

# Työkaluja systemiseen johtamiseen

Teoksesta

Seppälä, M. & Raulo, A. (toim.) 2023.  
Johda kokonaisuutta älä osia – Työkirja  
systemiseen johtamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän  
ammattikorkeakoulu.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-686-6>

**jamk** | Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

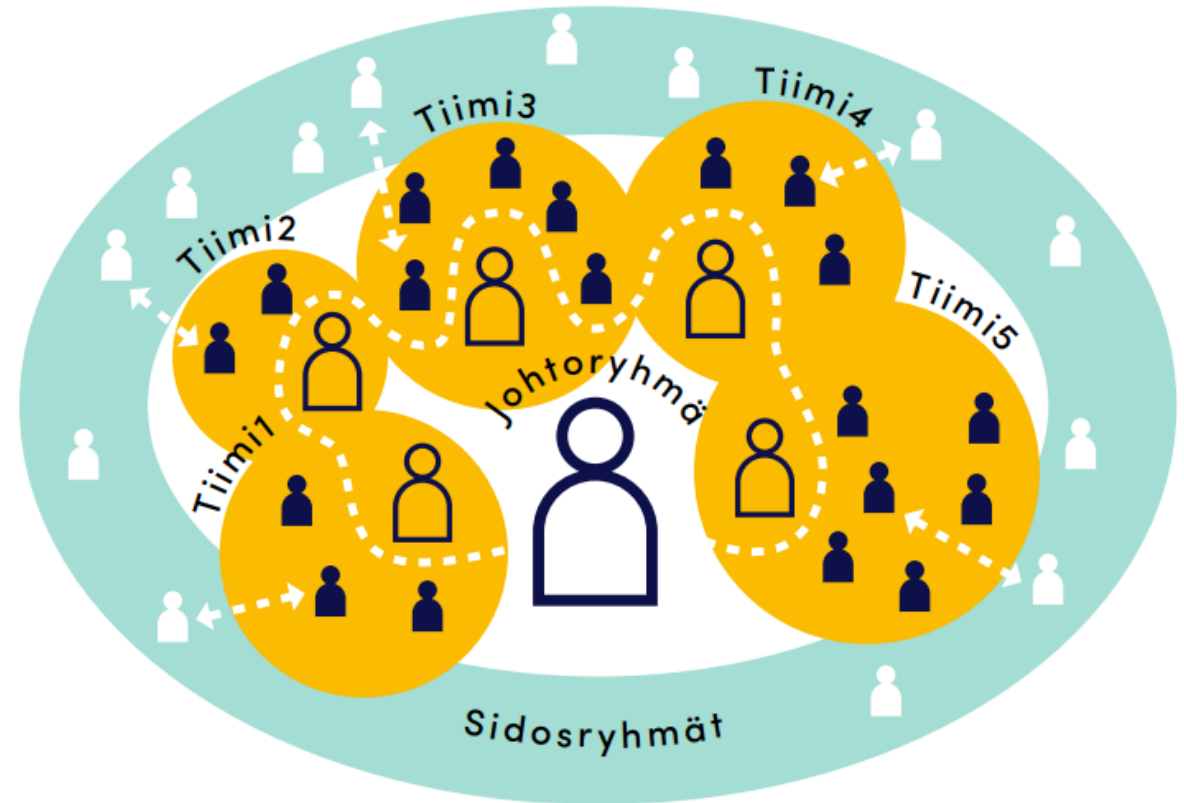


# Lämmittelyharjoitus

## Kuvaa yrityksen systeemi

- Mieti mistä osatekijöistä yrityksen toiminta koostuu ja mitä ovat kytkennät niiden välillä.
- Muista sisäisten kytkentöjen lisäksi myös ulkoiset sidosryhmät
- Jokainen johtoryhmän jäsen voi tehdä oman näkemyksensä, joita voidaan sitten vertailla.
- Myös tiimit tai yksittäiset työntekijät voivat kuvata yrityksen systeemisyyttä, mikä auttaa löytämään oman roolin kokonaisuudessa.

Esimerkki yrityksen  
systeemisyyden kuvauksesta



# Johtamisjärjestelmän nykytilan selvittäminen

Pysähdy kysymään oikeat kysymykset

- Seuraavien kysymysten läpikäynti auttaa kun halutaan keskustella johtamisjärjestelmästä ja lähteä kehittämään sitä.
- Kysymykset voi antaa johtoryhmän jäsenille etukäteen mietittäväksi a käsitellä niihin liittyviä ajatuksia, vaikka yksi teema per kokous tai työpaja.

## Johtamisen tila

- Miten yritystä johdetaan?
  - Minkälaisia johtamiseen liittyviä tilanteita (voittoa/haasteita) käsittelette tässä johtoryhmässä/tällä porukalla?
  - Millainen johtamisjärjestelmä yrityksessänne on?
  - Millaista tukea saatte omaan johtamistyöhönne tältä porukalta?
  - Miten toiminnot keskustelevat keskenään arjessa? Esim. Miten tuotanto ja markkinointi ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa.
- Strategia
  - Miten strategiset tavoitteet ja mittarit on yrityksessänne määritelty?
  - Miten yrityksen henkilöstö on osallistunut yrityksen strategian luomiseen?
  - Jos visioitte tulevaa, mitä siellä näkyy?

# Johtamisjärjestelmän nykytilan selvittäminen

## Pysähdy kysymään oikeat kysymykset

- Seuraavien kysymysten läpikäynti auttaa kun halutaan keskustella johtamisjärjestelmästä ja lähteä kehittämään sitä.
- Kysymykset voi antaa johtoryhmän jäsenille etukäteen mietittäväksi ja käsitellä niihin liittyviä ajatuksia, vaikka yksi teema per kokous tai työpaja.

### Vuorovaikutuksen ja viestinnän tila

- Millaisia viestintärakenteita yrityksessänne on?
  - Viestintärakenteilla tarkoitetaan suunnitelmallista viestintää.
  - Mitkä viestintäkanavat teillä on käytössä työntekijöiden kanssa? (Molemmat suunnat)
  - Miten luotte yhteistä ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista?
- Miten viestinnällä tuetaan prosesseja?
  - Miten työntekijöiden asiantuntijuutta tuotannon/prosessien osalta hyödynnetään?
- Millaisia puheeksiottamisen käytäntöjä yrityksessä on?
  - esimies-alaisviestinnässä
  - Minkälaista tietoa ja minkälaisia viestejä työntekijöiltä tulee johdolle?
  - Onko teillä ollut haastavia tilanteita, joissa olette joutuneet käyttämään esimerkiksi varoitusmenettelyä? (Minkälaisia tilanteita?)
- Miksi vuorovaikutus on tärkeää yrityksessänne?

# Johtamisjärjestelmän nykytilan selvittäminen

## Pysähdy kysymään oikeat kysymykset

- Seuraavien kysymysten läpikäynti auttaa kun halutaan keskustella johtamisjärjestelmästä ja lähteä kehittämään sitä.
- Kysymykset voi antaa johtoryhmän jäsenille etukäteen mietittäväksi ja käsitellä niihin liittyviä ajatuksia, vaikka yksi teema per kokous tai työpaja.

### Arvostus ja luottamuksen tila

- Miten teillä osoitetaan se, että työntekijöitä arvostetaan?
- Miten teillä osoitetaan se, että työntekijöihin luotetaan?
- Miten teillä suhtaudutaan työssä tapahtuviin virheisiin?
- Minkälaisia työsuoritukseen liittyviä palkitsemiskäytäntöjä teillä on?

### Työhyvinvoinnin tila

- Mitkä ovat tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät yrityksessänne?
  - Miten henkilöstön työhyvinvointia seurataan/mitataan?
- Miten omassa työssänne esimiehenä koette, että voitte vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten innostatte henkilöstöä?

# Johtamisen arviointia kyselyillä

## Johtamisjärjestelmän nykytilan kartoittaminen henkilöstökyseilyllä

Työkirjasta s. 60 löytyy malli kyselylle, jolla voidaan selvittää henkilöstöltä yrityksen johtamisen nykytilaa.

Kyselyn aihealueita ovat:

- Johtamisen tila
- Vuorovaikutuksen ja viestinnän tila
- Arvostus ja luottamuksen tila
- Työhyvinvoinnin tila

## Valmentavan johtamisen arviointi

Työkirjasta s. 65 löytyy malli kyselylle, jolla voidaan arvioida valmentavaa johtamista. Sen voi teettää sekä johdolle että henkilöstölle ja vertailla tuloksia.

Aihealueita ovat:

- Tahto auttaa kehittymään
- Tavoitteellisuus
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Itsetuntemus, kehittymishalu ja kyky itsereflektioon
- Taito kohdata ja osoittaa arvostusta

# Suunnan selkeytys

## Minne halutaan mennä?

- On hyvä tarkistaa että johtoryhmällä on yhteinen käsitys yrityksen visiosta. Keskustelkaa siitä hallitus-, johtoryhmä ja henkilöstötasolla.
- Palauttakaa mieleen myös missio ja arvot.
- Kirjatkaa yhteinen ymmärrys näkyviin oheisen kaltaiselle työpohjalle.



Tee vastaava pohja strategiakuvauksellenne ja täytä numerojärjestyksessä



# Strategiatyöpaja

## Strategiset tavoitteet selville

- Vision kirkastamisen jälkeen siirrytään miettimään tavoitteita jotka vievät vision suuntaan.
- Tavoitteita mietitään useista näkökulmista (asiakkuudet, toimittajat, IT-järjestelmät, henkilöstö, Talous, tuotanto, investoinnit, yms.)



Tee vastaava pohja strategiakuvauksellenne ja täytä numerojärjestyksessä



# Strategiatyöpaja

## Strategiset tavoitteet selville

- Käsitelkää määriteltyjä strategisia tavoitteita yksi kerrallaan johtoryhmässä. Miettikää mitä pitää tapahtua käytännössä, jotta tavoite saavutetaan.
- Tarvittavat toimenpiteet kirjataan ylös.



Käytä vastaavaa pohjaa, mihin voi kirjata strategiseen tavoitteeseen liittyvät toimenpiteet ja niihin liittyvät aikataulut ja vastuut.

Tavoite	Toimenpiteet	Aikataulu	Vastuut	Mittarit

# Viestinnän pelisäännöt

Selkeyttävät viestinnän toteuttamista yrityksessä, eli antavat raamit sille, miten viestitään. Viestintätyöpajassa voidaan sopia ja päättää esimerkiksi seuraavista asioista:

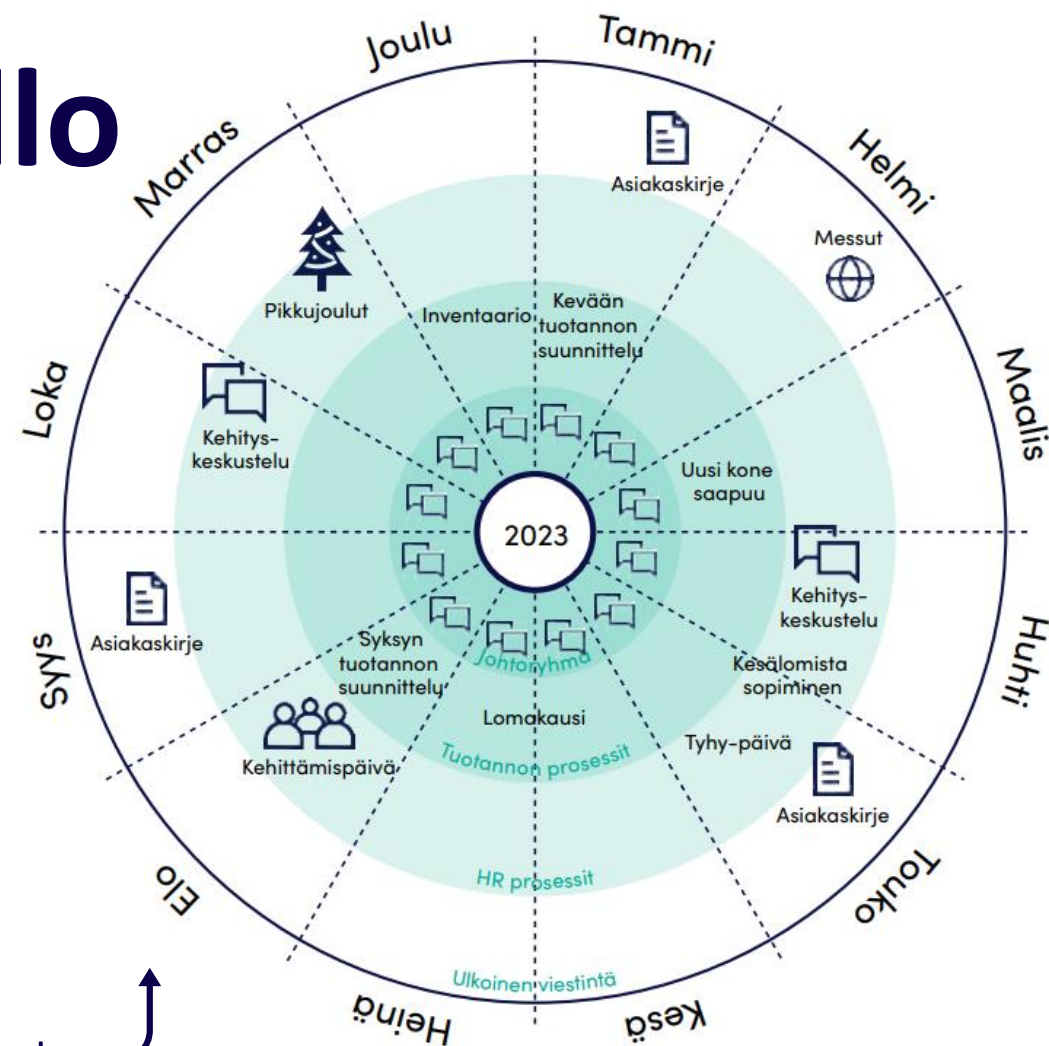
- Mitä viestintäkanavia tai palavereja käytetään tiedottamiseen?
- Miten järjestetään käytännössä paikkoja henkilöstön ja johdon välisille keskusteluille?
- Miten nopeasti halutaan vastaus eri viestintäkanavista tuleviin viesteihin?

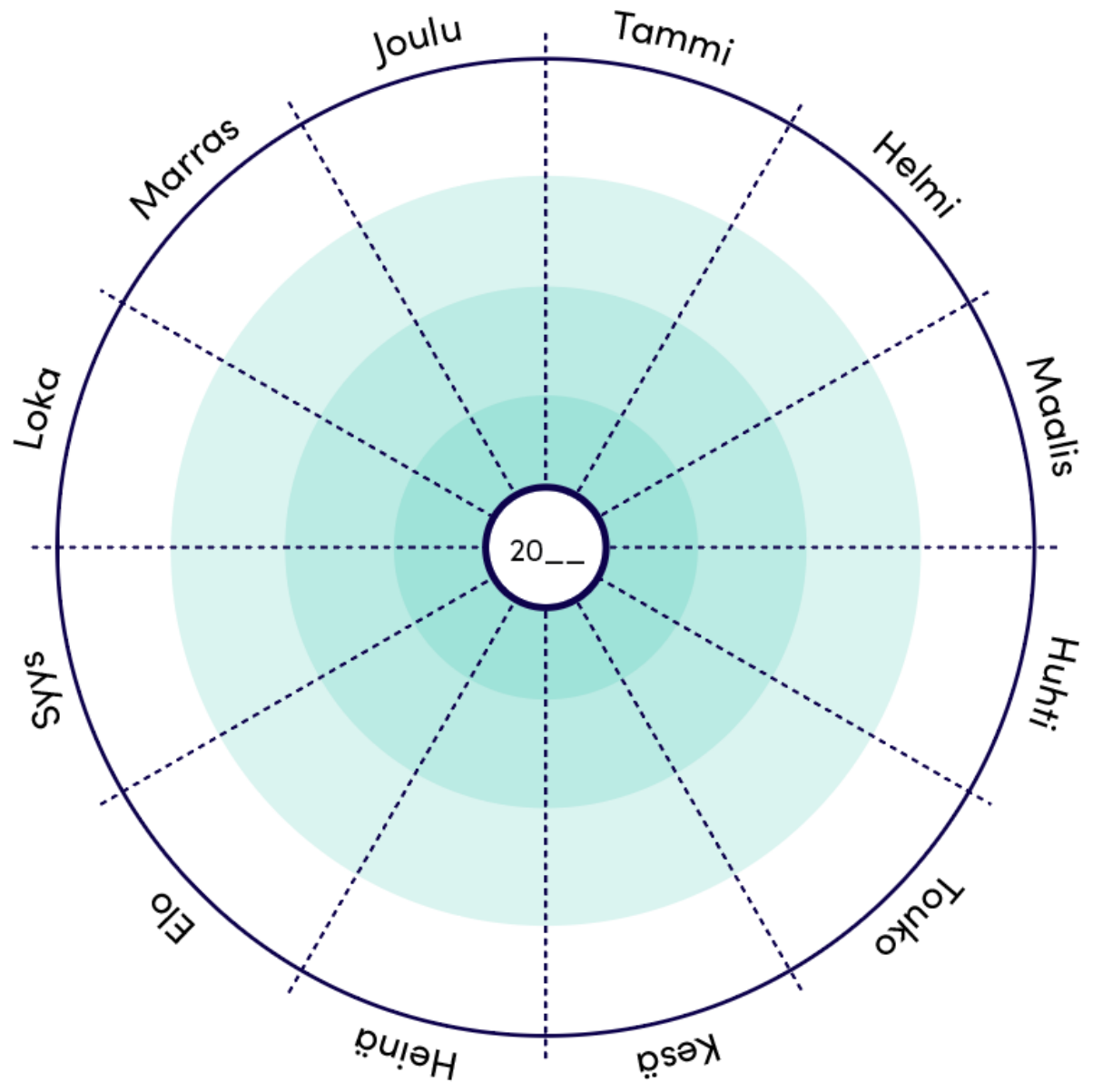


# Viestinnän vuosikello

- Vuosikellossa tehdään näkyväksi vuoden aikana toistuvat viestinnän toimenpiteet (sisäinen ja ulkoinen)
- Samaan näkymään voidaan liittää myös muita prosesseja kuten henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä
- Työpajassa voidaan hahmotella vuodenkierron toistuvat viestinnän paikat ja kirjata ne vuosikelloon, jolloin ennakointi helpottuu

Esimerkki vuosikellosta





# Henkilöstön säännöllinen kuuleminen

- Esihenkilön ja työntekijän välisten keskustelujen tarkoituksena on edesauttaa työntekijän, tiimien ja koko yrityksen tavoitteiden saavuttamista.
- Valmistautuminen on tärkeää sekä keskustelun pitäjälle että työntekijälle, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät miksi keskustelu käydään.

## Näin esihenkilö voi valmistautua keskusteluun:

1. Kerro työntekijälle kehityskeskustelun aikataulusta riittävän ajoissa ja toimita keskustelulomake ja muu mahdollinen ennakkoaineisto työntekijälle etukäteen.
2. Anna jokaiselle kehityskeskustelulle riittävästi aikaa ja varaa rauhallinen paikka, mieluiten "ei kenenkään maalla".
3. Esihenkilön tehtävänä kehityskeskustelussa on selventää työntekijälle, miten yrityksen strategiset tavoitteet liittyvät työntekijän ja hänen tiimensä toimintaan ja tavoitteisiin.
4. Tutustu etukäteen työntekijän tehtäviin ja rooleihin.

# Henkilöstön säännöllinen kuuleminen

Valmistautuminen on tärkeää sekä keskustelun pitäjälle että työntekijälle, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät miksi keskustelu käydään.

## Esimerkki työntekijälle annettavista valmistautumisohjeista kehityskeskusteluun:

1. Tutustu etukäteen keskustelulomakkeeseen/muuhun mahdolliseen ennakkoaineistoon.
2. Pohdi seuraavia kysymyksiä ja kirjoita ajatuksesi muistiin, jotta ne eivät keskustelussa unohdu.
  - Mikä aiheuttaa työssäsi sinulle tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä?
  - Mitä mieltä olet osaamisestasi suhteessa työnkuvaasi?
  - Mitä toiveita sinulla on työsi suhteen?
3. Mitä haluaisit kysyä esihenkilöltäsi? Mieti myös palautetta esihenkilöllesi.
4. Valmistaudu kertomaan elämästäsi työn ulkopuolella. Onko yksityiselämässäsi asioita, joiden uskot vaikuttavan työpanokseesi? On tärkeää, että esihenkilösi voi ottaa ne huomioon, sillä yksityis- ja työelämä vaikuttavat aina toisiinsa.
5. Yksi tärkeä osa keskustelua on selvittää työsi sujumisen tai siinä onnistumisen estäjät. Voit vaikka miettiä tavallista työpäivää, missä kohdissa onnistumista estävät asiat tulevat esiin.
6. Keskustelulle on hyvä varata rauhallinen hetki. Voit pyytää sinulle ehdotetun ajan muuttamista itsellesi sopivammaksi.

# Prosessien kuvaaminen

- Auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä
- Työpajaan/kuvaamiseen on hyvä osallistua prosessin asiantuntijoita, eli sitä toteuttavia työntekijöitä, ei ainoastaan esihenkilöitä.
- Visuaalinen kuvaus prosessin etenemisestä ja siihen liittyvistä rooleista on havainnollinen.
- Kuvatusta prosessista voi nähdä yhdellä silmäyksellä, onko siinä tehostamisen paikkoja.

Esimerkki prosessin kuvauksesta

