

Johtamisen pikaoppaat
Henkilöstö

Organisaation vuoropuhelu *pähkinässä*

9 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

PIKAOPAS



Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisesta?



Kari Tuominen
www.changemanager.org

**Johtamisen pikaoppaat
Henkilöstöjohtaminen**

Organisaation vuoropuhelu *pähkinässä*

9 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisesta?



Kari Tuominen
www.changemanager.org

Copyright: Oy Benchmarking Ltd
Tekijä: Kari Tuominen
Kuvitus: Lasse Malmberg
ISBN: 978-952-342-257-5
ISBN ebook: 978-952-342-258-2
Päivitetty: 2022

CMP-kirjasarjan kustantaja: Oy Benchmarking Ltd
Yhteistyökumppaneina ovat olleet:

SAI Global Limited, Australia
ASQ, USA
Laatukeskus
Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry
Nordic Innovation Centre
Opetushallitus
PKT-säätiö
Suomen Standardisoimisliitto
Suomen Yrittäjät
Teknologiainfo Teknova
Työsuojelurahasto

Henkilöstöjohtamisen pikaoppaat:

Henkilöstöjohtaminen pähkinässä – 3
Henkilöstösuunnittelu pähkinässä – 3a
Oppinen ja kehittyminen pähkinässä – 3b
Osallistuminen ja valtuuttaminen pähkinässä – 3c
Organisaation vuoropuhelu pähkinässä – 3d
Henkilöstön hyvinvointi pähkinässä – 3e

Suosittelavia CMP-kirjasarjan kehittämisoppaita:

Oman muutoksen johtaminen
Oppimiseen ja kehittymiseen perehtyminen: IIP osa 1
Oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen: IIP osa 2
Oppimisen ja kehittymisen johtaminen: IIP osa 3

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!



**Muutos on kuin raketti.
Se vaatii valtaisan energian
läpäistäkseen ilmakehän.
Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättelee mikään.**

Sisältö

Johdanto	5
Arviointiohjeet	6

Arviointikohteet

1. Viestintätarpeet tunnistetaan	8
2. Viestintä suunnitellaan	10
3. Viestinnän menetelmät valitaan	12
4. Tarpeelliset tiedot kulkevat organisaatiossa.....	14
5. Parhaat käytännöt ja tietämys kulkevat organisaatiossa .	16
6. Asiakastulokset	18
7. Henkilöstötulokset	20
8. Yhteiskunnalliset tulokset	22
9. Toiminnan tulokset	24
Arvioinnin tulokset.....	26
Benchmarking	27
Kirjoittaja.....	28
Kehittämisvalmennus	29
Kehittämisen pikaoppaita	30

Johdanto

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

3. Henkilöstö

3d. Organisaatiossa viestitään, keskustellaan ja siirretään parhaita käytäntöjä

Menestyvässä organisaatiossa:

- Tunnistamme henkilöstön tiedon tarpeet ja kehitämme kommunikoinnin strategian, politiikan, suunnitelmat ja kanavat.
- Kerromme henkilöstölle organisaatiomme suunnan, strategian, mission, vision, arvot ja tavoitteet. Henkilöstö tuntee ja täyttää osuutensa, jotta organisaatio menestyy.
- Organisaatio edistää tiedon ja parhaiden käytäntöjen jakamista ja tukee aitoa vuoropuhelua koko organisaatiossa.
- Se on kehittänyt toimintakulttuurin, jossa yhteis- ja ryhmätyötä tehostetaan jatkuvasti koko arvoketjussa.

Omassa organisaatiossanne voitte porukalla arvioida oman organisaation viestintää ja parhaiden käytäntöjen jakamisen menettelyjä. Voitte verrata niitä kirjan esimerkkeihin sekä tunnistaa kehittämistarpeita ja kehittämismahdollisuuksia.

Arviointiohjeet

Uskomme, että saat parhaan hyödyn, jos noudatat seuraavia ohjeita.

1. Lue harkiten kunkin arviointiaiheen otsikko sekä kohdan yksityiskohtaisempi kuvaus, joka on esitetty kysymysten muodossa. Tarkastele kuvaa virittämään lisäajatuksia aiheen ymmärtämiseksi. Kukin arviointiaihe käsittää yhden aukeaman.
2. Lue esimerkit *keskinkertaisesti* ja *hyvin johdetuista* organisaatioista ja pyri ymmärtämään, mitkä tekijät saavat kuvatun eron syntymään.
3. Arvioi oppimasi perusteella, kuinka **tärkeänä** pidät aihetta organisaatiosi menestyksen kannalta. Anna arviosi asteikolla 1-5.
4. Anna tämän jälkeen oma arviosi organisaatiosi **nykytasosta** merkillä x ja haluamastasi **tavoitetasosta** merkillä o.

Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
4		x		o	

Kun arvioijia on useampia, sopikaa siitä, mitä olette arvioimassa ja miten sovellatte arviointiasteikkoa.

Kirjan esimerkit eivät pyri kuvaamaan huonoja tai erinomaisia esimerkkejä, vaan ne pyrkivät havainnollistamaan eron niiden välillä. Esimerkit keskinkertaisista voivat olla joissakin tilanteissa parhaita mahdollisia ja menestyjän esimerkit riittämättömiä.

Jos toimit toisella toimialalla kuin esimerkit eivätkä käsitteet vastaa omiasi, löydät vastaavat termit omalta alaltasi. Organisaatiosta riippumatta (julkishallinto, teollisuus, koulutusorganisaatio, iso tai pieni yritys) menestyminen syntyy lähes samoista perusasioista, vaikka niitä kuvataan eri sanoilla.

Kun lukiessasi etsit vastineita omasta organisaatiostasi, syvenny samalla oppimisesi. Älä anna esimerkkien ympäristön hämätä itseäsi. Pyri oppimaan ero, joka on keskinkertaisen ja erinomaisen menettelyn tai ajattelun välillä, ja luo siitä omat sovelutuksesi.

Merkittävät kehitysaskleet alalle tulevat usein alan ulkopuolelta. Jos opit toimintatapoja omalta alaltasi, opit tekemään samoja asioita ehkä paremmin. Kun opit alasi ulkopuolelta, opit erilaisia tapoja tehdä asioita. Tällöin kehityshyppy mahdollistuvat.

Lukemasi auttaa ymmärtämään arvioitavia aiheita. Et vertaa omaa toimintaanne mihinkään standardiin tai tarkkaan menettelyyn vaan omaan mielikuvaasi asian tärkeydestä sekä nyky- ja tavoitetasosta. Tämän aineiston tarkoituksena on kehittää mielikuvaasi paremmasta ja lisätä rohkeuttasi nostaa rimaa korkeammalle.

1.

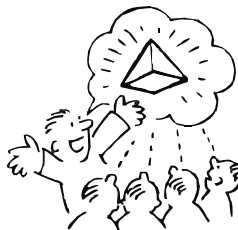
Organisaatio tunnistaa viestintätarpeet

Miten yritys määrittelee lakisääteiset sisäiset tiedottamisvelvollisuudet?

Mitä henkilöstö haluaa tietää organisaation pitkän aikavälin suunnitelmista ja niiden toteutumisesta?

Mitä henkilöstö haluaa tietää organisaation vuosisuunnitelmista ja niiden toteutumisesta?

Mitä henkilöstö haluaa tietää itseään koskevista suunnitelmista ja suunnitelmien toteutumisesta?



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

Tyypillistä keskinkertaisille organisaatioille:

Yritys laatii pitkän aikavälin suunnitelmiaan. ”Johtoryhmän jäsenet ja muutamat avainhenkilöt voisivat lukea suunnitelmat. Pyydä paperit kuitenkin takaisin, jotta eivät joudu väärin käsiin.”

Budjetti on juuri valmistunut ja siitä kerrotaan henkilöstölle. ”Tuotantosuunnitelma pitää kertoa jokaiselle. Päälliköille annetaan myös kustannusbudjetti. Siinä on varmasti tarpeeksi.”

Jokaiselle annetaan tietoja itseään koskevista asioista. ”Antakaa porukalle palautetta, jos jäävät jälkeen tuotanto-ohjelmasta.”

”Ilmoitustaululta näkee kaikki tärkeimmät asiat.”

Tyypillistä menestyville organisaatioille:

- *Lakisääteinen tiedottaminen:*
Esitämme henkilöstön edustajille
 - yrityksen tilinpäätöksen
 - selvityksen yrityksen talouden, tuotannon, työllisyyden, kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkymistä kaksi kertaa vuodessa
 - tiedot mahdollisista yrityksen taloutta ja henkilöstöä koskevista muutoksista
 - palkkatilastot.
- *Pitkän aikavälin suunnitelmat.* Henkilöstö haluaa tietää
 - yrityksen markkinoista, asiakkaista, tuotteista ja palveluista sekä odotettavista muutoksista niissä
 - suunnitteilla olevista ja meneillään olevista kehittämis- ja muutoshankkeista
 - muista tulevaisuuden näkymistä.
- *Operatiivinen toiminta.* Henkilöstö haluaa tietää
 - organisaatiosta, vastuunjaosta ja valtuuksista sekä odotetussa olevista muutoksista
 - avoimista työpaikoista
 - tuotanto- ja muista operatiivisista tavoitteista
 - asiakaspalautteista, onnistumisista ja epäonnistumisista
 - johdon ja esimiehen päätöksistä sekä niiden vaikutuksista.
- *Itseään koskevat asiat.* Halutaan tietää
 - omasta työstä ja siinä tapahtuvista muutoksista
 - kehittämis- ja etenemismahdollisuuksista sekä koulutuksesta
 - omista onnistumisista tai epäonnistumisista
 - henkilöstömuutoksista
 - palkkauksesta ja sen kehittymisestä.
- Muita organisaation sisäisiä viestintätarpeita ovat projektien, kollegojen, osastojen ja tiimien välinen viestintä.
- Johto ja esimiehet ovat listanneet asiat, joista he viestivät toisilleen ja joita he haluavat henkilöstön viestivän heille.

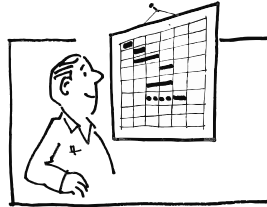
Sekä yrityksellä että sen ihmisillä on viestintätarpeita.

“Yritys tietää sisäiset viestintätarpeet ja viestii sen mukaisesti.”

2.

Organisaatio kehittää viestintästrategian, -politiikan ja -suunnitelmat viestintätarpeiden perusteella

- Miten tavoitteet lakisääteisestä viestinnästä määritellään?
- Miten tavoitteet pitkän aikavälin suunnitelmien viestinnästä laaditaan?
- Miten tavoitteet operatiivisen toiminnan viestinnästä suunnitellaan?
- Miten tavoitteet henkilökohtaisesta viestinnästä laaditaan?



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

Tyypillistä keskinkertaisille organisaatioille:

Yritys huolehtii henkilöstönsä lakisääteisistä tiedottamisvelvoitteista. ”Muistitko toimittaa tilinpäätöksen luottamusmiehelle viime keväänä?”

Yritys kertoo pitkän aikavälin suunnitelmistaan luottamushenkilölle: ”Enempää en voi kertoa, ne ovat salaisia.”

Esimiehet antavat tietoja alaisilleen. ”Tässä on tämän päivän työt, huomisen työlistaa en ole vielä tehnyt. Lähdet ehkä Porvooseen, katsotaan aamulla.”

Alainen on kiinnostunut omasta onnistumisestaan. ”Ei se kovin hyvin mennyt. Mitä siitä nyt sanoisi? Ehkä kuten muillakin.”

”Edes firman joulujuhlasta ei osattu kertoa ajoissa.”

Johtamisen pikaoppaat
Henkilöstö

Organisaation vuoropuhelu *pähkinässä*

Kari Tuominen

9 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

Organisaatiossa viestitään, keskustellaan ja siirretään parhaita käytäntöjä.

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

- Menestyvässä organisaatiossa tunnemme henkilöstön kommunikoinnin tarpeet ja odotukset. Kehitämme kommunikoinnin strategian, politiikan, suunnitelmat ja kanavat.
- Kerromme henkilöstölle organisaatiomme suunnan, strategian, mission, vision, arvot ja tavoitteet.
- Henkilöstö tuntee ja näyttää osallisuutensa organisaation menestykseen.
- Rohkaisemme keskusteluihin sekä tiedon, tietämyksen ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen organisaatiossa.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida omia johtamisperiaatteita ja käytäntöjä sekä verrata niitä kirjan esimerkkeihin.

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!

ISBN 978-952-342-257-5

