



TERWA
akatemia

HENKILÖSTÖ- JOHTAMISEN OPAS

HUHTIKUU 2021
PÄIVITETTY:

TEKIJÄT:
Janita Jokinen &
Jenna-Juulia Törmänen

SISÄLLYSLUETTELO

3 Alkusanat

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

5	Henkilöstöjohtaminen	13	Perehdyttäminen
7	Esimiestyö ja johtaminen	14	Työsuhdeasiat
9	Osaamisen johtaminen	15	Työhyvinvointi
11	Rekrytointi	17	Palkitseminen

Henkilöstöjohtaminen Terwa-akatemiassa

20	Alkukeskustelu	26	Vinkkejä hyvinvoinnin edistämiseen
21	HR-vastaavan rooli ja työtehtävät	28	Lukukauden suunnittelu
22	Konfliktitilanteet	33	Tehtävä: palkitsemisjärjestelmä
24	Sitoutuminen	35	HR-vastaavan check-lista
25	Sitoutumisen kehittämisen keinoja	36	Lisämateriaali

Vuosikello

38 HR:n vuosikello

Lähdeluettelo

39 Lähdeluettelo

Hei sinä uusi HR-vastaava!

Tiedämme, että henkilöstöjohtaminen on laaja aihe. Jotta pääset uudessa tehtävässäsi alkuun, olemme koonneet sinulle yleistä tietoa henkilöstöjohtamisesta sekä apuja ja vinkkejä, miten voit soveltaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita Terwan HR-toiminnassa. Opas sisältää pohdintoja ja aktiivisia tehtäviä, joita voit hyödyntää HR-pestisi aikana. Lopusta löydät vielä HR-toiminnan vuosikellon, jossa näkyy isoimpien työtehtävien ajoittuminen lukuvuoden aikana.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden hahmottamiseksi, oppaaseen on koottu kaikkien osa-alueet. Kaikkia niitä ei voi eikä ole tarkoituksenmukaistakaan soveltaa Terwan sisällä. Otimme kaikki kuitenkin mukaan, jotta saat hyvän yleiskäsityksen henkilöstöjohtamisesta.

Huomaathan, että opas on muokattavissa. Henkilöstöjohtaminen ja Terwa-akatemia kehittyvät koko ajan, joten muokkaattehan opasta rohkeasti ajankohtaiseksi ja teidän toimintaanne sopivaksi.

Suosittellemme lämpimästi muitakin tiimiläisiä tutustumaan oppaaseen. Opas auttaa myös heitä ymmärtämään HR-vastaavan roolia ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta.

Mukavia lukuhetkiä!

Terkuin
esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opiskelijat,
Janita & Jenna



HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET



HENKILÖSTÖ- JOHTAMINEN



Ilman ihmisiä ei ole yritystä. Siksi pä yrityksessä tulee pitää huolta ihmisistä. Tähän tarpeeseen organisaatiossa vastaa henkilöstöjohtaminen. ”Hyvä henkilöstöjohtaminen yhdistää liiketoiminnan ja ihmiset niin, että lopputuloksena on mahdollisimman hyvä tulos.” (11.)

Miksi panostaa henkilöstöjohtamiseen?

- +Tehokkuus. ”Oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tehokkuuden paras tae.”
- +Laatu. Osaava, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö tuottaa laadukasta toimintaa, tuotteita ja palveluita.
- +Innovatiivisuus. Luova ja osaava henkilöstö tuottaa uusia innovaatioita, joiden avulla yritys menestyy.
- +Joustavuus. Henkilöstön määrän joustava säätely ja tehtävien muuttaminen ovat nopeita tapoja sopeuttaa toiminnan menoja tuloihin. (24.)

”Yhä useampi yritys määritteleeikin henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäkseen ja osaamisen merkittävämmäksi kilpailuedun lähteeksi” (11).

=Tuottavuus. Kilpailuetu. Menestys. Työelämän laatu.



Kuka vastaa henkilöstötoimista?

Yritysjohto ja esimiehet kantavat viimekädessä vastuun henkilöstötoimista. Pienemmissä yrityksissä ei ole yleensä omaa henkilöstövastaavaa vaan esimiehet hoitavat oman työnsä lomassa henkilöstöasioita. Henkilöstöjohtamisen opit ovat siis äärimmäisen tärkeitä kaikille esimiestyössä toimiville. (8.)

Jos henkilöstöasiantuntija on organisaatiossa, organisoii johto henkilöstöön liittyviä tehtäviä tälle. Parhaimmillaan henkilöstöasiantuntija on johdon ja esimiesten kumppani, joka tukee heidän henkilöstötyötään. Haasteena henkilöstöasiantuntijalle onkin toteuttaa toimia niin, että molemmat osapuolet (henkilöstö ja esimiehet) ovat tyytyväisiä. (8.)

Henkilöstöasiantuntijan rooli

Yllä olevassa kuvassa on esitetty henkilöstöasiantuntijan roolit organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijan tehtäväkenttään kuuluu:

Rekrytointi, perehdytys, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, hyvinvointiasiat, johdon tukeminen, henkilöstöhallinto ja työsuhteasiat (esim. työsopimus, palkanmaksu, palkitsemisjärjestelmät...). Näistä kerromme lisää seuraavaksi. (8.&24.)

HR tulee sanoista *human resources*. Onko mielekästä puhua ihmisistä resurssina? Miksi? Miksi ei?

Onnistuneemmaksi käännökseksi esitetään henkilöstövoimavarojen johtaminen. Miksi tämä nähdään mielekkäämpänä ilmaisuna?



ESIMIESTYÖ & JOHTAMINEN

Tiesitkö, että henkilöstöasiantuntija voi vaikuttaa merkittävästikin organisaation esimiehiin ja siihen, miten organisaatiossa johdetaan? (7.)

Henkilöstöasiantuntijan rooli esimiestyössä ja johtamisessa

Johtaminen ei ole helppoa. Siksi organisaation esimiehet tarvitsevat tukea itsensä ja johtamisen kehittämisessä. Henkilöstöasiantuntija onkin esimiesten ja johtajien kumppani, joka auttaa luomaan hyvän johtamisen edellytyksiä. Henkilöstöasiantuntijan tärkeimpiä tehtäviä on tukea esimiestä sekä hankkia tarvittavat työkalut johtamiseen. (8.)

Päätavoite johtamisen kehittämisessä

Tavoitteena sekä hyviä tuloksia että korkeatasoista työhyvinvointia. Tulee kuitenkin huomata, että nämä kaksi eivät ole toisiaan sulkevia. Hyvinvoiva yhteisö saa aikaan hyviä tuloksia, tuloksellisuus ja menestys taas mahdollistavat ja ruokkivat hyvinvointia. Työhyvinvoinnista lisää s. 15 (7.)

Mitä henkilöstöasiantuntijan tulee tietää?

Erilaiset johtamiskäsitykset. Erilaisista johtamiskäsityksistä on saatavilla paljon teoretietoa. On hyvä tietää esimerkiksi, millaista on hyvä johtaminen tai missä tilanteissa tarvitaan erityisesti asioiden johtamista ja milloin ihmisten johtamista. Organisaatiokonteksti. Samat johtamis- ja toimintatavat eivät toimi jokaisessa organisaatioissa. Siksi pä henkilöstöjohtajan tulee tutkijan tavoin hankkia tietoa organisaatiosta ja soveltaa tätä tietoa teoreettiseen osaamiseen. (7.)

Miten johtamista ja esimiestyötä kehitetään?

Osaamisen kehittämisen keinoilla, esimerkiksi yksilömentoroinnilla/coaching:lla tai erilaisilla koulutuksilla. Katso kappale Osaamisen johtaminen ja sieltä kohta Osaamisen kehittämisen keinoja yksilötasolla s. 10

Kehityskeskustelu



- ✦ Organisaation johdon ja esimiestyön tärkeä työkalu.
- ✦ Edistää luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä.
- ✦ Antaa mahdollisuuden molemmiin puoliselle palautteelle. Esimies antaa palautetta työntekijälle ja työntekijä esimiehelle.
- ✦ Työntekijällä mahdollisuus antaa toiveita ja parannusehdotuksia työhön ja työyhteisöön liittyen.
- ✦ Selkeyttää työntekijän tavoitteiden asettamista ja seurantaa sekä auttaa löytämään kehittämistarpeita.
- ✦ Esimies saa tietoa siitä, miten pystyy tukemaan työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa.

HR:n rooli

Henkilöstöasiantuntija on mukana suunnittelemassa kehityskeskustelukonseptia sekä tiedottamista.

Kehityskeskustelut käydään yleensä esimiehen ja työntekijän välillä.

(Huom! Terwassa kuitenkin kehityskeskustelut pitää HR-vastaava.)

Henkilöstöasiantuntija kouluttaa esimiehet keskusteluiden pitämiseen.

Esimies tekee keskusteluista yhteenvedon henkilöstöasiantuntijalle, joka tekee ehdotuksen jatkotoimenpiteistä.

(8.)

Tiimin johtaminen Terwa-akatemiassa

Terwa-akatemiassa tarvitaan asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtamista, koska ihmisten johtaminen korostuu tilanteissa, joissa ympäristö muuttuu nopeasti ja joissa kohdattavat asiat eivät ole tuttuja. Ihmisten johtaminen on ihmisten välistä yhteyttä: luottamusta, kannustamista, tukemista, yhdessä tekemistä ja palautteen saamista. Kannustamme team leaderia ja HR-vastaavaa ottamaan rohkeasti roolia myös johtajina. Alla muutama vinkki heille:

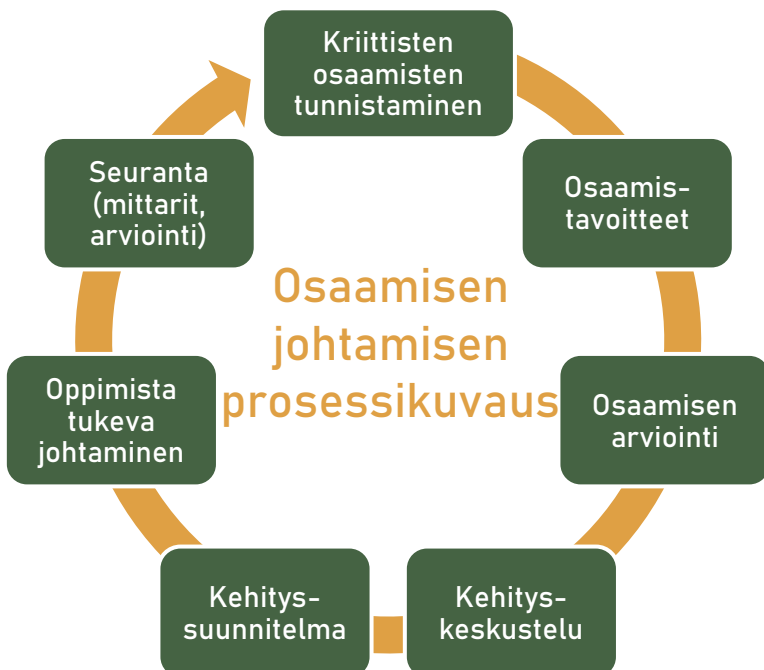
- ✦ **Johda mallilla.** Jos haluat että tiimiläiset ovat avoimia, ole ensin itse avoin. Jos haluat tiimiin myönteistä ilmapiiriä, näytä mallia olemalla itse ensin myönteinen.
- ✦ **Kehu.** Kehu aktiivisesti, kannusta ja rohkaise tiimiläisiäsi.
- ✦ **Kuuntele.** Kuuntele tiimiläistesi mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita tuomitsematta. Tehosta kuuntelemista tekemällä jatkokysymyksiä.
- ✦ **Lähesty tiimiläisiäsi.** Tiimiläiset eivät välttämättä osaa tai uskalla avautua itsenäisesti asioista. Ole sinä se, joka lähestyy tiimiläisiä ja luo keskustelun kulttuuria. Kysy esimerkiksi: "Miten menee?" "Onko sinulla jotain huolia tähän projektiin liittyen?" jne.

OSAAMISEN JOHTAMINEN

“Sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.” (24.)

Osaaminen ja sen johtaminen on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista sekä yrityksen kilpailukykyä. (10.)

”Yksinkertaisimmillaan osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, miten yritys tunnistaa, rekrytoi ja pitää ne henkilöt, joita organisaatio tarvitsee kasvaakseen ja menestyäkseen.” (13.)



Mukaillen (5.)

PERUSKÄSITTEITÄ

Oppiva organisaatio (*learning organization*):
”Yritys, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä.” (24.)

Organisaation oppiminen (*organizational learning*):
tarkoitetaan yrityksen uudistumisen ja kehittymisen prosessia, jonka kautta yritys oppii. Oppimista tapahtuu yrityksissä kolmella tasolla: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. (24.)

Strateginen osaaminen:
”sellaista osaamista, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää.” (24.)

Ydiosaaminen, ydinkyvykyys (*core competence, core capability*):
ratkaiseva tekijä, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvon. (24.)

Usein osaamisen kehittämistä puhutaan yrityksissä vielä vanhalla termillä henkilöstön kehittäminen (*human resource development HRD*). (24.)

Osaamisen vaaliminen, kehittäminen ja uudistaminen on henkilöstön kehittämisen keskeinen osa, vaikkakaan se ei kata täysin osaamisen johtamisen aluetta. (17.)

”Henkilöstön osaamiseen panostaminen mahdollistaa tuottavuuden kasvun ja uusien liiketoimintojen kehittymisen, lisää henkilöstön hyvinvointia ja motivaation sekä edesauttaa yrityksen kykyä uudistua.” (22.)



Pohdinta

- Millaisia osaamisen kehittämisen keinoja Terwassa hyödynnetään yksilö- ja ryhmätasolla?
- Mitä osaamisen kehittämisen keinoja voisitte hyödyntää lisää?

Vinkkejä

- Hankkikaa yritysmaailmasta mentori tiimillenne
- Vierailkaa yrityksessä ja analysoikaa sen toimintatapoja ja menestyksen salaisuutta. Mitä voisitte oppia?
- Sparrailkaa muiden osuuskuntien kanssa
- Sparrailkaa muiden akatemioiden kanssa, millaisia toimintatapoja heillä on?

Osaamisen kehittämisen keinoja

Yksilötasolla

- 🌿 Perehdyttäminen
- 🌿 Työnopastus ja -ohjaus
- 🌿 Työkierto
- 🌿 Eriyistehtävät, projektit, työkomennukset
- 🌿 Sijaisuudet
- 🌿 Mentorointi, tutorointi
- 🌿 Koulutukset, seminaarit, webinaarit
- 🌿 Sparraus, coaching
- 🌿 Itseopiskelu (kirjallisuus, podcast, verkkomateriaali)
- 🌿 Vuorotteluvapaa
- 🌿 Opintovapaa

Ryhmätasolla

- 🌿 Kehittämiprojektit
- 🌿 Kokeilutoiminta
- 🌿 Ongelmanratkaisutilanteet
- 🌿 Tiimityöskentely
- 🌿 Palaverit
- 🌿 Koulutukset
- 🌿 Bench marking
- 🌿 Vierailut, opintokäynnit
- 🌿 Sparraus, coachaus, mentorointi
- 🌿 Dialogi

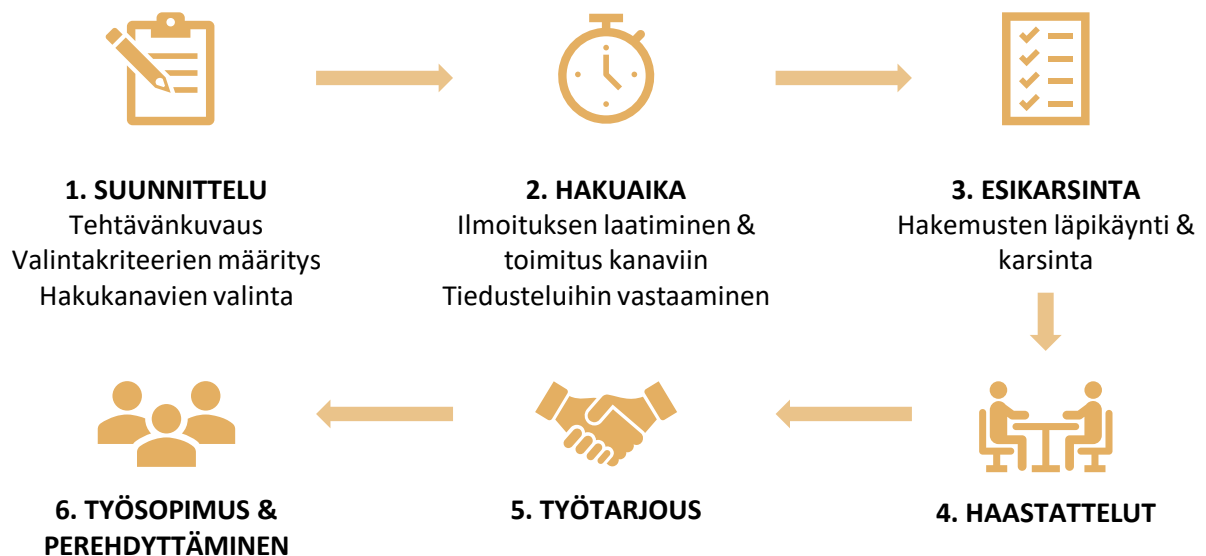
(19.&24.)

REKRYTOINTI

Rekrytointi-käsitteellä voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa:

1. Henkilöstöresursoinnin kokonaisuutta johon kuuluvat:
 - Henkilöstösuunnittelu
 - Työnantajakuva
 - Henkilöstöhankinta
 - Valintavaihe
 - Perehdytys (18.)
2. Henkilöstöhankintaa joka on yksi henkilöstöresursoinnin vaiheista. Henkilöstöhankinnassa tehdään toimenpiteitä, joiden päämääränä on saada hakijoita avoinna olevaan tehtävään ja tätä kautta organisaatio saa tarvitsemansa henkilöt palvelukseensa. (18. & 24.)

Henkilöstöhankinnan prosessi rekrytoijan näkökulmasta



Miksi yrittäjän kannattaa panostaa rekrytointiin?

Osaajapula: Monilla toimialoilla on käynnissä ns. *talent war*, eli kilpailu parhaimmista ja osaavimmista tekijöistä (9). Yrittäjän tulee tietää keinoja, kuinka osaajia houkutellaan ja miten hyvällä hakijakokemuksella sinetöidään hakijan kiinnostus yritykseen.

Investointiajattelu. Rekrytointi on taloudellisesti iso investointi yritykselle. Rekrytointiosaamiseen panostamalla välttyään sekä epäonnistuneilta valinnoilta ja toisaalta saadaan organisaatioon todennäköisesti juuri niitä työntekijöitä, jotka auttavat organisaatiota menestymään. (24.)

Kuka yrityksessä vastaa rekrytoinnin onnistumisesta?

Rekrytointi mielletään osaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, mutta siihen liittyviä päätöksiä ei voi ulkoistaa pelkästään organisaation HR-osastolle (9).

Suurimmissa yrityksissä rekrytointiprosessiin osallistuvat yleensä ainakin rekrytoiva esimies, HR:n edustaja ja lähin kollega (9).

"Rekrytoinnin omistajuus on aina ja vain esimiehellä". Lopullisen vastuun rekrytoinnin onnistumisesta kantaa aina rekrytoiva esimies. (9.)

PERUSKÄSITTEITÄ

Henkilöstösuunnittelu= Yrityksen henkilöstötarpeiden ennakoimista ja suunnittelua. Tavoitteena vähentää impulsiivista rekrytointia (17).

Työnantajakuva=Mielikuva, millainen yritys on työnantajana. "Yhtä lailla kuin organisaatioilla on yritysimage tai palveluimage asiakkaiden silmissä, niillä on myös työnantajaimago työmarkkinoilla" (24).

Työnantajabrändi= "Suunnitelmallista, systemaattista ja pitkäjänteistä vaikuttamista työnantajakuvaan, jotta se tukisi työnantajan strategisia tavoitteita" (1). Kun yrityksellä on työnantajabrändi, on hakijalla *tunnusidos* yritykseen (16).

Rekrytointikampanja=Lyhyen ajan markkinointia, jonka tarkoituksena on saada hakija lähettämään hakemus avoimena olevaan tehtävään (16).

Kandidaatti=Hakija/ehdokas

Hakijakokemus=Miten rekrytointiprosessi etenee hakijan näkökulmasta. Esimerkiksi, miten hakijoille viestitään, kuinka helpoksi hakeminen on tehty jne. (9).

PEREHDYTTÄMINEN

Katsontakannasta riippuen perehdytys nähdään kuuluvan joko rekrytoinnin kokonaisuuteen tai osaamisen kehittämiseen. Työsuhteen alkaessa uuden työntekijän täysimittainen panos ei vielä toteudu, joten perehdytys voidaan nähdä kuuluvan osaksi rekrytointiprosessia (18).

Toisaalta perehdytys nähdään yhtenä osaamisen kehittämisen keinona (kts. s. 9).

Oli näkökulma mikä tahansa, on perehdytys tärkeä osa henkilöstöjohtamista.

Perehdyttämisestä yleisesti

"Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä" (8).

Oli kyseessä täysin uusi työntekijä tai organisaation sisällä vaihtava henkilö, perehdytystä tarvitaan kummassakin tapauksessa (8).

Roolit:

- ✦ Henkilöstöasiantuntija: Laatii perehdytysohjelman. Hoitaa yrityksen yleisesittelyn.
- ✦ Esimies: Perehdyttää työtehtävien vaatimuksiin ja odotuksiin sekä työyhteisöön.
- ✦ Työntekijä: Pelkästään esimiehellä ei ole välttämättä tarpeeksi tietoa työtehtävistä. Siksi perehdyttämiseen kannattaa ottaa mukaan myös työntekijöitä. (8.)

Miksi panostaa perehdyttämiseen?

Työn tuottavuus. Hyvän perehdytyksen avulla työtehtävät opitaan nopeasti, jolloin uusi työntekijä pystyy antamaan täysipainoisen panoksensa yritykselle jo varhaisessa vaiheessa. (8.)

Työturvallisuus ja työn laatu. Hyvä perehdytys auttaa siinä, että työtehtävät opitaan oikein. Tämä vähentää virheitä ja säästää niiden korjaamiseen käytettyä aikaa sekä edistää turvallisuutta työpaikalla. (8.)

Sitoutuneisuus ja motivaatio. Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi, kun on saanut hyvän opastuksen tehtäviin. Tämä lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota, jotka vähentävät työntekijän riskiä vaihtaa toisiin työtehtäviin. (8.)

Positiivinen työnantajakuva. Hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti siihen, millaisena uusi työntekijä näkee yrityksen. Siksi päkausityöntekijöiden, harjoittelijoiden ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdytystä ei tule myöskään väheksyä! (8.)

TYÖSUHDEASIAT

Työsuhdeasiat ja työhyvinvointi ovat henkilöstöjohtamisen perusprosesseja. Näiden prosessien avulla ei suoranaisesti edistetä organisaatioiden strategisten tavoitteiden saavuttamista. Pikemminkin perusprosesseilla luodaan ns. perusta koko henkilöstöjohtamiselle ja organisaation toiminnalle. (5.)

Työsuhdeasiat ovat pääasiassa lakisääteisiä asioita. (20.)

Työsuhdeasioita ovat esim:

- ✦ Työsuhteen aloittaminen ja päättäminen
- ✦ Perehdyttäminen
- ✦ Poissaolojen seuranta
- ✦ Palkanlaskenta
- ✦ Työsuhde-etujen määrittäminen
- ✦ Yhteistoiminta
- ✦ Työehtosopimus-, työaika- & loma-asiat (20.)

Pohdinta

Tutustu HR:n toimintaa ohjaavaan lainsäädäntöön. Mitä siellä sanotaan seuraavista asioista:

- ✓ Saako hakijan googlettaa?
- ✓ Missä tilanteessa työntekijälle saa teettää huumausainetestin?
- ✓ Mitä asioita työsopimuksen tulisi pitää sisällään?
- ✓ Mitä asioita hakijalta ei saa kysyä työhaastattelussa?

HR:n toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä

- Työsopimuslaki (55/2001)
- Työaikalaki (872/2019)
- Vuosilomalaki (162/2005)
- Tietosuojalaki (1050/2018)
- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Valtion virkamieslaki (750/1994)
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003)
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) (2.)

TYÖHYVINVOINTI

”Työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä tehtävistä” (24).

Työhyvinvointi muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät

Henkilöön itseensä: yksilön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys
Työympäristöön: esimerkiksi johtaminen, työpaikan ilmapiiri, työolot, työyhteisö
Yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat (24.)

Kenen vastuulla työhyvinvointi on?

Työhyvinvointi on organisaatiossa kaikkien vastuulla. Johto on sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen henkilöstöasiantuntijan avulla yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yksilö pitää huolen oman jaksamisen lisäksi muiden jaksamisesta. (8.)

”Treating employees benevolently shouldn’t be viewed as an added cost that cuts into profits, but as a powerful energizer that can grow the enterprise into something far greater than one leader could envision.”

-Howard Schultz former CEO and chairman of Starbucks

Henkilöstöasiantuntijan rooli

Henkilöstöasiantuntijan voi vaikuttaa työhyvinvointiin seuraavilla toimilla:

- ✦ Esimiestyön ja johtamisen tukeminen (kts. Esimiestyö & johtaminen s. 7)
- ✦ Perehdytyksestä huolehtiminen
- ✦ Mahdollisuuksien luominen koulutukseen ja urakehitykseen (kts. Osaamisen johtaminen s. 9)
- ✦ Henkilöstön tuntemusten, kehittämissuositusten ja tilanteen seuraaminen. Henkilöstötutkimus auttavana työkaluna. (Terwassa esim. kehityskeskustelut)
- ✦ Huolehtii, että organisaatiossa on tarpeeksi henkilöstöä, työvälineitä ja osaamista.
- ✦ Yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- ✦ Pitkän aikavälin henkilöstöstrategian luominen (8.)



Työkykyyn vaikuttavat tekijät kuvattu työkykytalolla

1. Terveys ja toimintakyky

Yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys.

2. Osaaminen

Yksilön koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tätä voidaan kehittää organisaatiossa osaamisen kehittämisen keinoilla.

+Perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö

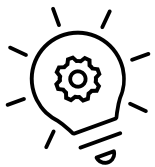
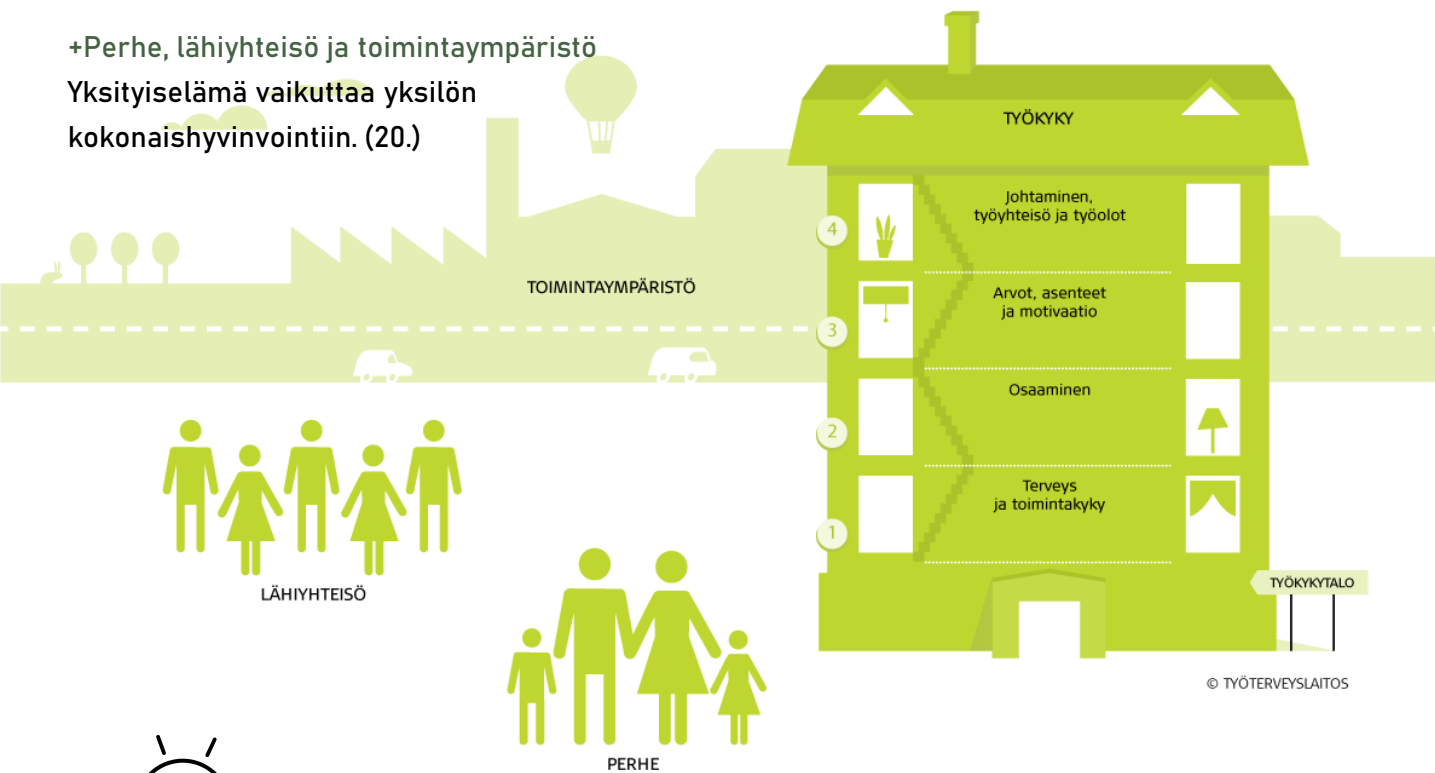
Yksityiselämä vaikuttaa yksilön kokonaisyhyvintöihin. (20.)

3. Arvot, asenteet ja motivaatio

Tässä kerroksessa yhdistyy työn mielekkyys yksilön omiin arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon. Miten työelämä ja muu elämä kohtaa? Tuntuuko työ merkitykselliseltä?

4. Johtaminen, työyhteisö ja työolot

vaikuttavat kaikki työkykyyn. (20.)



HUOMIO!

Huomaathan, että työhyvinvointi ei ole pelkästään työhyvinvointipäiviä, taukojumppia tai muita organisaation arjesta irrallaan olevia asioita.

Työhyvinvointi on kaikkea, mitä organisaatiossa tehdään arjessa joka päivä. Se on johtamista, puitteiden luomista henkilöstölle tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, tiedonkulkua, toimivaa työyhteisöä, muiden kunnioittamista, työterveydenhuoltoa, vuorovaikutusta, selkeitä työtehtäviä jne.

Kaikki tässä oppaassa käsitellyt henkilöstöjohtamisen osa-alueet tukevat työhyvinvointia.

PALKITSEMINEN

Palkitseminen organisaatiossa

=työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön ja saa vastineeksi riittävän taloudellisen ja/tai henkisen palkkion (24).

Palkitsemisjärjestelmä

"Käytännön tasolla palkitseminen toteutetaan palkitsemispolitiikan ja sitä tukevan palkitsemisjärjestelmän avulla" (24).

Palkitsemisjärjestelmän laativat johto ja henkilöstöasiantuntija (8).

Palkitsemisjärjestelmä koostuu aineellisesta ja aineettomista palkitsemiskeinoista (24).
(Katso seuraavan sivun kuvio).

Otettava huomioon

- ✦ Alaa sitovat työehtosopimukset
- ✦ Työlainsäädäntö
- ✦ Yrityksen nykyinen henkilöstö (koulutustaso, osaaminen, työsuhteiden pituuden yrityksessä)
- ✦ Työmarkkinatilanne
- ✦ Verotus
- ✦ Yrityksen kulttuuri (vakiintuneet käytännöt ja ajattelumallit)
- ✦ Yrityksen kilpailustrategia
- ✦ Ihmisiä motivoivat ja käyttäytymistä ohjaavat tekijät (24.)

Keksitkö jotain lisää?

Minkälaista on hyvä palkitseminen?

Oikeasti motivoivaa

Sisältää sekä aineelliset että aineettomat palkitsemiskeinot

Minkälainen palkitseminen sinua motivoi?

Huomioi työsuorituksen ja tulokset

Oikeudenmukaista ja tasa-arvoista

Ottaa huomioon palkkamarkkinat (eli sen, mitä muualla maksetaan samanlaisista tehtävistä)

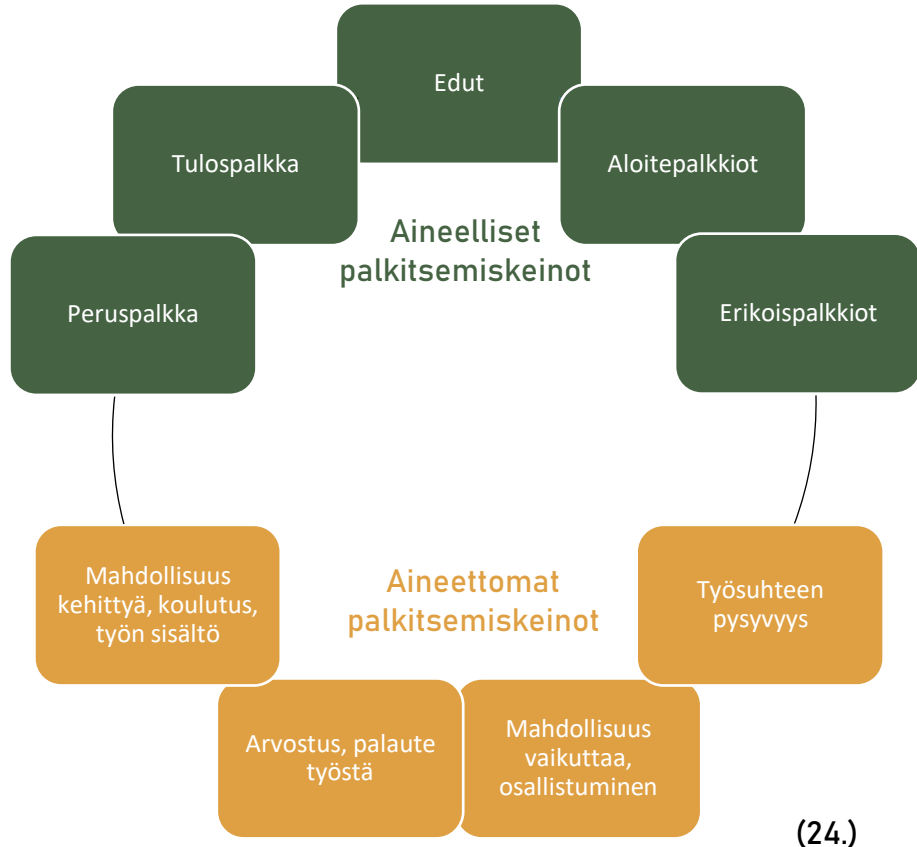
Vastaa työn vaatimustasoa ja henkilön osaamista

Läpinäkyvää ja helposti tulkittavaa

Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen jaetaan aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen (24).

Yritysjohdosta vastaa usein aineellisen palkitsemisen toteuttamisesta, mutta henkilöstöasiantuntija voi korostaa muitakin palkitsemisen keinoja (8).



+Sosiaalinen palkitseminen eli kiitokset, tunnustukset, juhla- ja merkkipäivät, tapahtumat, juhlat (24).
+Virkistys- ja harrastustoiminnan tukeminen (8).

Pohdinta

Keskustele osuuskuntasi kanssa seuraavista asioista ja tehkää palkitsemisjärjestelmä:

1. Mitä palkitsemisen keinoja teidän osuuskunnassanne toteutetaan tällä hetkellä? Mitkä toimivat, mitkä eivät?
2. Mitkä palkitsemistavat soveltuisivat teidän osuuskuntaanne käyttöön? Käy keskustelua osuuskuntasi kanssa siitä, mitkä asiat erityisesti heitä motivoisivat. Kiinnittäkää huomiota erityisesti aineettomiin ja sosiaalisiin palkitsemistapoihin.
3. Tehkää tarkka suunnitelma (kts. s. 33). Mitkä palkitsemiskeinot valitsette, kuinka usein niitä toteutetaan ja millä tavalla, kuka vastaa palkitsemisen toteuttamisesta?





HENKILÖSTÖJOHTAMINEN TERWA-AKATEMIASSA



ALKUKESKUSTELU

HR-vastaavan rooliin liittyen olisi tärkeää käydä keskustelu yhdessä oman osuuskunnan kanssa. HR-vastaavan toimet kohdistuvat henkilöstöön eli osuuskuntalaisiin. Siksi osuuskuntalaisilla on tärkeä käydä alkukeskustelu siitä, mitä juuri heidän tiimissään HR-vastaava tekee ja mikä hänen roolinsa on.

Sopiva ajankohta alkukeskustelulle on heti HR-vastaavan valitsemisen jälkeen.

Terwan HR-toiminnasta vastaaville on muodostunut vakiintuneita työtehtäviä, kuten kehittämiskeskustelujen pitäminen ja Terwan synttäreistä vastaaminen. Nämä tehtävät löytyvät HR:n vuosikellosta. Katso s. 38.

Näiden vakiintuneiden tehtävien lisäksi olisi hyvä pohtia tiiminne kanssa HR-vastaavan roolia ja tiiminne kulttuuria osuuskuntanne sisällä seuraavanlaisesti:

1. Tarkentakaa HR-vastaavan roolia. Olemme laittaneet seuraavalle sivulle ehdotuksia siitä, millaisia tehtäviä HR-vastaava voi tehdä tai millaisia rooleja hän voi ottaa tiiminne sisällä.
2. Käykää keskustelua siitä, millaista kulttuuria haluatte luoda yhdessä. Jokainen on kulttuurista vastuussa, mutta myös HR-vastaava voi konkreettisilla toimilla edistää kulttuuria. Keskustelkaa ainakin oikealla löytyvistä asioista.
3. Kirjatkaa kulttuuriin liittyvät tärkeimmät pelisäännöt ja periaatteet ylös.
4. HR-vastaava tekee toimintasuunnitelman, kuinka kulttuuriin kirjattuja periaatteita lähdetään vahvistamaan. (Kts. Lukukauden suunnittelu s. 28)

Miten kohtelemme toisiamme?

- 🌿 Tervehditäänkö kaikkia?
- 🌿 Otetaanko kaikki mukaan?
- 🌿 Mitä puhumme toisistamme selän takana?
- 🌿 Kestämmekö muiden epäonnistumisia?
- 🌿 Miten kohtelemme muita osuuskuntia?
- 🌿 Miten kohtelemme asiakkaitamme?

Miten annamme palautetta?

- 🌿 Onko palautteen anto kunnioittavaa?
- 🌿 Otetaanko toisten tunteet huomioon?
- 🌿 Muistetaanko kiittää ja kehua?

Kuinka suhtaudumme ristiriitatilanteisiin?

- 🌿 Vältelläänkö vai puhutaanko?
- 🌿 Nähdäänkö ristiriitatilanteet keinona kehittyä?
- 🌿 Nähdäänkö ristiriitatilanteet keinona puhdistaa ilmaa?
- 🌿 Nähdäänkö ristiriitatilanteet luonnollisena asiana, jotka kuuluvat inhimilliseen vuorovaikutukseen?

Haluammeko tehdä yhdessä muitakin kuin koulujuttuja?

- 🌿 Vapaa-ajalla näkeminen ja ryhmäytyminen?
- 🌿 Mitä tekisimme yhdessä ja kuinka usein?

Yhteisöllisyys muiden osuuskuntien kanssa

- 🌿 Miten tutustuisimme myös muihin osuuskuntiin?
- 🌿 Suhtaudummeko muihin osuuskuntiin kilpailijoina vai yhteistyökumppaneina?
- 🌿 Miten vältämme kilpailuasetelmaa muihin osuuskuntiin?

HR-VASTAAVAN ROOLI & TYÖTEHTÄVÄT

Konfliktitilanteiden sovittelija

- ✎ Ottaa rohkeasti esille ristiriitatilanteita niitä huomatessaan
- ✎ Selvitystilanteessa johtaa keskustelua ja jakaa puheenvuoroja
- ✎ Sovittelee myös kahdenkeskisiä konfliktitilanteita
- ✎ Osuuskuntalaiset voivat tuoda henkilöstövastaavalle tietoon ristiriitatilanteita, joita vastaava ottaa esille esimerkiksi viikkopalaverissa

Kulttuurin johtaja ja motivoija

- ✎ Edistää hyvinvointia (kts. s. 26)
 - > Suunnittelee asioiden juhlistamista (esim. projektien lopussa)
 - > Järjestää tapahtumia/virkistäytymisiä vapaa-ajalle
- ✎ Antaa aktiivisesti palautetta ja kiitosta tiimiläisille
- ✎ Ottaa esille motivaation puutosta rohkeasti ja luo ilmapiirin, jossa asiasta voi avoimesti puhua

Tavoitteiden asettaja

- ✎ Asettaa konkreettisia ja mitattavissa olevia tavoitteita tiimille
 - > Antaa esimerkiksi kirjapistetavoitteet omalle tiimilleen ja seuraa niiden edistymistä
- ✎ Keksikää, mitä muita tavoitteita HR-vastaava voisi asettaa tiimiläisille?

Team leaderin kumppani

- ✎ Tukee team leaderia johtamisessa
- ✎ Tuo hyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä team leaderille (kts. s. 8)
- ✎ Vahva yhteistyö team leaderin kanssa

Luottamushenkilö

- ✎ Toimii tukihenkilönä, jolle voi puhua, jos on huolia tai murheita tai jos opinnot takkuua
- ✎ Ottaa yhteyttä, jos joku meinaa tippua keltasta

Rekrytoija

- ✎ Johtaa uusien vastaavien rekrytointia
- ✎ Suunnittelee, miten rekrytointiprosessi etenee
- ✎ Suunnittelee, miten valinnat tehdään

Sisäisen viestinnän vastaava

- ✎ Huolehtii, että tieto kulkee tiimin sisällä
- ✎ Tiedottaa yhteisistä asioista ja tapahtumista
- ✎ Suunnittelee ja valitsee sisäisen viestinnän kanavat ja sen, mistä asioista niissä viestitään

Mitä muita rooleja keksitte?

KONFLIKTITILANTEET

Työelämävalmentaja ja media-ammattilainen Anna Perho kehottaa miettimään: "Olisiko konflikti sittenkin merkki toimivasta työpaikasta." Perhon tuoreessa kirjassa (katso lisämateriaalit s. 36) pyydetään kiinnittämään huomiota työpaikan konfliktitilanteisiin. Hänen mukaansa kuvitellaan usein, että hyvän työyhteisön merkkejä ovat samanmielisyys ja riidattomuus. Tällainen kuvitelma on väistymässä ja nykyään yhä useampi ymmärtää, että inhimilliseen vuorovaikutukseen kuuluu myös konfliktit. Konfliktien välttelyiden sijaan olisi järkevämpää panostaa tapoihin, joilla niistä selvittää. Perhon mukaan konflikteja on kahdenlaisia: kehittäviä ja tuhoavia konflikteja (3.).

Kehittävät konfliktit

- ✦ Perustuu tiimin yhdessä sovittuihin toiminta- ja keskustelutapoihin
- ✦ Palautteenanto syylistämättä ketään ja menemättä henkilökohtaisuuksiin
- ✦ Kaikille annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi, houkutellaan myös hiljaisempiakin osallistumaan
- ✦ Suhtaudutaan uusiin ja erilaisiin ajatuksiin tyyllillä *"mielenkiintoista, kerro lisää"*
- ✦ Asiat kokoonnutaan käsittelemään saman pöydän ääreen (3.)



Kehittää tiimiä

Pitää ilmapiirin raikkaampana
Vahvistaa luottamusta
Virheistä tulee vähemmän pelättyjä
Kaikki äänet pääsevät kuuluviin
Ideoihin suhtaudutaan tutkivalla otteella
- ei torjuvasti (3.)

Tuhoavat konfliktit

- ✦ Perustuu sanattomiin sääntöihin ja sopimukseen ja ajatteluun *"tää on ollut aina tämmöistä"*
- ✦ Loukataan toisia tahallisesti ja kiistellään siitä kuka on oikeassa
- ✦ Vahvimmat jyräävät
- ✦ Suhtaudutaan uusiin ja erilaisiin ajatuksiin silmienpyörittelyllä ja tyyllillä *"ei ole ennenkään toiminut"*
- ✦ Tilanteen jälkeen "varjokokous", jossa asiaa puidaan pienemmissä piireissä (3.)



Lietsoo juoruilua ja klikkiytymistä

Jarruttaa kehitystä
Vähentää sitoutumista
Huonontaa ilmapiiriä
Heikentää työtehoa
Energiaa ja aikaa kuluu
valtataisteluihin ja käyttämiseen (3.)

VINKKEJÄ KONFLIKTITILANTEISIIN



Havaitse konflikti ja mieti laajempaa kuvaa

Muista aina, että tilanne ei vaikuta ainoastaan riitapukareihin. Luultavasti muutkin tiimiläiset huomaavat tilanteen ja hekin joutuvat kärsimään stressaavasta tilanteesta. Toimi ripeästi ennen kuin tiimiläiset valitsevat puolia, jolloin tiimisi jakaantuu. (14.)



Kokoontukaa yhteen

Anna kummallekin osapuolelle tilaisuus tulla kuulluksi ja kertoa oma näkemyksensä asiasta keskeyttämättä. Kerro se tosiasia, että tilanne ratkeaa ainoastaan keskustelemalla ja neuvottelemalla. (14.)



Muista

Älä oletatietäväsi, mistä on kyse. Älä myöskään tukahduta erilaisia näkemyksiä. Vältä aggressiivista sävyä. Tärkeää on, että kuuntelet empaattisesti ja objektiivisesti sekä teet selväksi, ettet ole kummankaan puolella. (4.&14.)



Selvitä faktat

Esitä kysymyksiä ymmärtääksesi ja selvittääksesi konfliktin perimmäisen syyn. Määritä pääasiat ytimekkäästi ja kerro, millä tavoin tilanne on vaikuttanut yksilöiden toimintakykyyn sekä tiimin toimintaan. Keskity ainoastaan työhön liittyviin seikkoihin. (14.)



Prosessi vs. persoonallisuus

Joskus konfliktit saattavat johtua ristiriidoista erilaisten persoonallisuuksien välillä. Tee selväksi, että on hyväksyttävää olla eri mieltä työasioista, mutta on epäammattimaista ja mahdotonta hyväksyä, että persoonallisuuksiin liittyvät konfliktit vaikuttavat tiimin toimintaan. (14.)



Päätäkää ratkaisusta

Keskustelkaa mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista. Jos toinen osapuoli kokee voittaneensa niin toinen voi edelleen olla tyytymätön. Pyrkikää siis löytämään ratkaisu, joka tyydyttää molempia. Vaadi molemmilta osapuolilta ratkaisuehdotuksia siitä, mitä he voisivat henkilökohtaisesti tehdä konfliktin ratkaisemiseksi (14.)

SITOUTUMINEN



Oletko tyytyväinen, motivoitunut ja tiimin ilmapiiri on iloinen? Hyvä. Myös nämä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen. Sitoutuminen (*engagement, commitment*) on kuitenkin monen tekijän summa. Erilaiset ihmiset innostuvat ja motivoituvat eri asioista, joten jokainen kokee sitoutumiseen vaikuttavat tekijät yksilöllisesti. Vasemmalla näet työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. (24.)

Sitoutumiseen vaikuttavat niin työhön kuin työympäristöönkin liittyvät tekijät. (15.)

Henkilöstön sitoutumista pidetään yritykselle erittäin tärkeänä esimerkiksi toiminnan laadun, jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (15.)

Työntekijä voi sitoutua organisaation toimintaan, tavoitteisiin ja/tai arvoihin. (15.)

Sitoutuminen voidaan jakaa *tunneperäiseen* ja välineelliseen sitoutumiseen. (24.)

Tunneperäinen sitoutuminen: työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi muun kuin rahan, aseman tai muun välineellisen hyödyn saamisen vuoksi. (24.)

Tämä edellyttää vuorovaikutteista työyhteisöä, hyvää ilmapiiriä, toisten kunnioitusta ja arvostusta sekä aktiivista palautteen antoa ja tiimiläisten kannustusta. (12.)

Tehtävä!

Mitä tarkoittaa työn imu ja oletko sinä työn imuinen?

Tutustu:

[Työnimu](#) –teokseen ja [Innostava esimies](#) -työkirjaan

Kirjasuositus!

Kaikille tiimiläisille:
Viisi toimintahäiriötä
–Patrick Lection

➤ 5 asiaa, jotka yleisimmin menevät tiimissä pieleen ja miten niistä pääsee yli

Pajavinkki!

Pidä paja aiheesta sitoutuminen ja keskustelkaa tiiminne kanssa, millaiset tekijät vaikuttavat tiiminne sitoutumiseen.

SITOUTUMISEN KEHITTÄMISEN KEINOJA

HR-vastaavalle:

- ✦ Panosta työhyvinvointiin (katso s. 15)
- ✦ Panosta aineettomaan palkitsemiseen (katso s. 18)
- ✦ Luo ja ylläpidä hyvää ilmapiiriä
- ✦ Arvosta, kiitä ja muista
- ✦ Motivoi tukemalla, kannustamalla ja rohkaisemalla
- ✦ Kuuntele tiimiläisten mielipiteitä, tunteita ja ajatuksia
- ✦ Luo perehdytysmalleja
- ✦ Luo toimintamalleja tiimin ongelmakohtien kehittämiseksi (katso konfliktitilanteet s. 22)
- ✦ Ole saatavilla
- ✦ Muistuta tiimiäsi tarvittaessa tiimin yhteisistä pelisäännöistä

Tiimille:

- ✦ Luokaa selkeitä ja konkreettisia tavoitteita ja pyrkikää kohti yhteistä tavoitetta
- ✦ Luokaa tiimille yhteiset pelisäännöt ja noudattakaa niitä
- ✦ Löytäkää jokaiselle tiiminjäsenelle mielekkäät ja selkeät työtehtävät
- ✦ Panostakaa yhteisöllisyyteen (katso s. 26) (23.)



VINKKEJÄ HYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN



Juhlistaminen

Hei, juhlistetaanko teillä erikoistilaisuuksia tai arkisempiakin asioita? Suunnittele osuuskuntasi kanssa esimerkiksi, miten juhlistatte seuraavan projektin päättymistä (kts. palkitsemisjärjestelmä s. 33).



Äänestä viikon/kuukauden onnistujaa

Aava & Bang Oy:llä viikon onnistumisia nostetaan näkyväksi joka perjantain onnistujäänestyksessä ja onnistujan palkitsemisella. Onnistuminen voi olla mitä tahansa asiakasprojektissa onnistumisesta työyhteisön hyvinvoinnin kohottamiseen. Voisiko tällainen toimintatapa esimerkiksi kerran kuukaudessa sopia teidän tiimillenne? Onnistumisia voivat olla esimerkiksi:

- ✦ Onnistunut projektissa
- ✦ Rohkeus: esim. ylittänyt itsensä soittamalla vaikkapa asiakkaalle kylmäpuhelun
- ✦ Rohkeus: nostanut jonkun konfliktitilanteen esille ja se on käsitelty rakentavasti
- ✦ Tsempannut muita
- ✦ Kohottanut tiimin ryhmähenkeä/hyvinvointia



Yhteisöllisyys muiden osuuskuntien kanssa

- ✦ Tehkää projekteja yhdessä.
- ✦ Jakakaa muille osuuskunnille oppejanne. Mitä olette oppineet projektissa ja mitä olisi voinut tehdä toisin?
- ✦ Pitäkää yhteispajoja.
- ✦ Esimerkki: HR-vastaava antaa seuraavanlaisen tehtävän omalle osuuskunnalle
 - Kirjoittakaa tiimissä kirje toiselle osuuskunnalle, ja kehukaa heitä. Voitte kehua heidän projektejaan, somejaan, yleistä meininkiä
 - TAI Jokainen kirjoittaa kirjeeseen yhden positiivisen asian, joka kuvaa toista osuuskuntaa. HR-vastaava välittää tämän kirjeen kyseiselle osuuskunnalle.
- ✦ Ottakaa muita osuuskuntia mukaan teidän illanistujaisinne tai juhliin.



Pieniä tekoja arjen keskelle

- Keittää yhdessä aamukahvit
- Syököö yhdessä valmistettua lounasta
- Porrastreeni koulun sisällä
- Valitkaa yhteinen pukeutumisteema päiväksi
- Taukojumppa/meditaatiohetki
- Aloittakaa aamu smoothiella
- Jotain muuta, mitä?

Päätäkää, kuinka usein näitä tehdään.

Olisiko esimerkiksi kerran kuukaudessa hyvä?



27



"Isommat" tapahtumat arjen keskelle

- Woltittakaa yhdessä ruokaa
- Lähtekää teatteriretkelle
- Koko tiimille brunssi
- Järjestäkää jalkapalloturnaus
- Kokeilkaa yhdessä uutta urheilulajia
- Mökkireissu/mökkipaja
- Paja luonnon keskellä
- Jotain muuta, mitä?

Päätäkää, kuinka usein näitä tehdään



Yhdessä tekemistä vapaa-ajalle

- Peli-illat (myös etänä)
- Tietovisailta (myös etänä)
- Puisto-piknik
- Elokuvailta
- Luontoretki
- Aktiviteetti esimerkiksi pyöräily, frisbeegolf, lumikenkäily, seinäkiipeily
- Pakohuone -pelit
- Seikkailupuisto Huikia
- Jotain muuta, mitä?



LUKUKAUDEN SUUNNITTELU

Yleisiä tavoitteita tiimille

Alkukeskustelun ajankohta: _____

HR-vastaavan roolit tiimin sisällä (alkukeskustelun perusteella)

Kolme päätavoitetta, mitä lähden tiimissäni kehittämään

1.

2.

3.

Konkreettiset toimenpiteet päätavoitteiden saavuttamiseksi

1.

2.

3.

Hyvinvoinnin ja kulttuurin edistäminen

1. Juhlistaminen

Mitä asioita juhlistetaan tiimin sisällä lukukauden aikana?

Milloin tai kuinka usein?

2. Pienet teot

Kuinka monta tiimiä piristävää pientä tekoa järjestän lukukauden aikana? Mitä tekoja järjestän?

Milloin tai kuinka usein? Esim. Kerran viikossa/Kerran kuukaudessa?

3. Isommat teot

Kuinka monta tiimiä piristävää isompaa tekoa järjestän lukukauden aikana?
Mitä tekoja järjestän?

Milloin tai kuinka usein? Esim. mille kuukaudelle teko/teot sijoittuu/sijoittuvat?

Hyvinvoinnin ja kulttuurin edistäminen

4. Yhteisöllisyys muiden osuuskuntien kanssa

Mitkä yhteisölliset asiat toteutan lukukauden aikana?

Milloin tai kuinka usein?

5. Otanko käyttöön kvartaalin/kuukauden/viikon onnistuja – äänestyksen?

Kuinka usein?

Miten toteutan käytännössä? Millä työkaluilla?

4. Otanko käyttöön palkitsemisjärjestelmän tiimin sisällä? (s. 18 ja 33-34)

Milloin suunnittelen ja toteutan palkitsemisjärjestelmän? Milloin keskustelu tiimin kanssa palkitsemisjärjestelmästä?

Yhdessä HR-vastaavien kanssa

Yksi päätavoite, jota lähdemme kehittämään yhdessä HR-vastaavien kanssa lukukauden aikana:

Millä keinoilla?

Milloin?

Esimerkkejä päätavoitteeksi:

Vakiintuneita työkaluja Terwan käyttöön

- Perehdytyksen kehittäminen (Esim. perehdytyksen suunnitelmapohja, jota voitte hyödyntää uusien HR-vastaavien perehdytyksessä)
- Rekrytointiprosessin kehittäminen (Esim. rekryprosessin suunnittelupohja, jonka avulla rekrytoinnit toteutetaan aina vastaavien vaihtuessa)
- Sisäisen viestinnän kehittäminen (Esim. sisäisen viestinnän suunnitelmapohja, jota jokainen osuuskunta voi hyödyntää)

Muita

- Yhteisöllisyyden kehittäminen Terwassa (Esim. kaikille yhteiset tapahtumat)
- Yhteisille tapahtumille suunnittelupohjat (Esim. Terwan synttäreille ja Kevätjuhlaan check-lista, mitä pitää ottaa huomioon joka vuosi)

Henkilökohtaiset tavoitteet

1. Kirjapisteet

Kuinka monta henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjaa luen lukukauden aikana?

Kirja-aiheet, jotka minua erityisesti kiinnostavat:

2. Pajat

Kuinka monta pajaa pidän henkilöstöjohtamiseen liittyen?

Paja-aiheet:

3. Omat oppimis- ja kasvatavoitteet roolin aikana:

TEHTÄVÄ PALKITSEMIS- JÄRJESTELMÄ

Laitoimme teille avuksi mallitaulukon, jonka avulla voitte tehdä tarkan suunnitelman osuuskuntanne palkitsemisjärjestelmäänne varten. Muutaman kohdan täytimme valmiiksi malliksi ja inspiraatioksi. Ideoitamme saa käyttää tai olla käyttämättä. Valitkaa juuri teille sopivat toimintatavat!

PALKITSEMIS- KEINO	KUKA VASTAA	TOTEUTUS KÄYTÄNNÖSSÄ	KUINKA USEIN
Palaute/kiitos	Kaikki osuuskuntalaiset HR:n tai sen hetkisen pajan vetäjän johdolla	Jokainen saa puheenvuoron ja nostaa hänen mielestään edellisen viikon onnistujan tai kiitoksen ansaitsevan henkilön + perustelut!	Kerran viikossa, joka maanantai ennen pajan alkua
Juhlistaminen: Projektin päätöksen juhlistaminen	HR-vastaava ja Team leader	Esimerkiksi yhteinen brunssi, pulkkamäkipäivä, peli-ilta	Aina yhteisen projektin päättyttyä

HR-VASTAAVAN CHECK-LISTA

HR-opas

- Olen lukenut tämän HR-oppaan huolellisesti!
- Olen muistanut vinkata myös muille tiimiläisille oppaasta



Perehdytys

- Olen saanut perehdytyksen entisiltä HR-vastaavalta/vastaavilta



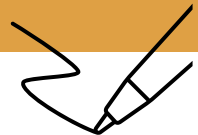
Alkukeskustelu (katso s. 20)

- Olen käynyt osuuskunnan kanssa alkukeskustelun lukukaudelle
- Olemme tarkentaneet HR-vastaavan roolia tiimissänne
- Olemme käyneet keskustelua osuuskunnan kulttuurista ja kirjanneet ylös tärkeimmät periaatteet



Lukukauden suunnittelu (katso s. 28-32)

- Olen asettanut omat ja tiimini tavoitteet tulevalle lukukaudelle
- Olemme HR-vastaavien kesken valinneet yhden yhteisen kehittämistehtävän lukukaudelle



Nyt olet valmis ... Tsemppiä uuteen rooliisi!

OPPIMISEN TUEKSI LISÄMATERIAALIA

Esimiestyö/johtaminen ● Hyvinvointi ● HR ● Rekrytointi ●
 Konfliktitilanteet ● Sitoutuminen ● Juridiikka ● Yhteisöllisyys ○
 Pehdyttämisen ● Osaamisen kehittäminen ●

KIRJALLISUUS

- ✦ Esimiehen käsikirja – Harri Hietala, Keijo Kaivanto, Johanna Pystynen ● ● ●
- ✦ Henkilöstöasiantuntijan käsikirja – Maritta Joki ●
- ✦ Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit – Riitta Viitala ●
- ✦ Järkytä avoimuudella – Aki Alhroth ● ●
- ✦ Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon – Kirsi Piha ● ●
- ✦ Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä
– Kati Haapakoski, Anna Niemelä, Elina Yrjölä ● ●
- ✦ Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta – Aini-Kristiina Jäppinen ● ● ○
- ✦ Paras mahdollinen joukkuepelaaja – Patrick Lencioni ● ●
- ✦ Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? – Markku Kaijala ●
- ✦ Rekrytoija – Saana Rossi ●
- ✦ Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt – Martti Helsilä & Sarisalojärvi ●
- ✦ Suorat sanat – Miten puhun asioista, joista mieluiten vaikenisin? – Anna Perho ● ●
- ✦ Tervetuloa meille! – Uuden työntekijän perehdytys – Annina Eklund ●
- ✦ Työhyvinvointi – Marja-Liisa Manka, Marjut Manka ● ●
- ✦ Työoikeus – Hannu Rautiainen ●
- ✦ Työoikeus tutuksi – Jaana Paanetoja ●
- ✦ Työilmapiiri kuntoon – Antti Aro ● ● ●
- ✦ Yrityskulttuuri on kuningas – Panu Luukka ● ●

PODCAST

- ✦ aTalent Recruiting ●
- ✦ Duunipodi ●
- ✦ Leadcast ● ●
- ✦ Passion for results
- ✦ Vaikuttava työnantajabrändi – Susanna Rantanen ●
- ✦ Yrityskulttuuri on kuningas – Panu Luukka ●

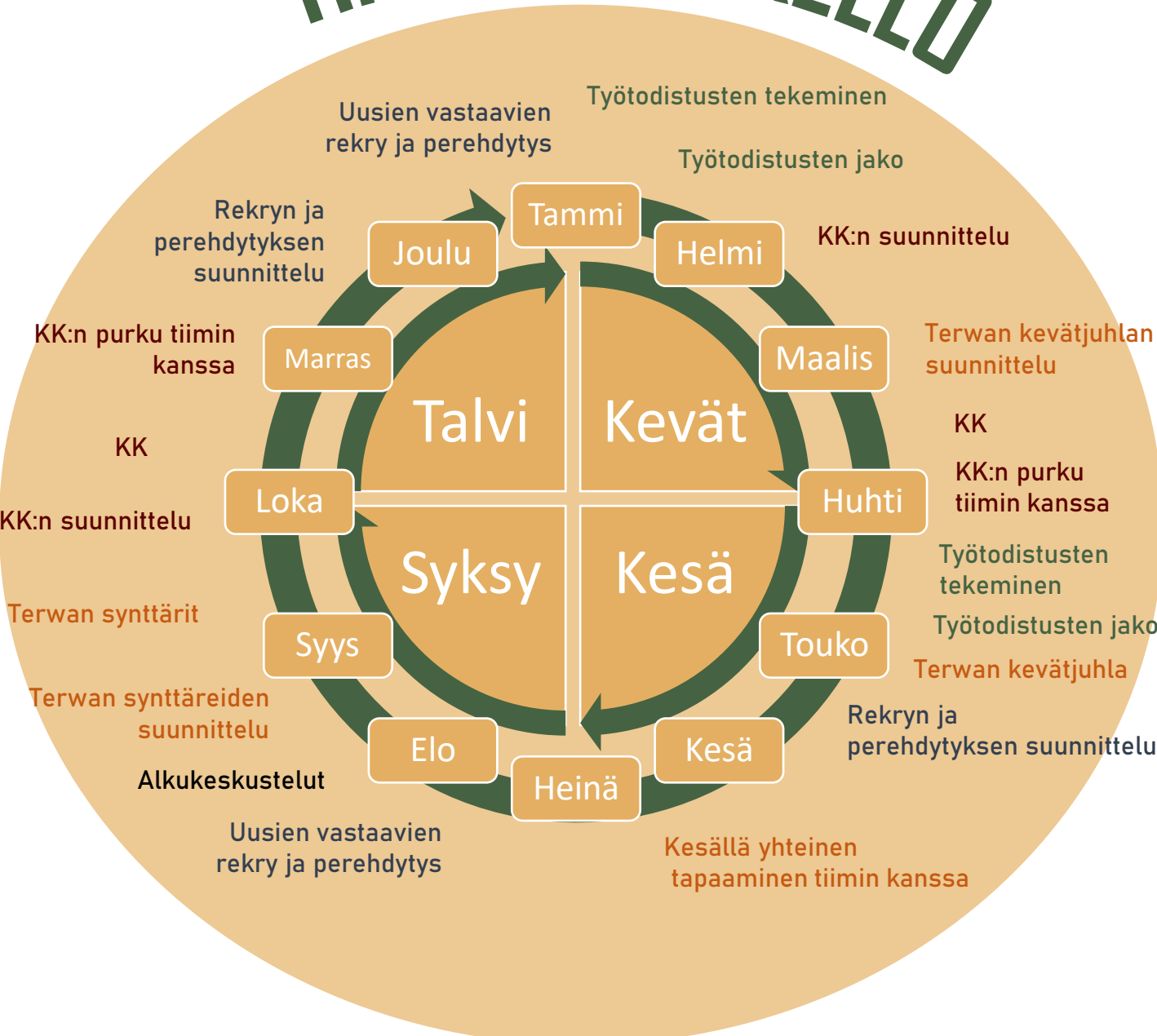
TAPAHTUMAT / WEBINAARIT

- ✦ TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ FORUM 2021: Kohti entistä avoimempaa ja mutkattomampaa sisäistä viestintää. 25.-26.8.2021 | Virtuaalitapahtuma ●
- ✦ Work goes Happy 2021: 21.9.2021 ●
- ✦ Work goes Happy 2020 –webinaarit ●
- ✦ Unelmien työpäivä 2019 –webinaari ●
- ✦ Unelmien työpäivä 2020 –webinaarit ●

MUUTA

- ✦ HR-viesti ●
- ✦ <https://rekrygaala.fi/kategoriat> ●
- ✦ <https://www.juhotoivola.fi/> (kts. Blogi & Oppaat -osiot) ●
- ✦ <https://emine.fi/> (kts. Ohjepankki-osio) ●
- ✦ <https://greatplacetowork.fi/> ●

HR:N VUOSIKELLO



- = Rekry ja perehdytys
- = Kehityskeskustelut
- = Tapahtumat
- = Työtodistukset
- = Alkukeskustelut kts. s. 20

KK = kehityskeskustelut

LÄHDELUETTELO

1. Duunitori 2020. Mitä employer branding on? Viitattu 26.2.2021, <https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/employer-branding/mita-employer-branding-on>
2. Finlex 2021. <https://www.finlex.fi/fi/>
3. Glad, L. 2019. Oletko työpaikan hyssyttelijä vai riidankylväjä? Nämä opit kannattaa molempien ottaa haltuun – ratkaisu hyvin suomalaiseen ongelmaan. <https://duunitori.fi/tyoelama/anna-perho-konflikti>
4. Hankonen, R. 2015. Työpaikan konflikti pitää käsitellä. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyopaikan-konflikti-pitaa-kasitella>
5. Helsilä, M. 2013. Henkilöstöhallinto: Työsuhdeasiat ja henkilöstöpalvelut. Teoksessa M. Helsilä & S.Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Helsinki: Talentum, s. 237
6. Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. s.96
7. Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M. Helisilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum. s. 113-114
8. Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy. s. 13-14, 18, 111, 114, 124, 131-135, 169, 172-173, 179, 182
9. Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent. s. 15-16, 61-62
10. Kuntatyönantajat 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
11. Leino, S. 2019. Hyvä henkilöstöjohtaminen on yrityksen kilpailutekijä. <https://www.yrittajat.fi/varsinais-suomen-yrittajat/a/blogit/hyva-henkilostojohtaminen-yrityksen-kilpailutekija>
12. Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
13. Monster 2021. Panosta osaamisen johtamiseen. <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/osaamisen-kehittaminen/panosta-osaamisen-johtamiseen/>

14. Monster 2021. Konfliktit työyhteisössä. <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/esimiestaidot/konfliktit-tyoyhteisossa/>
15. Pham, J. & Suominen, S. 2019. Tunneälykäs johtaja parantaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. <https://www.lamkpub.fi/2019/02/21/tunnealykas-johtaja-parantaa-henkiloston-sitoutumista-yritykseen/>
16. Rantanen, S. 2019a. Miten rekrytointikampanja ja työnantajabrändin rakentaminen eroavat toisistaan? <https://emine.fi/rekrytointikampanja-ja-tyonantajabrandin-rakentaminen/>
17. Ruohomäki, J. 2016. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen Seinäjoen kaupungin organisaatioissa. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/119124/Ruohomaki_Joni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
18. Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum, 117–142. s. 120–142
19. Tainio-Keinonen, K. 2019. Osaamisen kehittäminen - parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>
20. Tikka, J. 2019. HR-roolien ja -prosessien määrittäminen ja kehittäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171155/Tikka_Jyri.pdf?sequence=2&isAllowed=y
21. Työterveyslaitos. 2021. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
22. Varpomaa, P. 2021. Osaamisen johtaminen = 1juttu! <https://tyokaari.fi/tyokaluja/osaamisen-johtaminen/>
23. Vihiniemi, P. 2020. Sitoutuminen ja sitouttaminen. <https://kansalaisareena.fi/aineistoa/aloittavan-vapaaehtoistoiminnan-koordinaattorin-opas/sitoutuminen-ja-sitouttaminen/>
24. Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. s. 8-9, 15, 85, 100-101, 138-139, 140-144, 162-163, 170, 171-172, 170-204, 189, 193-204, 212
25. Yksi Elämä 2021. Vinkkejä tapahtuman järjestäjälle. <https://www.unelmientyopaiva.fi/vinkeja-tapahtuman-jarjestajalle>