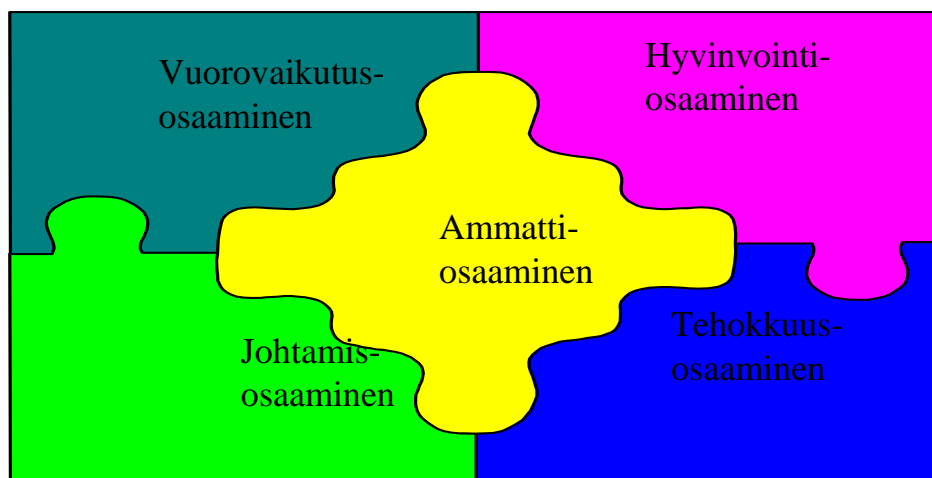


Esimiesten vastuut ja velvollisuudet osana työkykyjohtamista

Kirsti Santamäki, kevät 2014

Johtamisen/johtajan osaamisalueet

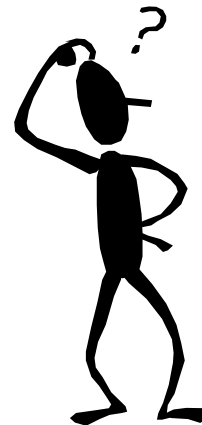


Millainen on pätevä ja osaava johtaja ?

- Muodollisen pätevyyden (kelpoisuuden) tunnusmerkit eivät riitä (tutkinto, työkokemus, kielitaito) -mutta niitäkin tarvitaan
- Tosiasiallisesti pätevä johtaja:
 - henkilökohtaiset ominaisuudet
 - ammattipätevyys (substanssin ja hallinnon hallinta)
 - yhteiskuntapoliittinen pätevyys (monipuoliset ja laaja-alaiset tiedot: sopimusosaaminen)
 - eettinen pätevyys (esimiehen roolin ymmärtäminen)

Kysymyksiä esimiehelle (Järvinen, 2011)

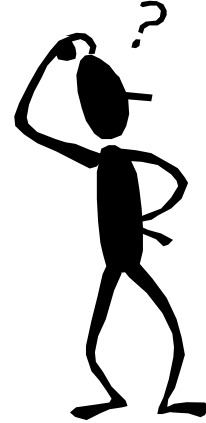
1. Ymmärrätkö johtamistyöni suuren merkityksen ja arvostanko sitä?
- Luotanko oman esimerkin voimaan?
 - Tiedostanko sen, että alaiseni seuraavat tekemisiäni ja tekemättä jättämissiäni ja että he näkevät myös ne puoleni, joita itse en näe?
 - Ymmärrätkö oman merkitykseni alaisilleni?
 - Pystynkö ja haluanko nousta välillä voimakkaasti esiin, ottaa kantaa ja näyttää suuntaa?
 - Omat haasteeni tämän näkökulman toteutumisessa



Kysymyksiä esimiehelle (Järvinen, 2011)

2. Ymmärränkö sen, että kaikessa toiminnassani edustan organisaatiota ja työnantajaa?

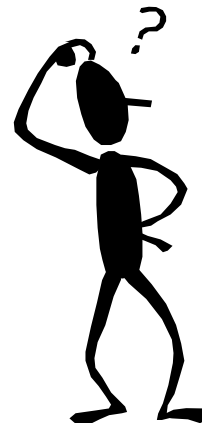
- Tajuanko, etten voi hakea kavereita työyhteisöstä?
- Tiedostanko sen, että minun pitää puuttua ongelmiin, tehdä ikäviä päätöksiä ja viedä muutoksia eteenpäin, joista ei pidetä ja joista minua arvostellaan?
- Olenko tehnyt itselleni selväksi, että minun pitää käyttäytyä harkiten, eivätkä omat tunteeni ja tarpeeni saa ottaa ylivaltaa?
- Omat haasteeni tässä?



Kysymyksiä esimiehelle (Järvinen, 2011)

3. Pystynkö pitämään kiinni määräyksistä ja työyhteisön pelisäännöistä kaikkien kohdalla?

- Osoitanko kiinnostusta ja suhtaudunko kaikkiin työyhteisön jäseniin samalla tavoin, riippumatta tunne- tai muista kytköksistäni heihin?
- Arvioinko alaisiani puolueettomasti kaikkien tiedossa olevien kriteerien mukaisesti?
- Omat haasteeni tässä?



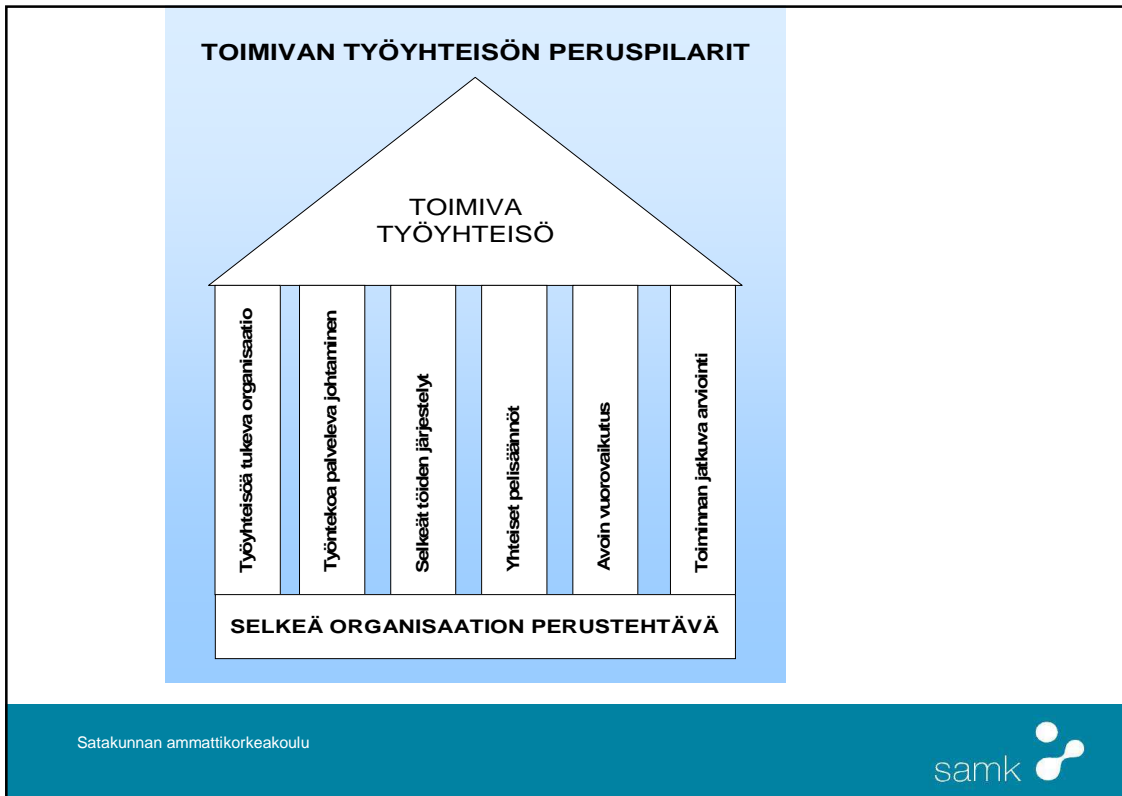
Kysymyksiä esimiehelle (Järvinen, 2011)

4. Uskonko omaan tapaan johtaa ja olla esimies?
- Viihdynkö esimiesroolissa?
 - Koenko sen omakseni ja luontevaksi?
 - Pystynkö välittömään ja avoimeen vuorovaikutukseen ja tunnekontaktiin alaisten kanssa?
 - Ymmärränkö, että vaikka esimiehenä voin olla oma itseni, se ei anna lupaa epäammattilliseen, epäasialliseen tai epäystävälliseen käyttäytymiseen?
 - Omat haasteeni tässä?



Mitä johtaminen on?

- Aktiivista ja tavoitteellista toimintaa
- Ihmisiin ja asioihin vaikuttamista
- Kyky saada asiat etenemään haluttuun suuntaan
- Osa hallintoa
- Perustehtävän toimintaedellytysten ja resurssien turvaamista
- Paradoksien ratkaisemista
- Johtamisessa korostuvat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous : perustana nykyaikaiselle asiantuntijaorganisaation johtamiselle
- Toimivan työyhteisön peruspilareita (vrt. Järvinen)



Asiantuntijoiden johtaminen – mahdoton/mahdollinen tehtävä?

- Asiantuntijaorganisaatiossa päätöksenteko on hajautettua ja ympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin reagoidaan herkästi
- Avoin tiedonkulku on keskeistä
- Auktoriteetin perustana tieto ja sen soveltaminen, ei niinkään perinteiset valtasuhteet
- Eri asiantuntijuudet täydentävät kokonaisuutta, varsinaisia alistussuhteita vähän
- Työskentely jäsentyy tiimeittäin
- Hyvä asiantuntija ei ole aina paras johtaja
- Samat mahdollisuudet inhimillisiin ristiriitatilanteisiin, konflikteihin ja tuottamattomuuteen kuin missä tahansa työyhteisössä.

Näin asiantuntijoita johdetaan

1. Hallitse substanssi

- Ilman vahvaa asiaosaamista ei voi ansaita porukan luottamusta. Kaikkia yksityiskohtia ei tarvitse tietää, mutta pitää ymmärtää, mistä asiantuntijat puhuvat

2. Ole kiinnostunut ihmisistä

- Opettele tuntemaan heidät kokonaisvaltaisesti, myös heidän työroolinsa ulkopuolella. Luotaa säännöllisesti ihmisten tuntemuksia.
- Hyvä kysymys on: miten menee? Tätä kysymystä pitää luonnollisesti seurata aito kuunteleminen.

3. Ole uskottava ja johdonmukainen

- Tee niin kuin olet sanonut Johtajan tehtävä on ajaa linjakkaasti yrityksen strategiaa ja toimintatapoja ja toimia itse näiden raamien sisällä esimerkin näyttäjänä.

4. Pistä itsesi peliin

- Toimii myös hieman kääntäen: uskalla laittaa oma menestyksesi tiimin menestyksen varaan. Ole mukana tiimin juhliessa voittoa ja ennen kaikkea tiimin kohdatessa vaikeuksia. Johtajan tehtäviin kuuluu luoda tiimille onnistumisen edellytykset.

5. Osoita omaa vahvaa näkemystä

- Asiantuntijaorganisaatiossa on hyvin paljon erilaisia, vahvojakin mielipiteitä. Älä itse ole tuuliviiri, vaan keskustele ja luo yhteistä ymmärrystä niin, että ihmiset sitoutuvat yhteisiin päämääriin

Muutosjohtajuus

□ Muutosjohtajuuden ulottuvuuksia ovat:

- ❖ johtajan luottamusta herättävät ominaisuudet : pystyy asettamaan työntekijöiden tarpeet ja ryhmän edut omien henkilökohtaisten tarpeidensa ja etujensa edelle, on paljon vaikutusvaltaa, mutta käyttää muodollista valtaansa harvoin saavuttaakseen etua itselleen, luottaa itseensä esimiehenä ja vahvistaa myös alaisten itsetuntoa työskennellessään heidän kanssaan
- ❖ luottamusta rakentava toiminta: ilmenee siten, että johtaja välittää käsityksen työyksikön toivotusta tulevaisuudesta, alaisten rooli on aktiivinen ja johtaja luottaa työntekijöihin ja heidän kykyihinsä saavuttaa tavoitteet ja korostaa molemminpuolisen luottamuksen tärkeyttä
- ❖ työntekijöiden innostaminen, älyllinen kannustaminen ja yksilöllinen kohtaaminen:

Jaettu johtajuus

- Jaettua johtajuutta voi lähestyä kahdelta suunnalta:
 - ❖ johtajuuden voi ajatella tarkoittavan johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista
 - ❖ johtajuuden toinen suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi
 - johtaminen antaa tilaa yhdessä tekemiselle
 - yhteistoiminnan johtamiseen kuuluu kuunteleva visiointi
 - kontrolli perustuu luottamukseen
 - johtaminen ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua
 - johtamistyö on itsensä likoon laittamista ja
 - johtaminen on moniäänisen tiedon arvostamista sekä vallan ja vastuun jakamista
 - ”liikennevaloista kiertoliittymäjohtamiseen”

Oikeudenmukaisuus johtamisessa

- oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa
- johdonmukaiset säännöt ja selkeät päätöksenteon periaatteet
- oikeaan tietoon perustuvat päätökset
- puolueeton päätöksenteko ja mahdollisuus korjata päätöksiä
- oikeudenmukainen johtaminen on tasapainoilua työntekijöiden toiveiden ja työn sujuvuuden varmistamisen välillä
- oikeudenmukaisuus on yksi työyhteisön perusarvo
- päätökset pyritään tekemään mahdollisimman puolueettoman ja oikean tiedon perusteella
- kaikkia kohdellaan samalla tavalla tai samojen sääntöjen mukaan
- henkilökohtaisten etujen ajaminen on estetty

Esimiehen sopimusosaaminen

- Keskeinen sisältö tiedettävä/kuka tietää työpaikasta riippumatta
- Alan työehtosopimukset: yleissitovuus (minimi) ja mistä voidaan sopia paikallisesti
- Yleiset säännökset työsopimussuhteesta
 - Mm. Työsopimuslaki 55/2001, Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, Henkilötietolaki 523/1999, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007
- Työaikalaki 605/1996, Vuosilomalaki 162/2005, opinto- ja vuorotteluvapaalainsäädäntö
- Työturvallisuuslaki 738/2002
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006

Työturvallisuuslaki 738/2002, keskeiset pykälät

- 8§ Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite
 - Työympäristön, työyhteisön tilan ja työtapojen turvallisuuden tarkkailu
- 10§ Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi
- 12 § Työympäristön suunnittelu: työntekoa tukeva organisaatio
- 13 § Työn suunnittelu: töiden järjestelyt ja jaksamista tukeva mitoitus
- 14§ Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus: perehdyttäminen
- 16§ Työnantajan sijainen (esimies)
 - Osaamisen varmistaminen
- 17§ Työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta
- 18§ Työntekijän yleiset velvollisuudet
 - Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, ohjeet ja määräykset

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, keskeiset pykälät

- 1§ Lain tarkoitus
 - Yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellisuus, oikea-aikaisesti annetut tiedot, yhteisymmärrys, yhteistyön tiivistäminen
- 9§ Yhteinen kokous ja neuvottelukunta
- 10-13 § Tiedot taloudellisesta tilanteesta, palkkatiedot, yrityksen työsuhteet ja yrityksen ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet
- 15§ Työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt
- 16§ Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet
- 18§ Yrityksen sisäinen tiedottaminen
- 6 luku Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestelyt: yt-neuvottelujen peruste, käsiteltävät asiat, työnantajan aloite, tietojenantovelvoite, tiedottaminen

Esimerkki: henkilöstrategiset linjanvedot kysymyksinä

- Kuinka paljon ja millaista henkilöstöä meillä tulisi olla?
- Minkälainen osaamisemme on nyt ja minkälaista se voisi olla?
- Mitä asioita arvostamme? Mitkä asiat "eivät ole kaupan", vaikka elämme muutoksessa?
- Miten mittaamme suoritustamme koko yrityksen, työyhteisön ja yksilöiden tasolla?
- Miten hyödynnämme rekrytointia tarkoituksenmukaisen henkilöstökoostumuksen aikaansaamiseksi ja säilyttämiseksi? Onko yksittäisiä tehtäviä, joihin rekrytoiminen on erityisen kriittistä?
- Minkälaisesta toiminnasta palkitsemme nyt? Miten palkitsemista on kehitettävä, jotta se huomioi paremmin arvostamamme asiat ja ihmisten toiminnalle asetetut odotukset?
- Miten kehitämme osaamistamme tahtotilamme suuntaisesti?

Työsopimuksen laatiminen

- Työtarjous -> hyväksyminen -> työsopimus (työntekijän velvoite työn suorittamiseen sopimuksen mukaan, työnantajan velvoitteiden alkaminen)
- Keskeiset työsuhteen ehdot:
 - sopijaosapuolet: työntekijä ja työnantaja
 - työsuhteen alkamispäivä ja tehtävä, työn suorittamispaikka
 - työsopimuksen kesto; toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen xx.xx.xxxx asti, projekti x ajan tai henkilön x sijaisuus
 - irtisanomis-, koe- ja työaika
 - palkka työsuhteen alussa, vuosiloma ja loma-raha
 - sairausajan palkka, sovellettava työehtosopimus
 - salassapitovelvollisuus

Perehdytys

- Kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan
 - työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liike-idean sekä sen arvot ja tavat (työyhteisöön perehdyttäminen)
 - työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (työpaikkaan perehdyttäminen)
 - oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (työhön perehdyttäminen)
- Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§
 - työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

Tehokas perehdyttäminen

- Ennen työn aloittamista
 - tiedottaminen, työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden hankkiminen, perehdytysohjelman suunnittelu
- Työn alkaessa/suunnitellun ohjelman mukaisesti
 - vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
 - työsuhdeasioihin perehdytys
 - työnopastus
- Tutor- tai kummikäytännön hyödyntäminen
- Perehdyttämisen systemaattinen arviointi

Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin, osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmänä

- esimiehen ja työntekijän välinen hyvin valmisteltu luottamuksellinen keskustelutilanne
- tavoitteena arvioida saavutetut tavoitteet, työn tulokset ja suoriutuminen sekä määrittää kehittämistarpeet ja jatkoon tavoitteet
- tavoitteena myös edistää yhteistyötä ja kehittää työolosuhteita ja työilmapiiriä
- mahdollistaa systemaattisen ura- ja kehityssuunnitelman
- voidaan sopia tulevaisuuden koulutuksesta ja yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä
- lisää motivaatiota
- antaa mahdollisuuden henkilökohtaisen palautteen antamiseen ja saamiseen
- yleensä yksilökeskusteluna vuosittain, ryhmäkehityskeskustelu, jatkuva kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelun vaiheet (Nikkilä & Paasivaara, 2007)

- Valmistautuminen
- Virittäytyminen
- Menneen arviointi: tulosten ja yhteistyön arviointi, palaute
- Tulevan suunnittelu: työyhteisön painotukset sekä henkilön tavoitteet, tarpeet ja kehittyminen
- Päätös: yhteenveto ja seurannasta sopiminen
- Jälkityöt
- Sovitusta kiinni pitäminen

Kehityskeskustelun problematiikkaa (esim. Kontiainen & Skyttä, 2010)

- Negatiivinen perusasenne
- Taitovaje
- Lomakkeen kaavamainen käyttäminen
- Liian valmiit vastaukset
- Miten saada henkilöstö "himoitsemaan" kehityskeskustelua?
 - keskustelu kehityskeskustelusta: hyödylliset kysymykset, valmistautuminen, arviointi
 - onnistumisten/kehittämiskohteiden esiin saaminen

Kokoukset, palaverit ja neuvottelut osana henkilöstön kehittämistä

- Kokous- ja neuvotteluosaaminen esimiehen perustaitona
 - puheenjohtajana toimiminen
 - neuvotteluihin valmistautuminen
- Kokouksessa tarkoituksena on kokousasioista päättäminen, kun taas neuvottelussa pyritään yksimielisyyteen jostain kysymyksestä
- Neuvottelussa paikalla kaikki asianosaiset, kokouksessa yleensä vain osa kutsutuista
- Kokouksen kertaluonteisuus, neuvottelu prosessina
- Kokouksesta pöytäkirja, neuvottelusta muistio

Työpaikkakokous

- tärkein esimiehen ja henkilöstön säännöllisen yhteistoiminnan muodoista, virallisen kokouksen ja neuvottelun välimuoto
- tavoitteena kaikkien osallistuminen ja organisaation ajankohtaisten asioiden käsitteleminen
- esityslista, johon jokainen voi esittää käsiteltäviä asioita sovittuun määräaikaan mennessä
- ajankohtaisten asioiden lisäksi käsittelyssä mm. strategiset asiat
- puheenjohtajuus ja sihteerin tehtävät voivat kiertyä
- muistioon kirjataan yhteisesti sovitut asiat
- oman työyhteisön työpaikkakokouksien vahvuudet ja heikkoudet?

Neuvottelutilanteita

- esimerkkinä ylitöihin jääminen
 - paikalla esimies & alainen
- esimerkkinä työntekijän palkkasaatavan erääntyminen
 - paikalla esimies ja alainen ja/tai hänen luottamusmiehensä
- esimerkkinä henkilöstösopimuksen laatiminen
 - paikalla johdon valitsevat edustajat, henkilöstöpäällikkö/johtaja ja kaikkien edustettavien järjestöjen luottamusmiehet
- esimerkkinä työpaikkakiusaaminen
 - esimies ja kiusaamisen osapuolet, ensin erikseen, sitten yhdessä
 - tarvittaessa paikalla esimiehen ja asianosaisten lisäksi työsuojeluvaltuutettu työntekijöiden edustajana, työsuojelupäällikkö organisaation edustajana, myös luottamusmies voidaan pyytää paikalle
 - muistion laatijana intressijäävi henkilö

Henkilöstöedut työhyvinvoinnin lisääjänä

- työnantaja tarjoaa palkan lisäksi
- välitön, yksiselitteinen taloudellinen arvo:
 - puhelinetu, autoetu, ravintoetu, asuntoetu -> ennakonpidätys
- tavanomaiset, kohtuulliset, koko henkilöstölle tarjottavat etuudet
 - lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto
 - vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta
 - henkilöstöalennukset, vapaa-ajanviettomahdollisuudet työnantajan omistamassa lomahuoneistoissa
 - vakuutukset, eläkkeet
 - palkalliset vapaat
 - joustavat työaikajärjestelyt
 - täydennyskoulutus, jos ylittää lakisääteisyyden
- Olennaista oikeudenmukaisuus ja etujen kohdentamisen läpinäkyvyys

Henkilöstön vähentäminen/ henkilöstökulujen vähentäminen

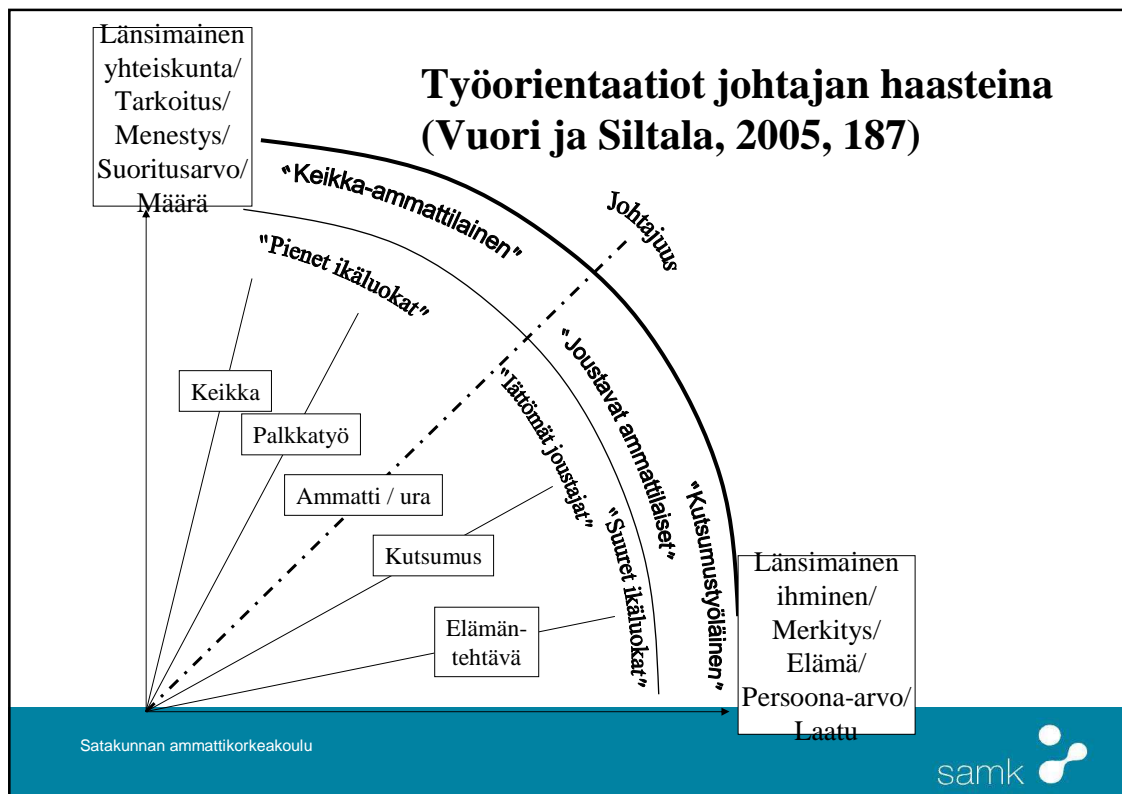
- Määräaikaisten sopimusten uusimatta jättäminen
- Poislähtevien tilalle ei palkata ketään
- Ylitöiden lopettaminen
- Ulkoistamisen sisäänveto tai minimointi
- Lakisääteisten tai muiden vapaiden aktiivinen tarjonta
- Osa-aikaistaminen
- Henkilöstön irtisanoutumishalukkuuden lisääminen esimerkiksi tukipaketeilla
- Palkkojen sopimusperustainen alentaminen neuvotteluteitse
- Eläkeratkaisut
- Lomautus tai irtisanominen tuotannollisista ja taloudellisista syistä

Työsopimuksen päättäminen

- Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päätetään tavallisesti jomman kumman osapuolen toimesta irtisanomalla.
- Irtisanomisilmoitusta seuraa osapuolten sopima tai työsopimuksen määräämä irtisanomisaika
- Koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa, ei kuitenkaan epäasiallisin perustein (Työsopimuslaki). Koeaika pitää olla määriteltynä työsopimuksessa.
- Määräaikainen työsopimus päättyy ilman irtisanomista (v. 2001 lähtien on myös määräaikaisiin sopimuksiin ollut mahdollista sopia irtisanomisaika)
- Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. Näitä voivat olla:

päätäminenjatkuu

- työntekijän velvollisuuksien vakavat rikkomiset ja laiminlyönnit tai työntekijän henkilöön liittyvien työntekoa edellytysten olennainen muuttuminen. Irtisanomista tulee edeltää varoitus. On myös selvítettävä uudelleensijoitusmahdollisuus uuteen työhön. Erittäin vakava laiminlyönti voi oikeuttaa purkamaan työsuhteen välittömästi ilman irtisanomisaikaa. Syyn täytyy olla erittäin painava.
- taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä tapahtuva työn olennainen ja pysyvä vähentyminen: selvítettävä muun työn tarjoamis- ja kouluttautumismahdollisuudet.. Lisäksi takaisinottovelvoite (työsopimuslaki 42 §) edellyttää työnantajan tarjoavan työtä entisille työntekijöille 9 kk:n kuluessa, jos tarvitaan työntekijää samankaltaisiin tehtäviin



Johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin

- hyvä johtajuus yhdistyy työtyytyväisyyden kasvuun, työhyvinvointiin ja vähäisiin sairauspoissaoloihin, ei välttämättä tuottavuuteen
- kunta-alalla työskentelevien esimiesten haasteena tutkimusten (mm. Simström, 2009) mukaan ovat ryhmä- ja yhteistyötaidot, taito hallita konflikteja, kannustavuus ja kyky kehittää toisia
- Lämsän ja Hautalan mukaan ihminen säilyttää työpaikkansa käyttämällä 20-30 % kyvyistään, mutta hyvin motivoituna hän käyttää 80-90%!?
- miten johtaja voi kehittyä johtajuudessa ja eri henkilöstöjohtamisen osa-alueilla ja mikä osa-alue erityisen tärkeä omassa työyhteisössä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?

Lähteitä mm:

- Helsilä & Salojärvi (2009) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.
- Hyppänen (2007) Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä.
- Järvinen (2011) Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro.
- Kauhanen (2010) Henkilöstövoimavarojen johtaminen.
- Kiviranta (2010) Onnistu eri-ikäisten johtamisessa.
- Kontiainen & Skyttä (2010) Esimiehen mielityö. prosessoivan johtamisen opas.
- Nikkilä & Paasivaara (2007) Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon
- Ojala (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.
- Siitola (2004) Työelämän huononemisen lyhyt historia. Otava.
- Sydänmaanlakka (2007) Älykäs organisaatio.
- www.tekniikkajatalous.fi
- www.ttk.fi
- www.finlex.fi