

HR VIERI

henkilöstöosaamisen ammattilehti

1/2013

Johtaminen

Hukassa vai hanskassa?

Menestyvä Johtaja 2012

Voittajasta huokuu tasapaino

Työ & hyvinvointi

Hyvin ravitut aivot jaksavat paremmin

www.hrviesti.fi

HINTA 9,20 EUR

Peilaus pääkoppaan

**David Rockin pelikenttänä
on ihmisen aivot**



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa
Alkaen 51 euroa/vrk



TILAA HR viesti

KESTOTILAUKSENA

HINTAAN 19 € /VUOSI

Hinta sisältää alv 10 %. Lehti ilmestyy 4 kertaa vuodessa.
Tarkemmat tilaustiedot: www.hrviesti.fi/vuositilaus.html

HR viesti on henkilöstöosaamisen ammattilaisille suunnattu lehti, jossa käsitellään henkilöstön kehittämiseen, hyvinvointiin ja muutoksen edistämiseen liittyviä ajankohtaisia aiheita.



Lehden lukijakohderyhmä työskentelee teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa. He tekevät päätöksiä henkilöstön hallinnan, koulutuksen, työhyvinvoinnin, liikematkailun ja kongressien osalta.



Tilaaajapalvelu
Arkisin klo 8–16 puh. 03 4246 5309 tai
sähköpostilla tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

www.hrviesti.fi

HR VIESTI

henkilöstöosaamisen ammattilehti



Kannen kuva
Sini Pennanen

1/2013

SISÄLTÖ



KUVA: ARTO MIEKKAVARA

Miten työyhteisö välttää lamaannuksen? **MUUTOSAGENTIN MUISTILISTA**

10

Muutosagentin muistilista

Neuroguru David Rock kertoo, miksi pomo on tunnevarmainen – ja miten työyhteisö voi välttää lamaannuksen ja saada siivet selkään. NeuroLeadership Groupin ja NeuroLeadership Institutin perustaja puhuu siitä, mitä kaikkea johtajan tulee tietää pääkopan toiminnasta voidakseen johtaa porukkaansa.

26

Lupa innostua

Paroc Groupin tuotannonjohtaja Joakim Westerlund valittiin vuoden 2012 Menestyväksi Johtajaksi henkilöstöpalveluita tarjoavan Assidu Finland Oy:n vuosittaisessa Menestyvä Johtaja -valinnassa. Raati näki Westerlundissa paljon potentiaalia jatkoa ajatellen.

18

Hukassa vai hanskassa?

Työelämän muuttajat 2000-luvulla – oli sitten kyse globalisaatiosta, älykkäistä ratkaisuksista tai vaikkapa asiakaspalveluhenkisyydestä – ovat sitä luokkaa, että perinteinen harmaa johtaminen törmää väkisinkin seinään.



24

Kolumni – Johtoryhmästä huippujoukkue?

Johtoryhmät haastetaan nyt näkemään maailmaa uusin silmin. Vesa Ristikangas.



32

Arvioinnit yleistyvät henkilöstön kehittämisessä

Psykologista arviointia ei pidä nähdä organisaatioissa pelkästään rekrytoinnin työvälineenä, sillä se soveltuu henkilöarviointiin urakaaren eri vaiheissa. Sen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijän ammatillisia tavoitteita ja kyvykkyyttä työn tekemiseen.



40

Rekrytointi ja suunnittelemattomuus pienten yritysten HR:n kompastuskiviä

Pienten yritysten kevyt organisaatorakenne helpottaa johtamista. Henkilöstöhallintoon ei kuitenkaan tahdo riittää resursseja. Miten pienet yritykset sitouttavat henkilöstöään ja rakentavat työilmapiiriä henkilöstöjohtamisen keinoin.



48

Hyvin ravituilla aivoilla jaksaa paremmin

Kilpailukykyisen yrityksen edellytyksenä on henkilöstön hyvinvointi, ja sitä edistää rauhassa nautittu terveellinen lounas. Hyvin toimivassa yrityksessä työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kiireettömään ruokailuun.





20.-21. MAALISKUUTA 2013 | HELSINGIN MESSUKESKUS

ESIMIES & HENKILÖSTÖ₂₀₁₃

**Suomen suurin tapahtuma
yritysjohdolle, esimiehille
ja HR-ammattilaisille**

**Vierailu ja
ohjelma täysin
maksutta!**

Keynote-puhujia:

- Seminaareja
- Paneelikeskusteluja
- Verkostoitumista
- Yli 100 näytteilleasettajaa
- ja paljon muuta!



Wolfgang Büchele,
toimitusjohtaja, Kemira Oyj



Mikael Jungner,
kansanedustaja



Chri Roebuck,
taloustieteilijä, kirjailija,
Top 20 Most
Influential HR Thinkers



Tiina Mella,
henkilöstöjohtaja,
Lemminkäinen Oyj

easyFairs

TIME & COST-EFFECTIVE TRADE SHOWS

Lue lisää www.easyFairs.com/HENKILOSTO

JÄRKI JA TUNTEET

Tässä lehdessä haastateltu neuroguru David Rock tietää kaiken aivolohkojen toiminnasta – mutta yllättävän paljon myös tunteista. Hän osaa kertoa, että tutkimusten mukaan esimerkiksi yksinäisyyden tunne vaikuttaa elimistöön nälän tavoin – kumpikin jäytää ja kaihtaa (eli sama tiedekielellä: ilmoittaa että resurssit ovat vähissä).

Rockin mukaan tunteet ovat mukana konttorilla niin kauan kuin ihmisiä ylipäätensä työpaikoille päästetään. Aivoekspertti ei usko tunteissa piehtarointiin, mutta näkee että tunteiden kieltäminen luo vain valtavan virtahevon keskelle avokonttoria.

Suomea on joskus luonnehdittu maaksi, jossa itkijänainen kohtaa ruikuttajamiehen. Hyvin usein pahaa mieltä haudutetaan kuin uunipuuroa kunnes räjähdystä ei enää voi välttää. Rock näkee, että sytytyslangan voi saada poikki aika helpoillakin konsteilla: ongelman sanallistamisesta on apua, samaten tilanteen uudelleenarvioinnista tuorein silmin ja tulokulmin.

Se kevyempi työkalu tunnepakissa on labelling, joka tarkoittaa, että ongelma nimetään. Jo tämäkin voi auttaa rajaamaan pahimpia tunnekuohuja, mutta tukevammaksi työkaluksi Rock ehdottaa reappraisal-metodia, jossa tilanne analysoidaan perinpohjaisesti ja siihen kehitetään uusi suhtautumistapa. Potkujen saaminen ei ehkä tunnu niin pahalta, jos voi turvata siihen, että nyt on viimeinkin mahdollista perustaa se pieni yritys, josta on aina haaveillut. Tai: jos yträäkki on ajanut hermoromahduksen partaalle, voi ottaa irtisanomisen vastaan tervetulleena tilaisuutena saada terveys ja kunto taas kohdalleen.

Nämäkin esimerkit jo paljastavat, että tällaiset oman asenteen muokkauskeinot sopivat parhaiten niille meistä, joiden mielestä lasi on aina puoliksi täynnä. Työpaikan menettäminen olisi useimmille niin totinen paikka, että siitä ei ihan pienellä mielijumpalla selvitä. Mutta vähemmän äärimmäisten tapahtumien kohdalla Rockin vinkeistä voi olla enemmän apua. Pomon epäreilu käytös tai kollegan naljailu on sitten jo helpompi asettaa asianmukaiseen viitekehykseen.

Rockin perusteesejä on ihmismielen taipumus vieroksua uhkaa ja kulkea palkintoa kohti. HR-väen on hyvä olla tietoinen näistä aivojen mekanismeista, sillä meistä itse kukin suorittaa viisi uhka/palkinto-arviointia joka sekunti. Muutosjohtamisessa tämä tieto on olennaisen tärkeää – muutokset pelottavat ja saavat rohkeimmatkin epävarmoiksi, mutta jos yrityksellä on tarjota joku palkinto, jota kohti ponnistella, muutoksen kanssa on helpompi painia.

Palkinnon ei tarvitse olla kultaruukku sateenkaaren päässä; esimerkiksi tieto siitä, että yrityksen liiketoiminta saadaan pois hetteiseltä sulolta ja taas tukevalle maalle, riittää hyvin. HR-ammattilaisten on syytä viritellä odotuksia, muistuttaa ihmisiä siitä, miksi matkaa tehdään.

Aina välillä karavaaniin hyppää mukaan uutta porukkaa. Tällöin koirien haukku usein peittää alleen sen, että taas ollaan emotionaalisesti paljaalla alueella. Työpaikkahaastattelussa hakijat panevat oman persoonansa peliin. Enemmän ja enemmän hikoillaan myös pöydän toisella puolella, sillä kisa parhaasta talentista kiihtyy koko ajan.

Onnistuneessa rekrytoinnissa on mitä suurimmassa määrin kysymys sitouttamisesta puolin ja toisin. Tunnetta ei ole mukana yhtä paljon kuin papin sanoessa aamenen, mutta pelkkä ”asiat asioina” -diili ei ole kyseessä. Tässäkin on kysymys yhteisestä tulevaisuudesta, jonne matkataan käsi kädessä ja yhtä jalkaa.

Osa lahjakorttivalikoimaamme:



+ monia muita

YKSI LAHJAKORTTI - YLI SATA ERI VAIHTOEHTOA

HUOM!

Ei minimitilauksmäärää,
ilmaiset logopainatukset,
toimitukset postitse 2
arkipäivässä - sähköisesti
saman tien.

SuperLahjakortti sopii yrityksen erilaisiin tarpeisiin:

- Yrityslahjoiksi
- Vuosipäivälahjoiksi
- Motivaatiolahjoiksi
- Lojaliteettiohjelmiin
- Tutkimusten palkkioiksi
- Joululahjoiksi
- Asiakslahjoiksi
- Bonuspalkkioiksi
- Syntymäpäivälahjoiksi
- Kilpailujen palkinnoiksi



www.presentcard.fi | 020 752 8020 | info@presentcard.fi

Presentcard.fi 
Suomen lahjakorttiportaali

REKRYTOITKO TEEKKAREITA?



Ilmoittaudu mukaan
Teekkarin työkirjan
Työnantajat-palveluun.

Tavoitat tuhansia töitä
etsiviä teekkareita ympäri
Suomen,
ilmaiseksi.

teekkarintyokirja.fi/tyonantajat

julkaisija

PubliCo Oy
Pälkäneentie 19 A
00510 Helsinki
puh. 09 686 6250
faksi 09 685 2940
info@publico.com
www.publico.com

päätoimittaja

Jussi Sinkko

tuotepäällikkö

Paul Charpentier
paul.charpentier@publico.com
puh. 09 6866 2533

**toimituksen
koordinaattori**

Mirkka Lindroos

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

Sami J. Anteroinen
Merja Kihl
Ari Mononen
Jarkko Böhm
Tuomas Lehtonen
Anne Tarsalainen

paino

PunaMusta Oy

ISSN 2323-6663

www.hrviesti.fi

ME AUTAMME VALITSEMAAN HYVISTÄ PARHAAT

Virherekrytoinnit tuhlaavat aikaa ja rahaa. Siksi henkilöstöä ei kannata valita arvalla. Me annamme käyttöösi kokemuksemme ja osaamisemme rekrytoinneista ja henkilöarvioinneista. Ota meihin yhteyttä, kun kaipaat luotettavaa kumppania.



www.psycon.fi/palvelut/henkiloarviointi



Miten sinä voit?

Katso työhyvinvointipeiliin: www.varma.fi

Hyvää työtä.

VARMA

MUUTOSAGENTIN MUISTILISTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN



NEUROGURU
DAVID ROCK KERTOO, MIKSI
POMO ON TUNNEVAMMAINEN
– JA MITEN TYÖYHTEISÖ VOI
VÄLTÄÄ LAMAANNUKSEN JA
SAADA SIVET SELKÄÄN



David Rockin pelikenttänä on ihmisen aivot. Neuroleadership Groupin ja Neuroleadership Institutin perustaja on Suomessa puhumassa siitä, mitä kaikkea johtajan tulee tietää pääkopan toiminnasta voidakseen johtaa porukkaansa – mutta Rockin opetukset eivät ole suunnattu vain toimitusjohtajille.

”Tässä kontekstissa kaikki, jotka kohtaavat elämässään muutosta, ovat tavallaan johtajia”, Rock opastaa.

Salintäydellinen HR-väkeä ja muita muutosagentteja kuuntelee valovoimaisen esiintyjän teesejä liki tuoleihinsa nauliintuneina. Rock myöntää, että muutosagentin työskä ei ole siitä kiitollisemmasta päästä ja vertaa muutosagenttia personal traineriin: kumman tahansa astellessa näkyviin, ”uhri” aavistaa että kohta sattuu ja makeasti.

Toisaalta huono maine on ansaittu: muutosten läpivieminen organisaatioissa on usein hutiloitu tavalla tai toisella. Konsulttifirma McKinseyn mukaan organisaatioiden menestys muutoksen sisäenajamisessa vaikuttaa olevan ikuisuusongelma – McKinsey on tutkinut aihepiiriä vuodesta 1990 aina näihin päiviin asti ja tämän datan valossa muutos onnistuu vain 30 prosentissa kaikista tapauksista. Tutkimukset kertovat myös, että 39 % yrityksen työntekijöistä potee muutosvastarintaa, eikä pomoista ole juuri apua: kolmasosassa kaikista tapauksista esimiehen toimet eivät tue muutosprosessia.

Myös viimeistely ja jälkihoito ontuu: ”Usein muutosprosessin vihoviimeinen loppusuora on se kaikkien ongelmallisin taito”, toteaa Rock.

Vaarana vauhtisokeus

Takavuosien parisuhdekirjallisuudessa loisti komeettana Miehet Marsista, naiset Venuksesta, mutta ilmeisesti myös esimiehet ja alaiset asustavat eri taivaankappaleilla. Esityksensä aikana Rock havainnoi pomon sielunelämää moneen otteeseen ja osoittaa todeksi sen, mitä monet ovat ehtineet jo hiukan epäilläkin: pomo on kuin onkin tunnevarmainen.

Mutta nyt mennään jo asioiden edelle. Esimiehen psykologiaa ymmärtääkseen pitää katsoa asioita laajemmasta näkövinkkelistä (itse asiassa niin se pomokin aina tekee).

”Johtoasemassa oleville henkilöille tyypillinen piirre on tavoitekeskeisyys”, Rock toteaa ja kuvailee johtajan ajatusmaailmaa dynaamiseksi ja eteenpäinsuuntautuneeksi. Pomolla on positiivista draivia, jonka takia hän ihan oikeasti näkee tar-



kemmin ja pidemmälle kuin alaisensa.

Rock kuitenkin huomauttaa, että yliveritaisuudessa on omat sudenkuopansa: esimies saattaa ajatella kaikkien tietävän saman kuin hän ja vieläpä ajattelevan asioista samalla lailla. Tätä Rock kutsuu konsensusharhaksi – esimies ajattelee kaikkien olevan samassa veneessä, ja pettyy kun huomaa, ettei näin olekaan.

Miksei johtaja sitten huomaa, että porukka ei nyt ihan tajuakaan sitä, mitä haetaan takaa? Rockin mukaan esimiesten raivokas tavoitekeskeisyys aiheuttaa sen, että sosiaalisten vihjeiden lukijoina ja tulkitsijoina he eivät ole parhaimmillaan. Jos katse on jatkuvasti horisontissa, ei ehdi huomata, että ilme työntekijöiden kasvoilla ei olekaan puhdasta intoa ja tulevaisuudenuskkoa, vaan silkkää kauhua.

”Johtajien kyky tulkita sosiaalisia vihjeitä ei ole päässyt kehittymään, ja se, että esimiehellä on erittäin paljon asioita, jot-

”Mitä kaikkea johtajan tulee tietää pääkopan toiminnasta voidakseen johtaa porukkaansa?”

ka vaativat hänen jatkuvaa huomiotaan, vain vaikeuttaa tilannetta entisestään.”

Gulliverin ongelma

Johtajalla on myös sama ongelma kuin Mauno Koivistolla aikoinaan presidenttinä: vallankäyttäjän käsissä työkalu kuin työkalu on kuin moukari. Näin ollen esimiehen vilpittömät yritykset motivoida porukkaa saattavat lyödä koko tiimin täysin jäihin viikkokausiksi – ilman että esimies ymmärtää, mistä on kysymys (tai edes huomaa).

Rock käyttää kehittämäänsä SCARF-apparaattia selittääkseen, miksi pomo sitten on sellainen mörkö. Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness – tässä paketti, jonka avulla ihmissuhteita voidaan analysoida työpaikalla, perheessä tai missä vain. Kuvio perustuu siihen, että ihminen luontaisesti haakeutuu kohti palkintoa ja poispäin uhasta. Esimerkiksi kun työntekijän ammattitaito asetetaan kyseenalaiseksi koko työyhteis-



sön edessä, kyseessä on vakava statushyökkäys – mollattu työntekijä menettää kasvonsa. Vastaavasti valinta kuukauden työntekijäksi olisi palkinto, joka nostaa statusta.

Rockin mukaan aivoissa on käynnissä vimmainen lajittelu- ja luokittelu-urakka. Kaikki minkä ylipäätänsä havainnoimme, pitää kategorisoida tavalla tai toisella; onko asia X toivottava vai ei-toivottava, suhtaudutaanko siihen myönteisesti vai kielteisesti?

”Aivot tekevät viisi tämäntyyppistä luokittelua joka sekunti”, Rock toteaa.

Punainen lippu

Valitettavasti vain jo esimiehen astuminen neukkariin saa aikaan sen, että punainen varoituslippu nousee aivoissa – kaikilla viidellä sektorilla. Pomolla on nimittäin niin paljon valtaa alaiseen nähden, että aivot opastavat meitä olemaan hyvin varovainen tämän läheisyydessä. Mikään poppakonsti ei tilannetta helpota – eivät edes johtajan yritykset laskea omaa

”Organisaatioiden menestys muutoksen sisäänajamisessa vaikuttaa olevan ikuisuusongelma.”

statustaan ja lähentyä ruohonjuuritaoa, sillä kaikki tietävät todellisen valtakuvion.

Jotain voi esimies kuitenkin tehdä aktivoitakseen alaisiaan positiivisella tavalla. Rock muistuttaa, että kos-

ka SCARF on kaksisuuntainen tie, johtajakin voi uida alaisten sa liiveihin Relatedness-tekijän kautta. Tämä yhteenkuuluvuutta kaikuluotaava osa-alue testaa herkeämättä, olemmeko ystävien vai vihollisten ympäröimänä. Haluamme myös epätoivovasti kuulua joukkoon: esimerkiksi ulkopuolelle jäämisen tunne aktivoi aivan samat aivoalueet kuin varsinainen fyysinen kipu.

”Aivot luokittelevat johtajan ulkopuoliseksi, kunnes hän sitouttaa joukon yhteisillä tavoitteilla”, Rock toteaa ja lisää, että pintaraapaisu ei riitä ratkaisuksi, vaan yhdessä tekemisen on tunnettava luissa ja ytimissä asti.

”Yhteenkuuluvuutta parantaa myös tunne esimiehen autenttisuudesta. Jos johtajan ja alaisen välillä on yhteys jollain inhimillisellä tasolla, johtajaa ei pidetä enää vakavana uhkana, vaan uhasta tulee siedettävämpi – ja itse asiassa suoritus-



ta parantava, kun aikaisemmin sillä oli etupäässä lamauttava vaikutus”, summaa Rock.

Oikeasti yhdessä!

Taitava pomo saa siis alaisen aivoissa naksautettua kohti-kytkimen päälle. Motivoida voi mitä tahansa viittä osa-aluetta käyttämällä, mutta parhaiten toimii juuri yhteenkuuluvuus.

”Johtajat, jotka luovat kohti-tilan – erityisesti yhteenkuuluvuustekijää käyttämällä – vetävät puoleensa työhönsä intohimoisesti suhtautuvia ihmisiä”, Rock lupaa.

Rock puhuu myös merkityksen tunteesta, joka sekin kytkeytyy usein esimiehen käytökseen. Jos esimiehestä ei pidä, työ ei tunnu mielekkäältä; toisaalta taas pomoaan arvostavat kokevat työn imua tämän tästä ja viihtyvät duunissa.

Mutta jos esimiehen kannattaa pitää yhteenkuuluvuuskortti aina valmiina hihassa, hänen kannattaa olla tietoinen myös todellisesta Musta Pekka -kortista, jota tulee välttää kuin perunaruttoa. Koettu epäoikeudenmukaisuus nimittäin nousee helposti itseään isommaksi asiaksi, joka paisuu paisumistaan.

**”Takavuosien
parisuhdekirjallisuudessa loisti
komeettana Miehet Marsista, naiset
Venuksesta, mutta ilmeisesti myös
esimiehet ja alaiset asustavat eri
taivaankappaleilla.”**

Epäoikeudenmukaisuus on myös niitä harvoja tilanteita, jolloin tulistamme niin, että saatamme toimia jopa oman etumme vastaisesti. Tällä kohtaa biologisfysiologinen ankuri on nimittäin poikkeuksellisen vahva: epäoikeudenmukaisuuden kokemus aktivoi samat aivoalueet kuin fyysinen kuvotus.

Vastaavasti vääryyksien korjaaminen on hyvin palkitsevaa. Jos tällaiseen työnkuvaan yhdistää kiivat työkaverit ja itsensä kehittämisen mahdollisuuden, aletaan Rockin mukaan olla ideaalisen työpaikan ytimessä (joskin ehkä vain supersankaritiimit saavat tästä kaiken irti).

AIVOJEN ROADMAP

David Rockin SCARF-malli: viisi sosiaalista ulottuvuutta, jotka ohjaavat toimintaamme aiheuttamalla joko kielteisen (uhatuksi tulemisen tunne) tai myönteisen (kokemus palkitsevuudesta) reaktion.

STATUS Sosiaalinen nokkimisjärjestys, näkymys omasta paikastamme suhteessa muihin. Oleellista on oma kokemus siitä, nouseeko vai laskeeko statukseni.

CERTAINTY – ENNUSTETTAVUUS Kyky ennakoida tulevaa. Aivot rakastavat ennustettavuutta ja koettu epävarmuus heikentää muistia, haittaa suorituskyyä ja hetkessä kiinni olemista.

AUTONOMY – AUTONOMIA Tunne siitä, että voimme vaikuttaa asioihin, tehdä valintoja. Ihmiset, joilla on hallinnan tunne, stressaavat vähemmän.

RELATEDNESS – YHTEENKUULUVUUS Turvallinen yhteys ympärillä oleviin ihmisiin; olemmeko tekemisissä ystävien vai vihollisten kanssa. Aivoissamme aktivoituvat fyysisesti eri osat riippuen siitä olemmeko tekemisissä mielestämme samaan vai eri ryhmään kuuluvien ihmisten kanssa.

FAIRNESS – OIKEUDENMUKAISUUS Haluamme tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Kun koemme epäoikeudenmukaisuutta, saatamme hyvinkin toimia oman etumme vastaisesti. ■

Lähde: NeuroLeadership Group

**”Aivot luokittelevat johtajan
ulkopuoliseksi, kunnes hän sitouttaa
joukon yhteisillä tavoitteilla.”**

Kolmen kerroksen duuneja

Jahka pomokauhusta päästään eroon, on aika tehdä jotain ajatusten jatkuvalla myllerrykselle, joka estää tehokkaan työnteon. Rock kuvaa ongelmaa kolmen eri tason kautta:

”Ensimmäisen tason tehtävä voisi olla turhien sähköpostien poistaminen, jotta helppoa ja sujuvaa. Toisen tason haaste olisi vaikkapa kokousten aikatauluttaminen, jossa tarvitaan jo erilailla paneutumista. Kolmas taso vaatii sitten täyttämistä ja kokonaisvaltaista aivotyöskentelyä – esimerkkinä uuden liiketoimintasuunnitelman laatiminen.”

Silloinkaan kun aivoissa ei ole turhaa taustahälyä, korkeimmalla kolmostasolla – aivojen Mestarien Liigassa – ei voida operoida yötä päivää. Viikon mittaan aivoista saa irti 3–6 tuntia tämänkaltaista ”supertehoa”, joka Rockin mukaan monella keskittyy alkuvuikon aamutunteihin. ”Toisilla parhaat tehot saavutetaan illalla.”

Samalla multitasking-hypetys saa Rockilta täystyrmäyksen: on hyödyllisempää keskittyä tekemään yksi asia kerrallaan hyvin, kuin yrittää pitää monta palloa ilmassa yhtä aikaa. Jälleen tutkijalla on näyttää neurodataa näkemystensä tueksi:

”Multitasking saa aikaan hyvänolon tunteen kehossa, mutta tutkimukset osoittavat, että sillä on itse asiassa älykkyyssosamäärää laskevaa vaikutusta. Näin fiilis on mitä mainiointi, mutta muutomme koko ajan tyhmemmiksi”, Rock heittää. ■



HUKASSA VAI HANSKASSA?

ASiantuntijat peräänkuuluttavat pitkäjänteisiä merkitysjohtajia – ja tiimityön renessanssia

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: RODEO.FI



Samalla kun suomalainen työelämä on luonut nahkaansa ja ravistellut kellokortteja taskuistaan, myös suomalainen johtaminen on joutunut myllerrykseen. Kuinka relevantteja ovat vänrikki Koskelan opit, jos porukka ei tiedä, millä vuosisadalla jatkosota on käyty? Ja millä tasolla sinivalkoinen johtaminen ylipäänsä on vuonna 2013?

Great Place to Work Institute Finlandin toimitusjohtaja Panu Luukka näkee, että Suomi on maa, jossa on päästy harvinaisen pitkälle usein sangen keskinkertaisen johtaja-aineksen avulla. Hänen mukaansa kansaluonne on mahdollistanut sen, että pomot ovat päässeet helpolla:

”Suomessa on ollut tapana totella eikä kyseenalaistaa työpaikoilla. Sen lisäksi protestanttinen työetiikka on varmistanut, että työt tehdään mahdollisimman hyvin”, Luukka summaa.

Tällä paketilla päästiin tiettyyn pisteeseen saakka – ja Luukan mukaan tuo piste on nimenomaan takanapäin.

Seinä vastassa

Työelämän muuttajat 2000-luvulla – oli sitten kyse globalisatiosta, älykkäistä ratkaisuista tai vaikkapa asiakaspalveluhenkisydestä – ovat sitä luokkaa, että perinteinen harmaa johtaminen törmää väkisinkin seinään.



**”Johtamisesta – hyvästä ja huonosta
– puhutaan ja keskustellaan.”**



KUVA: TARMO VALMELA

Great Place to Work Institute Finlandin toimitusjohtaja Panu Luukka uskoo, että 2000-luvulla perinteinen harmaa johtaminen törmää väkisinkin seinään.

"Meillä on paljon väsähtäneitä johtajia, jotka eivät juuri ilmennä tätä uutta maailmaa", Luukka paukauttaa. Vanhan koulukunnan insinöörijohtamiseen kuuluu, että kytätään virheitä eli "laatupoikkeamia", eikä nähdä ihmisiä ja olosuhteita niiden takana. Nöyrää lammaskatrasta ei toki tarvitsekaan sen ihmeemmin noteerata.

Mutta laatupoikkeama-Lammio joutuu yhä useammin tilanteeseen, jossa hänellä on edessään parikymppinen konttorijermu. Pelätyn Y-sukupolven jäsenet kokevat luovuttamattomaksi oikeudekseen ottaa tai jättää: tylsään tai turhanpäiväiseen duuniin ei jäädä suotta kykkimään.

"Tämä uusi sukupolvi kyseenalaistaa aivan eri tavalla: miksi tehdään näin? Samalla palautetta tulee välittömästi", Luukka kuvailee.

"Suomi on maa, jossa on päästy harvinaisen pitkälle usein sangen keskinkertaisen johtaja-aineksen avulla."

Laskettelusukset ristissä

Pomoilla taas on vaikeuksia asennoitua veltoilijoihin, joiden mielessä hyvä snoukkaus- tai surffausreissu on aina hyväksyttävä syy vetää loma pitkäksi. Samalla johtaja unohtaa luottamuksen olevan kaksisuuntainen katu: niin kauan kuin yritykset eivät sitoudu työntekijöihinsä, eivät työntekijäkään juuri sitoudu yrityksiin. Vanhoilla duunareilla saattaa vielä olla lihasmuistissa pakottavaa tarvetta työntekoon, mutta ensimmäistä kertaa työmarkkinoilla kikkailevaa ei mokoma rasite paina.

Moisen milleniaalinkin kyllä saa kesytettyä, jos käärii hihat ja alkaa hommiin: "Johtajien pitää alkaa nähdä vaivaa ja selittää, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Johtajan on tarjottava työntekijälle merkitystä ja johdettava sen kautta."

Sheriffi meni jo

Luukan mukaan kovaa tekstiä suoltava, aina saneerausvalmis sankarijohtaja on sitkeässä Suomessa, koska tämä malli on helppo apinoida. Etenkin jos oma linja on vähän hukassa, on helpompi olla karski kuin kuunteleva johtaja. Jahka oma jalusta on saatu vaivalla pystyyn, ei sieltä niin vaan hypätäkään alas.

Tämän John Wayne -johtajan Luukka haluaisi siirtää jo historiaan ja rekrytoida tilalle merkitysjohtajia, jotka ovat kiinnostuneita asioiden kehittämisestä pitkällä tähtäimellä. "Tarvitaan johtajia, jotka näkevät ihmiset potentiaalina eikä laatujärjestelmäriskinä."

Luukka puhuu Excel-johtamisesta, joka on vienyt rationaalisuuden korostamisen taiteen tasolle. Hän muistuttaa, että esimerkiksi työntekijöiden lojaliteetti on nimenomaan tunne – ja näitä tunnetiloja esimiehen pitäisi oppia johtamaan. "Miksi kaikki järjeistetään ja intuitio kielletään", hän kysyy.

Merkityksen nälkä

Myös toimitusjohtaja, vieraileva professori Pekka Mattila Aalto Executive Educationista näkee, että työpaikoilla jänötään nyt merkitystä. Taustalla on kehitys, jossa työelämän vaatimukset ovat muuttuneet ja epävarmuus on lisääntynyt.

”Nyt on tilausta johtajille, jotka osaavat inspiroida ja jotka ovat johdonmukaisia tekemisissään.” Mattila tunnistaa ristiin, jotka liittyvät esimiehiltä vaadittaviin ominaisuuksiin: ”Ei kukaan voi olla – ainakaan uskottavasti – vuorotellen tiukka piiskuri ja hellä halaaja.”

”Meillä on paljon väsähtäneitä johtajia, jotka eivät juuri ilmennä tätä uutta maailmaa.”

Mattila katsoo, että johtajilta myös vaaditaan tänä päivänä enemmän kuin koskaan. Hänen mukaansa vaatimustason nostaminen on sinänsä oikeutettu vaatimus, mutta välillä pomon odotetaan venyvän mahdollisuuksiin. ”Johtajakin on kuitenkin ihminen”, hän huomauttaa.

Expertin ylistys

Silti Mattila näkee, että meillä perinteisessä johtajapolussa on vähintäänkin valuviika. Tähän kuvioon kuuluu, että asiantuntijoista paras ja taitavin nostetaan porukan johtajaksi. Fakki-osaaja saattaa kuitenkin kompastella ihmisten johtamisessa.

HR hallussa

Aditron ulkoistuspalvelut ja ohjelmistoratkaisut kaikkiin keskeisiin HR-prosesseihin.

Ohjelmistot helposti ja vaivattomasti myös pilvipalveluna.

Lue lisää: www.aditro.fi



”Suomessa on aina arvostettu asiantuntijuutta erittäin paljon, aina siinä määrin, että on kuviteltu hyvien asiantuntijoiden olevan liki luonnostaan hyviä johtajia. Mutta jos henkilöllä on vahva asiantuntijaidentiteetti, hänen on vaikea luopua tästä roolista kokonaan johtajaksi siirryttyään.”

Mattilan omassa talossa tehdään MBA-tutkintoja, jotka kuuluvat uudenlaisen johtamiskulttuurin ”pakkorasteihin” – tai ainakin kansainväliseen suuryritykseen johtamisolulle tähtäviltä tavataan edellyttää Triple Crown MBA-tutkintoa. ”Meillä MBA tehdään aika nuorena, koska se jättää paljon mahdollisuuksia tulevaisuuden uravalintojen suhteen.”



POINTTI – tuo esille alan ammattilaisen näkemyksen

JOHTAMINEN ON KUIN JONGLÖÖRAUSTA

MARI AULANKO – KOULUTTAJA, KONSULTTI, TIETOKIRJAILIJA JA BENE OY:N TOIMITUSJOHTAJA

Henry Ford puuskahti aikoinaan: ”Kun minä tarvitsen linjalle kaksi kättä, miksi minun on palkattava koko ihminen!” – Niinpä...

Esimiehelle riittää haasteita, lähes kohtuuttoman paljon yhdelle ihmiselle. Management – asioiden johtaminen, leadership – ihmisten johtaminen ja hännänhuippuna ehkä kaikkein tärkein, kaiken perusta – self leadership, itsensä johtaminen. Suomenkielen sana johtaminen sisältää ne kaikki, mikä onkin osuvaa, onhan niiden välillä vain veteen piirretty viiva. Onnistuakseen on pidettävä kaikki pallot ilmassa, yhtä aikaa. Jos yksi putoaa, muutkin pallot menevät siinä rytkäksä sekaisin.

Kova johtaja, pehmeä johtaja – kukapa haluaisi kumpaakaan leimaa otsaansa! Ja kuitenkin näitä laatuja tarvitaan, mutta sopivana seoksena, oikein kohdistettuna. Jos johtaja on kova ihmisiä kohtaan ja löperö asioissa tai jos johtaja on kova sekä asioissa että ihmisiä kohtaan, kummassakin tapauksessa ennuste on huono. Mutta jos tinkimättömyys kohdistuu asioihin ja joustavuus ja välittäminen ihmisiä kohtaan, pidämme häntä hyvänä johtajana – edellyttäen että hänellä on lisäksi taito johtaa itseään ja olla esimerkillinen. Tässä johtajassa asuu luottamusta herättävää lujuutta ja viisautta, jota kaipaamme tässä myllertävässä, hetkessä muuttuvassa maailmassamme. ■

Sukupolvisota kiihtyy

Myös Mattila on pannut merkille nuoren polven saapumisen työpaikoille – ja ennen pitkää myös johtoasemiin.

Mattila (s. 1978) itse edustaa X-sukupolvea, pullamössösukupolvea, josta ei ikinä pitänyt tulla mitään. Väliinputoajasukupolveksi jäivätkin 60-luvulla syntyneet – näin ainakin jos tarkastellaan puolueiden puheenjohtajien ikähaitaria. ”Politiikassa sukupolvenvaihdos on jo tapahtunut, mutta elinkeinoelämässä muutos tapahtuu ehkä viiden vuoden viiveellä”, Mattila arvioi.

Hyvänä asiana Mattila pitää sitä, että johtamisesta – hyvästä ja huonosta – puhutaan ja keskustellaan. Tällöin on kui-

**”Ei kukaan voi olla –
ainakaan uskottavasti –
vuorotellen tiukka piiskuri ja
hellä halaja.”**

tenkin vaarana, että koko teema joutuu leadership-gurujen kaappaamaksi, joilla on aina myytävänä uusi johtajuus -ismi.

”Johtajuuskeskustelua vaivaa kehitys, jossa herkästi tarjotaan ’kauden

makuja’ eikä mennä sen syvemmälle. Aina löytyy uusi kehikko, joihin asioita laitetaan – ja tätä uusinta uutta sitten apinoidaan sokeasti, sen enempiä miettimättä”, Mattila pohtii.

Yritykset oireilevat

Toimitusjohtaja Taru From HR4 Solutions Oy:stä uskoo, että nyt ollaan tilanteessa, jossa vanhat opit eivät riitä. Häinkin pu-

*Toimitusjohtaja, vieraileva professori
Pekka Mattila Aalto Executive
Educationista näkee tilauksen johtajille,
jotka osaavat inspiroida.*

KUVA: ALEX TREADWAY

huu monipolvisesta murroksesta, jonka seurauksena kulmahuoneen moniosaaajan pitää hanskata erittäin paljon vaikeita asioita. "Mismatch" on Fromin käyttämä termi tilanteesta.

"Tämä epäsuhta näkyy oireina yrityksissä – joko tulos tai sitten ihmiset eivät voi hyvin", From toteaa. Samalla ratkaisun löytäminen voi olla hyvin haastavaa: kun ongelmat ovat näkymättömiä, niihin on vaikea puuttua. Vastauksen on löydettävä muutoksesta, mutta sitä ennen on tehtävä tinkimättömästi työtä: täytyy selvittää, mitkä ovat muutoksen elementit ja rakentaa ymmärrys siitä, mitkä muutokset ovat välttämättömiä ja mistä asioista on luovuttava ja opittava pois.

"Johtajilla on haastava työmaa edessään", From uskoo. Hänen mukaansa me elämme länsimaaisessa yhteiskunnassa ja kilpailuympäristössä, jossa tarve ei ole evoluutiolle vaan revolutiolle. "Kuinka monta kyvykästä revolutiojohtajaa maastamme löytyy?" From haastaa ja lisää, että monessa yrityksessä on nyt nahanluonnin paikka.

From on puhunut paljon tiimikeskeisestä johtamisesta, jossa toimitusjohtajan tukena kaikissa tilanteissa seisoo rautainen johtoryhmä. Hänen mukaansa toimiva johtoryhmä voi tuottaa firmalle korvaamatonta lisäarvoa, mutta jostain syystä Suomessa usein hukataan tämä mahdollisuus pistämällä johtoryhmän jäsenet kilpailemaan keskenään.

"Kun johtoryhmissä kaikille jaetaan omia tavoitteita, vahvistetaan perinteistä siiloajattelua. Tämä on harvoin hyvä idea."

Samassa veneessä

From näkee johtoryhmän ennen kaikkea tiiminä, jolla tulee olla kollektiiviset tavoitteet. Turhiin reviiritaisteluihin menee vain aikaa ja energiaa, joten yhteinen vastuunkanto on selvästi parempi tapa toimia. Luottamuksen ilmapiiri on välttämätön: "Erilaiset hierarkiat on saatava minimoitua. Avoimuus on suurimpia valtteja tässä uudessa tilanteessa."

From myöntää, että etenkin toimitusjohtajan voi olla vaikea ottaa se ensimmäinen askel ja myöntää tarvitsewansa apua jossain asiassa. On kuitenkin mahdollista olla paras ihan kaikessa, joten fiksu johtaja kerää yritykseen osaavia ihmisiä, jotka osavat ja haluavat vaikuttaa yrityksen menestykseen ja haluavat kantaa siitä vastuuta. Näitä ihmisiä on oltava johtoryhmän täydeltä, mutta muuallakin yrityksessä menestyksen kannalta merkittävässä tehtävässä. "Yhdessä tekemällä voi saavuttaa enemmän."

Samalla From huomauttaa, että tiimikeskeisyys ei tietenkään ole vain johdon "oma juttu", vaan saman asenteen tulee vaikuttaa koko organisaatioon. Suomalaisten vanhaksi valtioksi koettu yhteen hiileen puhaltaminen on siis saatava taas toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla – ilman kyräileviä kuppikuntia millään tasolla.

Johtajuuden uusista tuulista puhuttaessa From näkee, että viime aikoina on vähän haikailtu takaisin patruunojen aikaan, jolloin välittämistä ja läsnäoloa oli ilmassa erityavalla – ainakin näin nostalgialasien läpi tarkasteltuna. "Tästä voisi päätellä, että jonkinlainen osallistuvan ja emotionaalisen johtamisosaamisen kaipuu on ihmisissä syvässä."

Kierros juoksuhaudoissa

EK:n toimitusjohtajan pallilta väistymään joutunut Mikko Pukkinen totesi potkujen jälkeen, että olisi voinut harjoittaa enemmän "management by walking around" -mallia ja ottaa väkeen kontaktia ikään kuin ruohonjuuritasolla. From vahvistaa, että uteliaisuus ja välittäminen ovat välttämättömiä piirteitä johtajassa – mihin ollaan menossa? Mistä asioista tulevaisuuden menestys rakentuu? "Tähän liittyy rohkeus visioida, mutta toisaalta myös analyttinen ja aikaansaava ote."

Fromin allekirjoittaa väitteen, jonka mukaan pitkäjänteisyys on johtamisen ydinmehua. Mutta onko mitään mahdollisuutta määritellä tämän ajan ihannejohtaja ihan lyhyesti, parilla sanalla eikä PowerPoint-esityksellä? "Luja mutta lempeä", kiteyttää From. ■

Vuokrattavat kokous- ja koulutustilat tarpeittenne mukaan

Helsingin ydinkeskustassa



Lisätiedot ja varaukset:
www.mjk.fi/tilat
tai puh. 050 550 1591



INSTITUUTTI
MJK
KOULUTUS OY

MJK-instituutti
Iso Roobertin-
katu 20-22
00120 Helsinki

Alkavia koulutuksia:

- ★ **Myynnin ammattitutkinto**
- alkaa 18.1.2013
- ★ **Markkinointiviestinnän erikoisammattitutkinto**
- Hae heti!
- ★ **Liiketalouden perustutkinto**
- Jatkuva haku!
- ★ **Johtamisen erikoisammattitutkinto**
- alkaa 25.1.2013
- ★ **Sihteerin ammattitutkinto**
- alkaa 16.1.2013
- ★ **Markkinointiviestinnän ammattitutkinto**
- alkaa 17.1.2013

Lue lisää ja hae:

www.mjk.fi



Näyttötutkinnot työn ohessa

JOHTORYHMÄSTÄKÖ HUIPPUJOUKKUE?

Vesa Ristikangas

BoMentis Oy, Coaching House

Partner, johtoryhmien kehittäjä, vuoden coach 2012

vesa.ristikangas@bomentis.fi

Kirjoittaja haastaa johtoryhmiä näkemään maailmaa uusin silmin.



KUVA: SINI PENNANEN

Johtoryhmien jäsenistä moni on uransa huipulla. Vakuuttavat ja asiansa tuntevat johtajat kokoontuvat säännöllisesti yhteen ja yrittävät tehdä viisaita päätöksiä sekä toimia organisaation lipunkantajina ja suunnannäyttäjinä.

Ryhmässä on organisaation avainhenkilöitä, jotka vaikuttavat powerpoint -esityksiä pitäessään varsin vakuuttavilta ja energisiltä. Jokainen on oman alueensa asiantuntija.

Ryhmä huippuosaa ei kuitenkaan ole tae sille, että ryhmä toimisi ryhmänä yhteistä tavoitetta kohti ja toisia tukien. Arjessa ryhmän säteily himmenee ja varjot laskeutuvat johtoryhmäkokousten ylle. Yhteinen paras unohtuu ja yksilöt taantuvat suojelemaan omaa reviiriään.

Energiaa valuu hukkaan

Johtoryhmän kokoukset ovat aivan liian usein teknisiä ja passiivisia yksilösuorituksia. Paljon puhetta, monologeja, joissa

huomio on peruutuspeilissä, menneiden asioiden katselmoinnissa.

Kun huomio vielä on epäolennaisuuksissa ja lillukanvarsis- sa, ryhmässä olevat voimavarat jäävät hyödyntämättä. Pahimmillaan ollaan keskellä valtataisteluja, joissa aikuiset käyvät puvut päällä sotaan hiekkalaatikon herruudesta ja joissa jokainen suojelee itse tekemäänsä hiekkalinnaa viimeiseen asti.

Syntyy poteroita ja erilaisia suojavarustuksia. Kierrellään ja kaarrellaan, selitellään ja puolustellaan. Pelataan sopu- peiliä, jossa jokaisella on omat sääntönsä. "Vahvin" yleensä voit- taa. Huippujoukkueesta ei ole tietoaakaan.

Huippujoukkue näkee itsensä osana kokonaisuutta -systeemiä

Johtoryhmä on osa organisaatiosysteemiä, jolloin huomio siir- tyy virallisen organisaatorakenteen rinnalla jyllääviin epävi- rallisiin vuorovaikutus- ja vaikutuskanaviin.

Myös päätöksentekoprosessi saa kokonaan uuden ulottu- vuuden, kun asioita tarkastellaan näiden systeemisten silmä- lasien lävitse.

Kasvu huippujoukkueeksi alkaa siitä, kun alkaa nähdä it- sensä ja koko ryhmän osana erilaisia vaikutusketjuja – vuoro- vaikutussysteemejä.

Tarvitaan aikaa pysähtyä ja kiinnostua olennaisesta: Mil- tä johtoryhmän arki näyttää? Miten johtoryhmän toiminta hei- jastuu ryhmän ulkopuolelle? Mitkä voimat vaikuttavat päätös- tonteon taustalla?

Eräs johtoryhmä sai kuulla palautetta muulta organisaatiol- ta siitä, miltä ryhmän toiminta näyttää organisaatiossa. Pysäh- dys oli melkoinen, kun muutama hierarkiaporras alemmaa ole- vat asiantuntijat eivät edes tienneet, keitä ryhmään kuuluu ja mitä ryhmä ylipäätään tekee.

Matka kohti huippua lähtee realiteettien tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Kun ryhmään liittyvät "totuuden" äänet tule- vat näkyviin, kehittämisen lähtöhetki on koittanut.

Samalla alkaa keskustelu ryhmän merkityksestä ja olemas- saolon tarkoituksesta.

Huippuryhmäksi voi kasvaa ja kehittyä

Pienillä yhteisillä tekemisillä saadaan jo merkittäviä muutoksia aikaan – jos vain halua on riittävästi. On tehtävä priorisointe- ja ja valintoja, jotka lisäävät ryhmän kykyä vahvistaa tarvitta- via vaikuttamisväyliä ja yhteistyömuotoja.

Ryhmänä kasvu ja todellisen tuloksen tekemisen perus- ta kumpuaa lopulta siitä, että ryhmä käyttää yhteistä aikaan- sa siihen, miten he yhdessä toimivat ja hyödyntävät ryhmäs- sä olevaa kokemusta ja osaamista yhteisen tavoitteen saavut- tamiseksi.

Varmaa on myös se, että ilman riittävän selkeää ja innos- tavaa tulevaisuuskuvaa tekeminen jää puuhasteluksi ja yksilö- suorittamisen ketjuksi.

Yhteisen matkan kohti huippua voi onneksi aloittaa koska tahansa. Miltä oman ryhmäsi "huippu" näyttää? ■

LUPA INNOSTUA

PAROCIN JOAKIM WESTERLUND JOHTAMISKISAN VOITTOON

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

Paroc Groupin tuotannonjohtaja Joakim Westerlund valittiin vuoden 2012 Menestyväksi Johtajaksi henkilöstöpalveluita tarjoavan Assidu Finland Oy:n vuosittaisessa Menestyvä Johtaja -valinnassa.



"Tämänvuotisen Menestyvä Johtaja -valinnan teemoina olivat strategiaosaaminen, epävarmuuden johtaminen, motivoiminen ja innostaminen sekä itsetuntemus esimiehenä."



Westerlund, 34, vastaa Parocin Base-divisioonan tuotannosta seitsemässä tehtaassa, neljässä eri maassa. Westerlundin ura Parocilla alkoi vuonna 2008 Productivity Managerina ja nykyisessä tehtävässään divisioonan tuotantojohtajana hän on toiminut viime keväästä saakka. Westerlundin organisaatioon kuuluu seitsemän tehdaspäällikköä ja yksi kapasiteetin suunnittelupäällikkö.

Valinnan tehneen asiantuntijaraadin puheenjohtaja Esko Kilpi hehkuttaa, että Westerlundista "huokuu tasapaino".

"Hän on yhtä aikaa paitsi nuori ja vahva myös kypsä ja kehittymishaluinen. Hänellä on taito johtaa niin asioita kuin ih-

"Hän on yhtä aikaa paitsi nuori ja vahva myös kypsä ja kehittymishaluinen."

misiäkin. Raatimme näki Westerlundissa paljon potentiaalia jatkoa ajatellen", Kilpi listaa.

Mestarimotivaattori

Tämänvuotisen Menestyvä Johtaja -valinnan teemoina olivat strategiaosaaminen, epävarmuuden johtaminen, motivoiminen ja innostaminen sekä itsetuntemus esimiehenä. Näissä Westerlund on vahvoilla:

"Vahva strategiaosaaminen sekä poikkeuksellinen kyky motivoida ja innostaa ihmisiä ovat Westerlundin ehdottomia vahvuuksia. Hän johtaa selkeällä visiolla ja sitouttaa henkilöstön yhteisiin tavoitteisiin", Kilpi kertoo.



Westerlundista laaditun profiilin mukaan hän on avoin ja keskusteleminen esimies, joka pyrkii olemaan aina alaistensa tukena. Samalla Westerlund on vaativa pomo, mutta vaatii paljon myös itseltään. Lisäksi Westerlund on ihmiskeskeinen ja innostunut johtaja, jolla on paljon ideoita ja annettavaa tiimilleen.

Energiaa estradille

Mutta entä miten voittaja itse luonnehtii johtamistyyliään? "Omatyylini lienee energinen, kehityshakuinen, aika usein kärsimätön, mutta toivottavasti myös inspiroiva", Westerlund summaa.

"Hän johtaa selkeällä visiolla ja sitouttaa henkilöstön yhteisiin tavoitteisiin."

Hän vannoo yhteistyön nimiin heti toiminnan suunnittelusta lähtien ja pyrkii sitouttamaan organisaationsa työntekijöitä ottamalla heidät aktiivisesti mukaan suunnitteluun: "Työntekijät ovat liian arvokkaita siihen, että käytettäisiin vain heidän käsiään", Westerlund linjaa.

Profiilin mukaan Westerlundin vahvuudet ovat kokonaisuuksien hahmottamisessa, energisyydessä sekä vahvassa tahdossa saavuttaa asioita yhdessä tiimin kanssa. Esimiehenä hän on nöyrä eikä kuvittele, että hänellä olisi kaikkeen vastaus. Hän myös usein pyytää itse palautetta ympäriltään siitä, miten voisi parantaa omaa toimintaansa.

A man with short, light-colored hair is sitting in a dark wooden chair, smiling at the camera. He is wearing a dark blue pinstriped suit jacket over a white shirt and a diagonally striped tie in shades of brown and grey. On his left wrist, he wears a chronograph watch with a blue dial and a metal link bracelet. His hands are resting on his lap. The background is a bright green wall with a white, cone-shaped pendant light hanging from the ceiling. To the left, a small table holds a lit candle in a glass holder. A colorful striped cushion is visible in the foreground on the right.

**"Mahdottoman
toteuttaminen vie vain
hieman enemmän aikaa."**



VIISAS JOHTAMINEN®

Leadership käytäntöön

Haluan kehittyä hyväksi ihmisten ja itseni johtajaksi

- Kuusi jaksoa • 12 päivää
- Viisaiden 9. ryhmä aloittaa 18.4. 2013

www.bene.fi
viisasjohtaminen@bene.fi
puh. 09-2568 578, 050 654 04/Mari Aulanko
Bene Oy, Albertinkatu 27 A 6, 00180 Helsinki

"Kurssissa parasta oli mahdollisuus pysähtyä pohtimaan omaa toimintaani työssä ja omaa elämääni kokonaisuutena. Sain paljon käytännössä toimivia eväitä. Ja ajateltavaa."

Parasta johtamisessa on hänen mukaansa se, kun porukka menee ja ylittää itsensä:

"Silloin tuntuu hyvältä, kun organisaatio saavuttaa haasteellisia tavoitteita, jotka ovat ennen tuntuneet lähes mahdottomilta."

Johtaja ei voi eristäytyä

Johtamisessa vaikeaa on löytää riittävästi aikaa alaisten kanssa – etenkin, kun Westerlund on vahvasti sisäistänyt, että näin käytetty aika on aina hyvä sijoitus.

"Turhauttavaa on myös se, kun tavoitteisiin ei päästä."

Myös Westerlundin profiilissa huomioitiin kärsivällisyysvaie. Vahvin kehittymiskohde vastaisen varalle liittyikin siihen, että hänellä saattaa tekemisissään olla hieman liikaa vauhtia – ja tuolloin voi päästä unohtumaan, että osa ihmisistä tarvitsisi enemmän aikaa asioiden sulattelemiseen.

Toisaalta sangen vauhdikas on myös Westerlundin roolimalli johtamisen saralla:

"Richard Branson on inspiroiva esimerkki johtajasta, joka on omalla johtamistyyllillään saavuttanut merkittäviä asioita niin työ- kuin siviilielämässä." Virgin-imperiumin nokkamies Branson tunnetaan nopeista liikkeistään liki kaikessa, mihin hän kultasormensa pistää.

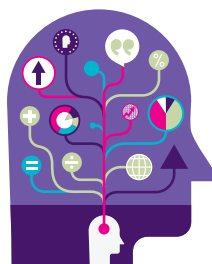
Supersankarillisiin seikkailuihin mieltyneen Bransonin suuhun sopisi arvatenkin myös Westerlundin motto: "Mahdotto-
man toteuttaminen vie vain hieman enemmän aikaa." ■

shl™
People intelligence
Business results

Tuloksia henkilöstön avulla

Me autamme sinua jokapäiväisten talent-kysymysten kanssa:

- Kuinka rekrytoin laadukkaammin, nopeammin ja objektiivisemmin?
- Kuinka maksimoin tehokkuuden?
- Kuinka lisään sitoutuneisuutta?
- Millaista osaamista meidän tulisi kehittää ja tukea?



Käy osoitteessa shl.com tai soita meille 0800 919 639 kuullaksesi lisää kuinka maailman johtava arviointien tarjoaja voi auttaa yritystäsi saavuttamaan helposti mitattavia liiketoiminnallisia tuloksia henkilöstön avulla.

shl.com

ARVIOINNIT YLEISTYVÄT HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISESSÄ

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVAT: RODEO.FI

Psykologinen henkilöarviointi ja erilaisten arviointimenetelmien käyttö on ollut pitkään osa yritysten rekrytointiprosessia. Nyt niitä on alettu hyödyntää entistä enemmän myös henkilöstön kehittämisen tukena.



**"Psykologista arviointia hyödynnetään
useimmiten silloin, kun rekrytoidaan ihmisiä
ulkoisen haun kautta."**



Psyconilla seniorikonsulttina työskentelevän Mia Svartströmin mukaan psykologinen henkilöarviointi on jo pitkään ollut tärkeä osa yritysten rekrytointiprosesseja, mutta julkisella sektorilla niiden käyttö näyttäisi viime aikoina jopa lisääntyneen. Arviointi otetaan osaksi rekrytointiprosessia erityisesti silloin, kun ollaan valitsemassa henkilöä yrityksen tai organisaation avaintehtävään.

Psykologista henkilöarviointia ei silti tarvitse Svartströmin

mielestä nähdä organisaatioissa pelkästään rekrytoinnin apuvälineenä, sillä se soveltuu hyödynnettäväksi urakaaren eri vaiheissa.

”Arviointia hyödynnetään useimmiten silloin, kun rekrytoidaan uutta osaaajaa organisaation ulkopuolelta. Myös organisaation sisäisissä haussa arvioinnista voi olla hyötyä esimerkiksi silloin, kun sisäistä hakijaa ollaan valitsemassa ensimmäiseen esimiestehtävään ja työn vaatimukset muuttuvat oleellisesti.”

”Psykologista arviointia ei pidä nähdä organisaatioissa pelkästään rekrytoinnin työvälineenä, sillä se soveltuu henkilöarviointiin urakaaren eri vaiheissa.”



Henkilöstön kehittämistä ajatellen henkilöarvioinnin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijän ammatillisia tavoitteita ja henkilökohtaisia valmiuksia suhteessa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Arvioinnin kautta saadun tiedon avulla voidaan tarpeen mukaan muokata henkilön työnkuvaa, pohdita urakiertoa tai rakentaa pitkäjänteisempää henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelmaa.

Henkilöarviointi voidaan ottaa mukaan myös yritysten esi-





Psyconilla seniorikonsulttina työskentelevän Mia Svartströmin mukaan psykologinen arviointi on jo pitkään ollut tärkeä osa yritysten rekrytointiprosesseja.

miesvalmennuksiin, jolloin arvioinnin tuottamat näkökulmat yhdistettynä esimerkiksi 360-ympäristöpalautteeseen antavat tärkeitä eväitä esimiehen yksilölliseen kehittymiseen ja esimiestyössä tärkeän itsetuntemuksen lisääntymiseen.

Henkilöarvioinnit auttavat organisaatiota katsomaan asioita ulkopuolisesta näkökulmasta, mistä voi olla hyötyä esimerkiksi organisaatiomuutoksen läpiviennissä.

”Laajojen organisaatiomuutosten yhteydessä jotkin työtehtävät saattavat tulla sisäisesti uudelleen haettaviksi ja työtehtävien luonne saattaa samalla muuttua merkittävästi. Arvioinnilla saadaan hakijan soveltuvuudesta puolueeton näkökulma, joka perustuu työtehtävän hoitamisen kannalta oleellisiin kriteereihin. Tällöin valinnat voidaan siis tehdä henkilön soveltuvuuden, ei esimerkiksi yrityksissä vallitsevien mielikuvien pohjalta”, Svartström selventää.

”Psykologisella arvioinnilla saadaan hakijan soveltuvuudesta puolueeton näkökulma, joka perustuu työtehtävän hoitamisen kannalta oleellisiin kriteereihin.”

Organisaatiomuutokset tuovat mukanaan usein kipeitäkin ratkaisuja, eikä irtisanomisiltakaan aina voida välttyä. Jotkut yritykset ovat tarjonneet irtisanomilleen työntekijöille mahdollisuuden yksilölliseen uraohjaukseen, johon on voinut henkilön niin halutessa liittyä myös psykologinen henkilöarviointi.

”Irtisanotut henkilöt saavat henkilöarvioinnin kautta ulkopuolista peilipintaa pohtiessaan omaa ammatillista identiteettiään, omia vahvuuksiaan ja kehittymishaasteitaan. Tulosten avulla heidän on helpompi miettiä, millaisiin tehtäviin heidän kannattaisi jatkossa suuntautua.”



Työterveys ja työhyvinvointi – tuottavuuden raaka-aineet

Työntekijöiden terveys ja hyvinvointi vaikuttavat suoraan yrityksen ja yhteisön tuottavuuteen. Suomen kattavimman toimipaikkaverkoston, joustavien ja monipuolisten palvelujen sekä työterveyden ammattilaistemme ansiosta jo 16 000 työnantajaa ja noin 500 000 suomalaista työntekijää luottaa työterveyspalveluihimme.

Ota yhteyttä yrityspalveluihin p. 030 63311* | www.terveystalo.com/yrityspalvelut

Terveystalo

Kaikki mitä terveyteesi tarvitset

Arvioitavat hyötyvät

Monet Svartströmin arvioimista henkilöistä ovat asennoituneet arviointiin positiivisesti ja näkevät hyvänä, että työnantajat panostavat henkilövalintaan. He ovat olleet tyytyväisiä siihen, että he ovat voineet käyttää aikaa itsetutkisteluun sekä itselleen tärkeiden asioiden pohtimiseen.

Svartström kertoo, että Psyconin arvioima henkilö saa arviointipäivästä aina samansisältöisen palautteen kuin tilaajakin. Lisäksi hänellä on mahdollisuus keskustella tuloksista häntä arvioineen psykologin kanssa. Arviolta puolet testattavista haluaakin tämän keskustelun käydä.

Arviointitiedon avoimuus ja läpinäkyvyys on tärkeää arvioitavan oikeusturvan kannalta, mutta se tuo parhaimmillaan jo työsuhteen alkumetreilla työväliteitä kehityskeskusteluihin ja henkilökohtaisen kehittymisen suunnitteluun.

”Henkilöarviointeja tehdessämme ja palautetta antaessamme ajattelemme myös arvioitavan etua. Jos henkilön oma mo-

”Arviointitiedon läpinäkyvyys on tärkeää arvioitavan oikeusturvan kannalta.”

tivaatio ja odotukset tai henkilökohtaiset vahvuudet ovat ristiriidassa haettavan tehtävän vaatimusten kanssa, keskustelemme hänen kanssaan asiasta. Monesti arvioitava on tyytyväinen saamaansa palautteeseen, vaikka hän ei tulisiakaan valituksi.”

Kriteeristö arvioinnin pohjana

Svartströmin mukaan arviointiprosessin onnistumisen kannalta on olennaista, että arvioinnit suorittava psykologi ja asiakas-yritys miettivät yhdessä kriteerit arvioinnin pohjaksi. Kriteeristö on keskusteltava aina organisaatio- ja tilannekohtaisesti. Samankin organisaation sisällä tehtävävaatimukset voivat vaihdella kahdessa eri yksikössä olla hyvin erilaiset, vaikka tehtävänimike sinällään olisi sama. Toisaalta ajan myötä tehtävävaatimukset myös muuttuvat ja tehtäväkriteereitä on myös tutun asiakasyrityksen kanssa tärkeä päivittää.

Psykogisessa arvioinnissa ei tarkastella henkilön ammatil-



SHL Finlandin johtava konsultti PsT Kimmo Feldt toimii sekä kansallisella että kansainvälisellä kentällä HR asiantuntijana auttamassa organisaatioita määrittämään ja toteuttamaan liiketoiminnallisesti merkityksellisiä ja laadukkaita konsepteja johdon ja muun henkilöstön hallintaan.

lista kompetenssia vaan keskitytään tehtävän kannalta keskeisiin henkilöominaisuuksiin, jotka voivat liittyä esimerkiksi yhteistyö- ja vaikuttamistaitoihin, työskentelyotteeseen tai muutoksensietokykyyn.

Valitut arviointikriteerit vaikuttavat olennaisesti arvioinnissa käytettävien menetelmien valintaan. Psykologin on tunnettava erilaiset arviointimenetelmät hyvin, jotta hän pystyy valitsemaan niistä tilanteeseen soveliaimmat.

"Arvioinnin merkitys on tärkeä, mutta substanssiasiat ja esimiehen oma näkemys ovat keskeisessä roolissa. Arviointi on sitten tärkeä 'second opinion'."

"Psykologisissa arvioinneissa hyödynnämme haastattelun ohella monipuolisesti erilaisia menetelmiä, kuten kyselyitä ja persoonallisuusinventareja sekä käytännön työtilanteita simuloivia työryhmiä ja case-tehtäviä."

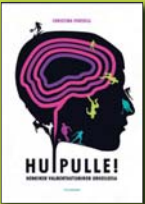
Svartströmin mukaan Psyconin tekemät henkilöarvioinnit kestävät yleensä työpäivän, mutta ajankäyttö riippuu paljon arvioitavan omasta työskentelyn nopeudesta. Päivän aikana pystytään keräämään arvioitavasta kattavasti tietoa, joka mahdollistaa riittävän luotettavien johtopäätösten tekemisen.

"Henkilöarvioinnissa nostamme esiin kunkin henkilön vahvuudet ja kehittämisalueet suhteessa tehtävän asettamiin vaatimuksiin. Käymme tulokset asiakkaan kanssa suullisesti läpi, sparrailemme ja autamme päätöksenteossa. Lopullisen päätöksen valinnasta tekee aina asiakas itse. Arvioinnilla on oma merkityksensä valinnan tukena, mutta toki myös henkilön ammatillinen osaaminen sekä esimiehen oma näkemys painavat vaakakupissa. Arviointi on usein tärkeä 'second opinion'."

Psykologin ammattietiikkaan liittyvät olennaisesti yksilön kunnioittaminen sekä arviointiprosessin avoimuus ja luotettavuus. Psykologisia henkilöarviointeja saa tehdä vain Suomen Psykologiliiton sertifioima psykologi, jolla on koulutuksen ja kokemuksen myötä riittävä pätevyys arviointimenetelmien käyttöön.

"Teemme työtämme riippumattomista lähtökohdista, asetettuihin kriteereihin perustuen. Itse en esimerkiksi halua ennen arviointiprosessia välttämättä tietää, mitä mieltä asiakas on hakijoista. Näin pää-

UUSIA OIVALLUKSIA JOHTAMISEEN
coaching-teoksista!



HUIPULLE!
Henkinen valmentautuminen urheilussa
Christina Forssell
ISBN 978-951-885-352-0
svh. 39,00 €



ESIMIES JA COACHING:
oivaltava coaching johtamisen työkaluna
Maria Carlsson & Christina Forssell
ISBN 978-951-885-347-6
svh. 68,00 €

Christina Forssell
Huipulle! Henkinen valmentautuminen urheilussa
ISBN 978-951-885-352-0
svh. 39,00 €

Maria Carlsson & Christina Forssell
Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna
ISBN 978-951-885-347-6
svh. 68,00 €

ART HOUSE Bulevardi 19 C, 00120 Helsinki | 09 694 0752
www.arthouse.fi | info@arthouse.fi | www.facebook.com/ArtHouseKustantamo

Aavekonsultit Oy

- Johdon työnohjaus / henkilöstön työnohjaus
- Työhyvinvointikoulutus - myönteistä asennetta työryhmiin
- Johtamis- ja alaistaitokoulutus
- Kannustava ja korjaava palautekoulutus
- Päihde-, peli- ja nettiriippuvuusasiantuntemusta



Matti Nokela
Ota yhteyttä - luottamuksella

0400 503 122
matti.nokela@kolumbus.fi
www.mattinokela.net

sen tekemään arviointia puhtaalta pöydältä”, Svartström sanoo.

Arviointia omin voimin

Psykologinen henkilöarviointi on siis aina psykologin osaamisaluetta. Psykologisten arviointimenetelmien käyttö ei kuitenkaan aina edellytä psykologin pätevyyttä. Koulutusta niidenkin käyttöön toki tarvitaan.

Henkilöstöarvioinnin ja -kehittämisen konsultointia sekä arviointimenetelmiä tarjoavan SHL Finland Oy:n johtava konsultti Kimmo Feldt kertoo, että menetelmien käyttöön ei ole varsinaista pohjakoulutusvaatimusta. Käyttäjän on kuitenkin suoritettava jokaisen käyttämänsä menetelmän osalta sertifiointi, joka osoittaa testaaajan hallitsevan kyseisen menetelmän käytön. SHL tekee myös aktiivista seurantaa, jotta yritys voi taata menetelmien laadukkaan hyödyntämisen.

”Koulutamme asiakkaidemme edustajat käyttämään menetelmiä ja tekemään arviointeja rekrytointin tai henkilöstön kehittämisen tarpeisiin. Sertifiointikoulutukset yleisimmin käytettyihin menetelmiin kestävät kolme päivää. Jos menetelmien toteuttaminen tai tulkinta tuottaa ongelmia, asiakkaamme saa meiltä aina apua.”

Feldtin mukaan SHL:n tarjoamia arviointimenetelmiä hyödyntävät sekä julkiset organisaatiot että erikokoiset yritykset. Menetelmien käyttö on ollut pidemmällä aikavälillä kasvusuunnassa, mutta tällä hetkellä laskusuhdanne on hieman supistanut niiden käyttöä rekrytointiin. Yleisimmät arviointimenetelmät ovat persoonallisuuskyselyt ja kykystiit, mutta myös kyselyjä, kuten motivaatio- ja 360-kyselyä, käytetään verrattain paljon.

”Tällä hetkellä arviointimenetelmiä käytetään erityisesti henkilöstön kehittämiseen, sisäisten siirtojen toteuttamiseen, työnkuvien uudelleen määrittelyyn ja henkilöstöauditoointiin”, Feldt toteaa.

”Arviointia on täysin turha ryhtyä tekemään, jos tietyn toimenkuvan kannalta keskeisiä kriteerejä ei ole selkeästi määriteltä tai määrittely on virheellinen.”

Svartströmin tavoin Feldt korostaa arvioinnin avainkriteerien eli kompetenssien määrittelyn tärkeyttä. Hänen mielestään arviointia on täysin turha ryhtyä tekemään, jos tietyn toimenkuvan kannalta keskeisiä kriteerejä ei ole selkeästi määriteltä tai

määrittely on virheellinen. Feldtin mielestä juuri tällä alueella HR-ammattilaisten osaaminen ei aina ole parhaimmillaan. Avainkriteerien määrittelyyn on kuitenkin saatavissa tukea ja koulutusta.

”Voimme järjestää workshoppeja, joissa joko määrittäme tai opetamme määrittämään tietyn tehtävän 6–8 avainkompetenssia yhdessä asiakkaan kanssa. Voimme myös tutustua asiakkaan menestyneiden ammattilaisten työskentelyyn ja etsiä ne kompetenssit, jotka ovat tärkeitä työssä menestymisen kannalta. Näin myös yritys saa itse selville, mitkä asiat ovat tiettävästi toimenkuvassa menestyksen takana.”

Feldt muistuttaa, että kompetenssit ovat aina sidoksissa yritykseen ja sen toimintaympäristöön. ”Kompetensseja ei tulisi suoraan kopioida toisella alalla toimivalta yritykseltä”, Feldt kertoo.

Arviointimenetelmiä käyttävän on Feldtin mukaan tunnettava menetelmä hyvin, jotta hän tietää millaista käyttäytymistä tietyn testin avulla voidaan ennustaa. Huonossa tapauksessa testejä käytetään väärin ja niille saatetaan antaa liikaa painoarvoa.

”Esimerkiksi persoonallisuuskyselyjen tulkinnessa on aina huomioitava niiden subjektiivinen luonne, joskin niiden yhteys suoriutumiseen on kiistaton. Täytyy vaan tietää mikä on tärkeää ja mikä ei. Testien ja kyselyjen tuloksia ei saa käyttää ainoana päätöksenteon välineenä, mutta oikein käytettynä ja suoriutumista erittäin hyvin ennustavia menetelmiä käyttämällä ne tuovat valtavasti lisää laatua tärkeitä päätöksiä tehtäessä”, Feldt toteaa. ■

REKRYTOINTI JA SUUNNITTELEMATTOMUUS PIENTEN YRITYSTEN HR:N KOMPASTUSKIVIÄ

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN
KUVAT: TEKES / SARA MUURINEN



Pienten yritysten kevyt organisaatorakenne helpottaa johtamista. Henkilöstöhallintoon ei kuitenkaan tahdo riittää resursseja.

Turun kauppakorkeakoulun tutkijatohtori Essi Saru on seurannut pitkään pienten yritysten HR-toimintoja. Hänen vuonna 2009 valmistunut väitöskirjansa käsitteli pienten yritysten mahdollisuuksia parantaa tuloksellisuuttaan HRM-, HRD- ja OL-näkökulmia yhdistelemällä. Nyt Saru tutkii Maarit Laihon kanssa, miten pienet yritykset sitouttavat henkilöstöään ja rakentavat työilmapiiriä henkilöstöjohtamisen keinoin.

Väitöskirjaansa varten Saru tutustui kahden, noin 30–40 henkilöä työllistävän, yrityksen toimintaan.

”Tämäkokoisissa yrityksissä ei vielä tarvita henkilöstöalan ammattilaisia. Johtamisesta vastaa toimitusjohtaja. Hänen lisäkseen tietyistä henkilöstöhallintoon kuuluvista toimenpiteistä,

esimerkiksi palkkahallinnosta, voi vastata nimetty työntekijä. Pienissä yrityksissä hoidetaan samat HR-toimet kuin suuremmisakin, mutta käytännöt ja käytetyt termit vain ovat erilaiset.”

Sarun mielestä pienet yritykset eivät vaadi samanlaista byrokratiaa kuin suuret. Pienissä yrityksissä pienet asiat ovat merkittäviä, eikä massiivisiin henkilöstöhallinnollisiin toimiin useinkaan ole tarvetta. Ne vain verottavat yrityksen vitaaliutta. Parhaimmillaan pienet yritykset tarjoavat työntekijöille vapautta ja joustavuutta oman työn tekemiseen sekä mahdollistavat avoimen ja suoran vuorovaikutuksen työntekijöiden ja johdon välillä.

Pienessä organisaatiossa johtajan persoonalla ja toimin-



”Pienissä yrityksissä hoidetaan samat HR-toimet kuin suuremmissakin, mutta käytännöt ja käytetyt termit vain ovat erilaiset.”

tatavoilla on suuri merkitys yrityksen työilmapiiriin syntymiselle sekä sille, miten henkilöstö kokee yrityksen käytännöt. Sarun mukaan yhtenäisellä viestinnällä ja työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla johto voi synnyttää henkilöstölle oikeudenmukaisuuden kokemuksen.

”Myös konteksti merkitsee paljon. Toimiala ja työn luonne vaikuttavat merkittävästi yrityksen henkilöstöhallintoon. Pieniä yrityksiä ei voidakaan nähdä yhtenä massana.”

Toimipisteiden ja johtoportaiden määrällä vaikuttaisi olevan vaikutusta yrityksen sisäiseen viestintään. Kun yrityksen kaikki työntekijät ovat samoissa tiloissa ja yhden johtajan alaisuudessa, yhteiset tilaisuudet ja tapahtumat tavoittavat hel-

pommin koko työyhteisön. Myös spontaaneja keskusteluja ja kohtaamisia syntyy enemmän, kun toimitaan samojen seinien sisällä.

”Toinen tutkimistani yrityksistä kasvoi voimakkaasti. Se avasi uusia toimipisteitä ja palkkasi keskijohtoa. Vastuu esimiestyöstä ja yrityksen toiminnoista jakautui. Yleisilmapiiri pysyttiin kuitenkin säilyttämään hyvänä, vaikka virallisuuden liisäntyminen saattoi vaikuttaa viestinnän avoimuuteen ja työntekijöiden suhtautumiseen toisiinsa.”

Aika ei riitä suunnitteluun

Vaikka pienten yritysten johtamisessa on omat etunsa, ongel-



miakin on nähtävissä. Sarun tutkimissa yrityksissä keskeisenä haasteena oli sopivan työvoiman löytäminen ja sitouttaminen. Yritysten toimialoille koulutettiin vain vähän ammattilaisia. Pienen toimijan oli yritysjohton mielestä vaikea kilpailla työvoimasta suurten yritysten kanssa.

Toisaalta rekrytoinnin haasteeksi koettiin myös työporukkaan sopivien työntekijöiden löytäminen. Sarun mukaan yritykset olivat halukkaita rekrytoimaan nuoria, vastavalmistuneita työntekijöitä, vaikka heidän kouluttamiseensa ja perehdyttämiseensä pitikin satsata kokeneempia työntekijöitä enemmän.

"Molemmissa yrityksissä rekrytoinnilla oli korostunut rooli. Johto piti tärkeänä, että työhön saadaan ihmiset, jotka sopivat porukkaan. Epäonnistuneiden valintojen pelättiin heikentä-

vän työilmapiiriä ja tulevan myös rahallisesti kalliiksi. Sopivan persoonan löytäminen oli substanssiosaamista tärkeämpää."

**"Pienissä yrityksissä pienet
asiat ovat merkittäviä,
eikä massiivisiin
henkilöstöhallinnollisiin toimiin
useinkaan ole tarvetta."**

Pienissä yrityksissä koetaan usein haasteena se, että johdon aika ja osaaminen eivät tahdo riittää henkilöstöjohtamiseen. Johtamiseen käytetty aika on aina pois niin sanotusta tuottavasta työstä. HR-prosessien suunnittelu jääkin yrityksissä usein päivittäisen toiminnan tasolle, vaille suunnitelmallisuutta.

"Epävarmuus tulevaisuudesta ja johdon jatkuva ajan puute, tekevät henkilöstöhallinnosta suunnittelematonta. Henkilöstöjohtamisen apuna ei kuitenkaan käytetä konsultteja vaan asiat hoidetaan itsenäisesti rekrytoinnista lähtien. Ajatuksia vaihdetaan kyllä aktiivisesti muiden samankokoisten yritysten kanssa."

PIENIKIN VOI ULKOISTAA

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

Aditro Oy on yksi Pohjoismaiden suurimmista ulkoistettujen HR-palvelujen tarjoajista. Se tarjoaa ohjelmistopalveluja, konsultointia ja ulkoistamispalveluja lähinnä keskisuurille ja suurille yrityksille. Yrityksen ulkoistamispalvelujen johtajan Ulla Nikkanen mielestä pienilläkin yrityksillä on hyvät mahdollisuudet ulkoistaa omia HR-toimintojaan.

Hänen mukaansa juuri pienten yritysten on haastavaa ylläpitää asiantuntijuuttaan henkilöstöhallinnon eri osa-alueilla. HR-palveluja ostamalla yritys voi varmistaa henkilöstöhallintonsa tasokkuuden ja kustannustehokkuuden.

Nikkanen muistuttaa, että HR-toimintojen ulkoistaminen ei sulje yritysjohtoa henkilöstöhallinnon ulkopuolelle. Palvelutoimittaja raportoi ulkoistetun osa-alueen tapahtumista asiakasyrityksen johdolle ja johto tekee aina lopulliset päätökset etenemisestä.

”Johdolla on esimerkiksi mahdollisuus osallistua rekrytointiprosessiin haluamillaan osin. Asiakas osallistuu tyypillisesti haastatteluihin, joten hänellä on mahdollisuus varmistaa yritykselle sopivan henkilön valitseminen.”

Nikkanen näkee, että palveluiden ostamisesta on hyötyä rekrytointiin lisäksi esimerkiksi HR-strategian ja -prosessin suunnittelussa, työsuhteen elinkaaren hallinnassa ja siihen

liittyvissä henkilöstön neuvontapalveluissa sekä henkilöstöhallintoon liittyvissä lakiasioissa, kuten lakisääteisten henkilöstösuunnitelmien tekemisessä ja työoikeuteen liittyvissä asioissa. Myös erilaisissa kehitysprojekteissa HR-asiantuntijuudesta on suurta apua.

”Kun yrityksen johdolle on hahmottunut kokonaiskuva keskeisistä HR-toiminnoista ja niiden toteuttamisesta, sen on helpompi päättää, mitkä tehtävät hoidetaan itse ja mitkä ulkoistetaan”, Nikkanen toteaa.

Yhdysvalloissa on yleistynyt käytäntö, jossa yritykset ulkoistavat työsuhteisiin liittyvät toimenpiteet kokonaisuudessaan ammattimaisesti

toimivalle työnantajayritykselle (Professional Employer Organization eli PEO). PEO-palveluja tarjoavat yritykset hoitavat asiakkaidensa henkilöstöhallinnon sekä kantavat työnantajan riskit.

PEO-palvelut eivät ole Suomessa toistaiseksi yleistyneet. Nikkanen seuraa mielenkiinnolla muuttaako uusi toimintamalli käytäntöjä Suomessa.

”On mielenkiintoista nähdä miten PEO-palvelut lähtevät Suomessa liikkeelle ja miten yritykset kokevat tuon työnantajavastuun jakamisen. Perinteisessä ulkoistamisessa nuo vastuut ovat aina yrityksellä itsellään.” ■

”HR-toimintojen ulkoistaminen ei sulje yritysjohtoa henkilöstöhallinnon ulkopuolelle.”

Langat omissa käsissä

Sarun havaintojen mukaan HR-prosessin merkitys nähdään pienissä yrityksissä erittäin tärkeänä, mutta asenne henkilöstön johtamiseen saattaa silti vaihdella paljon yritysکوhtaisesti. Panostus tähän tehtäväalueeseen onkin suurelta osin kiinni johdon mielenkiinnosta ja johtamisosaamisesta.

Joissakin tapauksissa konsulttipalveluiden käyttö saattaisi helpottaa HR-prosessien toteuttamisessa. Saru ei kuitenkaan usko pienten yritysten resurssien riittävän tehtävien ulkoistamiseen. Toisaalta monen pienen yrityksen johdolla tuntuisi olevan halua hoitaa yrityksen johtamiseen liittyvät tehtävät omin voimin.

”Kun yritys hoitaa henkilöstöhallinnon itse, johto pystyy säilyttämään paremmin kontaktin henkilöstöönsä. Jos ulkopuolinen organisaatio vastaa yrityksen henkilöstöhallinnosta, vuo-

rovaikutuksen avoimuus ja joustavuus saattavat kadota. Esimerkiksi rekrytointiprosessin ulkoistamalla yrityksen johto kokee, että se ei pysty arvioimaan niin hyvin valittavan henkilön sopivuutta porukkaan”, Saru sanoo.

Vaikka pienten yritysten on hankala ulkoistaa HR-toimintojaan kokonaisvaltaisesti, voisivat yritykset Sarun mielestä miettiä joidenkin toimintojen ulkoistamista. Hän uskoo myös, että uusimmista HR-tietojär-

jestelmistä ja -ohjelmistoista voisi löytyä toimivia työkaluja pienten yritysten henkilöstöhallinnon tehostamiseen.

”Palkkahallinto on varmasti kaikista helpointa ja vaivattominta ulkoistaa, kun yritys kasvaa. Toisaalta markkinoille on tullut tietojärjestelmiä, jotka helpottavat yritysten HR-prosessin suunnittelua ja HR-käytäntöjen hoitamista. Esimerkiksi osaamisen karttamiseen on jo olemassa ohjelmistoja”, Saru sanoo. ■

”Pienen toimijan on vaikea kilpailla työvoimasta suurten yritysten kanssa.”



TEKNOLOGIASTA APUA PIENTEN YRITYSTEN HR-PROSESSEIHIN

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN KUVAT: PHOTODISC

HR-sektorin ohjelmistokenttä on ottanut viime vuosina merkittäviä kehitysaskelia. Järjestelmät ovat muovautuneet helpokäyttöisemmiksi ja monipuolisemmiksi, mikä tekee niistä entistä houkuttelevimpia pienille yrityksille. Monia sovelluksia voidaan käyttää jo pilvipalveluina. Tällöin ohjelmistoja ei tarvitse ladata enää yrityksen omille koneille vaan niiden viimeisimmät versiot ovat käytettävissä nettiselaimella.

Suomalaisen Sympa Oy:n vuonna 2012 lanseeraama Taimi HR -ohjelmisto on potentiaalinen vaihtoehto PK-yritysten HR-järjestelmäksi. Sympa:n myynti- ja markkinointijohtaja Petri Lankinen ja tuotepäällikkö Mikko Kojo kertovat Taimin soveltuvan yrityksille, joissa työskentelee noin 20–200 henkilöä.

”Taimi-ohjelmisto kehitettiin, koska pienillä yrityksillä oli tarvetta kevyemmälle HR-järjestelmälle. Sellaista ei ollut tuolloin markkinoilla. Taimi on huomattavasti nopeampi ottaa käyttöön kuin perinteiset HR-ohjelmistot ja sen kustannukset ovat kevyet. Myös palvelun laajen-

taminen onnistuu vaivattomasti henkilöstömäärän kasvaessa”, Kojo kertoo.

”HR-sektorin ohjelmistokenttä on ottanut viime vuosina merkittäviä kehitysaskelia.”

Keveydestään huolimatta Taimi on Kojon mukaan täysiverinen HR-järjestelmä. Se kattaa koko HR-ketjun ja tukee tehokkaasti henkilöstösuunnittelua ja -kehittämistä. Esimerkiksi kaikki kehityskeskusteluista ja osamiskartoituksista saatu tieto voidaan tallentaa helposti käsiteltäväksi kokonaisuudeksi.

Yksi Taimin keskeisimmistä eduista on sen kieliriippumattomuus. Esimerkiksi suomalaisen yrityksen johto voi tar-

kastella toisessa maassa sijaitsevien toimipisteidensä henkilöstödataa.

Kansainvälisille markkinoille

Sympa on lähtenyt viemään Taimia myös ulkomaille, sillä kevyelle ohjelmistolle on ollut runsaasti kysyntää. Toistaiseksi palvelua on myyty Pohjoismaihin ja Hollantiin. Sympan HR-järjestelmien käyttäjiä on useissa muissakin maissa. Lankinen laskeekin palvelua käytettävän jo 45 maassa. Vuoden 2013 alkupuolella Taimi-järjestelmän kielivalikoima kasvaa venäjällä ja kiinalla.

Lankinen kertoo Taimin ohjelmistovuokran määräytyvän henkilöstömäärän mukaisesti. Pilvipalveluna toimivan järjestelmän käyttöönotto vie muutaman päivän.

”Jos asiakkaalla on kiire, palvelun käynnistäminen ei edellytä edes Sympan edustajan tapaamista. Neuvottelut ja koulutukset voidaan toteuttaa hyvin puhelimen ja webin välityksellä. Mahdollisissa ongelmatilanteissa asiakkaamme voivat olla yhteydessä tukipalveluumme”, Lankinen sanoo.

”HR-järjestelmän keskeisiä ominaisuuksia ovat tietoturvallisuus ja luotettavuus.”

Kojon ja Lankisen mielestä HR-järjestelmän keskeisiä ominaisuuksia ovat tietoturvallisuus ja luotettavuus. Sympa luottaa suomalaiseen osaamiseen niin teknologiakehityksen kuin palvelinsijoittelunkin osalta.

”Taimi on 100-prosenttisesti suomalainen sovellus. Kaikki kehitystyö tehdään Sympan teknologiayksikössä ja suomalaisella työvoimalla. Täällä työn laatu on sellainen, että siitä kannattaa maksaa”, Kojo toteaa.

Vuonna 2005 perustetun Sympan kasvutahdi on ollut perustamisesta lähtien nopea. Kolmen miljoonan euron liikevaihtoa tekevä yritys on ylittänyt jo kolmen vuoden ajan konsulttiyhtiö Deloitte Euroopan 500 nopeimmin kasvavan yrityksen listalle. Lankinen ja Kojo uskovat, että uuden Taimi HR:n myötä yrityksen voimakas kasvu jatkuu. ■



SEMINAARIT 2013!

JOHDON MONINAISUUS – muutakin kuin naiskiintiöitä

KEVÄT 2013

MIKSI moninaisuus on elinkeinoelämässä tärkeää? Sukupuolikysymys on keskiössä, mutta entä etnisyys, ikä ja maantiede? Seminaarissa esitellään tutkimustuloksia ja kokemuksia.

ON YRITYKSIÄ, JOTKA OVAT PÄÄSSEET PITKÄLLE moninaisuustyössään. Mitä ne ovat tehneet, ja minkälaiset ovat tulokset?

NAISIA on hallituksissa, mutta miltä näyttää johtoryhmissä? Monissa maissa on nyt vapaaehtoisesti asetettu kovat tavoitteet naisten osuuden lisäämiseksi yritysten johdossa. Siihen täytyy olla jokin syy.

ONKO JOHDON MONINAISUUS vain etu? Keskustelua eduista ja haitoista, mahdollisuuksista, kynnyksistä ja esteistä.

SUOMEN TILANNE – missä mennään ja mitä tehdään? Valtiovallan toimenpiteet johdon moninaisuuden lisäämiseksi yrityksissä ja järjestöissä.

POHJOISMAIDEN ASEMA Euroopassa

SYKSY 2013

VIIME VUOSIEN talouskriisit ovat osoittaneet, että Pohjoismaat ovat kansainvälisesti katsoen pärjänneet hyvin.

JULKISESSA KESKUSTELUSSA POHJOISMAINEN MALLI on jälleen nostettu esille, ja pohjoismaiset ratkaisut herättävät yhä enemmän kiinnostusta. Mutta myös Pohjoismaissa julkiseen talouteen kohdistuvat kustannuspaineet ovat osittain pakottaneet etsimään uusia ratkaisuja.

MIKÄ ON POHJOISMAIDEN ASEMA Euroopassa nyt ja tulevaisuudessa?

LISÄTIETOJA

markkinointipäällikkö Kjell Skoglund
puh. 040 560 3922
kjell.skoglund@pohjola-norden.fi

**Minna Kelonen**

ManpowerGroup Solutions

liiketoimintajohtaja, minna.kelonen@manpowergroup.fi

Kirjoittaja uskoo, että onnistuneen ulkoistamisen ytimessä ovat osaavat ihmiset.

VAATIVA MARKKINATILANNE KASVATTAA ULKOISTAMISTA

Kiristynvä kilpailu ja tiukentuva tulosruuvi. Siinä yhtälö, jonka ratkaisemiseksi johtajat käyttävät yhä suuremman osan työpanoksestaan. Pelkästään myynnin kasvattaminen nykyisessä talous- ja markkinatilanteessa vaatii moninkertaisia ponnisteluja aikaisempaan verrattuna. Samalla asiakkaat edellyttävät yhä monimutkaisempia palveluja, parempaa ja kattavampaa asiakaspalvelua, läpinäkyvyyttä, mitattavuutta ja nopeutta. Kun tässä ristipaineessa pitäisi vielä kasvattaa katteita, vaaditaankin jo todellista innovointia ja ketteryyden lisäämistä organisaatioiden kaikissa toiminnoissa.

Keskittyminen vaatii luopumista

Millä keinovalikoimalla yritys virittää kilpailu- ja tuloksenteokkykyään? Liike-elämän ja johtamisoppaiden "mantralistat" – keskittyminen olennaiseen, jatkuva kehittäminen, teknologiset läpimurrot, osaava henkilöstö, oppimisketteryys – ovat rakennuselementteinä myös organisaation tukitoimintojen tehostamisessa.

Keskittyminen merkitsee rajaamista ja rajaaminen puolestaan luopumista. Ydinosaamiseen keskittyminen merkitsee nimenomaan luopumista monesta muusta tekemisestä, joka ei

ole strategisesti tärkeää, organisaation kilpailukykyä erilais-
tavaa ja edistävää osaamista.

Rutiininaiset, vakiintuneet tehtävät ovat hyviä ulkois-
tamiskohteita, silloinkin kun ne ovat olennainen osa toimitus-
prosessia. Onnistuminen edellyttää kuitenkin, että vaikuttimet
ja tavoitteet on kirkastettu ja ulkoistamisen osaava kumppa-
ni tunnistettu.

Oikea henkilöstö – kriittinen menestystekijä

Kun ulkoistamissuunnitelmaa ollaan rakentamassa, tulee
myös määritellä, mikä on yrityksen nykyinen osaaminen.
Henkilöstöstrategian tehtävä on tukea lyhyen ja pitkän aika-
välin muutos- ja kasvustrategiaa. Ilman oikeita henkilöitä oi-
keassa paikassa oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan ei ul-
koistamisellakaan saavuteta toivottavia tuloksia.

Jos ulkoistamisella haetaan pelkästään kustannussäästöjä
ilman, että yrityksen oma henkilöstö on kasvustrategian mu-
kainen, tulokset ovat todennäköisesti vaatimattomia tai lyhyt-
kestoisia. Siksi ulkoistaminen on linkitettävä henkilöstöstrate-
giaan, ja onnistunut ulkoistaminen vaatii aina vahvaa HR-
osaamista prosessin eri vaiheissa. HR:n rooli korostuu myös,
kun muutostilanteissa tunnistetaan tarvittavaa osaamista ja tu-
levaisuuden kasvupotentiaalia organisaation sisältä.

Osaajapula ulkoistamisen ajurina

Kun johdolta kysytään, miksi se ulkoistaa, tavallisin vastaus
on ”keskittyminen ydinliiketoimintaan”. Mutta mitkä muut te-
kijät vaikuttavat taustalla? Selkeä havainto on, että yrityksillä
on lisääntyviä haasteita tarvitsemansa osaamisen löytämisessä.
Vuositain toteutettava Manpowerin Talent Shortage -tutki-
mus listaa pääasialliset syyt siihen, miksi monia avoimia teh-
täviä on vaikea täyttää. Listan kärjessä ovat puutteet hakijoi-
den ammatillisessa osaamisessa ja työkokemuksessa. Seuraa-
vaksi yleisimmiksi syiksi rekrytointivaikeuksiin mainitaan hen-
kilökohtaiset ominaisuudet sekä epärealistinen palkkataso.

Ydinliiketoimintaan keskittymisessä urapolkujen ”piirtämi-
nen” ja strategisen osaamisen saaminen ja kehittäminen ovat
keskiössä, kun kilpailu parhaista osaajista kiristyy entises-
tään. Tässä kehityksessä syntyy järkevää työnjakoa: asia-
kas menestyy keskittämällä voimavarojaan strategisen osaa-
misensa saamiseen ja kehittämiseen, ulkoistamispalvelun tuot-
taja taas panostaa tarjoamiensa palvelujen kehittämiseen se-
kä niitä tuottavan henkilöstön ammattitaitoon ja sitouttami-
seen.

Mitä asiakas ostaa ja miksi

Toimintojen ulkoistamisella haetaan tyypillisesti hallittavuut-
ta, tavoitteellisuutta ja mitattavuutta. Ulkoistuspäätös tarkoi-
taa myös irtautumista kiinteästä käyttöomaisuudesta tai muis-
ta omaisuuseristä. Asiakas ostaa työn tulosta ja toimintojen
helppoa budjetoitavuutta.

Koska nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä kysyn-
nän ennakkointi on yhä haastavampaa, toimintojen ulkoista-

misella haetaan enenevässä määrin ketteryyden lisäämistä:
talouden rajuihin heilahduksiin ja kausivaihteluihin tarvitaan
suurempaa joustavuutta ja reagoitiherkkyttä.

Viitekehityksen rajaaminen yhdessä kumppanin kanssa

Palveluiden ostamisen yhteydessä on tärkeää rajata ”mitä,
miksi ja miten” ulkoistetaan. Vasta sen jälkeen piirretään ark-
kitehtuuri sille, kuinka yhteistyötä johdetaan palvelun tuotan-
tovaiheessa. Palvelun siirron yhteydessä varmistetaan uuden
palvelumallin tekniset, toiminnalliset ja ihmisiin liittyvät yksi-
tyiskohdat: tilat, laitteet, resursointi, tiedon ja osaamisen siir-
to sekä raportointi ja ohjaus. Mahdollisesti siirtyvät ihmiset
ovat aina siirtovaiheen keskiössä. Epätietoisuus ja viestinnän
puute antaa tilaa hallitsemattomille huhuille. Kokemus ja tai-
to johtaa muutosta ovat ominaisuuksia, joita ulkoistajan pitää
kumppaniltaan edellyttää.

Sitoutuminen, tavoitteet ja yhteensopivuus

Ulkoistusyhteistyössä on oltava yhteinen näkemys tavoitteis-
ta ja niihin pääsemiseen vaikuttavista tekijöistä. Muutoksen
hallinta ja riskien tunnistaminen vaatii kummankin osapuolen
ylimmän johdon sitoutumista.

Avoimuus, seuranta ja molemminpuolinen palaute ovat
oleellisia. Avoimuus syntyy luottamuksesta, joka rakentuu
kumppanin kokemukselle ja asiantuntemukselle. Siksi ulkois-
tuskumppanin taustojen ja aikaisemman asiakaspalautteen
selvittäminen on keskeinen osa valintaprosessia. Hinta, laatu
ja toimitusvarmuus valinnan perusteina ovat selviöitä, mutta
eivät suinkaan riittäviä valintakriteereitä.

Asiakasorganisaation ja ulkoistuskumppanin yhteensopi-
vuus on hyvinkin merkittävä tekijä ennen lopullista päätöstä.
Kumppanin markkina-asemalla, profiililla, strategialla, avain-
henkilöiden yhteensopivuudella ja arvoilla on valttavan suu-
ri painoarvo pitkäaikaisen yhteistyön onnistumisen kannalta.
Viime kädessä ihmiset tekevät töitä ihmisten kanssa, joka päi-
vä. Kuten missä tahansa muutosprosessissa, HR- ja viestintä-
osaamisen merkitys korostuu, ja ensiarvoisen tärkeää se on
liikkeenluovutuksen yhteydessä.

Osaava kumppani synnyttää lisäarvoa

Ammattitaitoinen ulkoistuskumppani pystyy tarjoamaan lisä-
arvoa, joka muodostuu mm. volyymin kautta syntyvistä suur-
tuotannon eduista, erikoistumisen tuomasta tehokkuudesta,
henkilöstön ammattitaidosta sekä lisääntyneestä läpinäkyvyy-
destä.

Parhaimmillaan yrityksen oman toiminnan ja kumppanin
välille syntyykin tervettä kilpailua. Oikein toteutettuna tällai-
sella ”kirittämisellä” on saatu loistavia tuloksia tehokkuuden
lisäämiseksi ja kilpailukykyyn parantamiseksi. Isoimmat on-
nistumiset tulevat silloin, kun asiakas on pystynyt lisäämään
omaa uskottavuuttaan ja parantamaan omien asiakkaidensa
kokemaa laatua. ■

HYVIN RAVITUILLA AIVOILLA JAKSAA PAREMMIN

TEKSTI: ANNE TARSALAINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

"Kilpailukykyisen yrityksen edellytyksenä on henkilöstön hyvinvointi, ja sitä edistää rauhassa nautittu terveellinen lounas", sanoo Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija, dosentti Jaana Laitinen.



**”Ruokailija ei voi päätellä
ruuan ulkonäön perusteella
sitä, millaisista raaka-aineista
se on valmistettu.”**







Firstbeat Hyvinvointianalyysi: Varmista oma ja yrityksesi hyvinvointi

Hyvinvointianalyysi auttaa sinua jaksamaan vaativassa työelämässä ja voimaan hyvin myös vapaa-ajalla. Mittaamalla kehosi reaktioita sydämen sykevaihtelusta voimme osoittaa:

- Palaudutko sinä unen aikana?
- Mitkä tekijät kuluttavat voimavarojasi?
- Mitkä asiat tukevat palautumistasi?
- Mikä on sinulle sopiva määrä liikuntaa?

Hyvä tiimi koostuu hyvinvoivista ja motivoituneista yksilöistä. Tulosten perusteella suunnittelemme yksilölliset tavoitteet ja toimenpiteet jokaiselle tiimiläiselle. Firstbeatin kehittämää syketeknologiaa hyödynnetään terveydenhuollossa, huippu-urheilussa ja sykemittareissa.

Lue lisää www.firstbeat.fi



Suomalaisten työpaikkaruokailua tutkinut dosentti Jaana Laitinen kertoo, että yli 60 prosentilla työikäisistä olisi mahdollisuus lounasruokailuun henkilöstöravintolassa työpaikalla tai sen läheisyydessä, mutta vain puolet heistä käyttää tätä hyväkseen.

"Ammattiryhmien välisissä ruokailutottumuksissa on eroja, osa käy päivittäin lounasruokalassa tai -ravintolassa, ja suurella osalla on eväät mukana. Hyvin toimivassa yrityksessä työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kiirettömään ruokailuun molemmissa tapauksissa", Laitinen sanoo.

Eväsruekailun kannalta tulisi työpaikkojen sosiaaliloihin kiinnittää erityistä huomiota.

Eväiden säilytykseen tulisi olla riittävän suuri jääkaappi ja lämmitystä varten tehokas mikro sekä käytössä tulisi olla vesipiste. Suotavaa olisi, että yritys olisi hankkinut astioita, ettei eväitä tarvitsisi syödä säilytysrasioista.

Jaana Laitinen on ollut mukana useissa työryhmissä pohtimassa kehittämisideoita joukkoruokailuun. Suurena ongelmana lounasruokailussa Laitinen näkee sen, ettei ruokailijoilla ole riittävästi tietoa tarjolla olevan ruuan ravitsemuksellisesta laadusta.

"Ruokailija ei voi päätellä ruuan ulkonäön perusteella sitä, millaisista raaka-aineista se on valmistettu. Kovien rasvojen ja suolan määrä on lisääntynyt suomalaisten ruokavaliossa, mikä näkyy kolesterolipitoisuuden ja verenpaineen nousuna. Nämä ruoankäytön muutokset ovat haitallisia sydän- ja verisuonitautien sekä kakkostyypin diabeteksen kehittymisen kannalta."

Suosituksen mukaisia aterioita

Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2009 valmistuneessa Joukkoruokailun seuranta- ja kehittämistyöryhmän suosituksessa suositellaan Sydänmerkki-järjestelmän käyttöönottoa kuntien järjestämään lounasruokailuun.

Ravitsemussuunnittelijana Kuopion kaupungilla työskentelevä Anne Tuovinen kertoo, että tämän suosituksen ravitsemuslaadun kriteereissä on otettu huomioon erityisesti rasvan, suolan ja kuidun määrä, sekä rasvan laatu.

"Laadukkaiden elintarvikkeiden käytön tärkeyttä korostetaan ja sitä että ammattitaitoinen henkilökunta voi valmistaa suosituksen mukaisista raaka-aineista. Suosituksessa todetaan, et-

tä pienillä parannuksilla voidaan saada merkittäviä vaikutuksia, mutta se vaatii kuitenkin johdon sitoutumista."

Tuovinen toteaa, että monelle lounas on päivän ainoa lämmin ateria, jonka vuoksi sen terveydellisiin seikkoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

"Heillä, jotka syövät lämpimän aterian henkilöstöravintolassa on useimmiten mahdollisuus noudattaa annettuja suosituksia helpommin kuin työntekijöillä, jotka kuljettavat eväitä mukanaan tai nappaavat lounaan pikaruokapaikasta."

Päivittäisillä ruokavalinnoillamme on merkitystä. "Ruuan määrällä ja laadulla on suuri merkitys terveytemme ja hyvinvointiimme. Meidän jokaisen tulisi huolehtia sopivasta energian saannista, rasvan laadusta, riittävän monipuolisesta kasvien, marjojen ja hedelmien käytöstä sekä riittävästä kui-



dun saannista, jolla vaikutamme vatsan toimintaan ja kylläisyyteen. Tärkeää on myös säännöllinen ateriaritmi, jolla taataan sopiva vireystila koko päiväksi."

Tuovinen kuitenkin lisää, ettei suositusten mukainen syöminen tarkoita sitä, että joka aterian tulisi olla täydellinen. "Kokonaisuutta katsotaan pidemmällä aikavälillä. Suositusten mukainen ravitsemus on terveyttä edistävää ja sillä voidaan hoitaa tiettyjä sairauksia, kuten diabetesta. Pehmeän rasvan saantiin tulee kuitenkin ihan jokaisen kiinnittää huomiota sydän- ja verisuoniterveyden näkökulmasta", Tuovinen painottaa.

Vireyttä oikealla ateriaritmillä

Ravitsemussuunnittelija Anne Tuovinen kertoo, että hyvän työviikon ylläpitäminen vaatii säännöllistä ateriointia, kohtuullisen

"Ruuan määrällä ja laadulla on suuri merkitys terveytemme ja hyvinvointiimme."

kokoisia annoksia ja hyvälaatuisia välipaloja.

"Mikään yksittäinen superruoka ei tuo erityistä vireyttä. Lautasmalli ja se, että joka aterialla ja välipalalla on jotain

kasvista, marjaa tai hedelmää ovat edelleen hyviä nyrkkisääntöjä."

Jos päivästä yrittää selvittää vain pienillä eväillä, laskee energian saanti ja samalla myös vireystila. "Omien asiakkaideni kohdalla olen huomannut sen käytännössä johtavan kahvileipien kulutuksen lisääntymiseen, naposteluun ja usein sudennälkään illalla."

Liian pitkät ateriovälit ja niistä johtuvat suuret annoskoot heikentävät jaksamista, etenkin jos annoksista unohtuvat kasvikset, marjat ja hedelmät.

"Turhat 'höttöhiilihydraatit', joita saadaan muun muassa so-



keripitoisista juomista ja raffinoidusta viljasta ovat usein osana napostelukulttuuria, joka heikentää jaksamista. Naposteliija korvaa perusruuan välipaloilla, jolloin riski valita terveydelle epäedullisimpia vaihtoehtoja lisääntyy. Napostelukulttuuri johtaa myös virheelliseen mielikuvaan vähäisestä syömisestä, vaikka energiamäärät voivat olla normaaliruokaan verrattuna huomattavasti suuremmat”, Tuovinen sanoo.

Sydänmerkki-järjestelmä terveyden tukena

Sydänmerkki on Sydänliiton ja Diabetesliiton tuotemerkki, jota valvotaan Sydänliitossa.

Sydänliitto myöntää merkin käyttöoikeuksia, seuraa ja valvoo merkin käyttöä ja markkinoi Sydänmerkki-ateriaa eri kohderyhmille. Sydänliitto myös tarjoaa asiantuntija-apua ja välineitä järjestelmän hyödyntämiseksi.

Sydänmerkki-järjestelmä on leviämässä tuotemerkeistä lounasruokailuun, jolloin ruokailija voi koota lautaselleen merkkien ohjaamana terveellisen ja monipuolisen aterian. ■

Lisätietoja: www.sydänmerkki.fi

MUSIIKKITEATTERI



TYKYPÄIVÄ TEATTERISSA?

Musiikkiteatteri Kapsäkki Helsingin Vallilassa on teatterisalin ja ravintolan napakka yhdistelmä kokouksiin ja iltatilaisuuksiin. Kapsäkistä löydät yli sata esiintymisen ammattilaista, monen tyylin tilausesityksiä ja SHOW&DINNER -paketteja.

**NÄHDÄÄNKÖ MEILLÄ
VAI TEILLÄ?**



Hämeentie 68 • 09 260 0907
www.kapsakki.fi

KOSKEN RANTA

Ravintola Koskenrannan kevät!

- Tyky-päivät
- Henkilöstöjuhlat
- Kokoukset
- Teemalliset yritysjuhlat
- Kokkikoulut
- Lounas arkisin klo 11–14

Ravintolassamme tapahtuu
kevällä myös paljon muuta.
Lue lisää www.koskenranta.net

Ravintola Koskenranta
Katariina Saksilaisenkatu 9, 00560 Helsinki
Myynti: Arkisin (ma-pe) klo 9–16,
puh 010 279 4040, Ravintola sali:
010 279 4042 (aina ravintolan auki ollessa)

WWW.KOSKENRANTA.NET
MYynti@KOSKENRANTA.NET
010 279 4040 ARKISIN KLO 9.00–16.00
LÄMPIMÄSTI TERVETULOA!



Olemme myös facebookissa.



Uusi julkaisu: Haastavat tilanteet esimiestyössä

Vuorovaikutukseen, ihmissuhteisiin ja ihmisten käyttäytymiseen liittyvät ongelmatilanteet työpaikalla ovat esimiehille haastavia. Näihin asioihin pureutuu tuore julkaisu.

Toiminnalle häiriöitä aiheuttavien työyhteisö- ja asiakastilanteiden puheeksi ottaminen ja käsittely ovat vaativaa esimiestyötä. Niiden selvittäminen vie myös aikaa ja voimia. Niin työntekijän kuin asiakkaan häiritsevä käyttäytyminen voi aiheuttaa esimiehellä ahdistusta ja epävarmuutta, jopa ärtyneisyyttä ja harmistusta.

Ongelmat on kuitenkin otettava puheeksi ajoissa, ennen kuin tilanteet mutkituvat ja vaikeutuvat entisestään. Puuttumattomuus viestittää, että kyseinen käyttäytyminen on sallittua ja hyväksyttävää.

Haastavat tilanteet esimiestyössä -teoksen tekijät:
Maarit Vartia, Maisa Gröndahl, Marjut Joki,
Marjaana Lahtinen ja Sinikka Soini.



Työn imu ennustaa onnellisuutta ja vähäisempää masennusta

Hyvinvointi työssä lisää pitkälläkin aikavälillä todennäköisyyttä olla myös muussa elämässä onnellinen ja vähemmän masentunut. Mekanismi toimii vain yhteen suuntaan: yleinen hyvinvointi ei vaikuta työhyvinvointiin. Näin todetaan Työterveyslaitoksen ja Utrechtin yliopiston yhteistyönä tekemässä tutkimuksessa, jossa seurattiin seitsemän vuoden ajan noin 2000 henkilön työhyvinvoinnin kehittymistä ja sen seurauksia mielenterveyteen ja hyvinvointiin muilla elämänalueilla.

”Ihminen saa lisäarvoa työhyvinvoinnista. Toisin sanoen se ei ole pelkästään työpahoinvoinnin puuttumista. Työn imulla todettiin tuoreessa tutkimuksessamme olevan itsenäinen vaikutus mielen terveyteen vielä sen jälkeen, kun työuupumuksen vaikutus samoihin ilmiöihin oli otettu huomioon”, sanoo dosentti, vanhempi tutkija Jari Hakanen Työterveyslaitoksesta.

Tutkimus osoitti, että työn imu – tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista kuvaava hyvinvoinnin tila työssä – vähensi masennusoireiden todennäköisyyttä ja vaikutti myönteisesti onnellisuuteen. Samanaikaisesti työuupumus vaikutti päinvastoin eli lisäsi masennuksen todennäköisyyttä ja heikensi tyytyväisyyttä elämään pitkälläkin aikavälillä.

Työterveyslaitoksen ja Utrechtin yliopiston Työ- ja organisaatiopsykologian laitoksen yhteistyössä tekemä tutkimus on toistaiseksi pisin seurantatutkimus työn imusta ja ensimmäinen sen pitkän aikavälin terveysvaikutuksista työntekijään. Pitkittäistutkimus toteutettiin seitsemän vuoden seurantatutkimuksena. Siihen osallistui 1964 suomalaista yksityisen ja julkisen sektorin hammaslääkäreitä.



Suomesta johtamisen kärkimaa

”Johtamisen laatukriteerien, hyvien työkäytäntöjen ja paremman koulutuksen ansiosta Suomi on johtamisessa Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan johtamista, joka saa työntekijät kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja mahdollistaa oman osaamisen jatkuvan kehittämisen”, totesi sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko puhuessaan Työhyvinvointifoorumin ja Johtamisen kehittämisverkoston yhteisessä työseminaarissa Helsingissä.

Työhyvinvointifoorumin ja Johtamisen kehittämisverkoston yhteisessä työseminaarissa kerättiin aineksia johtamisen laatukriteereiden jatkotyöstämiseen sekä kirkastettiin johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä.

Lähde: STM:n tiedote

Väitös: Soveltuvuusarvioinnissa kaunistellaan pätevyyttä ja miellyttävyyttä

Väitöstutkimuksessa todettiin myös, että ehdokkaiden persoonallisuus oli yhteydessä siihen, millaisena he kokivat itse arviointiprosessin oikeudenmukaisuuden.

Psykologian lisensiaatti Laura Honkaniemi tutki pelastusalan oppilaitokseen pelastajaksi, hätäkeskuspäivystäjäksi tai palopäällystöön valmistavalle kurssille pyrkijöiden kaunistelua soveltuvuusarvioinnissa. Honkaniemi osoitti, että valintaprosessin aikana ehdokkaat kaunistelevalta sekä ammatilliseen pätevyyteensä liittyviä piirteitään että sosiaalisia piirteitään.

Laura Honkaniemen psykologian väitöskirja ”Applicants in a real-life selection context: Their personality types, reactions to the process, and faking” (Hakijoiden persoonallisuustyypit, heidän reaktionsa arviointiprosessiin sekä vastausten kaunistelu henkilöarviointitilanteessa) tarkastettiin marraskuussa 2012 Jyväskylän yliopistossa.

Honkaniemi työskentelee erikoispsykologina Työterveyslaitoksella.



Sympa HR -järjestelmä

Kokonaisvaltaista henkilöstön johtamista

- joustava tuki kaikille HR-prosesseille
- monipuoliset raportointimahdollisuudet
- helppokäyttöinen koko organisaation työkalu
- säästää aikaa ja tehostaa toimintaa
- toimialariippumaton
- helposti integroitavissa
- nopea käyttöönotto

Uutta Suomessa!

Sympa
HR Taimi

Kustannustehokas ratkaisu pienemmillekin yrityksille, käyttöönotto nopeimmillaan viikossa!

10 syytä valita
Sympa HR Taimi
www.sympa.fi/taimi

Varaa esittely

– kerromme mielellämme lisää

www.sympa.fi/esittely

Sympa HR käytössä jo 200 organisaatiossa
– yli 60 000 käyttäjää, 45 maassa

Lue lisää www.sympa.fi/asiakas

puh. 0290 001 200, info@sympa.fi

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISTYÖHÖN UUTTA SYKETTÄ

Työhyvinvointi rakentuu työpaikan arjessa ja sen kehittäminen on johdon ja henkilöstön yhteistyötä. Työhyvinvointikortti-koulutus toimii hyvänä alkuna yhteiselle kehittämiselle. Koulutuksen jälkeen on tärkeää innostaa koko työyhteisö mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteinen jatkotyö on mahdollista toteuttaa Työturvallisuuskeskuksen (TTK) maksuttomassa sykettätyöhön.fi-palvelussa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön hyvinvointia, työyhteisön toimivuutta, organisaation tuottavuutta ja kestäviä työuria. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu kaikille työyhteisössä toimiville.

Työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Siihen kuuluu myös kokemus työn mielekkyydestä ja tuesta elämän hallinnalle.

Työhyvinvointikortti-koulutuksesta sysäys kehittämiseen

Työhyvinvointikortti-koulutuksen tavoitteena on edistää yhteistyötä ja käynnistää työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja työpaikoilla. Kehittäminen voi liittyä esimerkiksi esimiestyöhön, työyhteisön toimintaan tai ristiriitatilanteiden hallintaan.

Työhyvinvointikortti-koulutus on tarkoitettu kaikille työpaikan työhyvinvoinnin kehittämisestä kiinnostuneille. Se sopii niin esimiehille kuin koko henkilöstöllekin. Hyvää tulosta edistää, jos työyhteisön eri toimijat osallistuvat laajasti koulutukseen. Koulutus selkeyttää työhyvinvointi-käsitettä ja eri toimijoiden vastuuta ja rooleja työhyvinvointityössä.

Työhyvinvointikortti-koulutuksessa keskitytään työhyvinvoin-

nin perusasioihin. Työhyvinvointia kuvataan sen osatekijöiden, roolien, vastuiden ja säädösten kautta, myös tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksiä. Lisäksi käsitellään työhyvinvoinnin näkökulmasta johtamista, osaamista, työyhteisön toimintaa ja yhteistyötä, terveyden ja työkyvyn edistämistä.

Koulutukseen kuuluu ennakotehtävä, jossa arvioidaan työpaikan työhyvinvoinnin tilannetta, voimavaroja ja kehittämis-kohteita, joiden jatkotyöstämiseen koulutus tarjoaa tukea.

Työhyvinvointikortti-koulutukset alkoivat syksyllä 2011, sitä ennen keväällä koulutus pilotoitiin lähes 20 työpaikalla. Koulutus on kiinnostanut niin esimiehiä, työsuojelun yhteistoiminta-henkilöitä kuin työntekijöitäkin.

Työhyvinvointikortti-koulutus on kehitetty TTK:n ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyönä työurien pidentämiseksi. Koulutuksesta vastaavat TTK ja sen sopimat kumppaniorganisaatiot. TTK kouluttaa kouluttajat, valvoo koulutus-oikeuksia ja tuottaa yhteisen koulutusaineiston.

Työhyvinvointikortti-koulutuksen palautteissa on kiiteltä paljon monipuolisuutta ja tarpeellisuutta. Koulutus herättää osallistujat miettimään, miten yhteistyöllä voi edistää työhyvinvointia ja millaisia kehittämispolkuja työpaikalla tarvitaan. Työpaikakokohtaisissa koulutuksissa ideat kirjataan välittömästi muistiin. Avoin koulutus motivoi osallistujat keskustelun käynnistäjiksi tai muutosagenteiksi työpaikoillaan.

Sykettätyöhön.fi – maksuton palvelu työhyvinvoinnin kehittämistyöhön

Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka sykettätyöhön.fi-palvelu avattiin tammikuussa 2012. Sykettätyöhön.fi-palvelun sisällöt tuke-





vat uuden Työhyvinvointikortti-koulutuksen sisältäjät: työhyvinvointi johtamisessa, toimiva työyhteisö, työn vaarojen ja kuormituksen hallinta, osaamisen kehittäminen, terveys ja työkyky.

Sykettätyöhön.fi-palvelu auttaa työyhteisöjä ratkomaan työntekoa häiritseviä ongelmia. Se on suunnattu erityisesti pk-yrityksille työhyvinvoinnin perustöiden tekemiseen ja kehittämiseen.

Sykettätyöhön.fi-palveluun rekisteröitynyt asiakas kokoaa ohjautusti työpaikan työhyvinvoinnin perustiedot yhteen. Hän voi kerätä myös työkollegojensa mielipiteet työhyvinvoinnin tasosta. Tulosten perusteella käyttäjä saa automaattisesti toimenpideehdotuksia ja tehtävälistaa kehittämistyöhön. Myös tieto-

pankki ja suora yhteys alan asiantuntijoihin vauhdittavat työhyvinvointiin panostusta.

Sykettätyöhön.fi-palvelu innostaa työpaikkoja kehittymään kokonaisvaltaisesti. Kuukausittaisilla Sykettä työhön -tapahtumaviikolla voi ladata uutta videomateriaalia työhyvinvointityön tueksi, esittää online-kysymyksiä asiantuntijalle ja lukea työpaikkaesimerkkejä.

Tapahtumaviikot ovat myös TTK:n kumppaniverkostolle ja esimerkillisille työpaikoille paikka näkyä ja kuulua. TTK on koossa maan johtavia työhyvinvoinnin asiantuntijoita mukaan sisällön kehitykseen. Heidän kanssaan palvelusta kasvaa entistä kiinnostavampi. ■

Työhyvinvointikortti-koulutus – sysäys työhyvinvoinnin kehittämiseen

www.tyohyvinvointikortti.fi

Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka verkossa – ilmainen palvelu työpaikkojen työhyvinvoinnin perustöihin ja kehittämiseen

www.sykettätyöhön.fi

www.facebook.com/tyohyvinvointi

Keskustelua, kommentointia, verkostoitumista, uusinta uutta työhyvinvoinnista

www.ttk.fi/paiva_tyohyvinvoinnille_blogi

TTK:n asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista

HYVIN TEHTY TYÖ ON TÄRKEÄ ASIA ELENIALLE

Elenia ja Numeron ovat solmineet sopimuksen työvoiman optimointiin tarkoitetun Workforce Management -ohjelmiston toimituksesta. Suomalaisen Numeronin suunnitteleman ohjelmiston avulla Elenia tehostaa asiakaspalvelun resurssointia ja parantaa työtyytyväisyyttä.

Uuden ohjelmiston myötä työntekijät saavat oman käyttöliittymän järjestelmään, jonka avulla he voivat esittää omia työvuorojensa koskevia toiveita.

”Työntekijät haluavat yhä enemmän vapauksia sovitellaan työtä ja vapaa-aikaa toisiinsa. Parhaista työntekijöistä kilpaillaan ja vaatimukset työvuorosuunnittelulle kasvavat. Hyvät työkalut vapauttavat myös esimiesten aikaa tiimiensä valmentamiseen”, sanoo Elenian asiakaspalvelujohtaja Sanna Öörni.

Elenia on suomalainen sähkönjakelu- ja lämpöyhtiö, joka jatkaa Vattenfallin toimintaa kotimaisin voimin. Elenia Verkko palvelee 408 000 kotitalous- ja yritysasiakasta yli sadan kunnan alueella Hämeessä, Pirkanmaalla, Keski-Suomessa sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla.

Elenian muodostavat sähkönjakelupalveluja tarjoava Elenia Verkko Oy, lämmitysratkaisuja tarjoava Elenia Lämpö Oy ja asiakaspalvelutoiminnoista vastaava Elenia Asiakaspalvelu Oy.

Numeron Oy on suomalainen asiantuntija- ja ohjelmistotalo. Numeron WFM on Suomen ensimmäinen työvoiman optimointiin tarkoitettu Workforce Management -ohjelmisto. ■

Lisätietoja: www.elenia.fi, www.numeron.com

LAADUKKAITA AMMATTIKIRJOJA TIETOSANOMALTA



Art House -ryhmään kuuluva kirjankustantamo Tietosanoma kustantaa laadukasta ammatti- ja oppikirjallisuutta muun muassa yritysten, yhdistysten, julkisyhteisöjen ja oppilaitosten tarpeisiin.

Laajaan valikoimaan kuuluu useita henkilöstöjohtamisen teoksia muun muassa julkisen johtamisen ja työturvallisuuden johtamisen alalta sekä oppaita käytännön tilanteiden hallitsemiseen työpaikalla.

Kustantamon valikoimiin kuuluu myös runsaasti kommentaareja laeista, joiden tunteminen on tarpeellista useilla aloilla. Kustannustoiminnan lisäksi Tietosanoma järjestää koulutuspäiviä ajankohtaisista aiheista.

Art House -ryhmään kuuluvat Tietosanoman lisäksi kirjankustantamot Art House ja Kustannus Jalava. Art House kustantaa sekä kotimaista että käännettyä yleistä tietokirjallisuutta yhteiskunnan, harrasteiden, tieteen, historian ja populaarikulttuurin alueilta. Kustantamolla on valikoimissaan myös oppikirjoja ja kaunokirjallisuutta, erityisesti lasten- ja nuortenkirjallisuutta. Kustannus Jalava puolestaan kustantaa sarjakuvia, fantasiaa, sci-fiä, kauhua, dekkareita ja nuorten kirjoja. ■

Lisätietoja:
info@tietosanoma.fi, www.tietosanoma.fi

Your Global Exhibition Partner



Kauppakartanonkatu 7, 00930 Helsinki Puh. 09-2511 110, expo@arvelin.fi

www.arvelin.fi

KÄYTÄ HYÖDYKSESI TULOKSELLINEN JOHDON TYÖNOHJAUS



Kaikki tutkimukset osoittavat johtajan työnohjauksen ja sparraamisen olevan tuloksellista. Se auttaa johtajaa näkemään omien tekojensa vaikutukset. Johdon työnohjaus puhdistaa aivojen tunne tukokset ja järjestee juuttumiset auki.

Työnohjaus on henkinen "suihku". Pölyisessä työssä ihminen käy suihkussa työvuoron jälkeen ja olo on sen jälkeen raikas. Tunteet ja työkuormitus tarttuu ihmisen mieleen ja on hyvä puhdistaa ne sieltä pois.

Ajattelu kirkastuu ja päätökset ja puheet selkiytyvät. Työnohjaus lisää tietoisuus taitoja ja yksilöt oppivat omasta toiminnastaan. Näin työ tehostuu ja työn laatu nousee. ■

Lisätietoja: www.mattinokela.net

TYKYPÄIVÄ TEATTERISSA?

Yli puolet suomalaisista kokee teatterissa, tanssiesityksissä ja oopperassa käynnin lisäävän hyvinvointia ja elämänlaatua. (Taloustutkimus 2012)

Musiikkiteatteri Kapsäkkiä Helsingin Vallilassa tutkimustulos ei hämmästyttä. Listoilla on lähes 200 esittävän taiteen ammattilaista: näyttelijöitä, muusikoita, laulajia, tanssijoita. On tyyllilajeja oopperasta akrobatiaan, jazzkonsertista pellebändiin.

Jo Kapsäkin teatteritila itsessään on kiehtova muutos arkiseen työntekoon. Noin sadalle hengelle muuntautuva sali inspiroi luovuuteen ja aktiivisuuteen, catering ja anniskelu hoituu napakasti joko teatterin tai ravintolan puolella ja lavalla powerpointit vaihtuvat korkeatasoiseksi viihteeksi illan pimeässä.

Kätevin tapa on valita valmis esitys, mutta Kapsäkin voimatekijä on ehdottomasti joustavuus ja räätälöintimahdollisuudet. Erinomaista henkilökohtaista palvelua onkin kiiteltä runsaasti. Kapsäkissä on nimensä mukaan myös valmiita kiertäviä esityksiä.

Kapsäkin esiintymisen ammattilaiset ovat myös äänenkäytön ja vuorovaikutustaitojen hallitsijoita, ruuminkielen ja itseilmaisun taitajia. Tykypäivä teatterissa onkin parhaimmillaan kokemuksellista, toiminnallista ja osallistavaa. ■

Lisätietoja:

info@kapsakki.fi, www.kapsakki.fi



Musiikkiteatteri Kapsäkin kaartiin kuuluvat mm. Anna-Mari Kähärä, Susanna Haavisto, Maria Ylipää ja Iiro Rantala.

SATO HOTELLIKODISSA ASUT KUIN KOTONASI



SATOn HotelliKoti konsepti on maassamme ensimmäinen laatuaan. Tärkeintä HotelliKodeissa on tarjota mahdollisimman kodinomainen asunratkaisu erilaisiin elämäntilanteisiin.

Kalustetut ja täysin varustellut asunnot sopivat erinomaisesti esimerkiksi työn puolesta matkustavalle tai vaikkapa remontin tai elämänmuutoksen vuoksi väliaikaista kotia tarvitsevalle. Myös turistit löytävät SATO HotelliKodista mahdollisuuden viettää lomaa perinteisestä hotellimajoituksesta hieman poikkeavalla tavalla.

Ensimmäinen SATO HotelliKoti avattiin elokuussa Helsingin keskustaan Lapinlahdenkadulle ja seuraava avataan keväällä Kruununhakaan Kristianinkadulle.

Asunnon varaaminen käy helposti nettipalvelun kautta ja asumisaika voi vaihdella 4 päivästä yhteen vuoteen. Asumisen hinta laskee, kun asumisaika pitenee. Lisäksi yritysten kanssa voidaan tehdä kiinteähintainen sopimus. Netin varausjärjestelmä toimii reaaliaikaisesta ja kaikki maksut voi hoitaa sitä kautta.

Palveluun kuuluu viikkosiivous, lakanoiden ja pyyhkeiden vaihto sekä langaton internetyhteys. Avaimien sijaan saat jo varauksella henkilökohtaisen ovikoodin, jolla pääset asuntoosi. Asunnossa on täysin varusteltu keittiö, TV, DVD ja ministe-reolaitteet. Mukaan tarvitset vain henkilökohtaiset tavarasi. Pulmatilanteiden varalta asiakaspalvelu on auki ympäri vuorokauden.

SATO HotelliKoti on helppo ja vaivaton vaihtoehto, kun tarvitset väliaikaisen kodin. ■

Lisätietoja: www.satohotellikoti.fi





Jopa 80 prosenttia suomalaisista kärsii selkäkivuista elämänsä aikana

SELKÄVAIVOJA VOI TUTKITUSTI EHKÄISTÄ HYVÄLLÄ TYÖERGONOMIALLA

Selkävaivat ovat yleinen ongelma suomalaisen työväestön keskuudessa ja niistä kärsii lähes jokainen elämänsä aikana. Passiivisen elämäntyylin aiheuttamat terveyshaitat maksavat yhteiskunnalle miljardeja euroja vuodessa. Istumatyöläisten selkävaivoja voidaan ehkäistä kunnollisella työergonomialla. Uudessa tieteellisessä tutkimuksessa on todettu, että Back App -toimistotuolilla istuvat kärsivät vähiten selkäkivuista.

Jopa 80 prosenttia suomalaisista kärsii selkäkivuista jossain elämänsä vaiheessa. Pitkäaikaisia selkäkipuja on joka kymmenennellä suomalaisella ja niskakipuja on kuukausittain yli kolmanneksella naisista ja neljänneksellä miehistä. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat toiseksi yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen.*

”Istumme vuorokauden aikana keskimäärin lähes 10 tuntia, joten oikeanlaiseen istumiseen tulee kiinnittää huomiota. Selkävaivoja voidaan ehkäistä ja lievittää hyvällä työskentelyasennolla. Istumatyöläisillä avainasemassa on työpisteen ergonomia, johon työnantajilla on velvollisuus vaikuttaa asianmukaisilla ja säädettävillä istuimilla ja pöydillä”, muistuttaa Atte Salminen, Back App Suomen maajohtaja.

Back App -toimistotuoli tutkitusti pitää krokan liikkeessä ja ehkäisee kipuja

Norjassa kehitetyn, innovatiivisen Back App -toimistotuolin on uusimpien tieteellisten tutkimusten mukaan todettu ehkäisevän ja vähentävän istumatyöläisen selkävaivoja. Juuri valmistuneessa Limerickin ja Leuvenin yliopistojen yhteisessä tutkimushankkeessa** tutkittiin ihmisiä, jotka kärsivät selkävaivoista istuessaan.

”Tutkittavat istuivat vuorotellen Back App -toimistotuolilla ja tavallisella toimistotuolilla, jossa on selkä- ja käsinojat. Tutkimukset osoittivat, että ne, jotka istuivat Back App -tuolilla kokivat huomattavasti vähemmän selkäkipuja kuin tavallisella tuolilla istuvat. Avainasemassa on normaalia korkeampi istumatasento ja kehon jatkuva liike, jonka Back App -tuoli mahdollistaa”, Salminen kertaa tutkimustuloksia.

Back Appilla istuessa kivut vähenevät, koska ryhti pysyy hyvänä, kroppa on rentona ja ylläpitää jatkuvasti tasapainoa. Jalat lepäävät jalkalevyn päällä ja vartalo pääsee liikkumaan vapaasti joka suuntaan. Back App -tuolin käyttö harjoittaa keskivartalon syviä lihaksia, jotka tukevat selkärankaa. Keho liikkuu jatkuvasti tasapainoa hakiessaan, jolloin selän tukilihakset saavat erinomaista harjoitusta kuin itsestään. Back Appin tasapainoharjoitus vastaa samaa kehon kuormitusta kuin jumppapallon päällä istuminen ja aktivoi samalla tavalla kehon syviä lihaksia kuin pilates-harjoitus.

”Back App auttaa parantamaan selkärangan terveyttä ja voi lopulta vähentää sairauspoissaoloja, jotka johtuvat lihaskivusta”, Salminen toteaa.

Back App

Back App -toimistotuoli kehitettiin vuonna 2004. Tuolit valmistetaan ainutlaatuisella, patentoidulla menetelmällä Anderstorpissa, Ruotsissa, Back App Europan toimesta. Useat tieteelliset tutkimukset ovat todistaneet, että Back App -tuolilla istuminen vahvistaa selkälihaksia ja poistaa selkäkipuja. Tähän mennessä Back App -tuoleja on myyty jo yli 31 000 kappaletta. ■

Lisätietoja: www.backapp.fi

*) Lähde: Heli Bäckmand, Ilkka Vuori (toim.). Terve tuki- ja liikuntaelimestö. Opas tule-sairauksien ehkäisyyn ja hoitoon. Terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsingin yliopisto 2010.

**) Professori, tohtori Wim Dankaerts, PhD, MT, PT, Muskuloskeletaalisien tutkimuksen yksikkö, Leuvenin yliopisto, Belgia

Tutustu prointerior tilasuunnittelun ammattijulkaisun toimistoerikoisnumeroon www.prointerior.fi



prointerior on korkeatasoinen julkista tilasuunnittelua ja rakentamista käsittelevä erikoislehti. Neljä kertaa vuodessa ilmestyvä julkaisu koostuu ajankohtaisista projekti- ja tuote-esittelyistä, sekä teema- ja toimialakohtaisista osioista.



Tilaajapalvelu
Arkin klo 8–16 puh. 03 4246 5309 tai
sähköpostilla tilaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

www.prointerior.fi
prointerior

VKO 8 ja VKO 9
Perhesportti hiihtoloma
 Lähellä, monipuolisesti.
 Tampereella, Varalassa!

 KOULUTUSTA VAPAA-AIKAA YRITYSTILAISUUKSIA
 varala.fi Varalan Urheiluopisto

Language
 Communication
 Culture
 Leadership training

Berlitz[®]

A Global Education Company

www.berlitz.fi

Työhyvinvointikoulutusta
 Provencessa, syyskuu 2013



Tule
 aamiaisinfoon ti 5.2.2013
 tutustumaan ja kuulemaan lisää.

Ilmoittaudu mukaan!
 Lisätietoja kouluttajilta
 Marja-Leena Savimäki ja Tessi Ranta-aho
 www.savimaki.net ja www.pystyraita.fi

INNO & VIRE
 Koulutus-työnohjaus-valmennus
 Uutta intoa ja virettä!
 www.innovire.fi

TIEDONJANOON!
 Uusi suomalainen tutkimus- ja
 artikkelipalvelu

- Ihmiset ja hyvinvointi
- Organisaatiot ja kehittäminen
- Palvelut, verkostot, rakenteet

 **SBM**
 Service Business Methods

sbm.variantti.fi

 **ELECTROS**

Vuokraamme ammattitaitoisia
 TYÖNTEKIJÖITÄ
 määräaikaisiin päivä-
 ja vuorotöihin.
 www.electros.fi

TYÖNOHJAUSTA
Työyhteisövalmennusta

logoterapeuttinen
 työnohjaaja, STOrY
 Sirpa Kirjalainen
 www.kouluttaja.fi
 040 751 9059

 **gracia coaching**

**Esimiesvalmennusta ja
 yksilöcoachausta**
 kahdenkymmenen vuoden kokemuksella
 suomeksi ja ruotsiksi

 Pia Ullberg
 coach

www.gracia.fi

NIMITYKSET

CIA Finland Oy



Harri Sjöman on nimitetty
 CIA Finland Oy:n Coaching
 osaston myyntijohtajaksi alkaen
 1.10.2012 alkaen.

Joblink Oy



Kaisa-Leena Palta on
 nimitetty Joblink Oy:n Länsi-
 Suomen yksikön aluepäälliköksi
 3.9.2012 alkaen, vastuualueenaan
 henkilöstövuokraustoiminta
 ja asiakkuuksien hoito sekä
 rekrytoinnit.

 **jaakkolantila.fi**

Hunajainen give-away
 puh. 05 367 5140



hotel ANNA

Annankatu 1, Helsinki
 www.hotelanna.fi
 info@hotelanna.fi
 puh. +358 9 616 621

HR VIESTI
 henkilöstöosaamisen ammattilehti

Seuraava HR viesti 2/2013 -lehti
 ilmestyy maaliskuussa 2013.

Lehden erikoisjaku ESIMIES & HENKILÖSTÖ 2013
 -tapahtumassa. Varaa paikkasi nyt!
 Yhteydenotot: paul.charpentier@publico.com
 puh. 09 6866 2533



Paula Hakkarainen on nimitetty
 Joblink Oy:n pääkaupunkiseudun
 henkilöstökoordinaattoriksi
 3.9.2012 alkaen,
 vastuualueenaan henkilöstön
 rekrytointi ja koulutukset.



ASUMISEN HINTAAN SISÄLTYY

- kalustettu asunto
- kevyt viikkosiivous ja loppusiivous
- lakanoiden ja pyyhkeiden vaihto
- langaton internet ja tv-lupa
- sähkö- ja vesimaksut
- pesulan käyttömahdollisuus
- talon yleiset saunavuorot



SATO HotelliKoti

Asu kuin kotonasi

Tarvitsetko tilapäistä kotia Helsingistä työhön tai elämän muutokseen liittyvässä tilanteessa? SATO HotelliKodissa asut tyylikkäästi kalustetussa asunnossa, jonka hintaan sisältyy mm. täysin varusteltu keittiö ja nykyaikaiset elektroniikkalaitteet sekä langaton internet-yhteys. Palveluun kuuluu viikko- ja loppusiivous sekä lakanoiden ja pyyhkeiden vaihto.

Asuntoihin voit tutustua netissä www.satohotellikoti.fi -sivuilla. Näet heti hinnat ja saatavuustilanteen ja voit tehdä varauksen kätevästi. Saapuminen SATO HotelliKotiin on helppoa: ei erillistä sisäänkirjautumista tai avaimien noutoa. Näppäilet vain avainkoodin ja asut kuin kotonasi!

YRITYSMYYNTI JA -SOPIMUKSET

Petri Kajaan
Hotellikotipäällikkö
Puh. 0201 34 4408 ja 040 560 4738
petri.kajaan@sato.fi



www.satohotellikoti.fi

sato



Olkari
www.olkari.fi

sato.fi



ManpowerGroup™ on maailman johtava resursointiratkaisujen kehittäjä ja tuottaja. Luomme innovatiivisia ratkaisuja yhdistämällä inhimillisen potentiaalin ja yritysten ja organisaatioiden tavoitteet. Kytämme globaalin verkostomme mahdollisuudet paikalliseen osaamiseen ja autamme asiakkaitamme menestymään 80 maassa ympäri maailmaa.

Right Management on ManpowerGroupin tytäryhtiö ja Uranhallinnan palvelujen johtava globaali asiantuntija, jolla on yli 30 vuoden kokemus urajohtamisen, yksilöllisen urasuunnittelun ja uramuutostilanteiden konsultoinnista organisaatioissa.

URANHALLINTA JA URAJOHTAMINEN

Uskomme siihen, että urajohtaminen tuo tuloksia, kun sitä toteutetaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti koko työsuhteen elinkaaren ajan. Tehokkaan urajohtamisen avulla varmistetaan henkilöstön strateginen osaaminen ja tuetaan organisaatiota kehittävää ja uudistavaa sisäistä liikkuvuutta. Samalla luodaan uramahdollisuuksia ja urapolkuja sekä synnytetään aitoa, pitkäjänteistä sitoutumista. Uranhallinnan palvelumme kattavat seuraavat osa-alueet:

PROAKTIIVINEN URSUUNNITTELU

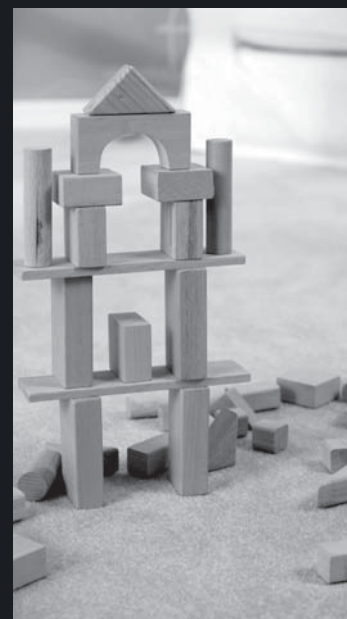
- Yksilöllinen ura-coaching
- Ryhmäkohtaiset uravalmennukset
- Esimiesten urajohtamisen valmennukset
- Urasuunnittelun ja itsearvioinnin työvälineet
- Kolmikantakeskustelut

SISÄISET HENKILÖSTÖMUUTOKSET

- Sisäiseen uudelleensijoittamiseen räätälöidyt kompetenssikartoitukset
- Uravalintoihin ja urapohdintaan liittyvät itsearvioinnin työvälineet
- Kartoitusraportit yksilölle ja työnantajalle

TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

- Yksilölliset uramuutosohjelmat (Outplacement)
- Uramuutosvalmennukset ryhmille
- Erotilanteiden johtamisen esimiesvalmennukset
- HR:n tuki työsuhteiden päättämisen yhteydessä



Lisätiedot: Johtava konsultti Marjo Lipponen,
marjo.lipponen@manpowergroup.fi



ManpowerGroup™