullaa
- tilanne tulee yllätyksenä ilman ennakkovalmistautumista (ilman faktaa)
- palaute ei ole kuulunut yrityskulttuuriin (kokemus, osaaminen)
- ei osata/haluta puhua vaikeista asioista, pelätään ristiriitoja
- unohdetaan myönteiset asiat (tasapaino positiivinen/negatiivinen)
- ei halutakaan/yritetäkään olla rakentavia (pähän lyöntiä, vallan käyttöä)
- ei kuunnella, ei rohkaista toista osapuolta osallistumaan
- jyrätään omalla näkemyksellä toinen osapuoli
- unohdetaan ihmisten erilaisuus (itsetuntemus – muihin tahdistaminen)
- puuttuu negatiivisen palautteen antamisen tavoite

# TAVOITEASETANNASSA MUISTETTAVA

## TAVOITTEITA SOVITTAESSA:

- Asetetaan tavoitteet tärkeysjärjestykseen
- Sovitaan kunkin tavoitteen mittaus- tai arviointitapa (palkitseminen)
- Keskustellaan tavoitteiden ja toimenpidesuunnitelmien realistisuudesta
- Selvitetään, mitä apua/tukea alainen tarvitsee onnistuakseen
- Sovitaan pelisäännöistä ja mahdollisista välitavoitteista

**TEKEMINEN (VASTUUALUEET)**

**HYVÄN TOIMINNAN EDELLYTYKSET (SUORITUSSTANDARDIT)**

## TAVOITTEEN TULEE OLLA:

- selkeä, yksiselitteinen ja mitattava (määrällinen/laadullinen)
- olennainen (20/80-sääntö) päämäärien saavuttamisessa
- tulospainotteinen, oppimispainotteinen
- aikaan sidottu
- oikein mitoitettu - yksilön vaikutuspiirissä (haasteellisuus/resurssit/realistisuus)
- organisaation ja yksilön arvojen mukainen
- arviointi edellyttää tavoitteiden kirjaamista (väliraportit)



# TAVOITEASETANTAAN LIITTYVIÄ SUDENKUOPPIA

- tavoitteet irrallisia kokonaisuudesta (strategia, TS tms.)
- tavoitteet päällekkäin muiden kanssa – ei selvää vastuuta
- liikaa tavoitteita, ei priorisointeja, tavoitteet epämääräisiä
- tavoitteet epärealistisia, liian haasteellisia (ajoitus, resurssit)
- tavoitteet annettu – ei sovittu yhdessä (sitoutuminen)
- erilainen ymmärrys tavoitteista (ihmisten erilaisuus)
- ei sovita tavoitteiden arvioinnista (mittaus) tai palkitsemisesta
- ei huomioida ympäristövaikutuksia
- ei selkeää avointa kommunikaatiota (mitä? kuka? miksi? miten?)
- esimiesvaihdokset/ organisaatiomuutokset
- aikaisemmat kokemukset (tunnemuisti, asenne)





# KOMMUNIKAATION TEHTÄVÄT YRITYKSESSÄ

- 1. Yhdistää organisaatiossa toimivia ihmisiä ja organisaation eri osat toisiinsa (verkostoituminen)**
- 2. Pitää yllä ja uusintaa yrityskulttuuria ja arvomaailmaa (osallistuvuus)**
- 3. Kuljettaa, synnyttää ja jalostaa ideoita (laatua ja tuottavuutta)**
- 4. Avoin kommunikaatio rakentaa kykyä kohdata virheitä ja oppia niistä**
- 5. Avoin kommunikaatio auttaa ihmisiä tunnistamaan itsensä yhteisön jäsenenä sekä antamaan että saamaan tukea tarvittaessa**
- 6. Avoin kommunikaatio luo mahdollisuuksia rakentavalle palautteelle ja henkiselle kasvulle**
- 7. Avoin kommunikaatio estää erimielisyyksiä muuttumasta konflikteiksi**
- 8. Avoin kommunikaatio suojaa ihmisiä henkiseltä väkivallalta**
- 9. Avoin kommunikaatio ohjaa henkilöstöä haluttuun suuntaan ja haluttuihin tavoitteisiin**

Miettinen & Saarinen



# AVOIMEN JA VAPAAN KOMMUNIKAATION ESTEITÄ

- arvosteleva ilmapiiri, virheiden etsiminen
- kontrollihenkisyys
- henkilökohtaisuuksiin puuttuminen
- toisten yläpuolelle asettuminen ja toisten vähättely
- toisten tarkkailu ja toisilta vaatiminen panematta itseään peliin
- liiallinen suojautuminen ja vetäytyminen
- oikeassa olemisen pakko, liian jäykät mielipiteet
- eriävän mielipiteen mitätöinti tai tuomitseminen
- takanapäin juoruilu

Miettinen & Saarinen



# AVOIN JA VAPAA KOMMUNIKOINTI EDELLYTTÄÄ

- avoimuutta ja rehellisyyttä kaikilta osapuolilta
- mahdollisuutta lausua oma harkittu mielipide ilman rangaistuksen pelkoa
- valmiutta tarkistaa omaa kantaa toisen näkemyksiä vasten
- ymmärtämisen halua
- halua kuunnella ja tulla kuulluksi
- keskinäistä kunnioitusta
- ristiriitatilanteissa keskittymistä asiaan ja ratkaisun halua

Miettinen & Saarinen