

# Sisällys



<b>1</b>	<b>ESIMIESTYÖ</b>	11
	Esimiestyön kokonaisuus	12
	Esimiestehtävässä aloittaminen	12
	Esimiehen roolit, tehtävät ja tyylit	13
	Työlainsäädännön vaikutukset esimiestyöhön	16
	Työmarkkinat ja työnantajakuvan merkitys	20
	Työvoiman kysyntä ja tarjonta	20
	Työnantajakuvan merkitys työmarkkinoilla	23
	Johtaminen eri aikakausina	25
	Johtamistyylien kehitys	26
	Hyvä johtaminen	27
	Suomalainen johtajuus	30
	Esimiestyön kehittyminen muutosten mukana	32
	Esimiesosaaminen	34
	Tieto, taito ja tahto esimiesosaamisen perustana	36
	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	37
	Johtamisen työkaluja	41
	Yhteenveto	42
	Case Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön näkymiä	44
	Tehtäviä	46



<b>2</b>	<b>LIIKETOIMINTASTRATEGIAN TOTEUTTAMINEN JA VARMISTAMINEN</b>	48
	Toiminta-ajatus, arvot ja visio johtamisen lähtökohtina	49
	Tavoitteiden saavuttaminen strategian avulla	51
	Strategian määrittäminen	52
	Strategian viestiminen	57
	Vuosisuunnittelu ja budjetointi	58
	Suorituksen johtaminen	60
	Kehityskeskustelut	
	strategisen johtamisen työkaluna	63
	Keskusteluun valmistautuminen	65
	Keskustelun kulku	66
	Kehityskeskustelu tiimin kanssa	70
	Tavoitteiden ja tulosten seuraaminen ja viestintä	71
	Kehityskeskusteluihin liittyviä haasteita ja ratkaisuja	72
	Yhteenveto	73
	Case Eaton	75
	Tehtäviä	77



<b>3</b>	<b>YKSIKÖN JOHTAMINEN</b>	79
	Organisointi ja resursointi	80
	Yksikön perustehtävät ja tavoitteet	80
	Riittävien resurssien varmistaminen	81
	Yksikön johtamisen erityishaasteet	83
	Etäjohtaminen	84
	Matriisiorganisaation johtaminen	86
	Projektityöskentelyn huomioiminen	88
	Tiimien johtaminen	89
	Tiimien johtamisen erityispiirteet	89
	Esimiestyö ja tiimin johtaminen	90
	Tiimityöskentelyyn liittyvät haasteet	92
	Tiimin kehittäminen huipputiimiksi	94
	Vastuu yksikön tuloksista	95
	Asiakkuuksista ja kumppanuuksista vastaaminen	95
	Laadun varmistaminen	96
	Tunnuslukujen seuranta ja raportointi	99
	Yhteenveto	101
	Case Liikennevirasto	103
	Tehtäviä	105



<b>4</b>	<b>OSAAMISEN VARMISTAMINEN</b>	107
	Osaamisen moninaisuus	107
	Osaaminen organisaation menestystekijänä	109
	Strategia osaamistarpeiden määrittelijänä	110
	Oppiva organisaatio	111
	Osaamisen jalostuminen	112
	Osaamisen merkitys henkilöstölle	114
	Osaamisen johtaminen	114
	Osaamisen johtamisen prosessi	115
	Osaamistarpeiden tunnistaminen	116
	Osaamisen määrän ja laadun arvioiminen	118
	Kehittämissuunnitelmat	119
	Osaamisen seuraaminen	120
	Oppimiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia	121
	Elinikäinen oppiminen	121
	Oppimistavat ja -tyylit	122
	Osaamisen lisääminen ja kehittäminen	124
	Kehittämismenetelmiä eri tarpeisiin	125
	Työssä oppimiseen liittyviä menetelmiä	126
	Koulutukset, kurssit, tutkinnot	128
	Vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä	129
	Käytännön esimiestehtävät osaamisen varmistamisessa	131
	Yhteenveto	135
	Case Luovi	136
	Tehtäviä	139

<b>5</b>	<b>MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN</b>	140
	Motivaatiotekijät	140
	Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tasapaino	140
	Vanhat teoriat nykypäivän silmin esimiestyössä	141
	Itsenäisyys, hallinta ja merkityksellisyys	
	– tietointensiivisen työn motivaatiotekijät	143
	Palkitsemisen kokonaisuus	144
	Henkilöstöedut	146
	Tulokseen perustuvat palkkiot	146
	Palkitsemisjärjestelmän mahdollisuudet	148
	Palkka-asioista huolehtiminen	149
	Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet	150
	Palaute motivaatiotekijänä ja kehittämismenetelmänä	150
	Urakehityksen tukeminen	152
	Sitoutumisen edistäminen	155
	Yhteenveto	158
	Case Arjen kohtaamiset luovat edellytyksiä motivoitumiselle	160
	Tehtäviä	163

<b>6</b>	<b>TYÖHYVINVOINNISTA HUOLEHTIMINEN</b>	165
	Työhyvinvoinnin kokonaisuus	165
	Hyvä työ ja toimiva työyhteisö	166
	Työkyky ja työhyvinvointi	168
	Työn ja työntekijän voimavarat	169
	Työhyvinvointi syntyy työstä, voimavaroista ja merkityksistä	170
	Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä	172
	Työhyvinvointiongelmia	172
	Työtyytyttömyys	173
	Liiallinen stressi	174
	Yhteistyöongelmia	177
	Työyhteisöongelmien ratkaiseminen	178
	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen	181
	Työhyvinvoinnin johtaminen ja vastuut	182
	Ennaltaehkäisevä työhyvinvoinnin kehittäminen	184
	Käytännön työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen	188
	Yhteisöllisyyden kehittäminen	188
	Henkilöstötutkimus	188
	Työkaluja työkyvyn ongelmien ennaltaehkäisyyn	191
	Yhteenveto	192
	Case Efima	194
	Tehtäviä	196

<b>7</b>	<b>REKRYTOINTI JA PEREHDYTTÄMINEN</b>	197
	Onnistunut rekrytointiprosessi	197
	Rekrytointin suunnittelu	198
	Rekrytointi-ilmoitus	201
	Rekrytointiprosessin nopeuttaminen	202

	Rekrytointikeinoja	202
	Sisäinen rekrytointi	202
	Ulkoisen rekrytointi	203
	Sosiaalisen median vaikutus rekrytointiin	204
	Hakemusten käsittely ja haastatteluihin valmistautuminen	205
	Haastattelun kulku	207
	Onnistuneen haastattelun rakenteita	208
	Tiedonhankintaa hyvillä kysymyksillä	210
	Haastateltavien soveltuvuuden arviointi	211
	Valintapäätös, työtarjous ja työsopimus	215
	Tehokas perehdyttäminen	217
	Perehdyttäminen ennen työn alkua	218
	Perehdyttäminen työn alkaessa	218
	Tavoitteina positiivinen työnantajakuva ja työnhakijakokemus	221
	Valitsematta jääneille hakijoille tiedottaminen	222
	Rekrytointin ja perehdyttämisen arviointi	223
	Yhteenveto	224
	Case Sosiaalinen media rekrytointinissa: muutoksia ja uusia mahdollisuuksia	226
	Tehtäviä	229

<b>8</b>	<b>TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN</b>	231
	Työntekijän irtisanoutuminen	232
	Eläkkeelle siirtyminen	233
	Määräaikaisen työsuhteen päätyminen	234
	Ulkoistaminen ja liikkeenluovutus	235
	Henkilökohtaiset syyt	236
	Kollektiiviset syyt	237
	Irtisanomisiin valmistautuminen	237
	Irtisanomisten toteuttaminen	238
	Työsuhteen päättäminen koeaikana	240
	Muut työsuhteen päättymisen syyt	241
	Esimiehen tehtävät työsuhteen päättyessä	241
	Yhteenveto	242
	Case Gasum	244
	Tehtäviä	247

<b>9</b>	<b>MUUTOSJOHTAMINEN</b>	249
	Erilaisia muutostilanteita	249
	Muutoksia työtehtävissä, työyhteisössä ja organisaatorakenteessa	250
	Muutoksia yritysjärjestelyiden kautta	253
	Muutoksia työpaikassa ja työsuhteissa	255
	Onnistunut muutosten johtaminen	257
	Kahdeksan askelta muutokseen	258
	Muutokseen suhtautuminen	260
	Esimies keskeisessä asemassa muutostilanteissa	262

Yhteistoimintamenettely mukana	
henkilöstön asemaan vaikuttavissa muutoksissa	265
Yhteistoimintaneuvottelut	265
Henkilöstön lomauttaminen	266
Työsuhteiden päättäminen	
tuotannollisista ja taloudellisista syistä	267
Esimiestyö YT-neuvottelujen aikana	269
Muutosjohtaminen henkilöstövähennysten jälkeen	270
Esimiestyö YT-neuvottelujen jälkeen	270
Irtisanottujen auttaminen ja tukeminen	273
Toteutuneen muutosprosessin arvioiminen	274
Yhteenveto	275
Case Exel Composites Oyj	276
Tehtäviä	279



<b>10</b> JOHTAJUUS JA ESIMIESOSAAMINEN	281
Johtajuus ja johtajuusosaaminen	281
Työelämän muutosten vaikutukset johtamiseen ja johtajuuteen	282
Johtajuus näkyy arjen toiminnassa	282
Johtajuus on vaikuttamista	283
Autenttinen johtajuus	284
Itsensä johtaminen	285
Terve itsetunto ja hyvä itsetuntemus itsensä johtamisen perustana	285
Itsensä johtaminen on tasapainoa sekä vastuun ottamista ja kantamista	288
Itsensä johtamisen haasteita ja ratkaisuja	291
Keinoja parempaan ajankäytön hallintaan	292
Työyhteisöosaaminen	295
Työyhteisötaidot	295
Erilaisuus työyhteisön voimavarana	298
Ryhmätyömenetelmät auttavat yhdessä tekemistä	303
Esimies työyhteisön jäsenenä	305
Kasvu ja kehittyminen esimiesosaajana	307
Kehittymismatka	307
Kehittämismenetelmiä	309
Uusien esimiestaitojen hyödyntäminen	311
Yhteenveto	311
Case Johtaminen on työtä, johtajuus on tunnetta	313
Tehtäviä	315
Sanasto	316
Lähteet ja kirjallisuutta	323