

Johtamisen pikaoppaat  
Henkilöstö

# Henkilöstö- johtaminen *pähkinässä*

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

## PIKAOPAS



Mikä erottaa  
menestyjät keskinkertaisesta?



Kari Tuominen  
[www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)

**Johtamisen pikaoppaat  
Henkilöstöjohtaminen**

# **Henkilöstöjohtaminen** *pähkinässä*

**13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia**

Mikä erottaa  
menestyjät keskinkertaisesta?



**Kari Tuominen**  
[www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)

Copyright: Oy Benchmarking Ltd  
Tekijä: Kari Tuominen  
Kuvitus: Lasse Malmberg  
Kannet: Riku Tuominen  
ISBN: 978-952-342-366-4  
ISBN ebook: 978-952-342-367-1  
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

#### **Suositteluvia CMP-kirjasarjan kehittämisooppaita:**

Oppimiseen ja kehittymiseen perehtymine: IIP osa 1  
Oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen: IIP osa 2  
Oppimisen ja kehittymisen johtaminen: IIP osa 3  
Benchmarkingännössä



# Sisältö

Johdanto .....	5
Arviointiohjeet .....	6

## Arviointikohteet

1. Johtajat osoittavat suunnan ja kehittävät henkilöstöjohtamista..	8
2. Henkilöstöstrategia, -politiikka ja -suunnitelmat laaditaan .....	10
3. Henkilöstöä kehitetään, valtuutetaan ja palkitaan .....	12
4. Yhdessä olemme enemmän kuin erikseen.....	14
5. Henkilöstö hallitsee taloudelliset resurssit .....	16
6. Rakennukset, laitteistot ja materiaalit hallitaan.....	18
7. Edistetään luovaa teknologian omaksumista.....	20
8. Henkilöstösuunnitelmat perustuvat mitattuun tietoon.....	22
9. Henkilöstöprosesseja suunnitellaan ja kehitetään .....	24
10. Asiakastulokset .....	26
11. Henkilöstötulokset .....	28
12. Yhteiskunnalliset tulokset .....	30
13. Avaintulokset .....	32
Arvioinnin tulokset.....	34
Kirjoittaja....	35
Kehittämismallinnus .....	36
Kehittämisen pikaoppaita .....	37

## Johdanto

Kirja kuvaa suuren joukon *henkilöstöjohtamisen* toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat tarpeellisia organisaation menestykselle. Lukija varmasti löytää sekä tuttuja, mahdollisia että jopa mahdottomankin tuntuksia tapoja.

Hyvä johtaminen syntyy lukuisista eri asioista. On hallittava rahoitusasioita, omistus- ja asiakassuhteita, tuotteita ja palveluita, ihmisten johtamista, asioiden johtamista, toimintaa, kehittämistä ja monia, monia muita asioita.

Johtaminen jää kuitenkin vain kaaokseksi, jos emme pysty tunnistamaan sen eri osa-alueita ja niiden vaatimaa erikoisosamista. Emme voi oppia kaikkia asioita yhdellä kerralla. Kymmenottelijakin harjoittelee jokaista lajia erikseen.

Pikajuoksuun tarvitaan voimaa ja nopeutta; molemmille niille on omat harjoitteensa. Kilpailutilanteessa ne on voitava yhdistää toimivaksi kokonaisuudeksi.

Jos uskomme, että johtamista voi oppia ja että johtamisessa voi kehittyä, tarvitaan harjoitteita eri lajeille. Tämä kirja on tarkoitettu organisaatioiden käyttöön *henkilöstöjohtamisen harjoitteeksi*.

Kirjasen tavoitteena on kehittää henkilöstöjohtamista liittämällä henkilöstöjohtamisen periaatteita organisaation kokonaisvaltaiseen johtamiseen Euroopan laatupalkintomallin avulla.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida omia henkilöstöjohtamisen periaatteita ja 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.

## **Voit oppia omaasi parempia tai erilaisia tapoja toimia**

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 kehitysaskeleet 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 kehityshyppyt 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.

### Johtajat osoittavat suunnan, kehittävät järjestelmiä henkilöstöjohtamiseen ja kannustavat erinomaisiin saavutuksiin

Miten innostavia ja haastavia johtajien esittämät missio, visio, arvot ja eettiset periaatteet sekä suunnitelmat ovat?

Miten johtajat osallistuvat ja tukevat oppimista ja kehittämistä?

Miten johto luo kaikille tasavertaiset mahdollisuudet?

Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?

Miten johtajat johtavat muutoksia sekä ottavat henkilöstön mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen?



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

#### Tyypillistä keskinkertaisille organisaatioille:

“Johtajien esittämät arvokalvotkin on helppo hyväksyä. Samat asiat opetettiin jo uskonnontunneilla.”

“Kyllä se organisoii koulutusta, mutta miestä itseään ei näy, tai ainakin lähtee puolessa välissä ja vetoaa kiireisiinsä.”

Johtajien työt eivät kuulu alaisille. Niistä ei juuri keskustella, ja kaikki ihmettelevät: “Mitä sekini oikein tekee?”

“Viime kerralla kustannusten säästöohjelma onnistui hyvin. Eiköhän tehdä tämäkin kehitysohjelma samoilla periaatteilla, niin ei synny mitään riskiä, vähennetään henkilöstöä.”

*“Mission ja vision voi hyväksyä, mutta mitä minä niistä saan?”*

## Tyypillistä menestyville organisaatioille:

- Johtajat *viestivät* missiosta, arvoista ja etiikasta siten, että niissä voi jokainen nähdä myös itsensä *mielenkiintoisella* sekä itselle ja organisaatiolle arvokkaalla tavalla.
- Johtavat osoittavat samoin, mitä *hyötyjä* koko organisaatio voi saavuttaa, kun visio, strategiat, suunnitelmat ja tavoitteet *toteutuvat*. “Jos onnistumme, se luo myös minulle *itselleni etenemismahdollisuuksia*.”
- *Johtajat* näyttävät henkilöstölle *suuntaa* ja *kannustavat* itse opiskelemalla, kouluttamalla, osallistumalla alaisensa kanssa samoille kursseille, levittämällä *parhaita käytäntöjä* ja nostamalla esiin parhaita suorituksia. Tämän he tekevät *näkyvällä* tavalla ja kaikkia *arvostavalla* otteella.
- Jokainen johtaja ja esimies *arvioi omia esimiestaitojaan* ja esittelee niitä perusteluineen omalle esimiehelle pari kertaa vuodessa. Jokaisella on mahdollisuus antaa esimiehelle palautetta hänen johtamistaidoistaan.
- ”*Kehityskeskustelussa* kysyn alaiseltani hänen mielipidettään johtamisestani, miten hänen mielipiteitään johtamisestani, miten osaan ammattini ja miten osaan johtaa ihmisiä.”
- Organisaatio on määritelty sellaiseksi, että *vastuujaot* ja *valtuudet* ovat yksiselitteisesti rajattavissa.
- “Meillä johtajat ovat *mutkattomia*, ja he tulevat *juttelemaan* kenen kanssa tahansa, avoimesti ja mistä asiasta tahansa. Myös niitä on helppo lähestyä, ja niin moni myös tekee.”
- Johtoryhmässä on määritelty, mitä *yhdenvertaisilla oppimis- ja kehitysmahdollisuuksilla* tarkoitetaan ja arvioitu, miten hyvin ne toteutuvat. On saatu vinkkejä asiaan, kun on käyty oppimassa muilta organisaatioilta.
- *Henkilöstö osallistuu* johdon kanssa muutoksen suunnitteluun, he ovat selvillä muutoksen tarpeesta ja mihin pyritään. He voivat *vaikeuttaa* käytettäviin kehittämisen *menetelmiin* ja muutosohjelman *lopputulokseen*.

**Johtajat johtavat omalla esimerkillään.**

*”Johtajat saavat myös muut innostumaan.”*

## 2. Henkilöstöstrategia, -politiikka ja -suunnitelmat laaditaan

Miten missio, visio,  
strategia, arvot ja etiikka  
ohjaavat  
henkilöstöpolitiikkaa, -  
strategiaa ja -suunnitelmia?



Miten suunnitelmissa ovat  
mukana määrään, laatuun,  
rekrytointiin, urakehitykseen ja yhdenvertaisuuteen liittyvät asiat?  
Miten huolehditaan siitä, että politiikka, strategia, eri suunnitelmat  
ja todellinen toiminta eivät ole ristiriidassa keskenään?

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

### Tyypillistä keskinkertaisille organisaatioille:

Strategiat ovat johdon asioita ja henkilöstöasiat henkilöstöhallinnon asioita.

Kun henkilöstöbudjetti on laadittu, siitä pidetään kiinni, koska se on yksi tavoitteista. Lisää väkeä tarvittaisiin, mutta budjetti ei salli.

Henkilökuntaa otetaan lisää, jos kannattavuustilanne näyttää hyvältä. Jos se on huono, ihmisiä ei uskalleta ottaa suunniteltuihin kehittämisprojekteihin.

Esimiehet palkataan ulkoa, koska jokainen tuntee oman väen puutteet.

*“Meillä pitää olla väkeä tuotantosuunnitelman toteuttamiseen.”*

**Johtamisen pikaoppaat  
Henkilöstö**

# **Henkilöstö- johtaminen *pähkinässä***

Kari Tuominen

## **13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia**

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

- Menestyvät organisaatiot kehittävät henkilöstöpolitiikan, -strategian ja -suunnitelmat sekä ottavat henkilöstön ja sen edustajat kaan niiden kehittämiseen.
- Ne tunnistavat henkilöstön tietämyksen ja osaamisen. Ne laativat ja hyödyntävät koulutus- ja kehittämissuunnitelmia, joilla varmistetaan nykyiset sekä tulevat kyvykkyydet.
- Ne kannustavat ryhmiä ja jokaista organisaatiossa osallistumaan ja tukemaan toiminnan kehittämistä.
- Ne kehittävät palkkausmenetelmiä, työ- ja tehtäväkiertoa sekä vajaa- ja ylityöllisyyttä tai muita työsuhteita koskevia käytäntöjä.
- Ne tukevat sekä kannustavat osallistumiseen ja oma-aloitteellisuuteen palkitsemisen ja tunnustusten avulla. Ne edistävät terveyteen, turvallisuuteen, ympäristöön ja yhteiskuntavastuuseen liittyvän tietoisuuden kasvattamista ja niitä tukevaa toimintaa.

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

**Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!**

ISBN 978-952-342-358-9

