

HR VIERI

henkilöstöosaamisen ammattilehti

4/2013

Johtaminen

Taltuta johtoryhmätaudit!

Koulutus

Kiire jyrää oppimisen

Työ & hyvinvointi

Työntekijöille elvyttävää tilaa



Mustavalkoista
ajattelua vastaan

**David
Clutterbuck:
uusia sävyjä
johtamiseen**



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



Jotain perehdytystä olisin ehkä tarvinnut.

Julius Caesar, ex-diktaattori

Esimiestaitoja voi myös oppia.

Viestintä strategian toteuttajana

Koulutus alkaa 10.12. Helsingissä.

Henkilöstö investointina

Koulutus alkaa 27.1. Helsingissä.

Strategisen johtamisen pelikenttä

Koulutus alkaa 3.12. Helsingissä.

**Palkanlaskennan perusteet
-verkkokurssi**

Koulutukseen jatkuva haku.

Henkilöstöassistentin tutkinto

Koulutus alkaa 10.2. Helsingissä.

Henkilöstötyö tutuksi

Koulutus alkaa 21.1. Helsingissä.

Johtamisen erikoisammattitutkinto

Koulutus alkaa 3.12. Helsingissä.

Työhyvinvointikortti

Koulutus alkaa 14.11. Helsingissä ja 7.5. Oulussa.

Henkilöstöhallinnon kokonaisuus tutuksi

Koulutus alkaa 10.2. Helsingissä.

Palkanlaskijan tutkinto

Koulutus alkaa 18.3. Helsingissä ja 25.3. Oulussa.



Lue lisää: markinst.fi


markkinointi
instituutti

Tunnistettava muutos.

Markkinointi-instituutti on nyt yrityspäättäjien mielestä koulutusalan kirkas ykkönen.
(TEP 2012 -yrityskuvatutkimus, Taloustutkimus Oy)



Kannen kuva
Sini Pennanen

4/2013

SISÄLTÖ

10



KUVA: SINI PENNANEN

David Clutterbuck – uusia sävyjä johtamiseen. **JOHTAJA 2.0**

10

Johtaja 2.0

David Clutterbuck kaipaa johtajia, jotka uskaltavat tulla haastetuiksi – johtajia, jotka näkevät omat sokeat pisteensä ja ympäröivät itsensä osaavalla lähipiirillä. Clutterbuckin toivemaailmassa johtaja ei sanele mitä tehdään ja mitä tapahtuu seuraavaksi, vaan keskittyy kysymään oikeita kysymyksiä ja auttamaan alaisiaan löytämään oikeat vastaukset yrityksen menestyksen kannalta.

19

Kolumni – Taltuta johtoryhmätaudit

Miksi moni johtoryhmä toimii puoliteholla? Miksi puheet jäävät liian usein sanahelinäksi? Miksi joku aina saa ryhmässä äänensä kuuluviin? Miksi asiat eivät edisty? Miksi kokoukset tuntuvat pakkopullalta? Minkälaiset oireet haittaavat teidän johtoryhmänne yhteistä tekemistä? Vesa Ristikangas

20

Kiire jyrää oppimisen

Työyhteisöjen kiihtyvä työtahti ja tiukalle vedetty päiväjärjestys muodostavat suuren uhan oppimiselle. Oppiminen ja kehittyminen edellyttävät negatiivisen kiireen tainnuttamista ja aitoa loppoaikaa.



28

Draivia diversiteetistä

Yritykset vasta opettelevat monimuotoisuuden pelisääntöjä – mutta pieni kiire alkaa jo olla. Monimuotoisuus nähdään usein epäselvänä möhkäleenä, johon tartutaan jos kiinni saadaan. Monimuotoisuutta kuitenkin arvostetaan, ja moni yritys nimeää sen voimavaraksi.



40

Maistuuko duuni?

Työhyvinvoinnin edistämisessä on edetty jättiharppauksin – mutta edelleen on itsestä kiinni, viihtyykö töissä vai ei. Suomessa hoidetaan työkykyä ja toimintakykyä, mutta samalla halu tehdä työtä sivuutetaan.



48

Tauon paikka

Fiksu firma osaa tarjota työntekijöilleen elvyttävää tilaa, joka lataa työmyyrän palkit tappiin. Suomalaiset työympäristöt erottuvat edukseen myös kansainvälisessä vertailussa: esimerkiksi luonnonmateriaalit ja pohjoismainen sisustus ovat monesti luonteeltaan hyvää tekeviä.



54

Enemmän tilaa kohtaamisille

Tulevaisuudessa henkilökohtaiset työpisteet poistuvat ja työntekijät valitsevat työtilan työtehtävän mukaan. Uusi toimitila-ajattelu mullistaa myös kokous- ja neuvottelutilakäsitteen. Jatkossa työympäristön tulee mahdollistaa eritasoiset kohtaamiset niin neuvottelutiloissa kuin niiden ulkopuolellakin.





+ monia muita

YKSI LAHJAKORTTI - YLI SATA ERI VAIHTOEHTOA

HUOM!

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

SuperLahjakortti sopii yrityksen erilaisiin tarpeisiin:

- Yrityslahjoiksi
- Vuospäivälahjoiksi
- Motivaatiolahjoiksi
- Lojaliteettiohjelmiin
- Tutkimusten palkkioiksi
- Joululahjoiksi
- Asiakaslahjoiksi
- Bonuspalkkioiksi
- Syntymäpäivälahjoiksi
- Kilpailujen palkinnoiksi



PAKO IMPIVAARASTA

Useampikin päällikkötason ihminen Suomessa on jo korviaan myöten kyllästynyt kuulemaan monikulttuurisuudesta. Tavallaan kyseessä on tyypillinen suomalainen prosessi: kuuma aihe tuntuu äkisti olevan joka puolella, mutta katoaa sitten vähin äänin takavasemmalle. Jälkeensä komeettatrendi jättää puolivillaisia toimenpidesuunnitelmia ja hurskaita julkilausumia, mutta harva asia oikeasti muuttuu.

‘Diversiteetistä’ on tullut yksi näistä sanoista, jotka saavat kuulijan ahdistumaan jo ennakolta. Esimerkiksi HR viestin viime numeroon haastateltu Alf Rehn oli täysin kypsynyt suomalaisten yritysten ”seminarisoitumiseen”, jossa paneelikeskustelijoiden ihonväri on kiintiöity ja roolit ja repliikit selvät jo etukäteen.

Diversiteettiähkyn alle jää nimittäin se fakta, että suomalaisen työelämän on avattava kaikki rajat pärjätäkseen tulevaisuudessa. Työvoimaa on revittävä tänne kaksin käsin, sillä oman porukan kanssa rahkeet eivät enää riitä oikein millään tasolla.

Diversiteettiä siis halutaan – ja tarvitaan – tänne Pohjolaan, mutta tuloksiin päästään vain, jos prosessi on hyvin johdettua. Jos pomo hankaa kulttuuriset kompetenssit kunnolla, työyhteisön diversiteetti edistää innovatiivisuutta, organisaation sopeutumiskykyä ja joustavuutta muuttuvissa toimintaolosuhteissa. Myös päätöksentekokyky ja päätösten toteutumisvarmuus saa uutta potkua.

Sateenkaaren päässä on siis ruukullinen kultaa, mutta sinne pääseminen ei olekaan ihan selvä juttu. Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitos hätkähdetti taannoisella tutkimuksellaan, jonka mukaan suomalaisilla pk-yrityksillä on pieni mutka matkassa: ulkomaalaisia palkataan yrityksiin ikään kuin he olisivat suomalaisia. Miksi näin? – Tietenkin sen takia, että rekrytointiprosessia ei ole ajateltu ihan loppuun asti, eikä diversiteettiajattelua ole integroitu osaksi yrityksen kaikkia toimia. Ei siis mikään ihme, että tutkimuksen mukaan suomalaisilla pk-yrityksillä on edelleen ”haasteita” hyödyntää korkeastikin koulutettujen maahanmuuttajien osaamista.

Aallon tutkimus vahvistaa arkihavainnon: diversiteetti mahtuu helposti yrityksen strategiseksi elementiksi, mutta resurssien puutteessa se jää kuolleeksi kirjaimeksi. Maahanmuuttajaa ei useinkaan perehdytetä, eikä muuta henkilöstöä sitouteta strategian tukemiseen juuri mitenkään. Yhdenkin ulkomaalaisen työntekijän tulo kuitenkin vaikuttaa koko työyhteisöön.

Työ- ja elinkeinoministeriö kartoitti maassamme tarjolla olevaa diversiteetin johtamisen koulutusta viime vuonna. Kartoituksessa havaittiin, että kurssien ja opintokokonaisuuksien laajuus ja sisältö vaihtelevat runsaasti. Tarjolla on niin monimuotoisuuteen keskittyviä maisteriohjelmia ja täydennyskoulutusohjelmia kuin yksittäisiä, muutaman opintopisteen kursseja ja yhden tai kahden päivän valmennuksia.

Saatavilla olevissa koulutuksissa käsitellään lähinnä organisaation oman henkilöstön monimuotoisuutta henkilöstöjohtamisen lähtökohdista. Hyvin harvoissa koulutuksissa monimuotoisuutta tarkastellaan liiketoimintastrategian näkökulmasta esimerkiksi asiakaspalvelun tai tuotekehittelyn osatekijänä.

Toinen koulutuksen painopiste näyttäisi lisäksi olevan työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja toimivuus – mutta yhdenvertaisen kohtelun tai syrjimättömyyden näkökulmaa esiintyi koulutussisältöjen kuvauksissa vain vähän. Esimerkiksi Ranskan ja Ison-Britannian vastaavissa opinnoissa nämä tekijät ovat paremmin esillä.

TEM:n selontekokin tuo esiin asian, jonka monet ovat huomanneet. Monikulttuurisuus-koulutuksessa on omat riskinsä, kuten stereotyyppisten uskomusten ja käsitysten vahvistuminen. Tämäkin liittyy jo aikaisemmin mainittuun seminarisoitumiseen: diversiteettiä osataan lähestyä vain esimerkkien kautta – mikä sinänsä vielä menettelisi – mutta onko lakisääteistä, että ne ovat aina ne samat vanhat esimerkit?



Modernia suomalaista ruokaa funkkismiljöössä

Lisäksi kabinettitilat 6–60 henkilölle
& seminaaritilat 100–500 henkilölle

YHTIÖKOKOUKSET • TILINPÄÄTÖSILLALLISET
VUOSIJUHLAT • TUOTELANSEERAUKSET • HÄÄT
LEHDISTÖTILAISUUDET • SEMINAARIT



ravintola
lasipalatsi
restaurang – restaurant

ma–pe 11–24, la 14–23 • Mannerheimintie 22–24
puh. 020 7424 290 • www.ravintolalasipalatsi.fi



Omnia on takuu osaamisesta ja asenteesta.

**Aikuisopistossa opiskelu on joustavaa,
käytännönläheistä ja työssäkäyville
suunniteltua.**

Opinnot henkilökohtaistetaan ja kaikki aikaisempi osaaminen huomioidaan. Tarjolla on monien alojen perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Koulutusta on päivä-, ilta ja oppisopimuskoulutuksena.

Panostus henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin kannattaa

- Kysy työpajoja ja Foorumiteatteria työyhteisönne omista aiheista tai osallistavia vuorovaikutus- ja Tyhypeäiviä idyllisessä Finnsin kartanossa Espoossa. Vetäjänä draama- ja työyhteisökouluttaja Elina Rainio.

Lisätietoja: Elina Rainio,
elina.rainio@omnia.fi, p. 040 126 4941

- Suunnitellaan yhdessä juuri teille sopiva henkilöstökoulutus Omnian monialaista lisä- ja täydennyskoulutustarjontaa ja tutkintoja hyödyntäen.

Lisätietoja henkilöstökoulutuksesta:
Kati Vetsch, p. 050 303 4837,
kati.vetsh@omnia.fi

**Omnian aikuisopisto, p. 09 2319 8370,
aikuisopisto@omnia.fi, omnia.fi/aikuisopisto**



Löydät meidät myös Facebookista!

Täältä
sitä taas
tullaan!



TYÖNANTAJA,
etsitkö kesätyö-, trainee- tai
diplomityöntekijää?
Haluatko tavoittaa yli 20 000
työtä etsivää tekniikan
opiskelijaa ympäri Suomen?
Se on helppoa ja ilmaista.
Tule mukaan:
www.teekkarintyokirja.fi

**NAPPAA OMA TEEKKARISI,
ILMOITA TYÖPAIKAT NYT!**



TEKKARIN
T Y Ö K I R J A

www.teekkarintyokirja.fi
TYÖNHAUSSA VUODESTA 1994.

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

4/2013

julkaisija

PubliCo Oy
Pälkäneentie 19 A
00510 Helsinki
puh. 09 686 6250
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. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Tuomas Lehtonen

paino

PunaMusta Oy

ISSN-L 2323-6663

ISSN 2323-6663 (painettu)

ISSN 2323-6671 (verkkojulkaisu)

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen

Työssäkäynti kannattaa!



Työmatkaseteli on kelpo etu sekä
työntekijälle että työnantajalle.

JOHTAJA 2.0

HR-VÄEN ON SURFFATTAVA
"TALENTTIAALLOLLA" JA LÖYDETTÄVÄ
ENTISTÄ PAREMPIA POMOJA, USKOO
HR-VELHO DAVID CLUTTERBUCK

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN





**"Muutos on ainoa
pysyvä asia työssä
tänä päivänä."**



"Kuinka moni tekee töissä nyt samoja juttuja kuin kuusi kuukautta sitten?" kysyy HR-guru David Clutterbuck auditoriontäydeltä suomalaista henkilöstöväkeä.

Yksikään käsi ei nouse ja maestro näyttää tyytyväiseltä: pointti on ilmeisen hyvin todistettu. Muutos on ainoa pysyvä asia työssä tänä päivänä.

Ei siksi, että harmaana lokakuun päivänä sanaa kuulemaan tullut seurakunta olisi eri mieltä muistakaan Clutterbuckin ydin-teeseistä. Jokainen fiksu organisaatio tekee hartiavoimin töitä löytäkseen parhaan mahdollisen talentin – ja sitten yrittää kynsin hampain pitää siitä kiinni. Erityisen tärkeä prioriteetti on uuden johtajasukupolven kasvattaminen yrityksiin. Mistä narusta kannattaisi vetää, jotta johtoryhmän korianterikolmoleipiä syömään saataisiin pätevää väkeä? Varman auditorio on pullollaan ihmisiä, joka on kiinnostunut kuulemaan vastauksen.

Clutterbuck tunnistaa haasteen: yleensä aina, kun lähdetään määrittelemään johtajille tyypillisiä ominaisuuksia, ja sitten etsimään nämä ominaisuudet omaavia ihmisiä yrityksen riveistä, ollaan hakoteillä.

"Saman tai paremman tuloksen itse asiassa saisi, jos valikoisi johtajaputkeen ihmisiä, joilla on iso nenä", Clutterbuck heittää. Tämän vuoksi HR:n kirjainpari voisi itse asiassa tarkoittaa "Hire'n'Run", koska mikään ei ole varmaa silloin, kun ihmisiä rekrytoidaan taloon suurin odotuksin.

Minimoi riskit, suojaa selusta

Miksi niitä hyviä johtajia sitten on niin vaikea löytää? No, Clutterbuckin mukaan organisaatioihin luotu johtajuusliukuhina arvostaa yli kaiken tasaisuutta ja ennustettavuutta – ja kar-

sii matkan varrella sellaiset epäilyttävät jokerikortit kuin luovuus tai riskinotto-kyky.

"Usein pikkupomolla on parhaat mahdollisuudet ylenemiseen, kun hän ei tee virheitä. Ja virheitähän ei synny, kun mitään riskejä ei oteta", Clutterbuck summaa tasapäistäväen ja haalean johtajuusreseptin. Onkin vaikea uskoa, että stevejobseja tai richardbransoneja pääsee nousemaan huipulle missään firmassa, jota he eivät ole itse perustaneet.

Clutterbuck muistuttaa, että emme koskaan pääse johtajuuden ytimeen, koska kyseessä on liikkuva maalitaulu. Monessa talossa onnistutaan toisintamaan se, miltä johtajat näyttivät 20 vuotta sitten – tai 50 vuotta sitten – ja niinpä pomoporas koostuu keski-ikäisistä, keskilihavista, keskiluokkaisista valkoisista miehistä, joilla on tutkinto tekniseltä alalta, päivikalju ja kravatti.

"Diversiteettiohjelmia on ollut olemassa jo pitkän aikaa, mutta kun katsoo yritysten johtajia, ei voi sanoa, että niillä olisi ollut sanottavan paljon vaikutusta", Clutterbuck toteaa. Tästä huolimatta professori ei mitenkään usko, että sama vanha meno voi jatkua pitkään. Huomispäivän johtajuuslogan ei voi olla "command & control" vaan "influence".

"Tulevaisuuden johtajat ovat verkostuneita johtajia, jotka hakevat kontaktia ympäristöönsä ja rohkaisevat kriittisiäkin ääniä", Clutterbuck uskoo.

Erilaisuuden tunnistamisesta työyhteisön lisäresurssi

Ihmisten erilaisuutta on perinteisesti pidetty työyhteisön kitkatekijänä. Erilaisuus voi kuitenkin olla organisaatioiden erinomainen voimavara. Sen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen on kehitetty MBTI-logiikkaan pohjautuva työkalu, Luontaisien Taipumusten Analyysi (LTA). Sitä käytetään mm. johtamisen, tiimien ja työssä jaksamisen kehittämiseen.

Organisaatiolta saatava palaute kertoo paljon

Työyhteisöjen arviointiin ja palautteen antamiseen on lukuisa määrä erilaisia mittareita. Näkökulmiksi on hyvä ottaa esim. jaksaminen, yhteistyö, johtaminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Sopivia mittaritökaluja voivat olla mm.:

- työyhteisön hyvinvointi- ja ilmapiiirikyselyt ja tulostulokset
- 360-arvioinnit erilaisille avainhenkilöryhmille
- 360-arviointi yhdistettynä LTA-analyysiin
- kehityskeskustelumalli laatuarviointieineen

Tutustu innovatiivisiin henkilöstön kehittämisen työkaluihin osoitteessa www.feelback.com



Luotettava kumppani kehityksen tielle



Haluatko tietää luontaiset taipumuksesi?
Tilaa itsellesi ilmainen LTA-analyysi ja raportti:
www.feelback.com/lta

• sisältökonsultointi • älykäs mittaaminen • tulostulokset • valmennus ja tulosten käsittely

www.feelback.com



Keskinäisen keuhun kerhossa

Clutterbuck kaipaa johtajia, jotka uskaltavat tulla haastetuiksi – johtajia, jotka näkevät omat sokeat pisteensä ja ympäröivät itsensä osaavalla lähipiirillä. Guru puhuu johtajista roolimalleina, jotka ilmentävät niin yrityksen arvoja kuin sitoutumista oppimiseenkin. Nöyryyttä kaivataan sanojen lisäksi myös tekoihin.

”Mistä narusta kannattaisi vetää, jotta johtoryhmän korianterikolmioleipiä syömään saataisiin pätevää väkeä?”

Usein ongelmaksi muodostuu, että johtaja viihtyy samanmielisten joukossa, eikä yes-miesten kuorosta löydy aitoa sparraajaa. Tämän vuoksi johtajan verkostojen on ulotuttava oman organisaation ulkopuolelle:

”Ulkopuoliset verkostot ehkäisevät ryhmämentaliteetin vaikutusta ja auttavat näkemään paremmin.”

Clutterbuckin toivemaaailmassa johtaja ei sanele mitä tehdään ja mitä tapahtuu seuraavaksi, vaan keskittyy kysymään oikeita kysymyksiä ja auttamaan alaisiaan löytämään oikeat vastaukset yrityksen menestyksen kannalta.



Tittelit pois!

Mutta miksi Clutterbuck sitten uskoo, että kulmahuoneen multistus on väistämätön? Eikö kukin olemassa oleva johtajapolvi tavallaan varmista, että seuraajakin on samasta puusta veistetty? Clutterbuck myöntää, että näin on ollut vuosikymmenien ajan, mutta nyt demografia haastaa status quon: Y-sukupolven mukaantulo työmarkkinoille laittaa pakkaa uusiksi monin tavoin. Gurokollega Gary Hamel puhuu itse asiassa jo "F-sukupolvesta",

**"Tulevaisuuden johtajat
ovat verkostuneita johtajia,
jotka hakevat kontaktia
ympäristöönsä ja rohkaisevat
kriittisiäkin ääniä."**

joka on nimetty – joko arvasit? – Facebookin mukaan. Käytöstä konsonantista riippumatta yhteistä näille parikymppisille diginatiiveille on, että he arvostavat taitoja ja tekemistä, eivät niinkään tittleiteitä.

"Kuvaan kuuluu, että hierarkiat ovat mahdollisimman dynaamisia ja tehtäviä ei määrätä, vaan ne valitaan", Clutterbuck kuvailee.

Tällaisia parikymppisiä harrypottereita ei johdeta käskyttämällä, vaan keskustelemalla. Sankarijohtajan tilalle on tulossa johta-



ja, joka jakaa kaiken: tietonsa, taitonsa, tunteensa organisaation, alaistensa, käyttöön. Ei kukaan – ei edes toimitusjohtaja itse – omista työtään, vaikka se aika olennaisessa roolissa tapaa ihmisen elämässä ollakin. Clutterbuckin mukaan jalkautuva johtajuus ei edes asu yksilöissä, vaan alati muuttuvissa vahvuusklustereissa, jotka puskevat yritystä eteenpäin.

”Työn roolia muuttamalla on mahdollista ruokkia menestystä parhaalla tavalla”, Clutterbuck summaa. Hän näkee johtajan eräänlaisena matchmakerinä, joka linkittää ihmisiä ja kompetensseja ja saa joukkueen pelin svengaamaan.

”Meidän täytyy löytää se vuoropuhelu, jolla on voima siirtää vuoria.”

VOIMIA & VOINTIA

Jalkautamme ennakoivan työhyvinvoinnin työpaikallasi.

Sydän-, selkä-, tasapaino- ja stressitestit paikan päällä – yrityksesi omissa tiloissa.

Kun tarvitset kunnon tuuletusta, järjestämme hyvinvointipäiviä myös meillä, Hämeenlinnan Hauholla, luonnonkauniissa Hahkialan Uiskolassa.



Kutsu. Me tulemme.



HAHKIALAN UISKOLA

HAUHO

Viittakiventie 75, 14700 Hauho
(Hämeenlinna)

03 615 6300, 050 517 8194
myynti@hahkiala.com

www.uiskola.com | www.hahkiala.com



Kuvassa BoMentiksen coachit eli onnistumisten rakentajat: Hedy Kapri, Jukka Sundberg ja Vesa Ristikangas.

Coaching kolahtaa

Clutterbuckin seminaariluennossa on villoja moneen. HENRY ry:n, BoMentis Oy:n ja Coaching House Oy:n järjestämän HR-päivän tähtivieras osaa ottaa rennon, mutta samalla syvään leikkaavan coaching-asenteen isojen kysymysten edessä. Kuulijoilleen hän suosittelee saman coaching-metodin käyttöä dialogin lisäämiseksi.

Arvostettu brittiprofessori on Suomessa ties kuinka monennen kerran – Clutterbuckilla on itse asiassa sukulaisia maassa ja sen takia hän on käynyt täällä toistuvasti. Suomen HR-skenen hän on valmis asettamaan kansainvälisessä vertailussa eturiviin: täällä HR:n merkitys tunnustetaan ja siihen panostetaan.

”Tulevaisuuden johtajat ovat verkostuneita johtajia, jotka hakevat kontaktia ympäristöönsä ja rohkaisevat kriittisiä ääniä.”

Tästä huolimatta tekemistä vielä riittää monella rintamalla. Mutta myös mahdollisuuksia piisaa:

”Minä uskon, että me elämme nyt kaikkein jännittävintä ajanjaksoa HR:n historiassa”, Clutterbuck toteaa ja lisää, että juuri nyt HR voi osoittaa todellista johtajuutta luotsaamalla organisaatioita uuteen uljaaseen huomiseen.

Moniosaaja yllättävässä paikassa?

Samaan hengenvetoon Clutterbuck myöntää, että hän jakaa HR-väen turhaantumisen talentin metsästyksen suhteen: kuka on erityisen lahjakas ja kyvykäs – ja juuri etsimämme henkilö noin muutenkin – sitä ei ole lainkaan helppo sanoa. Lukui-



Työterveyslaitos

POIMINTOJA TYÖTERVEYSLAITOKSEN KOULUTUSTARJONNASTA

Konfliktit ja kiusaaminen työyhteisössä

11.-12.11.2013 Helsinki

Ongelmista oivalluksiin - Työkaluja muuttuvan työn hallintaan ja kehittämiseen

29. - 30.1.2014 Oulu ja 15.-16.10.2014 Helsinki

Hankala työntekijä? Työtä haittaavan käyttä- tymisen puheeksi ottaminen esimiestyönä

11. - 12.2.2014 Helsinki

Liikettä työpäivään - vähemmän istumista!

12.3.2014 Helsinki

Työhyvinvoinnin johtaminen

17.3.2014 Helsinki

Henkilöarvioinnin asiantuntijaksi -koulutuskokonaisuus

jatkuva haku

Lisätietoja ja ilmoittautuminen:

www.ttl.fi/koulutus

p. 030 4741

Kysy myös tilauskoulutuksia!

Clutterbuck kouluttamassa BoMentiksen juokkuetta. "Ilmainen ja hyväntuulinen ihminen myös oivaltaa paremmin", toteaa tilaisuuden toinen isäntä, senior coach Tapani Rinne (Clutterbuckin oikealla puolella).



TALENTTI & TIILISEINÄ

Neljä sitkeää myyttiä, jotka sotkevat HR-kuvioita työpaikoilla

1. Osastopäälliköillä on hyvä näppituntuma erilaiseen talenttiin
2. Rekrytoinnissa tulee painottaa selkeitä työnkuvauksia
3. Hyvät näytöt yhdeltä osa-alueelta viittaavat vahvaan potentiaaliin toisella alueella
4. Organisaatiossa tulee olla hyvissä ajoin päätetty, kuka täyttää vapautuvan avainroolin

Lähde: David Clutterbuck



sat eri tutkimukset ovat tuoneet vain vähän lisävalaistusta tähän asiaan.

Clutterbuck kuitenkin mainitsee yhden mielenkiintoisen piirteen, joka on johtajuustutkimuksissa havaittu. Kovaa johtamis-potentiaalia omaava henkilö ei välttämättä erotu edukseen oman varsinaisen työtehtävänsä kautta, vaan sen kautta, että tällainen henkilö vetää menestyksellisesti erilaisia sivuprojekteja perusduunin lisäksi.

Ehkä tämä valmius kielii moniajokyvyys-tä, eli siitä että palloja voisi olla ilmassa enemmän kuin oma työnkuvaus antaa myöten. Mutta noin pitemmän päälle ajatellen johtajia on voitava löytää muillakin keinoilla kuin vain selvittämällä kuka on ollut järjestämässä firman syysretkeä ja liikuntatempausta.

”Talentin määrittely on mahdotonta ja etenkin ainutlaatuinen talentti karttaa kaikkea luokittelua”, Clutterbuck toteaa. Ja sitten on vielä sellainenkin seikka, että yhden talon ”tähtitalentti” ei läheskään aina saa taikapölyä mukaansa vaihtaessaan firmaa. Usein kestää viisikin vuotta, ennen kuin huippuosaaaja saa moottorinsa kunnolla käyntiin uudessa paikassa – ja joskus turbiinit eivät koskaan enää jyrähdä entiseen malliin.

”Tästä huomataan, että huipputekijänkin menestys pohjaa siihen, että takana on hyvä tiimi ja osaava organisaatio.” Samasta syystä Clutterbuck ei innostu yksilöllisen suorituksen mitareista, koska on mahdoton sanoa, mikä osa menestyksestä on yksilön ansiota ja mikä ei.

Sampo loi sankaripomon

Professori huvittaa kuulijoitaan ajatusleikillä johtajamasiinasta, johon laitetaan kolikko ja sitten kone hyrisee ja ryskää aikansa ja sylkäisee lopulta sisuksistaan ulos valmiin johtajan. Clutterbuckin mukaan tämä kone on käytännössä täyttä totta vielä monissa paikoissa (no, ehkä kolikkoa ei tarvita). Aikojen

muuttuminen on tosiasia, mutta esimerkiksi käyttämämme dynaamiseksi luulemamme bisneskieli vielä tarraa kaksin käsin kiinni menneisyyteen.

Clutterbuckin mieliesimerkki on ”talent pool”, joka jokaisella HR-älyä omaavalla talolla tietysti on. Professori huomauttaa, että altaassa vesi on seisovaa ja staattista; oikeastaan kaikin tavoin luovan ja aikaansaavan vastakohta. Hän näkisi

mokoman termin jo mieluusti roskakorissa. Tilalle sopisi vaikkapa ”talent wave” – sillä eihän se vesi ole se juttu, vaan se energia, toteaa Clutterbuck ja onnistuu kuulos-tamaan Yodalta pienen hetken ajan.

HR:n tehtävä on kasvattaa näistä aalloista todellisia hyökyaaltoja, ja sitten val-jastaa niiden sisältämä energia organi-saation hyödyksi. Johtaja voi käyttää tätä

energiaa isojenkin muutosten toteuttamiseen, kunhan vain varmistuu siitä, että kaikilla on yhteinen suunta ja tahto.

HR ammattilaiset tarvitsevat kysymisen taitoa ja rohkeutta haastaa toisia ajattelemaan eli ammattimaista coach-osaamis-ta. ”Jos työntekijät voivat itse osallistua tavoitteiden määritte-lyyn, asiat sujuvat paremmin.”

Parasta ennen

Mutta mitä tehdä, jos kulmahuoneessa asuu se kaikkein muutosvastarintaisin peikko? Clutterbuckilla on viesti toimaril-le, joka toteaa olevansa liian vanha muutokseen: ”Sitten olet myös liian vanha toimitusjohtajaksi.”

Käsittämättömän tuottelias Clutterbuck on kirjoittanut 55 kirjaa. Hiukan yllättäen professori kertoo tuoreesta lastenkir-jastaan ja naurattaa väkeä sen sattumuksilla. Tämökin sivupol-ku tarjoaa tietysti oman opetuksensa:

”Työpaikoille tarvitaan lisää naurua ja kaikkein tärkein-tä olisi, että pomokin oppisi nauramaan itselleen ainakin jos-kus”, hän evästää. ■

**Vesa Ristikangas**

BoMentis Oy, Coaching House

Partner, johtoryhmien kehittäjä, vuoden coach 2012

vesa.ristikangas@bomentis.fi

Kirjoittaja on yhdessä kollegansa Tapani Rinteen kanssa kirjoittanut kirjan "Johtoryhmästä tähtijoukkue" (Talentum), joka ilmestyy vuoden 2014 alussa. Kirjassa on kuvattu muun muassa tarkemmat lääkkeet jutussa kuvattuihin tauteihin. Nyt on hyvä aika pysähtyä johtoryhmän kehittämisen ammattilaisen kanssa tutkimaan, minkälainen oman johtoryhmäsi terveystilanne on.

TALTUTA JOHTORYHMÄTAUDIT!

Miksi moni johtoryhmä toimii puoliteholla? Miksi puheet jäävät liian usein sanahelinäksi? Miksi joku aina saa ryhmässä äänensä kuuluviin? Miksi asiat eivät edisty? Miksi kokoukset tuntuvat pakkopullalta?

Mikä tauti meitä oikein riivaa? Tieto taudista voi lisätä hetkellisesti tuskaa, mutta samalla se myös vapauttaa. Minkälaiset oireet haittaavat teidän johtoryhmänne yhteistä tekemistä?

Johtoryhmäturvotus kangistaa ja vaientaa

Johtoryhmäturvotus on erittäin helppo diagnosoida melkein yhden käden sormilla. Ensioireet ilmaantuvat varmasti, kun johtoryhmän koko ylittää seitsemän henkeä. Jos ryhmän koko nousee toiselle kymmenelle, johtoryhmäturvotus on jo iso ongelma.

Siilotulehdus ajaa eristymään

Siilotulehduksen tunnistaa parhaiten siitä, että kokousten välillä johtoryhmän jäsenet puuhastelevat kukin omissa siiloissaan ja keskittyvät oman yksikkönsä asioihin. Tulehdus vaikuttaa siten, että kiinnostus toisen kollegan tekemisiin katoaa. Siilotulehdus leviää hyvin helposti ja hoitamattomana tulehduttaa koko organisaation toiminnan.

Joryähky halvaannuttaa

Joryähky vaanii niitä johtoryhmiä, jotka haluavat päättää operatiivisista asioista. Asioita riittää ja johtoryhmä kokee olevansa tarpeellinen. Tauti alkaa näkyä siinä, että johtoryhmä kokoontuu joka viikko, useampi tunti kerrallaan. Aika loppuu usein kesken, ja asiat jäävät edelleen odottamaan päättäjäänsä.

Joryhuimaus ilmenee siirryttäessä strategia-asioihin

Joryhuimausta kuvaa hyvin maanläheinen vertauskuva. Jos ihminen on tottunut työskentelemään maan pinnalla, nopea siirty-

minen korkealle aiheuttaa helposti huimauksen tunteen. Silloin ihminen tarttuu refleksinomaisesti lähimpään tukeen. Jos on totuttu työskentelemään operatiivisesti, liian nopea siirtyminen strategiseen aiheuttaa epävarmuutta, joten huomio suuntautuu operatiivisiin asioihin. Tämä apukeino vie kuitenkin ojasta allikkoon, nimittäin operatiivisuuden seurauksena päädytään helposti taas tuskalliseen joryähkyyn.

Tunnista ensin oikea tauti

Johtoryhmien sisällä pesii paljon tehoja nakertavia taudinaiheuttajia, jotka tekevät takuuvarmaa työtä. Onneksi johtoryhmän tauteja ja taudin aiheuttajia voi tunnistaa, ja näin hoito saadaan kohdistettua oikein. Johtoryhmien diagnostiikka kriteerejä on paljon ja tautien esiintymistiheys vaihtelee. Osa taudeista on harmittomia, jotkut taas kohtalokkaan vaarallisia.

Kiistattomia haittoja aiheuttavat edellisten lisäksi myös salaseurahalvaus, tirehtöörinnetus, tavoitehinku, kulttuuripaise, erilaisuuden sulatushäiriö, pyhänlehmäntauti, muutosmatkahoivointi, resurssisokeus, novofobia ja nami-nami allergia.

Nopea hoito kannattaa varmasti

Onneksi lähes jokainen johtoryhmätauti on parannettavissa. Pienillä yhteisillä tekemisillä saadaan jo merkittäviä muutoksia aikaan. On tehtävä valintoja, jotka lisäävät ryhmän kykyä vahvistaa omaa puolustuskykyä tauteja vastaan. On tehtävä priorisointeja ja suunnattava huomio niihin toimintatapoihin, jotka saavat aikaiseksi ryhmän vahvistumista ja kasvamista ryhmänä. Yhteisen kehittymismatkan voi aloittaa koska tahansa.

Miten paljon parempia tuloksia terveen johtoryhmän yhteistyö voisi teillä tuottaa? ■



"Työyhteisöissä on nykyään aivan liikaa negatiivista, hallitsematonta kiirettä, joka heikentää työn laatua ja työhyvinvointia sekä jarruttaa oppimista."

KIIRE JYRÄÄ OPPIMISEN

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVAT: 123RF



Työyhteisöjen kiihtyvä työtahti ja tiukalle vedetty päiväjärjestys muodostavat suuren uhan oppimiselle. Trendikkäät ajanhallintamenetelmät ja opiskeluaikoja kuvaavien palkkien piirtäminen kalenteriin eivät yksin ratkaise ongelmaa. Oppiminen ja kehittyminen edellyttävät negatiivisen kiireen tainnuttamista ja aitoa luppoaikaa.

Kauppätieteen tohtori Marja Leppänen ei tuomitse kiirettä ilmiönä, sillä sopiva kiire vireyttää ja aktivoi ihmistä tehokkaiseen toimintaan. Ongelmana on kuitenkin negatiivinen, hallitsematon kiire, jota työyhteisöissä on nykyään aivan liikaa. Se heikentää työn laatua ja työhyvinvointia sekä jarruttaa oppimista.

Leppästä työn, kiireen ja oppimisen välinen yhteys kiinnosti niin paljon, että hän päätti tehdä aiheesta väitöstutkimuksensa. Leppänen halusi löytää ne mekanismit ja tavat, joiden kautta kiire on yhteydessä työssä oppimiseen.

”Kiire murentaa työporukan yhteisöllisyyttä sekä uskallusta heittäytyä oppimisen edellyttämään epävarmuuteen.”

Leppänen päätti lähestyä tutkimusongelmaa laadullisen tutkimuksen voimin, sillä hän halusi ymmärtää syvällisesti, mistä kiireen ja oppimisen keskinäisessä vuorovaikutuksessa oikein oli kyse. Haastattelututkimukseen Leppänen valitsi kolme ammattiryhmää, jotta hän pystyi tarkastelemaan asiaa mahdollisimman monipuolisesti.

Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat olivat tottuneet pohtimaan organisaation oppimiseen liittyviä asioita, joten tämä ryhmä oli luontevaa valita mukaan. Leppänen otti mukaan myös työssään kovaa aikapainetta kokevia julkisen sektorin hammashoidon ammattilaisia sekä kaupan alalla toimivia kiireisiä johtajia.

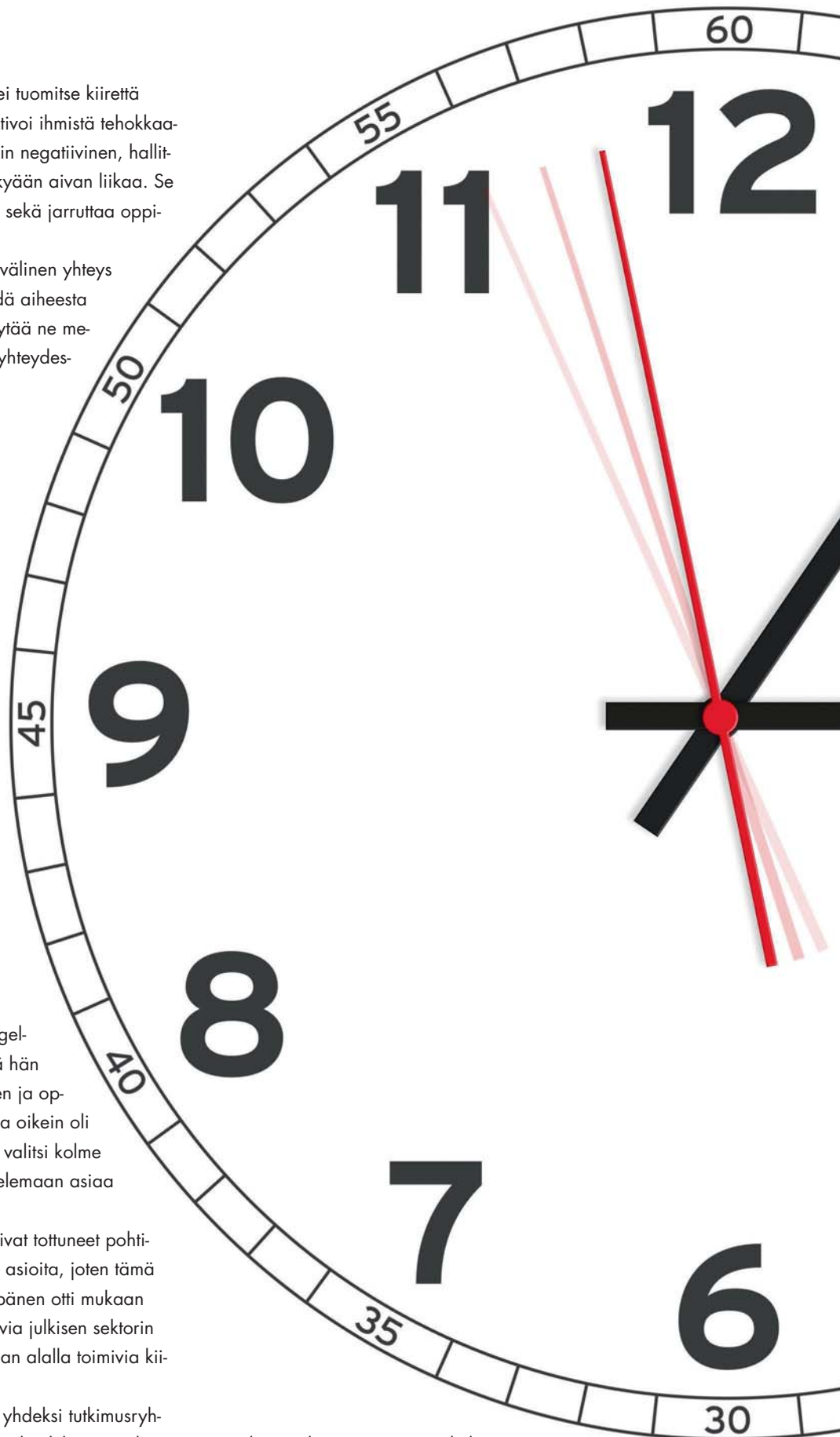
”Alun perin minun oli tarkoitus ottaa yhdeksi tutkimusryhmäksi telakkateollisuudessa työskenteleviä henkilöitä. Heillä oli kuitenkin niin kiire, etteivät he ennättäneet tutkimukseen osallistua.”

Ajanhallinnan harha

Leppänen vertaa työn ja työntekijän suhdetta rassaavaa kiirettä parisuhdetta koettelemaan kolmanteen pyörään. Kuten pa-

risuhteessakin, myös työssä, kolmas pyörä ikään kuin ’leijuu’ kaikessa mukana ja hiertää alinomaa arjen sujuvuutta. Leppäsen mukaan suurin osa oppimisestakin tapahtuu arjessa, normaalien työpäivien lomassa. Tai sen pitäisi tapahtua, jos sille annetaan riittävästi aikaa.

Kun Leppänen tarkasteli työssä oppimiselle ja kiireelle omi-





naisia piirteitä, hän havaitsi niiden tyystin toisistaan eroavat luonteet.

"Kun meillä on kiire, ajatuksemme suuntautuvat nykyhetkestä tulevaan. Oppiminen tapahtuu kuitenkin aina nykyhetkessä. Tässä on valtava ristiriita. Kiire vie tulevaisuuteen, mutta oppiminen vaatisi nykyhetkeen ja historiaan suuntautuvaa reflektointia."

te-palvelut.fi



TE-palvelut
tjänster | services

Työntekijä Euroopasta – EURES- rekrytointipalvelut

**Etsitkö työntekijöitä tai
erikoisosaajia, mutta et ole
löytänyt sopivia Suomesta?
Laajenna hakua Euroop-
paan!**

- Löydät maksuttomat-palvelut TE-toimistoista
- Rekrytointi Euroopasta
- Rekrytointitilaisuuudet
- Apua kohdemaan valinnassa ja hakemusten käsittelyssä
- EURES toimii EU/ETA –maiden julkisten palvelujen välisenä asiantuntijaverkostona
- Kaikkien alojen julkisille ja yksityisille työnantajille

**Kysy lisää lähimmästä
TE-toimistosta.**

www.te-palvelut.fi



Kiireinen yhteiskuntamme on luonut markkinat ajanhallinnan guruille. Kiirettä yritetään karsinoida ja poistaa hallitsemalla tehokkaammin käytössä olevaa aikaa. Leppänen ei tähän kuitenkaan usko. Hänen mielestään aika on ja pysyy ainakin jossain määrin hallitsemattomana resurssina.

”Ajankäyttöoppaissa on perustavanlaatuinen virhe. Ne sopivat vain sellaiseen työhön, jossa vuorovaikutuksella ei ole minkäänlaista roolia. Kuka tällaista työtä enää tekee? Kun toimitaan muiden ihmisten kanssa, työpäiviä ei voida suunnitella täydellisesti. Keskeytyksiä tulee aina. Tavoitteiden yhtenäistämällä tiimityön ja -oppimisen keinoin voidaan tosin parantaa ajanhallintaa.”

”Ajankäyttöoppaissa on perustavanlaatuinen virhe. Ne sopivat vain sellaiseen työhön, jossa vuorovaikutuksella ei ole minkäänlaista roolia.”

Vaikka kellontarkan ajankäyttösuunnitelman saisikin muuttamaan todeksi, oppimiselle siitä ei juuri olisi hyötyä. Oppimisprosessia ei nimittäin voi pakottaa kapeisiin aikaraameihin. Oppimista syntyy, kun aika on kypsä.

”Yhteiskunnassamme on sellainen harha, että kaikkea yritetään suunnitella ja hallita liiaksi. Asiat etenevät kuitenkin myös omalla painollaan. Pienen lapsen äitinä yritin ensin kasvattaa lastani kasvatustoppaiden ja hyvien käytäntöjen mukaisesti. Loppujen lopuksi lapsesta kuitenkin kasvaa omanlaisensa ihminen. Voin vaikuttaa hänen kehitykseen vain rajallisesti”, Leppänen vertaa.

Leppäsen mielestä on karua huomata, miten nopea tekeminen polkee aina hitaasti tehtävät ja aikaa vievemmät asiat jalkoihinsa. Parhaat ideat ja oppiminen tapahtuvat kuitenkin juuri hitaammalla vaihteella edettäessä, esimerkiksi puukiukaan lämmityspuuhissa. Leppäsen mielestä on mahdotonta luoda Suomeen uusia innovatiivisia yrityksiä, jos samalla poistetaan työntekijöiltä kaikki mahdollinen loppoaika.

Kiire kertautuu

Leppänen näkee hallitsemattoman kiireen vaikuttavan oppimiseen kahdella tavalla. Kiireessä oppimisesta tulee usein pinnallista ja lyhytjännitteistä. Toisekseen se murentaa työporukan yhteisöllisyyttä sekä uskallusta heittäytyä oppimisen edellyttämään epävarmuuteen.

Kiire hävittää ajan ja tilan niiltä epävirallisilta hetkiltä, jolloin henkilöstö voi tutustua toisiinsa ja rakentaa luottamuksen ilmapiiriä. Kun tällaiset hetket katoavat, työntekijät vieraantuvat toisistaan. Työkaveriin ei uskalleta enää tukeutua hankalissa tilanteissa ja uusien asioiden opettelussa syntyviä virheitä aletaan pelätä.

Kiire ei vaikuta haitallisesti pelkästään oppimiseen vaan myös työn laatuun. Jos asiantuntijan työtunnit on vedetty kovin tiukalle, asiakkaan tarpeen syvälliselle miettimiselle ei jää riittävästi aikaa. Räätelöityjen ratkaisujen sijaan syntyy tusinatuotteita. Leppäsen mielestä olemme kuitenkin niin kiireen pauloissa, että yksittäisen ihmisen on vaikea puuttua asiaan. Kärsimättömyyttä ja nopeatempoisuutta pidetään jopa hyveenä.

Leppäsen mukaan täyteen ahdettu kalenteri aiheuttaa helposti kiireen kertautumisen. Kun liikkumavara on karsittu pois, työssä tapahtuvat pienetkin muutokset, kuten sairauslomat tai uuden ohjelman käyttöönotto, siirtävät kiirettä eteenpäin. Työstä tulee jatkuvaa tulipalojen sammuttamista. Leppäsen tutkimustulokset osoittavat, että jatkuvat keskeytykset ovat oppimiselle kaikista pahimpia. Kiireessäkin voi kuitenkin oppia, jos käytössä on edes pieniä rauhallisia, keskittymisen mahdollistavia hetkiä.

”Jos työssä kohtaa jatkuvasti ylikuormaa, ihmisten hyvinvointi alkaa kärsiä niin fyysisesti kuin psyykkisesti. Pahimmillaan kiire heijastuu työkykyyn ja työidentiteettiin. Oma osaamista aletaan epäillä, ahdistutaan, tulee muistikatkoja.”

Kiire kehittymään

Leppäsen mielestä työ ei ole ainoa kiirettä aiheuttava seikka, sillä ihmisillä on myös kiire oppia uutta. Erilaisia, oppimisen mahdollistavia koulutuksia, kinkereitä ja kirjoja on joka lähtöön. Kunnianhimoinen uraihminen ei haluaisi jättää yhtään mahdollisuutta käyttämättä.

”Ihmiset innostuvat kehittämään itseään moniin suuntiin, mikä vie voimia ja aikaa perustyöltä. Tällöin pitäisi muistaa hidaistaa vauhtia ja selkeyttää tilannetta. Syvimmät ja tärkeimmät kehittymistarpeet tulevat väkisinkin ajan myötä esiin. Niitä ei tarvitse etsimällä etsiä. Keskeinen kehittymistarve toistuu niin usein ongelmana tai hankalana tilanteena, että sen äärelle haluaakin pysähtyä pohtimaan.

”Työ ei ole ainoa kiirettä aiheuttava seikka, sillä ihmisillä on myös kiire oppia uutta.”

Leppäsen mielestä oppimista tavoittelevan organisaation tulee pyrkiä muokkaamaan perustehtävänsä niin selkeäksi ja yhdenmukaiseksi kuin mahdollista. Arvomailman ja työtehtävien selkeys auttaa työntekijää tekemään organisaation kanalta oikeita valintoja ja kehittymään haluttuun suuntaan.

”Organisaation johdolta vaaditaan hirveästi rohkeutta, jotta uskalletaan keskittyä 50 asian sijasta vain viiteen asiaan”, Leppänen sanoo. ■

Marja Leppäsen väitöskirja Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire julkaistiin vuonna 2011.

Teoksen on kustantanut Silvadata Oy.



Petri Kahisalo

johtaja
Mepco Oy
petri.kahisalo@mepco.fi
www.mepco.fi

Kirjoittaja kertoo kokonaisvaltaisen HRM/HRD-järjestelmän olevan suuri tuki, kun yrityksen strategisia tavoitteita jalkautetaan henkilöstölle.

OSAAMISEN JÄRKEVÄ KEHITTÄMINEN TUKEE HENKILÖSTÖN JA YRITYKSEN TAVOITTEITA

Osaamisen oikeanlainen kehittäminen kovan tulospaineen alla on haaste sekä ihmisille että yrityksille. Onneksi samat käytännöt ja ratkaisut auttavat molempia.

Yrityksen menestymisen ja ihmisten työhyvinvoinnin edellytyksenä on, että liiketoiminnalliset tavoitteet sekä työntekijöiden kyvyt ja omat toiveet tukevat mahdollisimman hyvin toisiaan. Miten nämä kaksi maailmaa kytetään toisiinsa?

”Yrityksen näkökulmasta on olennaista, että tehtävät ja ihmisten osaaminen tukevat strategisia tavoitteita.”

Yksittäisen ihmisen on tärkeää tunnistaa, missä hän on nyt, mihin hän tahtoo mennä ja mikä on lyhin mahdollinen reitti päämäärään. Nykytila tarkoittaa henkilön tehtävää ja osaamista. Tahtotila on tehtävä tai osaaminen, jota ihminen tavoittelee. Lyhin mahdollinen reitti tarkoittaa uutta osaamista, joka työntekijän on hankittava esimerkiksi koulutusten avulla, jotta pätevyys riittäisi nykyiseen tai uuteen tehtävään.

Yrityksen näkökulmasta on olennaista, että tehtävät ja ihmisten osaaminen tukevat strategisia tavoitteita. Jos ihmiset etenevät kohti omia tavoitteitaan lyhimpiä mahdollisia reittejä, vältetään turhat koulutukset ja ihmisten voimavarat kohdistuvat yrityksen menestyksen kannalta merkittäviin asioihin.

Osaamiskeskustelussa kartoitetaan osaamisen nykytila, tavoitteet sekä kehitys- ja koulutustarpeet. Vaatimukset voidaan määritellä tehtävä- tai henkilökohtaisessa profiilissa. Jokaiselle voidaan luoda henkilökohtainen tiekartta ja koulutuspolku koh-

ti nykyisen tai tulevan tehtävän tavoitetilaa. Selkeä kuva etenemistavasta on työntekijän ja yrityksen yhteinen etu.

HRM/HRD-ratkaisu palvelee yritystä ja ihmisiä

Nykyaikainen HRM/HRD-järjestelmä tukee henkilöstöhallintoa ja henkilöstön kehittämistä. Profiilien, nykytilan ja tavoitteiden hallinta, osaamiskeskustelut sekä koulutuspolut on automatisoitu niin, että oikeat tiekartat löytyvät nopeasti. Koulutusten hallinta voidaan sähköistää alusta loppuun oli sitten kyse luokkakursseista tai itseopiskelusta. Ratkaisu palvelee yritystä ja jokaista sen työntekijää.

”Selkeä kuva etenemistavasta on työntekijän ja yrityksen yhteinen etu.”

Kokonaisvaltaisen HRM/HRD-järjestelmän tuella yrityksen strategiset tavoitteet jalkautetaan henkilöstölle. Henkilöstön osaamista voidaan kehittää yhtä aikaa henkilökohtaisten ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Ratkaisu kasvattaa yrityksen kilpailukykyä, helpottaa henkilöstön avointa ja reilua kohtelua sekä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia.

Samat käytännöt ja ratkaisut toimivat eri kokoisissa yrityksissä kaikilla toimialoilla. Järjestelmät ovat parhaimmillaan, kun henkilöstöhallinnon, henkilöstön kehittämisen, palkanlaskennan ja raportoinnin prosessit ja työvälineet liitetään yhdeksi läpinäkyväksi kokonaisuudeksi. Tämän olemme todenneet kehittäessämme HRM/HRD-ratkaisuja yhdessä satojen yritysten kanssa. ■

Tom-Johan Björklund

FindCourses Global
www.findcoursespro.com
www.koulutus.fi

Kirjoittaja luo asiakkailleen aikaa ja vastaa samalla FindCourses Globalin Suomen PRO-palveluista. PRO-palvelu on yrityksille räätälöity väline hallinnoida henkilöstökoulutuksia ja niiden hankintaa.



TEHOSTAMINENKO KIROSANA?

Kiire on meille kaikille liiankin tuttu seuralainen työelämässä. Samoin on säästöjen tavoittelu mitä erinäisin keinoin ja tehostustoimin. Strategiset linjaukset, joiden on määrä turvata yrityksen kilpailukyky seuraaville vuosille ja näiden pohjalta tehtävät kehityssuunnitelmat, ovat osa jokaisen HR-osaston arkea. Yhtälö, jossa kilpailukykyä tulee kasvattaa kehittämällä osaamista, vaikka resurssit ovat samat, tai jopa pienemmät, on todellinen haaste kenelle tahansa. Kiire astuu kuvaan viimeistään tässä vaiheessa.

Oppimista ja siihen investoitujen resurssien tuottoa on vaikea todentaa lyhyellä aikavälillä – käteen jää yleensä vain kulut. Tuotto tulee ajan mukana, joskus jopa odotettua-kin nopeammin, mutta ns. kovilla luvuilla on osaamisen hallintaa vaikeampi todentaa.

Jotta voidaan tehdä enemmän samoilla tai pienemmillä resursseilla, on toimintaa tehostettava. Yritysten koulutusten hankinta ja hallinnointi hoidetaan kokemuksemme mukaan kahdella eri tavalla, hyvin tai huonosti. Kärjistäkö? Ehkä.

Kuinka paljon teidän organisaatiossanne käytetään rahaa koulutuksiin joka vuosi? Kuinka monelta alihankkijalta yrityksenne ostaa koulutuspalveluja ja ovatko ostetut koulutukset laadultaan hyviä? Kuinka paljon aikaa ja rahaa yrityksenne käyttää hallinnointiin per ostettu koulutus?

Nämä ovat kysymyksiä, joihin me FindCourses Globalissa etsimme vastauksia käydessämme keskusteluja suurten yritysten henkilöstöstä ja hankinnasta vastaavien henkilöiden kanssa. PRO-palvelumme asiakkaat, kuten Volvo, Swedbank ja Swedish Match ovat kaikki eri aloilta, mutta painivat sa-

mojen, yllä lueteltujen ongelmien kanssa. Yhtä lailla myös muissa yrityksissä pohditaan, miten onnistua strategisissa tavoitteissa ja miten suunnitella, seurata ja ohjata toimintaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.

Etsiessämme vastauksia kysymyksiin nousee aina uusia kysymyksiä esille. Lopulta pääsemme niihin oleellisimpiin kysymyksiin: Miten tämä ongelma/ratkaisu vaikuttaa yrityksemme ja minun omaan toimintaan? Saavutamme nykyisellä toiminnallamme tavoitteemme, ja jos emme, niin mitä meidän tulee muuttaa?

Tehdessämme yhteistyötä yhä useamman kansainvälisen yrityksen kanssa olemme huomanneet, että tietyt prosessit yrityksissä ovat jääneet muiden kehitysprosessien jalkoihin. Koulutusten hallinta ja hankinta on ratkaisevassa roolissa yrityksen kilpailukykyyn kannalta, mutta usein tässä prosessissa käytetään vain vähän keskitettyä ja automatisoituja ratkaisuja.

Virtaviivaistamalla koulutusten hankintaprosessin ja automatisoimalla siihen liittyvän hallinnoinnin voidaan luoda selkeä kuva nykytilanteesta ja antaa henkilöstölle aikaa tehdä tuottavampaa työtä.

Kiire on seuraus, ei syy – eikä sitä ratkaista olemalla kiirehtimättä. Joko sinulla on liikaa tekemistä, teet asiat väärin tai et osaa. Kouluttamalla ensin itsesi ja sitten yrityksesi ajattelemaan ja toimimaan oikein, voit tehostaa omaa toimintaa si ja sitä kautta parantaa yrityksesi tuotosta.

Tehostamisen ei tarvitse olla kirosana vaan haluttu lopputulos matkalla kiireettömämpään arkeen. ■

Parhaat käytännöt organisaation toiminta-kulttuurin johtamisessa?

Selvitämme suomalaisten yritysten parhaita käytäntöjä organisaation toimintakulttuurin johtamisessa. Osallistu kyselyyn, saat raportin tuloksista tutkimuksen valmistuttua sähköpostiisi.



Vastaa kyselyyn osoitteessa:
my.surveypal.com/HR

(tai älypuhelimellasi oheisen QR-koodin kautta).



It's not always this obvious.



**But it can be.
There's a science to picking talent.**

You know how important it is to have the right people in the right roles. So do we. More than 30 million people annually are assessed, selected or developed using our SHL Talent Measurement Solutions. With a unique combination of proven best practices and science-based talent analytics, we help executives improve business performance by realising the value and potential of people.

See what you've been missing at SHLisCEB.com.



HÅG

Koe HÅG SoFi

Yksilöllinen ja samalla kaikille sopiva
HÅG SoFi on täydellinen ratkaisu.

www.hag.fi

THE HÅG MOVEMENT

DRAIVIA DIVERSITEETISTÄ



YRITYKSET VASTA OPETTELEVAT MONIMUOTOISUUDEN PELISÄÄNTÖJÄ – MUTTA PIENI KIIRE ALKAA JO OLLA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: 123RF



Harmaantuva Eurooppa tarvitsee uutta verta – ja yksikään EU-maa ei kohtaa yhtä jyrkkää demografista haastetta kuin Suomi. Tutkimusten mukaan maanosan Euroopan työikäiset (15–64 v.) vähenevät 20,8 miljoonalla hengellä vuosina 2005–2030, kun suuret ikäluokat lähtevät eläkkeelle. Suomen kohdalla vajeen on arvioitu olevan noin 150 000 työntekijää vuonna 2020, mikä jättäisi seitsemisen vuotta pelivaraa.

Mutta, mutta: jos työllisyysaste Suomessa pysyy nykytasolla, sisään tulevat työntekijät eivät riitä korvaamaan työstä poistuvia. Yksi vaihtoehto – ja enemmän kuin pieni pakko – on ulkomaisen työvoiman käytön lisääminen.

Kauppatieteiden tohtori Aulikki Sippola toimii monimuotoisuuden johtamisen asiantuntijana yritysvastuuverkosto FIBSissä. Hänen mukaansa kyseessä on kokonaisuudessaan myös Suomen brändin rakentaminen hyvänä maana asua ja tehdä työtä.

”Tarvitsemme siis rohkeita yrityksiä, jotka uskaltavat lähteä moniarvoisuuden puolestapuhujiksi. Yrityksiä, jotka näytävät, että tavoitteenamme on olla kiinnostava työpaikka parhaille osaaajille riippumatta siitä mistä he tulevat, mikä on heidän seksuaalinen suuntautumisensa tai mihin uskontokuntaan he kuuluvat”, Sippola toteaa.

Periaatteessa kyllä, mutta...

Sippolan mukaan monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoasiat ovat monilla yrityksillä vielä periaatetasolla, ja käytäntöön vienti on puutteellista. Poikkeuksiakin toki on, ja jopa luokan tähtioppilaita: pitkän linjan toimijoilla ja kansainvälisillä yrityksillä on laajasti sisäistetty monimuotoisuuden ja yhdenvertaisen kohtelun reunaehdot. Tähän prosessiin liittyy esimerkiksi rekrytointipohjan laajentaminen ja kulutustottumusmuutosten tiedostaminen.

”Monimuotoisuuden johtamisesta puhuu harva yritys julkisesti – siitä lähinnä saatetaan mainita joissakin HR-politiikoissa ja yhdenvertaisuuskannanotoissa. Mutta kaikki puhuvat ihmillisen pääoman merkityksestä kilpailutekijänä ja edistävät monella lailla työhyvinvointia, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, johtamisen oikeudenmukaisuutta... näin siis aika paljon tehdään vaikka siitä ei kerrota monimuotoisuuden johtamisena”, Sippola toteaa ja huomauttaa, että maailmalla yleiset monimuotoisuuslinjaukset (diversity & inclusion policy) ovat meillä peruskauraa vasta kansainvälisillä pelureilla.

Sippolan mukaan aihealue on meillä vielä uusi, minkä johdosta asiaa lähestytään usein monikulttuurisuuskärjellä ja va-

jaakuntoisten työllistymisenä. Haasteet liittyvät siihen, että monimuotoisuuden arvo tulisi ymmärtää todellisen moniarvoisuuden toteutumisenä, joka syntyy osallisuuden ja erilaisen osaamisen hyödyntämisen kautta.

”Johtamisen tulee siksi edistää kaikkien yhdenvertaisia mahdollisuuksia päästä työhön, edistyä ja kehittyä sekä motiivoida jaksamaan työssä. Lisäksi asiakkuuksien johtaminen on tärkeää, asiakkaita ja palvelujen käyttäjiä tulee myös kohdella tasavertaisesti heidän tarpeitaan toteuttaen.”

Wanted: Reilu meininki

Sippola muistuttaa, että monimuotoisuuden johtamisen yksi määritelmä on luoda oikeudenmukainen ja tuottava työ- ja toimintakulttuuri, missä jokainen tuntee olevansa osallinen ja arvostettu niin työntekijänä, asiakkaana kuin eri sidosryhmien jäsenenä.

”Tämä on myös haaste, joka on helpompi sanoa kuin tehdä, mutta josta yhä enemmän puhutaan uuden työnteon maailmassa.”

Henkilöstön näkökulmasta hyvä monimuotoisuuden johtaminen lisää työtyytyväisyyttä, hyvinvointia ja oman potentiaalin hyödyntämistä. Tällöin tulevat kuvaan esimerkiksi

yksilölliset vaihtoehdot työnteon tapoihin ja työjärjestelyihin, palkitsemiseen, koulutukseen ja kehittämiseen, toteaa Sippola.

”Asiakkaan näkökulmasta yksilöllisellä asiakkuuksien johtamisella saavutetaan asiakastytyväisyyttä ja asiakkaita, kun lisätään tai parannetaan tuotteiden ja palvelujen saatavuutta, käytettävyyttä, sopivaa valikoimaa, turvallisuutta, saavutettavuutta tai esteettömyyttä”, hän listaa.

Ota kiinni mistä saat?

Aulikki Sippola on huomannut, että monimuotoisuuteen liittyä edelleen paljon väärinkäsityksiä. Hänen mukaansa monimuotoisuus nähdään usein epäselvänä möhkäleenä, johon tartutaan jos kiinni saadaan. Monimuotoisuutta kuitenkin arvostetaan, ja moni yritys vaikuttaa vilpittömältä nimitessään sen voimavaraksi. Sippola on kuitenkin huolissaan siitä, että pal-

”Tarvitsemme rohkeita yrityksiä, jotka uskaltavat lähteä moniarvoisuuden puolestapuhujiksi.”



Kauppätieteiden tohtori Aulikki Sippola toimii monimuotoisuuden johtamisen asiantuntijana yritysvastuuverkosto FIBSissä.

jon diversiteetin tuomasta draivista jää nykyisellään hyödyn-
tämättä.

"Mikään yritys ei myönnä kovin helposti syrjivänsä, mut-
ta kun kysytään, miksi teille ei työllis-
ty esimerkiksi vajaakuntoiset tai maa-
hanmuuttajat, vastauksena voi olla
hiljaisuus," Sippola toteaa.

Monimuotoisuutta ei siis lähesty-
tä rikkauten kautta, vaan koko aihe-
piiri on pakattu kielteisen kautta: ky-
seessä on vaikeita ryhmiä (liian nuo-
ret, liian vanhat, väärä sukupuoli,
maahanmuuttajat, vammaiset jne.),
joiden kanssa kuitenkin on jotenkin pärjättävä, koska lainsä-
däntö kieltää syrjinnän.

"Tästä syystä törmätään myös ryhmien yleistettyihin ongel-
miin: lasikattoon, kielitaitoon, työkykyyn, kokemattomuuteen,
tehokkuusepäilyihin, asiakkaiden reaktioihin eikä nähdä mah-
dollisuuksia saada uuttakin tietotaitoa ja osaamista käyttöön."

**"Monimuotoisuus-,
yhdenvertaisuus- ja tasa-
arvoasiat ovat monilla
yrityksillä vielä periaatetasolla,
ja käytäntöön vienti on
puutteellista."**

Kollektiivinen talenttiportfolio

Sippolan mukaan parempi reitti on edetä positiivisen kautta ja
nähdä monimuotoisuus erilaisten taitojen ja kykyjen kirjona,

kyvykkyyksinä, jotka hyvä johtami-
nen saa kukoistamaan ja antamaan
parhaansa. Tämä on sekä oikeuden-
mukaisuuden ja moniarvoisuuden to-
teutumista, Sippola katsoo.

"Monimuotoisuus tulisi siis näh-
dä yksilöllisenä osaamisena taustas-
ta riippumatta. Kaikki yksilöt myös
odottavat, että heitä kohdellaan hy-
vin omien tarpeiden pohjalta ja että

he ovat mukana päätöksenteossa."

Yksi FIBSin monimuotoisuussitoumuksen allekirjoittajista on
Accenture, joka poikkeaa sikäli perinteisestä suomalaisyrityk-
sestä, että sillä on kansainvälisyys vahvasti jo DNA:ssa. Johta-
ja Elina Piispanen kertoo, että yrityksen palkkalistoilla on
30–40 eri kansalaisuutta.

Globaali meininki on siis aika lailla arkipäivää Accenturella – päivittäin on palavereja, joissa puhutaan englantia ja vieressä neukkarissa saattaa istua kollega Kiinasta tai Singaporesta.

”Meille talossa pitkään olleille kansainvälisyys on itsestään selvyyden monin tavoin, mutta on muistettava, että meillekin tulee koko ajan väkeä, joille tilanne on uusi ja erilainen”, Piispanen muistuttaa.

**”Henkilöstön näkökulmasta
hyvä monimuotoisuuden
johtaminen lisää
työtyytyväisyyttä, hyvinvointia
ja oman potentiaalin
hyödyntämistä.”**

Osaamiskärjellä ovesta sisään

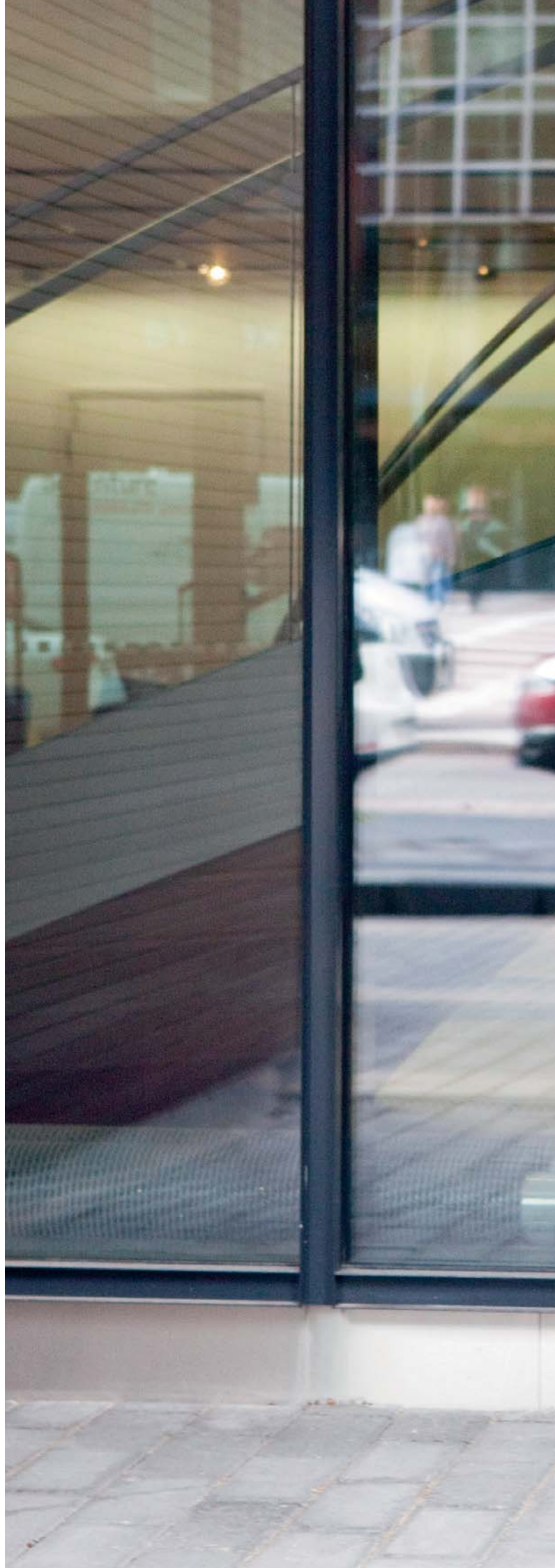
Accenture toteuttaa asiakasprojekteja usein monikansallisis-
sa tiimeissä, jotka voivat olla maantieteellisesti hajallaan. Vas-
taavasti rekrytoinnissa huomioidaan hakijat maailman kaikista
kolkista – tärkeintä on osaaminen.

”Aika tavallinen reitti tulla taloon on se, että Suomeen tul-
laan opiskelemaan ja sitten viihdytään ja haetaan täältä työ-
tä”, hän summaa.

Accenturen globaalin diversiteettiohjelman puitteissa moni-
muotoisuuden kehittämisestä organisaation eri osa-alueilla ra-
portoidaan jatkuvasti ja esiin nostetaan erilaisia teemoja, ku-
ten naisten aseman parantaminen.

”Tällaisia strategisia aloitteita olemme Suomessa tehneet
2000-luvun alusta saakka.”

KUVA: SINI PENNANEN



”Meille talossa pitkään olleille kansainvälisyys on itsestään selvyyden monin tavoin, mutta on muistettava, että meillekin tulee koko ajan väkeä, joille tilanne on uusi ja erilainen”, Accenturen johtaja Elina Piispanen toteaa.



Sympa HR

**Joustava,
kokonaisvaltainen
& globaali
HR-järjestelmä**

**Varhaisen
tukemisen malli
Sympa HR
-järjestelmässä**

**Lue lisää
www.sympa.fi/vatu**

**Tervetuloa
7.11.2013 Sanomataloon**

**Henkilöstöjohtamisen
trendit – tiedosta
ja ennakoi**

**Lue lisää ja ilmoittaudu
taloussanomat.fi/seminaarit**

www.sympa.fi

Vuonna 2007 koettiin yksi virstanpylväs kun Accenture Cultural Awareness Network eli CAN perustettiin. CAN-toiminnan tarkoitus on edistää käytännön toimenpitein moninaisuutta Accenturella – ja kuka tahansa voi osallistua.

Yes, We CAN!

Piispanen kertoo, että CAN auttaa ymmärtämään eri kulttuureja ja helpottaa näin monikulttuuristen tiimien työskentelyä.

”Esimerkiksi jos starttaamassa on projekti, jossa on mukana suomalaisia, saksalaisia ja intialaisia, niin on tarkoituksenmukaista pitää aivan aluksi cultural training workshop, jossa käsitellään kulttuurisia, usein viestintään liittyviä asioita hyvin konkreettisesti.”

”Päivittäin on palavereja, joissa puhutaan englantia ja vieressä neukkarissa saattaa istua kollega Kiinasta tai Singaporesta.”

CAN myös helpottaa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sopeutumista suomalaiseen yhteiskuntaan ja Suomen Accentureen ja vahvistaa ei-suomenkielisten työntekijöiden rekrytointi- ja perehdytysprosessia. Yhteistyössä CAN:in kanssa toteutetaan erilaisia toimenpiteitä eri kulttuureista tulevien työntekijöiden integroitumisen helpottamiseksi; tämä voi tarkoittaa esimerkiksi apua lupa-asioissa, viranomaisilmoituksissa ja käytännön järjestelyissä.

”Meillä jokaiselle aloittavalle työntekijälle nimetään oma ”Buddy” ja career counselor. Buddyn tehtävänä on auttaa suurissa ja pienissä käytännön asioissa ja oman uraneuvojan kanssa mietitään sitten osaamista ja sen kehittämistä pitämällä tähtäimellä.”

Globaali ote

Halukkailla on myös mahdollisuus osallistua työnantajan järjestämille kielikursseille – ja enemmän ja enemmän on yleistyessä käytäntö, että Suomen accenturelaisia lähetetään jo varhain maailmalle.

”Nytkin meiltä on lähdössä ryhmä vastavalmistuneita puoleksi vuodeksi Intiaan.” Piispanen mukaan Accenturelle luonteva tapa toimia on sellainen, että väki reissaa eri puolella palloa ja palaa sitten kertomaan kokemuksistaan ja jakamaan oppimaansa.

Piispanen myös kertoo, että viime aikoina hän on miettinyt yhä enemmän sitä, mitä suomalaisilla voi olla annettavaa tässä suuressa kansainvälisessä sopassa – ja vastaus liittyyne tavalla tai toisella suomalaisten pragmaattiseen, jalat-maassa-asenteeseen.

”Suomalaisten ongelmanratkaisutaito on sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin ympäri maailman”, hän pohtii. ■







MAAHANMUUTTAJIEN KOULUTUKSESSA LUOVAT KEINOT SALLITTU

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: OMNIA

Suomi tarvitsee maahanmuuttajia selvitäkseen edessä olevasta muutoksesta – ja maahanmuuttajat tarvitsevat apua ja koulutusta päästäkseen työn syrjään kiinni. Omnian aikuisopiston tuotepäällikkö Anne Nikkanen kertoo, että talossa järjestetään hyvinkin erityyppistä maahanmuuttajille suunnattua koulutusta.

”Näistä tuoreimpana voi mainita esimerkiksi yhteiskuntatakuuseen liittyvän nuorten aikuisten osaamisohjelman ja siihen liittyvän koulutuksen. Vaikka se ei olekaan suoraan maahanmuuttajille suunnattu ohjelma, on etenkin Espoossa nuorten maahanmuuttajien työttömyys niin korkealla, että olemme katso-neet tämän kohderyhmän yhdeksi tärkeimmistä.”

Omnian 10 000 opiskelijasta n. 15 % on maahanmuutto-taustaisia, ja on opetusryhmiä, joissa kaikki osallistujat ovat maahanmuuttajia. Maahanmuuttajien koulutukseen sisältyy

myös työelämäsertifikaattikoulutus, jossa opiskellaan suomalai-seen yhteiskuntaan sopeutumista ja työelämän pelisääntöjä.

Maahanmuuttajien perinteisiä 'entry'-aloja ovat siivous- ja kiinteistönhuolto sekä ravitsemisala. Omniassa ei tarjota vain näitä koulutuksia maahanmuuttajille, vaan henkilökohtaista-misen kautta haetaan jokaiselle opiskelumahdollisuudet. Am-mattitaitovaatimusten tunnistaminen voi kuitenkin olla hyvinkin haastavaa, jos yhteistä kieltä ei löydy.

”Tällöin me olemme soveltaneet menetelmää, jolla pyri-



tään tunnistamaan aiempi osaaminen heikosta kielitaidosta huolimatta.” Näin esimerkiksi kokkikoulutuksessa oleva vietään keittiöön ja katsotaan, mihin tämä pystyy saatuaan kuvalliset ohjeet ja nipun porkkanoita.

”Käytännön kokeilla on mahdollista päästä osaamisesta perille esimerkiksi juuri keittiöalalla tai vaikkapa kone- ja metallialalla.”

Nikkanen tietää, että myös yrityksissä tapahtuvassa perehdytyksessä voidaan käyttää luovia keinoja, jos oppi meinaa tyssätä kielimuuriin. Esimerkiksi hotellien siivoojia voidaan perehdyttää kuvakorteilla, joissa käydään läpi mitkä pinnat pitää siivota missäkin järjestyksessä, millä aineilla ja välineillä jne.

”Myös videolta voidaan näyttää haluttu suoritus.”

Resursseja – ja lisää luovia ratkaisuja – kaivattaisiin silti lisää, koska kohderyhmä on usein moniongelmainen, pulmina vaikkapa asunnottomuus ja kielitaidon puute, eikä maahanmuuttajilla ole välttämättä uutena maassa asuvana tukiverkosta. ”Sen rakentamista on meidän tuettava”, toteaa Nikkanen.

”Esimerkiksi Omniassa yhden opiskelijan opiskelijahinta on sama, oli sitten kyseessä maahanmuuttaja tai ei. Tässä on selvä epäsuhta, koska jo yksin kieli- ja kulttuurierojen takia maahanmuuttajiin tulisi panostaa paljon enemmän, mikäli todella halutaan auttaa heidän työllistymistään ja integroitumistaan suomalaiseen yhteiskuntaan.” ■



HALLITUN MIEHISTÖN KANSSA ON HYVÄ SEILATA

// MEPCO HRM

- Ketterä kokonaisratkaisu palkanlaskentaan, henkilöstöhallintoon ja rekrytointiin
- Tyytyväinen asiakaskunta kasvaa kovaa vauhtia, kyselyyn vastanneista 97 prosenttia tyytyväisiä
- Parantaa päivittäisen työn tuottavuutta ja tiedonsaantia organisaation kaikilla tasoilla

ASTU
LAIVAAN
OSOITTEESSA



KOLUMNI

Seppo Varpukari

Toimitusjohtaja

Numeron Oy

www.numeron.com

Kirjoittajan mielestä työvuorolistan suunnittelija on kirjaimellisesti tähtitieteellisten haasteiden edessä.

TYÖNTEKIJÖIDEN TOIVEIDEN PAREMPI HUOMIOINTI VÄHENTÄÄ SAIRAUSSPOISSAOLOJA

Ihmisellä on sisäänrakennettuna vahva käsitys oikeudenmukaisuudesta. Olemme yksilöinä reiluja muita kohtaan ja vastavuoroisesti oletamme myös itseämme kohdeltavan reilusti. Jokapäiväisissä tilanteissa reiluus tuntuu kuitenkin usein jäävän vain ajatuksen asteelle.

Suurissa yrityksissä käytännön toiminnan järjestäminen on niin monimutkaista ja haasteellista, että reiluus jää valitettavasti taka-alalle toiminnan tehokkaan järjestämisen kustannuksella. Uusien työvuorolistojen julkaisemisen jälkeen moni työntekijä harmittelee epäreilua juuri hänelle epämieluisen työvuorojen takia.

Uudet trendit asettavat lisähaasteita työvoimanhallintaan

Mutta eipä käy kateeksi työvuorolistan tekijääkään. Suunnittelija on kirjaimellisesti tähtitieteellisten haasteiden edessä. Palvelutason ylläpitämisen, töiden osaamisvaatimusten sekä henkilöiden osaamisen ja toiveiden yhtäaikainen ja tehokas yhdistäminen suurissa yksiköissä on käytännössä äärettömän vaikeaa, jollei mahdollontta. Nykytrendin mukaan työntekijöiden tulisi lisäksi liikkua tarpeen mukaan eri toimipisteiden välillä. Vaatimukset ovat kasvaneet nopeammin kuin työvuorosuunnitteluun käytettävät resurssit ja työvälineet.

Vaikeaan työvuorosuunnitteluun vedoten monissa organisaatioissa on lyöty hanskat tiskiin ja evätty mahdollisuus ottaa huomioon työntekijöiden toiveita. Tällä periaatteella työvuorosuunnitelmat saadaan jotakuinkin tehtyä. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että työntekijöiden toiveiden sivuuttaminen johtaa työhyvinvoinnin laskemiseen ja jopa sairaspöissaoloprosentin merkittävään kasvuun.

Kilpailu työntekijöistä

Työn ja vapaa-ajan sovittelu on nykypäivänä meille kaikille yhä tärkeämpää. Erityisesti henkilöstövaltaisilla palvelu-aloilla vaihtuvuus on suuri, jolloin joustomahdollisuuksien tarjoaminen on monelle työnantajalle merkittävä kilpailuetu.

Y-sukupolven edustajat hakeutuvat niihin yrityksiin joissa työtä voidaan tehokkaasti sovittaa kunkin työntekijän elämäntapaan, harrastuksiin ja sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Reilouden ja tehokkuuden yhdistäminen on mahdollista, kunhan pelisäännöt on etukäteen sovittu ja tasapuolisuus toteutuu. Helppoa se ei kuitenkaan ole.

Käytännön oppeja

Suomesta löytyy työvoiman optimaalisen hallinnan huippuosaamista. Sovelletun matematiikan tohtori Cimmo Nurmi



Työntekijäsi on **ansainnut** hyvän kahvihetken.



Kahvitauko on pieni nautinto ja rentouttava hetki. Sillä on positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja työtehoon. Kahvikupin äärellä puhutaan asiaa ja asian vierestä, ideoidaan ja luodaan sosiaalisia suhteita.

Suodatinkahvi, espresso, cappuccino, caffè latte ja parhaat kahvilaitteet. Meiltä löytyy ratkaisu hyvään kahvitaukoon!

Ota yhteyttä!

020 737 0000,
vendor@vendor.fi,
www.vendor.fi

Paulig
Vendor

(Satakunnan ammattikorkeakoulu) tiimeineen on kehittänyt kansainvälisesti menestyneitä matemaattisia optimointimenetelmiä työvoiman hallintaan. Menetelmillä voidaan optimoida mm. työvuorojen rakennetta, toiveiden huomiointia, työvuorolistojen laatimista ja työn tekemiseen käytettäviä henkilöresursseja.

Työntekijöiden toiveiden huomioinnissa voidaan käyttää autonomisen työvuorosuunnittelun ja automaattisen työvuorosuunnittelun mitä tahansa yhdistelmää. Yksi vaihtoehto on varmistaa jokaiseen työvuorolistaan jokaiselle työntekijälle esimerkiksi 10 % juuri sellaisia vapaapäiviä ja työvuoroja kuin he haluavat. Tämän lisäksi työntekijät voisivat esittää esimerkiksi 40 % sellaisia vapaapäiviä ja työvuoroja, jotka he mielellään haluaisivat. Nurmen tiimin menetelmillä näistä toiveista voidaan toteuttaa jopa 90–95 %. Toiveita toteutetaan tietysti TES-ehdot ja käytänteet huomioiden sekä aina ensisijaisesti työnantajan näkökulmasta. Tässä esimerkissä loput 50 % työntekijän jäljelle jäävistä työvuoroista optimoidaan työnantajan näkökulmasta tasapuolisuus edelleen huomioiden.

**”Uusien työvuorolistojen
julkaisemisen jälkeen moni
työntekijä harmitteleekin
epäreiluutta juuri hänelle
epämieluisen työvuorojen takia.”**

Edellä esitetty toimintamalli toiveiden toteuttamiseen on osoittanut toimivuutensa käytännössä. Esitetyt prosenttiluvut vaihtelevat jonkin verran yrityksen/yhteisön mukaan. Työvuoro-

rojen järjestämisvastuu on osin luovutettu työntekijöille itselleen ja optimointi huolehtii taloudellisesti tehokkaasta lopputuloksesta työnantajan näkökulmasta. Reiluus, tasapuolisuus, tyytyväisyys ja työvoiman optimaalinen hallinta on mahdollista toteuttaa samanaikaisesti.

Työvuororakenteiden ja työvuorolistojen laskennallisesti älykkäällä optimoinnilla on toimialasta riip-

pumatta mahdollista saavuttaa keskimäärin 5 % kustannussäästöt verrattuna manuaaliseen työvoiman hallintaan. Työntekijöiden toiveiden parempi huomioiminen ja tasapuolinen kohdelu voivat vähentää sairauspoissaoloja yhden prosenttiyksikön verran eli toimialasta riippuen jopa 25 %.

Lopuksi on syytä todeta, että moderneja työvoimanhallinnan ratkaisuja käyttämällä voidaan aiemmin työvuorolistojen tekemiseen käytettyä työaika osoittaa sekä tuotannolliseen työhön että työvoimanhallinnan pitkän tähtäimen suunnitteluun. ■

MAISTUUKO DUUNI?



**"Suomessa hoidetaan
työkykyä ja toimintakykyä,
mutta samalla halu tehdä
työtä sivuutetaan."**

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ ON EDETTY JÄTTIHARPPAUKSIN – MUTTA EDELLEEN ON ITSESTÄ KIINNI, VIIHTYYKÖ TÖISSÄ VAI EI

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: 123RF

Suomalaisesta työelämästä kantautuu huolestuttavia signaaleja. Kiire työpaikoilla lisääntyy ja henkilöstön kuormitus kasvaa. Samalla töissä pitäisi jaksaa painaa pitempään kuin ennen. Miten tämä yhtiö on mahdollista ratkaista?



Terveystalon työterveyden ylilääkäri Esa Asikaisella on parinkymmenen vuoden kokemus aihepiiristä. Hänen mukaansa yrityksissä osataan vaalia työntekijöiden fyysistä kuntoa ja psyykkistä kuntoa, mutta yksi rintama on jätetty aika lailla oman onnensa nojaan.

”Suomessa hoidetaan työkykyä ja toimintakykyä, mutta samalla halu tehdä työtä sivuutetaan.”

Asikaisen mukaan juuri työhaluihin onkin kaikkein vaikein vaikuttaa, koska kyseessä on niin henkilökohtainen asia. Lähtökohtaisesti on kuitenkin selvää, että hyvällä johtamisella saadaan porukka innostumaan ja viihtymään – ja työhalut tappiin.

Valitettavasti vain Suomessa ei aivan ole ymmärretty hyvän johtamisen tärkeyttä tällä puolella. Asikainen kaipaasi johtajia, jotka viettävät aikaa väkensä kanssa muutenkin kuin pikkujoulujen yhteydessä – vanhaa kunnon haalarimeininkiä, jolloin kukaan pomo ei ole niin iso, etteikö tätä voisi nykäistä hihasta.

Ihmisen kokoinen työpaikka

Terveystalossa tehtyjen henkilöstöön kohdistuvien tuottavuusanalyysien mukaan peruskuvio työpaikoilla on sangen yksinkertainen. Työntekijä tulee aamulla töihin odottaen saavansa sopivan kokoiset saappaat siksi työpäiväksi – ei liian isot, mutta ei liian pienetkään.

”Työntekijällä pitää olla tietyt tiedot, taidot ja tavoitteet ja hänellä pitää olla luottamus siihen, että hän kykenee selviytymään tehtävistään. Silloin työhalukin on hanskassa”, Asikainen summaa ja lisää, että esimiesympäristö vaikuttaa valtavasti siihen, miten mielekkääksi ihminen työnsä kokee.

Asikainen puhuu esimiehistä, jotka miettivät vain keinoja päästä hankalista tyypeistä eroon; ja esimiehistä, jotka pohtivat miten sen ”haasteellisen työntekijän” vahvuudet saataisiin valjastettua työyhteisön käyttöön. Asikainenkin myöntää, että joka tilanteesta ei ole kaivettavissa esiin uutta ja innovatiivista kulmaa, mutta aika monessa tapauksessa positiivinen lähestymistapa auttaa.

”Jos johtajuus ei ole määrätietoista, huonovointisuus työpaikalla lisääntyy”, hän uskoo.

Kun pomon käämi kärähtää

Helppoa se ei silti ole pomollakaan, kun pitäisi olla objektiivinen viilipytty henkilöstökriisien keskellä. Aika usein esimiehelläkin on nimittäin tunteet ja niiden lämpötila voi olla kaukana stabiilista. Tästä huolimatta:

”Esimiehellä on kuitenkin valta ja vastuu, joten hänen johtajuutensa ei saa olla subjektiivista.”

Johtajuusmiina on ilmeinen esimerkiksi pienissä pk-yrityksissä, joissa omistaja/toimitusjohtaja pyörittää intensiivisesti toimintaa eikä aina ehdi saada strategisia silmälaseja nokalleen, kun henkilöstöpuolella sattuu ja tapahtuu. Asikainen muistuttaa, että monessa pienessä firmassa toimitusjohtaja vastaa laskutuksesta, markkinoinnista, rekrytoinnista...

”Tällaisissa yrityksissä kuitenkin myös koetaan suurempaa onnistumisen iloa, kun hommat menevät nappiin. Se yhteishenki



Terveystalon työterveyden ylilääkäri Esa Asikainen näkee että hyvällä johtamisella saadaan porukka innostumaan ja viihtymään – ja työhalut tappiin.

myös kannattelee työntekijöitä.” Sen sijaan suurissa yrityksissä yhteenkuuluvaisuus ja sitoutuneisuus voi olla vähän niin ja näin. Ison talon syövereihin voi vaikka eksyä.

”On selvää, että johtajuus on melkoinen haaste sekä pienissä että isoissa yrityksissä.”

Syke kohdallaan?

Yritysten tulisi parhaansa mukaan varmistaa henkilöstön voimavarojen riittävyys, sillä työhyvinvoinilla on tutkimusten mukaan tärkeä merkitys yrityksen tuottavuustekijänä. Monessa yrityksessä kiinnitetään huomiota porukan jaksamiseen ja mietitään uusia keinoja, joiden avulla pidetään väki iskussa. Terveystalossa on saatu hyviä kokemuksia hyvinvointikartoituksista, joissa sydämen sykkeen välivaihtelun mittauksella selviää kuinka kuormittavaksi työntekijä työn kokee – ja ehtiikö hän palautua siitä riittävästi.

Terveystalo on nyt parin vuoden ajan käyttänyt osana hyvinvointikartoitusta Firstbeat-menetelmää, jossa sykemittari mittaa sykkeen vaihtelua kolmen päivän ajan. Asikainen kertoo, että kyseessä on työhyvinvointipalvelu, jossa on paljon tutkittua terveyskäyttäytymistä takana. Tämän johdosta mittauksesta voidaan vetää valideja johtopäätöksiä – terveydenhuollon asiantuntijavoimin, totta kai.

”Meillä tuloksia tulkitsevat työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti lääkärin tuella. Näin päästään jo aika lähelle mahdollisia ongelmia ja niiden ratkaisuja.”

Kuormaa kerrakseen

Asikainen kuvailee työhyvinvointia – tai työpahoinvointia – monimutkaiseksi vyyhdiksi, jossa monet tekijät vaikuttavat. Kuormittavan työn vastapainoksi tarvitaan vapaa-aikaa ja riittävästi unta, mutta joskus paineita tulee myös ihan siviilielämän puolelta – on avioeroja, sairaita omaisia, oikuttelevaa jälkikasvua jne. Liian monella rentoutuminen on vaikeaa ilman runsaanpuoleista alkoholin käyttöä.

”Sitten on tilanteita, että kuormittuminen työssä on niin kova, että kun perjantaina tullaan räittäsyneinä töistä, syke alkaa olla kohdallaan vasta sunnuntaina.” Kun kynttilää poltetaan molemmista päistä, ongelmat tulevat vastaan ennemmin tai myöhemmin.

Asikaisen mukaan erityisessä vaaravyöhykkeessä ovat 35–49-vuotiaat miehet, jotka painavat työelämässä kuin eläimet. Puhtaaksijalostetun sisun avulla he pärjäävät töissä, ja muu elämä menee siinä sivussa – kunnes ei enää menekään. Varsin yleistä on, että viisikymppisenä tulee stoppi ja kyseenalaistetaan kaikki nähty, tehty ja koettu – mielekkäältä ei tunnu sen paremmin työ, puoliso kuin oma identiteettikään.

Matkalla työ tulevaisuuteen

Parempaan suuntaan ollaan silti menossa. Tai, itse asiassa, parannusta on tullut tasaisesti jo vuosikymmenten ajan.

”Kyllä työolot ovat meillä jatkuvasti parantuneet 90-luvusta lähtien ja räsistystä on vähennetty. Samalla kiire on helpottanut ja hallinnantunne on parantunut, mutta ihmisen on edelleen itse ratkaistava kysymys siitä, miksi töihin tullaan”, Asikainen summaa.

Ylilääkäri puhuu ”työtulevaisuudesta” ja lähtee purkamaan tätä ketjua aivan sen alkupäästä: kun kenties vain 20–22-vuotias työntekijä ilmoittautuu ensimmäisenä päivänä työnantajalle.

Kun palkkalistoille ilmestyy uusi nimi, työterveydenhuollolla tulee olla jo selvä suunnitelma kirkaana mielessä. Miten aloitustarkastuksessa käynyt nuori ihminen saadaan jaksamaan läpi nuoruuden, ruuhkavuosien, keski-ikäen ja aina eläkkeelle asti.

”Itse asiassa meillä maali ei voi olla virallisen eläkeiän saavuttamisessa, vaan on katsottava vielä senkin yli.”

Peli jatkoajalle?

Asikaisen mukaan eläkkeelle jäämisessä Suomessa on tunnistettavissa tietty trendi. Eläkepäiviä odotetaan hartaasti ja sitten toki reissataan ja ollaan lapsenlapsien kanssa, mutta... aika pian ryhdytään miettimään, voisiko elämässä työnteollakin vielä olla joku rooli. Erityisesti hyväkuntoisen, aktiivisen kuusikymppisen luonnolle voi käydä ajatus kiikkutuolista ja sukan-kutomissavotasta. Asikainen kertookin julkisen salaisuuden: sairaaloiden moni osasto on harmaiden naaraspantereiden valtakuntaa, jähka aurinko laskee.

”Meillä öiseen aikaan sairaalaosastoja pyörittävät kuusikymmentä täyttäneet eläkeläisrouvat, kokeneet lähihoitajat, jotka haluavat edelleen tehdä töitä ja antaa oman panoksensa. Heillä on vaadittava osaaminen, toimintakyky ja ennen kaikkea halu tehdä töitä – itsehän he sen päättävät.”

Vanhoiden rouvien yöllinen valtakunta on enemmän kuin hiljainen signaali uudesta aikakaudesta, joissa työnteon vanhat kaavat murretaan. Myös esimerkiksi taksi- tai bussikuskeina on veteraanikuljettajia, jotka teknisesti ovat jo eläkkeellä. Samoin kiinteistöhuollon tehtävissä kulkee monta kaikki niksit tietävää konkaria.

Asikainen myöntää, että vanhat rakenteet natisevat liitoksissaan, kun ihmiset eivät käyttäydykään ennakkoidusti: ay-liike miettii, että miksi tehdä töitä, jos eläkettä ei kerry ja työterveydessä pohditaan, kuuluvatko nuo eläkeläiset meidän tonille vai ei. Mutta vaikka näiden ”työelämän paluumuuttajien” johdosta eri organisaatioissa voi mennä sormi suuhun, ilmiön taustalla on usein hyvinkin inhimillinen tarve tuntea itsensä edelleen hyödylliseksi ja kuulua johonkin yhteisöön.

”Kun kuusikymppiseltä, jo eläkkeelle jääneeltä lähihoitajalta kysyy, miksi hän vielä haalii raskaita yövuoroja, vastaus on usein, että saa olla tyttöjen kanssa.”

Kriittiset hetket

Työterveyslaitoksen *Vaikuttava työterveyshuolto* -teeman johtaja Kari-Pekka Martimo huomauttaa, että ihmisen työuran aika-



**"Sykkeen välivaihtelun
mittauksella selviää kuinka
kuormittavaksi työntekijä työn
kokee – ja ehtiikö hän palautua
siitä riittävästi."**

na on useita kriittisiä ajanjaksoja. Putken alkupäässä työhön pääsy on nuorelle tärkeää, koska työkokemuksen puute hidastaa työn ja kokemuksen saamista ja noidankehä on valmis, kun töihin pääsyssä taas arvostetaan kokemusta ylitse muiden.

Toisessa päässä uraa kriittistä on osaamisen päivittäminen ja joustavuus, koska kehityksen mukana moni työtehtävä voi

osoittautua tarpeettomaksi ja silloin pitäisi olla kykyä ja halua siirtyä toisiin tehtäviin, toteaa Martimo.

"Ikääntyneen työttömän taas on vaikea saada töitä, mikäli ei ole osoitusta laaja-alaisesta osaamisesta ja ennakkoluulottomuudesta."

Näiden lisäksi miinana tiellä vaanivat elämän ruuhkavu-

det, kun on työ ja pienet lapset. Arjen myräkässä voi huolenpito omasta terveydestä ja kunnosta unohtua.

Työterveysyhteistyö nosteessa

Yksi tärkeä elementti koko kuviossa on työpaikan ja työterveys- huollon saumaton yhteistyö – Martimon mukaan Suomessa ollaan näiden asioiden suhteen hyvässä vauhdissa, mutta tekemistä riittää edelleen.

”Tällä hetkellä on parasta se, että työterveysyhteistyön käsitteen myötä on alettu ymmärtää työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyön merkitys niin tarpeiden kartoittamisessa kuin niihin vastaamisessa. Edelleen kuitenkin on haastetta nostaa kehittämissen kohteiksi sellaisetkin tekijät, jotka eivät suoranaisesti vaaranna terveyttä, mutta voivat vaikuttaa työkykyyn ja työssä jaksamiseen ja jatkamiseen”, Martimo toteaa ja mainitsee esimerkkeinä työssä koetun kiireen, henkiset paineet ja muutosten tuoman ahdingon.

Martimo ei allekirjoita väitettä, jonka mukaan maakuntien pk-yrityksissä työhyvinvointiasiat olisi huomattavasti hoidettu kuin kasvukeskusten suuryrityksissä. Hänen mukaansa tavoitteena on se, että kaikilla työpaikoilla ympäri Suomen olisi työntekijöiden työterveyshuolto järjestetty.

”Monilla pienillä paikkakunnilla ainoa palveluiden tarjoaja on terveyskeskus, joissa aina eivät resurssit ole kohdallaan. Tästä syystä niissä joudutaan priorisoimaan asioita, jolloin toiminta voi osua paremminkin kohteeseen kuin hyvin resurssoidussa työterveysyksikössä, jos keskitytään pääasiassa vastaamaan työntekijöiden akuuttiin sairaanhoitotarpeeseen.”

Martimon mukaan työterveystoiminnan laatu kylläkin vaihtelee kovasti, mutta se ei selity maantieteellisillä tai järjestämistapaan liittyvillä seikoilla.

Laatujärjestelmästä puhtia systeemiin

Työterveyslaitoksen osaamiskeskuksen johtaja Jorma Mäkitalo kertoo, että yksi osaamiskeskuksen tutkimuksen suunnista tällä hetkellä on se, kuinka työkyvyn ohjaus ja johtaminen toimii pienissä ja isoissa yrityksissä. Hän mainitsee, että työterveydenhuollosta annettu uusi asetus tulee selkiyttämään pelikenttää jonkin verran:

”Asetuksen myötä laatujärjestelmä tulee pakolliseksi työterveydenhuoltoon ja ohjausta otetaan mukaan enemmän.”

Mäkitalon mukaan nykytilanteessa, jossa työterveyshuolto joutuu jatkuvasti paikkaamaan huonosti toimivaa perusterveydenhuoltoa, on vielä paljon petraamista.

”Työterveydenhuolto on työkyvyn asiantuntija ja sen pitäisi voida keskittyä enemmän tähän rooliinsa”, Mäkitalo harmittelee.

Samaan hengenvetoon Mäkitalo ihmettelee, miksi Suomi ei pärjää paremmin työkykytutkimuksissa, vaikka edellytyksiä olisi: suomalaisten työntekijöiden terveys on jatkuvasti kohentunut (aivan alinta tuloluokkaa lukuun ottamatta) ja työhön liittyvät laatu-tekijät ovat Euroopan huipputasoa.

”Tästä huolimatta olemme OECD:n vertailuissa viiden keinoimman maan joukossa, kun puhutaan sairauspoissaoloista ja eläköitymisestä.” ■

BRETELLE

yllellisiä lahjoja



Italialaisia
asusteita ja paitoja
naisille & miehille.



www.bretelle.fi



Nahka- ja hopeatuotteet,
kashmir- ja silkkituotteet;
myös pienissä erissä
upeasti pakattuina.



Pyydä uudet
taskuliinan taitto-ohjeet

info@bretelle.fi

Korkeavuorenkatu 15, 00130 Helsinki
+358(0)9 278 4778, tua@bretelle.fi



Ammattitautien määrä vähentynyt

Työterveyslaitoksen Työperäisten sairauksien rekisteriin kirjattiin vuodelta 2011 yhteensä 4 692 ammittautia tai ammittautiepäilyä eli 19 tapausta 10 000 työllistä työntekijää kohden. Kokonaislukumäärä on laskenut jo vuosia eikä laskulle löydy yksittäistä selittäjää. Kaikissa tauti- ja ikäryhmissä tapahtui samansuuntainen muutos. Kaikista ammittautiepäilyn vuoksi tutkimuksiin tulleista 40 prosentilla syyksi vahvistui ammittauti.

Julkaisu

Okša P, Palo L, Saalo A, Jolanki R, Mäkinen I, Kauppinen T. Ammittaudit ja ammittautiepäilyt 2011.

Työperäisten sairauksien rekisteriin kirjatut uudet tapaukset. Työterveyslaitos, Helsinki 2013.



Työpaikkakiusaamiselle tarvitaan nollatoleranssi

Työpaikkakiusaamisen nollatoleranssi tarkoittaa, että työyhteisön jokainen jäsen puuttuu häirintään ja epäasialliseen käyttäytymiseen välittömästi sitä nähdessään tai siitä kuullessaan. Nollaan on vielä matkaa: Työhyvinvointifoorumin Hyvä kohtelu työpaikalla -hankkeen selvityksen mukaan työpaikkakiusaamisesta puhuminen koetaan työpaikoilla edelleen vaikeaksi. Kiusaamisen lopettamiseksi tarvitaan sekä tietoa että asennemuutosta.

”Puhumisen vaikeus johtuu useasti haluttomuudesta myöntää, että omalla työpaikalla ilmenee kiusaamista. Aihe herättää voimakkaita tunteita ja vastustusta”, kertoo Työterveyslaitoksen johtava asiantuntija Maarit Vartia.

Esimiehistä kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että kiusaamiskokemukset selvitetään omalla työpaikalla asianmukaisesti. Työsuojaletuvaltuutettujen ja ammatiliittojen toimihenkilöiden näkemys oli kielteisempi: työsuojaletuvaltuutetuista noin joka kolmas ja ammatiliittojen toimihenkilöistä vain noin joka kymmenes oli tätä mieltä.

Kiusaamisen vähentymiseen ja nollatoleranssiin voidaan päästä, kun

- työpaikalla panostetaan kiusaamisen ennaltaehkäisyyn,
- kiusaamisen hyväksymättömyys on selkeä, koko organisaation yhteisesti jakama arvo,
- esiin tulleet kiusaamiskokemukset selvitetään oikeudenmukaisesti ja
- linjajohto ottaa vastuun ongelmasta.

Selvityksen teki Työhyvinvointifoorumin Hyvä kohtelu työpaikalla – kiusaamisvapaa ja myönteistä vuorovaikutusta edistävä työyhteisö -hanke. Kysely suunnattiin ryhmälle esimiehiä, työsuojaletuvaltuutettuja, työsuojaletupäälliköitä, luottamusmiehiä ja ammatiliittojen toimihenkilöitä. Vastaaajia oli kaikkiaan 1 299. Hanketta rahoittaa Työhyvinvointifoorumi ja siinä ovat mukana Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, Etelä-Suomen aluehallintovirasto, Ammatiliitto Pro, Ekonomiliitto, JHL, Tehy, TJS -opintokeskus, SAK, STTK, Valtion työmarkkinailaitos, Kirkon Työmarkkinailaitos sekä Kuntatyönantajat.

” Työhön liittyvät tekijät altistavat inhimillisille virheille

Työssä tapahtuvien inhimillisten virheiden taustalta löytyy usein työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä. Kiire, epäselvät ohjeet sekä puutteet vaarojen merkitsemisessä altistavat inhimillisille virheille. Tiedot käyvät ilmi *Sujuvaa työtä, vähemmän virheitä* -hankkeen kyselystä. Nollaan tapaturmaan pääseminen vaatii sekä inhimillisten virheiden syihin vaikuttamista että koko työyhteisön sitoutumista turvallisuutta edistäviin tapoihin.

”Muistilla ja huomiokyvyllä on rajoitteensa yhtä lailla kuin fyysisilläkin ominaisuuksilla. Eihän kukaan heitä meille kymmentä palloa ja ihmettele, kun emme saa kahdella kädellämme niitä kaikkia kiinni. Aivojen toimintakyvyn rajoitteet eivät ole näkyviä, eikä niitä sen vuoksi osata ottaa huomioon”, toteaa *Sujuva*-hankkeen vastuullinen johtaja Virpi Kalakoski.

Inhimilliset virheet ovat keskeinen työtapaturmiin liittyvä tekijä. Kiireessä ei ehdi huomata kaikkea tarpeellista. Epäselvät ohjeet vaikeuttavat asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen. Jos varoitusten havaitseminen on vaikeaa tai vaara-alueet eivät erotu, toimintavirheet lisääntyvät. ”Työhön liittyvät tekijät selittivät tutkimuksessamme jopa 50 prosenttia siitä, kuinka usein inhimillisiä virheitä esiintyy”, kertoo Kalakoski. Yli puolet työntekijöistä raportoi kohtaavansa työssään päivittäin tilanteita, joissa on varottava liikkuvia kohteita. Yli 40 prosenttia joutuu tekemään tai tarkkailemaan työssä useaa asiaa yhtä aikaa. Neljäsosa vastaajista kertoi, että joka päivä työn tekeminen häiriintyy tai katkeaa toistuvasti tai työssä on häiritsevää melua ja hälyä. Kolmannes työntekijöistä koki viikoittain painetta kiirehtiä työssään.

Sujuva-hankkeen kyselyyn kutsuttiin 2 951 vastaajaa ja siihen osallistui 1 681 huolto-, kunnossapito- ja varastotyöntekijää. *Sujuva*-tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa tavallisilla fyysisen työn aloilla, joissa tehtävät ja työolosuhteet ovat monimutkaisia ja muuttuvia ja työssä käytetään koneita ja laitteita.

Sujuva-hanke: www.ttl.fi/sujuva

” Panostus henkilöstön terveyteen lisää tuottavuutta

”Kun yritykset etsivät keinoja tuloksensa parantamiseen, niiden on syytä muistaa henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin panostaminen. Useat kansainväliset tutkimukset ovat todistaneet, miten mm. erilaiset terveydenedistämishjelmat näkyvät yrityksen tuloksessa jo muutaman vuoden ohjelman jälkeen”, kertoo taloustutkija Emile Tompa Kanadasta. Tompan mukaan 65–85 prosenttia kehittämisohjelmista tuottaa positiivisia tuloksia.

”Useat tutkijat ovat arvioineet henkilöstön hyvinvointia kohentavien toimien vaikutuksia. Toimet kannattavat useimmiten”, sanoo Tompa. Arvioidut ohjelmat liittyvät usein terveyden edistämiseen, sairauspoissaolojen hallintaan, työkyvyttömyyden ehkäisyyn ja ergonomiaan.

Lisätiedot: Emile Tompa, MBA, PhD, Health and Labour Economist, Scientist, Institute for Work & Health, Toronto, Canada, ETompa@iwh.on.ca

TAUON PAIKKA

FIKSU FIRMA OSAA
TARJOTA TYÖNTEKIJÖILLEEN
ELVYTTÄVÄÄ TILAA, JOKA LATAA
TYÖMYYRÄN PALKIT TAPPIIN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: HÅG

**"Suomalaiset
työympäristöt erottuvat
edukseen myös
kansainvälisessä
vertailussa."**



Vanhan koulukunnan työnantaja saattoi vielä miettiä, että taukotilan nikkarointi työläisille on hölmöläisen hommaa. Laiskotteluun ei erikseen kannata rohkaista saati opettaa, vanha patruuna fundeerasi. Ja jos lainsäätäjät puuttuu tilanteeseen, niin ehkä pakon edessä kellarista löytyy joku soppi, jossa voi nauttia pahanmakuista kahvia heiluvalla tuolilla sirisevän loisteputken valossa. Johan on sumppi äkkiä juotu ja seuraavaksi maistuu työ!

Tilanne 2010-luvulla on aika erinäköinen. Työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään nyt laajamittaista huomiota, ja yleisesti tunnustetaan, että modernin tietotyöläisen aivot tarvitsevat elpymistä. Aalto-yliopiston vanhempi tutkija Suvi Nenonen uskoo, että suomalaiset työympäristöt erottuvat edukseen myös kansainvälisessä vertailussa:

”Esimerkiksi luonnonmateriaalit ja pohjoismainen sisustus ovat monesti myös luonteeltaan hyvää tekeviä, mikäli ei valita liian neutraalia linjaa”, hän toteaa ja lisää, että jo ikkunasta näkyvä metsä tapaa olla elvyttävä.

”Elpyminen on kulttuurisidonnaista: suomalainen kaipaa tilaa ja rauhaa, kun taas keskieurooppalainen elpyy ihmisistä.”

Tilan uudet ulottuvuudet

Nenosen mukaan elvyttävä ympäristö voi olla fyysinen, sosiaalinen tai virtuaalinen: asiantuntija puhuu mielellään monitilatoimistoista, joka tarjoaa mahdollisuuksia vaikka mihin. Monitilatoimisto on tietotyön murroksen synnyttämä uusi, joustava ja muunneltava tilakonsepti:

”Monitilatoimistosta löytyy sopiva työtila kulloiseenkin työtehtävään: rauhallisia työtiloja keskittymistä vaativille töille, ryhmätyötiloja ja kohtaamispaikkoja neuvotteluille ja yhteistyötilanteille”, Nenonen muotoilee.

Suvi Nenonen huomauttaa, että ei ole vain yhtä tapaa pitää taukoa, koska myös meitä elpyjiä on monenlaisia: joku lepää Facebookissa, joku työtovereiden kanssa kahvilla ja joku täysin omiin ajatuksiinsa uppoutuneena.

Kun mieli lepää

Mutta noin ajatusleikin tasolla, millainen olisi optimaalinen taukotila, dataduunarin elvytyskeidas? – Nenonen toteaa, että ihan ensiksi on mietittävä tarkkaan, kenen kanssa tila on yhteensopiva: yksilön, tiimin vai organisaation?

”Erilaiset työntekijät asettavat tilalle merkittävän haasteen – pitäisikö olla erilaista elvyttävää tilaa erilaisille ihmisille?”

Vaikka ajat muuttuvat, Nenosen mukaan taukotilat ovat edelleen myös viesti siitä, kuinka paljon taukoja talossa arvostetaan. Ei siis ihme, että uutta väkeä rekrytoivat firmat mielellään esittelevät onnistuneita taukotilojaan (ja kääntäen: taukotila pidetään visusti piilossa, jos se muistuttaa kidutuskammaria).

KUVA: SINI PENNANEN



Nenonen toteaa, että yritykset tiedostavat nämä asiat koko ajan paremmin:

”Tietotyö tarvitsee pään tuuletusta, aivojen rentoutusta, ruumiin liikuntaa ja ravintoa – nykyisin ei enää levähdetä fyysisestä rasituksesta vaan myös monikanavaisesta rasituksesta. Yritykset ovat tämän huomanneet ja tilojen avulla voidaan ryhtyä myös aikaa.”

Varikkopysähdys vain

Toisaalta mikään aikaa runsaasti nielevä puuhamaa taukotila ei voi olla. Kiehtovat asiat, jotka vaativat aikaa, eivät kuulu taukotilaan, Nenonen huomauttaa.

”Ne vain ärsyttävät, koska lyhyellä tauolla ei ehdi niihin paneutua.”

Taukotilassa sen sijaan voisi viljellä erilaista memorabiliaa, joka liittyy omaan työiimiin ja sen huippuhetkiin. Työnantajan historian pitkävetisimpien vaiheiden esiintuominen taukotilassa ei sen sijaan juuri virtaa lisää. Ja sitä sopivan helppoa tekemistä, ”pikkupurtavaa aivoille”, voivat tarjota mm. radio, televisio, lehdet, pelikonsolit ja ristisanatehtävät.

Chillaa kauhukabinetissa

Nenosen mukaan taukotilat ovat monesti vaikeasti ja epätasaisesti saavutettavia – ”kauhutaukotila” sijaitsee pahimmillaan jossain wc:n ja kopiohuoneen liepeillä, tietenkin kalustettuna hiukan kevyemmin ja vaatimattomammin kuin kokoushuone. Sieltä leijuvat tuoksut työpisteisiin, samaten kuin muutkin aistihäiriöitä aiheuttavat ärsykkeet.



Suvi Nenonen rohkaisee kaikkia yrityksiä ”kokeilemaan, parantamaan, virittämään ja tuunaamaan” tilaa. Hän tietää, että yrityksissä vannotaan kustannustehokkaiden neliöiden nimien, mutta huomauttaa että ei ole mikään synti säästää tilaa – varsinkin jos tämä näkyy piikkinä työhyvinvoinnissa ja sitä kautta tuottavuudessa.

”Uudet tavat käyttää tilaa ovat yksi oppimisen muoto”, hän rohkaisee.

Saldo miinuksella?

Työntekijöiden viihtyvyydestä puhuttaessa pintaan pulpahtaa usein huomion suuntautumisen teoria (Attention restoration theory), jonka mukaan arjessa operoiva yksilö suuntaa huomionsa helposti liian moniin seikkoihin. Tämä aiheuttaa henkistä väsymistä, josta tulee aikanaan lasku maksettavaksi: vähentynyt ongelmanratkaisukyky, keskittymisvaikeudet, impulsiivisuus, virheidensä sekä potentiaalisten ongelmien riskien lisääntyminen.

Elvyttävä ympäristö kuitenkin auttaa henkisestä väsymyksestä toipumisessa. EFG:n toimitusjohtaja Tapio Heikkilä toteaa, että muutoksessa on menty pitkälti teknologia edellä: tietokoneista ja puhelimista tuli kannettavia aika päivää sitten ja työ on mobilisoitunut niiden perässä.

”Kun ihminen voi tehdä työtä missä tahansa, huomiota pitää kiinnittää kohtaamisiin”, hän linjaa. Näin esimerkiksi tau-

”Elpyminen on kulttuurisidonnaista: suomalainen kaipaa tilaa ja rauhaa, kun taas keskieurooppalainen elpyy ihmisistä.”

Haikossa kokous onnistuu!

- kokoukset
- koulutukset
- työhyvinvointi
- juhlat

haikko www.haikko.fi

Hotelli Haikon Kartano • Porvoo • p. 019 576 01 • hotelli.haikko@haikko.fi

kotilan ydin ei ole gourmet-kahvi tai pöytäliinan kiva kuosi, vaan mahdollisuus relata hetki hyvässä seurassa.

”Erilaiset kohtaamistilat rakentavat tunnelmaa ja omalta osaltaan myös yrityksen omaa tekemisen kulttuuria ja tapaa olla.”

Rohkeassa tilassa

Heikkilän mukaan takana on kehityskulku, jossa työpisteet siinänsä ovat varsin pieniä, kompakteja ja yksinkertaisia: ne ovat varsin puhtaaksi jalostettuja yksinsuorittamisen alttareita. Se todellinen yhteisöllisyys löytyy muualta.

Toimitusjohtajan mielessä on visio tilasta, joka rohkaisee luovuuteen ja joissa jaetaan ideoita kollegojen kesken. Vastaavasti tarvitaan myös tilaa, johon voi vetäytyä viiden minuutin paussille tai työskennellä rauhassa ilman avotoimiston taustaa.

”Edelläkävijäyritykset tekevät tiloja, joissa voidaan viettää aikaa yhdessä – eikä näiden tilojen tarvitse olla mistään yhdestä muotista, vaan eri tunnelmiin on tarjolla erilaista tilaa”, pohtii Heikkilä ja lisää, että värit ja materiaalit ovat keskeisellä sijalla tässä prosessissa.

”Esimerkiksi inspiroivalla ja eri toiminnot huomioivalla kalusteratkaisulla voidaan lisätä työviihtyvyyttä ja tuottavuutta”, Heikkilä uskoo.

Ergonomiakärkeä unohtamatta

Ergonomia on luonnollisesti avainasemassa, kun puhutaan työntekijöiden viihtyvyydestä. Teemu Hämäläinen

Toplux Oy:stä näkee, että ergonomia tarkoittaa työntekijän kannalta sitä, että tämä pystyy tekemään työtä ja keskittymään työntekoon ilman, että tarvitsee kärsiä huonon työasennon aiheuttamista kivuista ja säryistä.

”Jos asento ei ole hyvä, huomio alkaa keskittyä enemmän niihin kipuihin. Kun työntekijä pystyy keskittymään paremmin työntekoon, viihtyvyys tulee siinä samalla mukana”, Hämäläinen pohtii ja muistuttaa samalla, että ei ole olemassakaan yhtä oikeaa työskentelyasentoa:



KUVA: JUHA PUNTA OY

"Tärkeämpää on vaihdella asentoa, jotta ei jumiudu yhteen ja samaan."

Mikä pakko on istua?

Taukotilojen kalustamisesta puhuttaessa Hämäläinen uskoo, että tilausta voisi olla joillekin sellaisille elementeille, jotka vievät ajatuksen hetkeksi pois itse työstä.

"Tauon jälkeen voi taas keskittyä työhön ja saada ehkä jotain uusia ajatuksia."

Kalusteet voivat olla vaikkapa mukavia sohvia, mutta toisaalta: jos perustyö on istumista, niin breikki voisi olla sitten jotain aivan muuta. Taukotilassa voisi olla esimerkiksi "cocktail-tasoja", joiden äärellä voisi kokoontua.

"Ergonomia on luonnollisesti avainasemassa, kun puhutaan työntekijöiden viihtyvyydestä."

Hämäläinen on huomannut, että taukotiloista puhutaan nyt enemmän kuin vielä jokin aika sitten, mutta hän arvelee, että kaikki firmat eivät ole vielä valmiit tähän puoleen panostamaan.

"Ainakin toistaiseksi toimistotilat ovat vielä aika kustannustehokkaita ja siellä ei välttämättä ole taukotiloille aina paikkaa."



KUVA: EFG TOIMISTOKALUSTEET OY

Elinkaariajattelua työpäivään

Yksin taukotiloista ei minkään firman henkilöstön viihtyvyys ole riippuvainen. Tärkeää olisi myös se, että päivään saadaan ikään kuin "lentävä lähtö" – että jo ne ihan ensimmäiset hetket töissä menisivät nappiin.

Tätä puolta on pohdittu paljon Juha Punta Oy:ssä, joka on erikoistunut säilytyskalusteiden valmistukseen. Riku Luomaniemi muistuttaa, että monessa työpaikassa aamu alkaa siten, että tullaan työpaikalle, mennään pukeutumistiloihin ja vaihdetaan vaatteet.

"Harvassa paikassa on kuitenkin ymmärretty panostaa siihen, että homma toimii heti alkumetreiltä."

Funktion armoilla

"Omat tavarat hyllyyn, ja firman vetimet päälle" -ajattelu toteuttaa vain pelkistettyä funktiota, eikä välttämättä erityisen hyvin. Onko kaikille tavaroille omat paikat? Onko tilaa ylipääntänsä tarpeeksi?

"Kaikki lähtee siitä, että säilytysratkaisu on mahdollisimman toimiva, mutta siihen aamun fiilikseen voidaan vaikuttaa paljon myös värimaailman ja yleisilmeen kautta", Luomaniemi uskoo. Jos aamuhetken saa ladattua hyvää energiaa, se kantaa pitkälle päivään.

"On tärkeitä minimoida kaikki ärsykkeet siitä hetkestä ja varmistaa että kaikki toimii. Näin on todennäköisempää että loppupäivästäkin tulee hyvä." ■

Pekka Pohjakallio

Toimitusjohtaja

925 Design

www.925design.fi

Kirjoittaja on paremman työn suunnittelutoimisto 925 Designin toimitusjohtaja. Työssä hänen ensirakkautensa olivat tekstiviestit ja hän työskenteli Nokialla uuden luomisen parissa 19 vuotta. Nyt intohimona on luoda parempaa työelämää Suomeen. Vapaalla Pekan ajan täyttävät perhe, urheilu ja cheerleadingseuran puheenjohtajuus.

ILOA JA INNOSTUSTA AJATUSTYÖHÖN



Suomi on ajatustyön maa. Teemme työssämme koko ajan pieniä ja suuria päätöksiä ja menestyksemme on ajattelumme laadun varassa.

Kuitenkin menemme töihin naama mutrussa ja ajattelemme, että vakavuus ja kyynisyys tekee meistä uskottavampia.

Yhdysvaltalainen Pulitzer-palkittu journalisti Charles Duhigg tutki, miten käyttäytymisen muutos saadaan pysyväksi. Kimokkeen tutkimukselleen hän sai juttumatkallaan Irakissa yhdysvaltalaiselta majurilta. Majuri oli huomannut, kuinka levottomuudet alkoivat paikoilla, joissa oli katuruokakojuja. Kun kojut poistettiin, levottomuudet vähenivät.

Tavat syntyvät Duhiggin mukaan ”tapasilmukan” tavoin: on ärsyke, rutiini ja palkkio. Muutoksen saa aikaan siten, että luo uuden rutiinin, josta saa vanhan tutun palkkion.

Otetaan esimerkki. Kokoukseen osallistujilla on käsittämättömän tarve leikkiä älypuhelimellaan. Siitä on tullut tapa. Kun kokous alkaa, puhelin tai tietokone aukeaa ja vie keskittymisemme. Ärsyke – kokoushuone. Tapa – hypistely. Jos kyseessä on pinttynyt tapa, pelkkä kännykkäkielto ei toimi. Ja aikuisten maailmassa se tuntuu vähän vaikealta.

Mikä on palkkio, jonka kännykällä leikkimisestä saamme? Ehkä viihde. Tylsä palaveri, pysyn hereillä. Tai mielenrauha. Maailmassa tapahtuu paljon. Minun on oltava ajan tasalla. Kiellon sijaan tuomalla nuo samat palkkiot tapamme muuttuu. Keskitytään kokouksen agendaan ja rytmiin, niin tarve viihteeeseen vähenee. Pidetään sovitusti usein taukoja. Mielenrauha kasvaa.

Duhiggin mukaan on oleellista, että emme ahnehdi liikaa. Todellinen muutos syntyy tapa kerrallaan. Niin monta kertaa, että syntyy automaatio. Niin kuin hampaiden pesusta aamulla.

Ilo ja innostus ovat vahvasti päätöksäsymyksiä. Jurnutamme töissä aamusta alkaen, koska olemme päättäneet niin. Emme innostu asioista näkyvästi, koska se on ”epäammattillista”.

Miten tämän voisi muuttaa? Entä jos lopputulos olisikin tärkein asia?

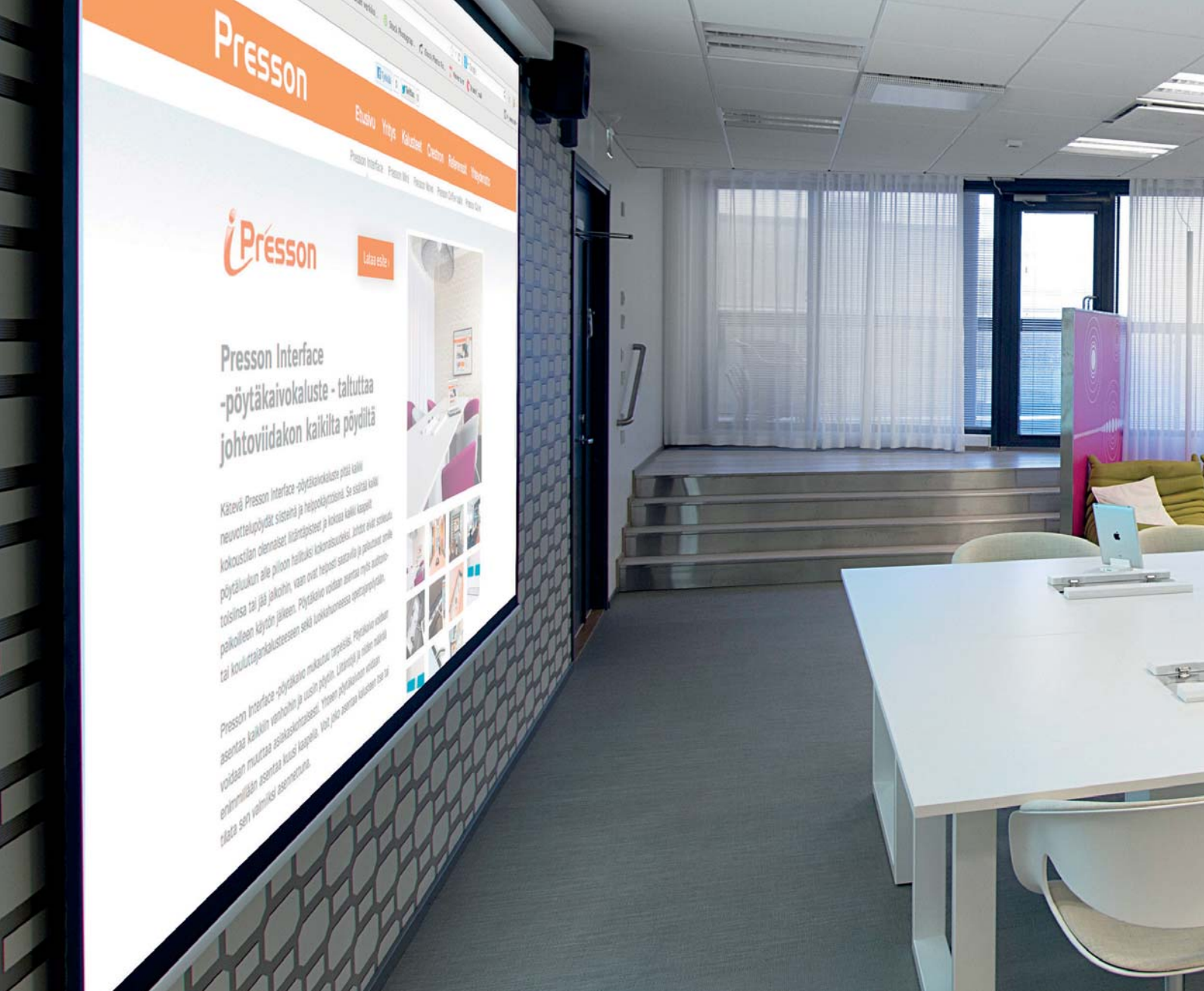
Jos innostus tuo lisää aikaansaamista ja tuottavuutta, johtajan merkittävä rooli on aikaansaada innostusta tiimeissään. Huippu-urheilussa tämä on itsestään selvää. Kauden aikana suurin muutos joukkueeseen saadaan motivaatioon vaikuttamalla.

Tapojen avulla voimme tarttua innostukseen. Jos otankin tavakseni tervehtiä kollegoja iloisesti aamulla. Kysyä lounaalla alaiseltani, mikä häntä motivoi. Juhlia onnistumisista.

Positiivisen ja iloisen asenteen ei tarvitse olla keinotekoisia ja päälle liimattua. Kukin organisaatio tavallaan. Kuitenkin niin, että positiiviset asiat ja aikaansaaminen on etusijalla.

Muutetaan työelämää. Tapa kerrallaan. ■

*Iloa ja innostusta Charles Duhiggin seurassa 925-Festivaaleilla 12.–13.11.2013 Kulttuuritehdas Korjaamolla:
www.925design.fi/festival*



ENEMMÄN TILAA KOHTAAMISILLE

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVAT: PRESSON OY

Tulevaisuudessa henkilökohtaiset työpisteet poistuvat ja työntekijät valitsevat työtilan työtehtävän mukaan. Uusi toimitila-ajattelu mullistaa myös kokous- ja neuvottelutilakäsitteen. Jatkossa työympäristön tulee mahdollistaa eritasoiset kohtaamiset niin neuvottelutiloissa kuin niiden ulkopuolellakin.

DNA Oy lähti uudistamaan rohkeasti omia toimitilojaan, kun vanhan pääkonttorin tilat kävivät pieniksi. Hallintojohtaja Vesa Vuotin mukaan uutta toimitilaa lähdettiin etsimään tarvekartoituksen ja henkilöstökyselyn tulosten pohjalta. DNA vuokrasi YIT:n rakentaman uuden, seitsemänkerroksisen ja 7 500-neliöisen rakennuksen Käpylästä. Tilasuunnittelu voitiin aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä.

Varsinaiseen suunnittelutyöhön osallistui DNA:n HR-, viestintä-, IT- ja hallinto henkilökuntaa, mutta koko henkilöstö pääsi vaikuttamaan suunnitteluun. Vuotin mukaan työyhteisössä valitsi innostunut ilmapiiiri ja asiat myös etenivät toivotulla tavalla. Hankkeen sisustussuunnittelusta vastasi dSign Vertti Kivi & Co experience.

"Mietimme tarkkaan, millaisia tarpeita meillä on ja vas-



ta sitten lähdimme suunnittelemaan tiloja. Uusia ratkaisuja piti myös testata ennen käyttöönottoa, jotta pystyimme varmistamaan niiden toimivuudesta. Muutoksen havainnollistamiseksi rakensimme vanhoihin toimitiloihin jopa uudenlaisen työpisteen.”

Tiloja erilaisiin tarpeisiin

Uusien toimitilojen myötä neuvottelutilojen määrä kasvoi merkittävästi. Vuoti laskee, että neuvottelutiloja on nykyisellään 41 kappaletta. Tilojen teemat ja tunnelmat vaihtelevat, mutta rohkeus ja persoonallisuus ovat yhteisiä nimittäjiä kaikkien tilojen sisustukselle. Osa tiloista tukee muodollisempia kokouskäytäntöjä, toiset taas soveltuvat vapaampaan keskusteluun.

Talon ensimmäisen kerroksen neuvotteluhuoneisiin kutsutaan DNA:n alihankkijoita, kumppaneita ja asiakkaita. Muut kerrokset on varattu omalle henkilökunnalle. Alakerran kaikki

neuvottelutilat ovat äänieristettyjä. Ylemmissä kerroksissa perinteisissä neuvotteluhuoneissa on äänieristys, mutta hiljaisissa huoneissa äänieristys on heikompi.

Osa suuremmista kokoustiloista voidaan pilkkoa pienemmiksi tiloiksi väliseiniä ja pöytiä jakamalla. Jaetuissa tiloissa on itsenäisesti toimiva valaistus sekä tekniikka ja omat sisäänkäynnit. Esimerkiksi ensimmäisen kerroksen suurta, 100 hengen neuvottelu- ja koulutustilaa, voidaan käyttää myös kolmena erillisenä neuvotteluhuoneena.

Kaikissa kokoustiloissa on käytössä Evoko-varausjärjestelmä, jota voidaan ohjata Microsoft Outlookin kalenterijärjestelmällä tai kokoustilan oven pielessä olevalla kosketusnäyttötalulla. Värikoodi ilmaisee onko tila käytössä. Jos tilaa ei tarvitse, sen voi vapauttaa ruutua koskettamalla. Tila vapautuu myös automaattisesti, jos kokous ei ole alkanut vartin kuluessa varausajan alkamisesta. Neuvottelutilat ovat varattavissa etukäteen, mutta

”Nykyajan toimisto on kohtausten ja kokoustamispaikka, jossa työn tulee olla mutkatonta.”

NÄIN LUOT TEHOKKAAN KOKOUSTILAN

- Selvitä huolella kokoustiloihin liittyvät käyttötarpeet ja tavoitteet. Aktivoi koko henkilöstö mukaan kartoitukseen.
- Hyödynnä käyttötarpeen arvioinnissa, suunnittelussa ja toteutuksessa asiantuntijoita.
- Panosta tilojen suunnitteluvaiheeseen sekä kestäviin kalusteisiin ja IT-ratkaisuihin.
- Huomioi suunnittelussa tilojen muuntelumahdollisuudet ja tulevaisuuden tarpeet.
- Investoi tekniikkaan todellisen tarpeen mukaan. Turha tekniikka vain hankaloittaa käyttöä.

hiljaiset huoneet, puhelinkopit ja kokousnurkkaukset saa käyttöönsä ad hoc -periaatteella.

”Uuden varausjärjestelmän avulla kokoustilojen käyttöastetta on saatu merkittävästi kasvatettua”, Vuoti kiittelee.

Varsinaisia avokonttoritiloja Vuoti kutsuu free zoneiksi, jossa vapaa keskustelu on sallittua. Näilläkin alueilla on verhoilla ja muilla tilanjakajilla erotettuja epämuodollisempia kokoustiloja.

Rauhallisempia puhelinkeskustelu- ja tai Lync-palavereja varten DNA:lla on yhdelle hengelle suunniteltuja puhelinkoppeja. Muutaman hengen sisäisiä palavereja varten on tarjolla myös hiljaisia huoneita.

”Henkilöstömme tyytyväisyys on parantunut dramaattisesti, kun työtilan voi valita oman tarpeen mukaan. Meillä voi tehdä myös etätöitä ja kaikkiin kokouksiin saa osallistua sähköisesti. Toisinaan hyödynnämme myös kävelypalavereita raikkaassa ulkoilmassa. Nykyaajan toimisto on kohtaus- ja kokoustamispaikka, jossa työn tulee olla mutkatonta. Kun neuvotteluhuo-

neeseen menee, pitää heti oivaltaa, miten tekniikan saa toimimaan”, Vuoti sanoo.

Käytettävyys keskeisessä roolissa

DNA:n uusien kokoustilojen av-suunnittelusta ja toteutuksesta vastanneen Presson Oy:n toimitusjohtaja Hannu Iljanto on samoilla linjoilla Vuotin kanssa.

”Tekniikka on suunniteltava niin, että sen käyttäminen on kaikissa kokoustiloissa yhtä helppoa. Näin saadaan parempia alkuja palavereihin, kun aikaa ei kulu laitteiden kanssa tuihtumiseen. Ajankäyttö on tehokasta kokouksen alusta loppuun”, Iljanto sanoo.

Kokoustilojen käyttöä voidaan tehostaa myös helppokäyttöisillä teknisten järjestelmien ohjauslaitteilla. Tällaisia ovat painikkeelliset ohjauspaneelit sekä tableteihin ja älypuheliiniin asennettavat ohjauslaitesovellukset. Niillä voidaan ohjata av-laitteistoja ja valaistusta, jossain tapauksissa myös verhoja ja ilmastointia. Ohjauslaitteet voidaan ohjelmoida niin, että

”Henkilöstömme tyytyväisyys on parantunut dramaattisesti, kun työtilan voi valita oman tarpeen mukaan.”



halutut toiminnot käynnistyvät yhtä nappia painamalla. Esimerkiksi videoesityksen käynnistyessä verhot sulkeutuvat ja valot himmenevät.

”Toisinaan hyödynnämme myös kävelypalavereita raikkaassa ulkoilmassa.”

Presson lupaa poistaa asiakkailtaan niin sanotun seuraavan käyttäjän ongelman. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kokoustilaan tulevan henkilön ei tarvitse selvittää edelliseltä käyttäjältä jäänyttä kaapelisotkua. Pressonin kehittämä, pöytään integroitava pöytäkaivokaluste kelaa piuhat käytön jälkeen siististi sisäänsä. Näin uusi käyttäjä ei joudu siivoustöihin. Hissimekanismilla varustetut näyttökalusteet puolestaan piilottavat monitorit sisäänsä, kun niitä ei tarvita.

”DNA:lle toteutimme toimitalon kokoustilojen av-tekniikan kokonaisuudessaan äänentoisto-, info- ja mikrofonijärjestelmien projektoreineen ja näyttöineen. Myös Evoko-tilavarauksjärjestelmä tuli meidän kauttamme. Aulaan rakensimme yhdeksästä monitorista koostuvan videoseinän ja suureen auditoriolaan kuvamatriisoinnin, jonka avulla kuva voidaan ohjata useammalle tilassa olevalle tykille tai näytölle”, Iljanto kertoo.

Iljanto painottaa hyvätasoisien laitteiden ja kaapeloinnin merkitystä. Oikeilla valinnoilla av-laitteet saadaan toimimaan erilaisten mobiili-, tietokoneiden ja videoneuvottelulaitteiden kanssa moitteetta. Iljannon mukaan pöytäkaivojen kaapelointi ja liitännät ovat tarvittaessa uusittavissa. ■



KOKOUS KAUKANA KAUPUNGIN VILSKEESTÄ

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN



Kokous kannattaa silloin tällöin järjestää tutun reviirin ulkopuolella. Maiseman vaihto virkistää ja ajattelua rajaavista toimintamalleista pääsee uudessa ympäristössä helpommin eroon. Kokoukset myös tehostuvat, kun omalla työpisteellä ei pääse pyörähtämään niin helposti.

Yhden potentiaalisen ympäristön arkihälinästä irrottautumiseen tarjoaa Hotelli Haikon Kartano, joka on valittu kymmenen kertaa Suomen parhaaksi kokoushotelliksi.

Toimitusjohtaja Juha Mähönen mukaan Haikon keskeisiä vetovoimatekijöitä ovat Armas Lindgrenin vuonna 1913 suunnittelema kartanorakennus, kaunis kartanopuisto sekä monipuolinen ja tasokas palvelutarjonta. Upea luonto tuo kokouksille ja koulutuksille leppoisan tunnelman.

”Tännehan pääsee Helsingistä nopeasti. Ei ole hermoja riipiviä ruuhkia, eikä parkkimaksuja. Täältä ei myöskään karata kesken kokouspäivän asioille. Uskon, että täällä kokouksissa ollaan kokonaisvaltaisemmin läsnä.”

Haikon Kartanossa on 20 suurta kokoustilaa ja saman verran pienempiä ryhmätyötiloja. Kongressikeskuksen suurimpaan tilaan mahtuu 400 ja Villa Haikkoon 200 kokousvierasta. Pienemmälle seurueelle voi varata vaikkapa rennon tupasaunan tai kartanon tyylikkään kristallikabinetin.



Mähönen muistuttaa, että kokouspäivään voi halutessaan liittää ulkoilua, liikuntaa, hemmottelu- ja hyvinvointipalveluja, kylpyläkäynnin tai tasokkaan á la carte -ruokailun. Kokoustamaan voi saapua myös vesi- tai ilmateitse, sillä Haikon laituriiin pääsee suuremmallakin aluksella ja hotellin helikopterikenttää voi käyttää laskeutumiseen.

”Haluamme tarjota asiakkaillemme odotukset ylittäviä positiivisia elämyksiä ainutlaatuisessa miljöössä. Monet yritykset valitsevat paketin, jossa puoli päivää on varattu kokoukselle tai koulutukselle ja toinen puolikas työhyvinvoinnin parantamiseen”, Mähönen sanoo. ■

Lisätietoja: www.haikko.fi

AEL VALMENSII ROCLAN UUDEN TUOTANTOLINJAN ESIMIEHET JA TYÖNTEKIJÄT

KUVA: ROCLA OY

Trukkeja valmistavan Roclan japanilainen omistaja Mitsubishi Heavy Industries lopetti tuotantotoimintansa Hollannissa 28.2.2013 ja sähköisten vastapainotrukkien valmistus siirtyi Suomeen Roclan tehtaalle.

Roclan toiminnan laajentaminen ja uuden tuotantolinjan käynnistäminen edellyttivät esimiesten ja yli 30 uuden työntekijän rekrytointia ja koulutusta uusiin tehtäviin. Roclan yhteistyökumppaneina hankkeessa toimivat koulutusyritys AEL sekä henkilöstöpalveluyritys StaffPoint Oy. Uusi tuotantolinja käynnistyi Roclan Järvenpään tehtaalla huhtikuussa 2013.

Konsultatiivisella valmennuksella hyviä tuloksia

AEL:n Roclalle tuottama valmennusohjelma perustui konsultatiiviseen valmennukseen. Valmennus ja koulutukset juurrutettiin uuden tuotantolinjan esimiesten ja uusien työntekijöiden työtehtäviin ja tuotantotekniikan vaatimuksiin. Valmennuksen aikana ryhmä sitoutui hyvin yhteen, joka loi hyvät edellytykset toimia tiiminä.

Valmennukseen osallistui 32 Roclan uutta työntekijää. Työntekijöiden koulutus toteutettiin kymmenen viikon laajuisena rekrykoulutuksena sisältäen sekä teoriajaksoja että työssä oppimista. Uudet työntekijät koulutettiin tehtäviinsä ammattialoitain (koneistus, hitsaus, maalaus ja kokoonpanotyöt).

Kokeneista ammattilaisista valmennettiin osastoille Team Leaderit. Työssä oppimisjaksolla Team Leadereiksi valmenneet perehdyttivät uudet työntekijät tuotantolinjan tekniikkaan ja tehtäviin. Oppimisen edistymistä seurattiin valmennuksen aikana suorittamalla väliarviointi ja henkilöiden itsearviointit. Loppuarvionnilla varmistettiin, että henkilöt suorittuvat tulevista tehtävistään ja hallitsevat Roclan valmennukselle asettaman suoritustason.

Tehdaspäällikkö Ari Timonen Rocla Oy:stä kertoo, että työntekijöiden perehdytys ja oppiminen onnistuivat erinomaisesti. Koulutettujen oppimiskäyrät ja uuden tuotantolinjan käynnistämiseen vaaditut työtehtävät olivat hyvin hallinnassa haastavasta aikataulusta huolimatta.

Asiakasvastaava Arto Kyyhkynen AEL:stä on erittäin tyytyväinen yhteistyöhön. Osapuolten voimakas sitoutuminen hankkeeseen loi hyvät edellytykset onnistua. "Lisäksi työssä oppiminen valmennuksen tuella osoittautui erittäin tehokkaaksi oppimismetodiksi hankkeen toteutuksessa", Kyyhkynen toteaa. ■

Lisätietoja: arto.kyyhkynen@ael.fi, www.ael.fi



UUTUUSLAITE HOITAA KAHVITARJOILUN TYYYLIKÄÄSTI

PSL 1000 soveltuu suuren kapasiteettinsa ansiosta erinomaisesti toimistoihin, odotustiloihin ja paikkoihin, jossa henkilökunta halutaan vapauttaa kahvinkeitosta muihin tehtäviin. Laitteesta on mahdollista tarjota suodatinkahvia ja espressopohjaisia erikoiskahveja.

Kahvin lisäksi PSL 1000:sta voidaan tarjota kaakaota, kuumaa vettä ja muita kuumia juomia, kuten mustaherukkamehua tai mustikkakeittoa. Laitetta on kaksi eri mallia:

PSL1000 BTC ES valmistaa suodatinkahvin sekä espresson vastajauhetuista pavuista.

PSL1000 FB2:sta voidaan tarjoilla kahta eri suodatinkahvia, esimerkiksi tummaa ja vaaleapaahtoista kahvia.

PSL1000:ssa on 1 000 kupin automaattinen mukisyyttö, mutta kupittunnistimen avulla laitteessa voidaan käyttää myös omia mukeja. Laitteen juomakapasiteetti on 180 kupillista tunnissa. Laitteessa on erillinen annostelija kahville ja kuumalle vedelle, joten kuuman veden joukkoon ei sekoitu kahvipisaroita.

PSL 1000:ssa on selkeä 7" värillinen kosketusnäyttö ja vaihdettava käyttökieli: suomi/ruotsi. Laitteeseen voidaan asentaa mainosnäyttö tai suurempi multimediasoitin, jolla voidaan esittää still-kuvia tai mainosfilmejä. Näyttö toimii myös yrityksen informaatiokanavana.

Energiansäästöohjelman ansiosta laite kytkeytyy valmiustilaan, kun laite on hetken käyttämättä. ■

Lisätietoja: vendor@vendor.fi, www.vendor.fi



RAPUKARTANO TARJOAA ELÄMYKSIÄ JOKAISELLE



Rapukartanon uusi majoitusrakennus Merta on valmistunut ja mahdollistaa majoituksen jopa 70 hengelle, kun otetaan käyttöön myös päärakennuksen huoneet. Majoitustilat ovat varattavissa tilauksesta tapahtuman yhteydessä.

Merrassa on 18 huonetta ja kaksi sviittiä. Huoneiden sisustus on saanut inspiraationsa kartanoa ympäröivästä luonnosta. Jokaisessa huoneessa on oma kylpyhuone, TV ja terassi. Sviiteissä on lisäksi oma sauna ja poreamme sekä King Size-kokoiset hierovat sängyt.

Päärakennuksen yläkerrassa on 7 viihtyisää 2–4 hengen huonetta, jotka on sisustettu Rapukartanon jyhkeää suomalais-ta tyyliä noudattaen. Huoneista löytyy vesipiste kasvojen ja käsien pesua varten. Tilavat wc- ja suihkutilat sijaitsevat makuuhuoneiden läheisyydessä.

Majoitustilojen lisäksi Rapukartanolla on viime aikoina panostettu keittiön kehitystyöhön, missä on ollut mukana tunnettuja ja keittiömestareita. Suurin osa raaka-aineista tuotetaan lähialueilla ja ruokalistalla on mm. riistaa (hirveä, poroa, karhua), sieniä, marjoja, kalaa ja tietenkin tuoreita rapuja. Makumaailma haetaan kauden parhaista raaka-aineista suomalaista ruokakulttuuria kunnioittaen.

Majoitustilojen ja A-oikeuksin varustetun ravintolan lisäksi Rapukartanolta löytyy kolme saunaa, muuntuvat kokous- ja juhlatilat sekä elämyksiä jokaiselle. ■

Lisätietoja: www.rapukartano.fi



MARKKINOINTI-INSTITUUTIN TOIMITUSJOHTAJAKSI NIMITETTIIN TONI BERKOWITS



Markkinointi-instituutin toimitusjohtajaksi nimitettiin DI, MBA Toni Berkowits 1.8.2013. Hän on aiemmin toiminut Markkinointi-instituutin myynti- ja asiakkuusjohtajana.

Toimitusjohtajan tehtävässä Toni Berkowits jatkaa Markkinointi-instituutin *Tunnistettava muutos* -asiakas lupauksen kehittämistä ja toteuttamista. Markkinointi-instituutin palveluiden tavoitteena on muuttaa merkityksellisellä tavalla yritysten liiketoimintaa ja yksilöiden työn tekemisen tapaa.

Berkowitsin mukaan Markkinointi-instituutti uudistuu nyt entistä nopeammin. "Muutoksemme näkyy uusina asiakasratkaisuvina sekä tavassa, jolla työskentelemme asiakkaiden kanssa. Tulemme tuomaan sekä omaan että asiakkaidemme arkeen moderneja työkaluja, joilla vauhditamme liiketoiminnan tuloksia. Koska brändimme on vahva, nyt on otollinen aika tälle kehitysaskelle ja irti otolle kilpailijoista", Berkowits sanoo.

"Markkinointi-instituutin vahvuuksia ovat kautta 80-vuotisen historian olleet ajanmukaiset ja työelämän tarpeista lähtöisin olevat menetelmät", sanoo Markkinointi-instituutin kannatusyhdistyksen hallituksen puheenjohtaja Heikki Ropponen.

Alan kapinallinen jatkaa ammatillisen koulutuksen kehittämistä työelämän ytimessä uuden nuoren toimitusjohtajan luotsaamana. "Toni Berkowits kykenee asettumaan poikkeuksellisella taidolla asiakkaan asemaan ja analysoimaan yhdessä asiakkaan kanssa tämän tarpeita. Arvostamme lisäksi hänen vahvaa myynnillistä otettaan sekä tahtoa ja kykyä jatkaa koulutusalan uudistamista", Ropponen perustelee.

Berkowits siirtyi toimitusjohtajaksi Markkinointi-instituutin myynti- ja asiakkuusjohtajan tehtävästä. Sitä ennen hän on toiminut kansainvälisen logistiikkayhtiön myynnistä, markkinoinnista ja koulutuksesta vastaavana johtajana sekä valmennus- ja konsultointiyhtiössä partnerina, myyntitiimin vetäjänä ja valmennuskonsulttina. Berkowits on koulutukseltaan tuotantotalouden diplomi-insinööri ja MBA. ■

Lisätietoja:

toni.berkowits@markinst.fi, www.markinst.fi

HR:N TEHTÄVÄ ON TUNNISTAA PIILEVÄT KYVYT

ENERGY:
Johtajalle
ominainen
tyyli innostua
tehtävistään

ENERGIZE:
Johtajan taito
motivoida
organisaatiotaan

EXECUTION:
Johtajan kyky
toteuttaa
suunnitelmia

EDGE:
Johtajalle
luontainen
tapa tehdä
päätöksiä

Menestyvä ylin johto on helppo tunnistaa – menestyvän keskijohdon kykyjen tunnistaminen sen sijaan on joskus haasteellista.

HR:n näkemys, työkalut ja yrityksen kulttuuri ovat niitä asioita, joiden avulla voidaan löytää kykyjä. Menestyjien tunnistaminen on silti useissa organisaatiossa vaikeaa, ja mahdolliset tulevaisuuden osaajat saattavat näin jäädä huomaamatta ja heidän osaamisensa hyödyntämättä.

**Tunnistatko sinä yrityksesi
Menestyvät Johtajat? Me tunnistamme.**

Assidu valitsee vuosittain Menestyvän Johtajan, joka näkee muitakin värejä kuin mustan ja valkoisen. Kaikki sävyt ovat tarpeen kun johdetaan ihmisiä ja liiketoimintaa. Yrityksen menestys perustuu paitsi raakaan työhön myös johtajiin, joilla on kyky ja taito viedä alaisiaan pidemmälle kuin itse osaisivat. ■

Lisätietoja: www.assidu.fi

KIINNOSTAAKO REKRYTOINTI EUROOPASTA?

EURES auttaa suomalaisia työnantajia löytämään työvoimaa muista Euroopan maista, jos sopivaa osaajaa ei löydy Suomesta eikä ole koulutettavissakaan kohtuullisessa ajassa.

TE-palvelujen EURES-asiantuntijat ovat eurooppalaisten työmarkkinoiden asiantuntijoita ja toimivat linkkinä rekrytoinnissa: suomalaisen työnantajan avoimia työpaikkoja markkinoidaan EURESin työpaikkasivuilla sekä valitun maan paikallisella te-palvelut.fi -sivua vastaavalla sivulla.

Autamme löytämään sopivan kohdemaan. Apua saa myös hakemusten vastaanottamisessa ja esivalinnan tekemisessä – työnantaja tekee aina lopullisen valinnan. Rekrytoiva työnantaja voi osallistua kanssamme eri Euroopan maissa järjestettäviiin rekrytointitapahtumiin. Tarvittaessa järjestämme työnantajalle räätälöidynkin rekrytointitilaisuuden kohdemaassa. Palvelut ovat maksuttomia.

EURESin (European Employment Services) muodostavat EU/ETA -maiden julkiset työnvälitykset. Yli 15 vuotta toimineeseen verkostoon kuuluu lähes 1 000 EURES-asiantuntijaa, jotka välittävät vuosittain 50 000 työntekijää maasta toiseen.

Suomessa eurooppalaiseen työnvälitykseen erikoistuneita asiantuntijoita on suurimmissa työ- ja elinkeinotoimistoissa. ■



Lisätietoja:

www.te-palvelut.fi

> Työnantajan palvelut

> Rekrytointi ulkomailta

Liikunnallinen perheloma
täysihoidolla keskellä Tamperetta
16./17.-21.2.2014.
Liiku ammattitaitoisten ohjaajien
opastamana päivittäin.
Viikkoon sisältyvät myös retket
kylpylään ja laskettelurinteisiin!

Tykkää:
 KOULUTUSTA
VAPAA-AIKAA
YRITYSTILAISUUKSIA
 **Varalan Urheiluopisto**
Varalankatu 36, 33240 TAMPERE

TYÖNOHJAUSTA

Työyhteisövalmennusta

logoterapeuttinen
työnohjaaja, STOr
Sirpa Kirjalainen

www.kouluttaja.fi

040 751 9059



hotel **ANNA**



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



jaakkolantila.fi puh. 05 367 5140

Tukipunos

Työhyvinvoinnin
vahvistamista rentoutuen,
NLP:n ja tietoisien
läsnäolon avulla.

www.tukipunos.fi
asta.heikkila@tukipunos.fi

HR

henkilöstöosaamisen ammattilehti

2014

nro

ilmestyy

1/2014

vko 8

2/2014

vko 18

3/2014

vko 26

4/2014

vko 44

Your Global Exhibition Partner



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

www.arvelin.fi

Oletko valmis Henkilöstöjohtamisen edelläkävijäksi?



HR:n koko kaari yhdessä järjestelmässä

Kun luot strategiaa, tiedätkö heti mitkä ovat henkilöstösi vahvuudet sen suhteen? Miten vahva olet tilanteissa, jotka vaativat nopeaa reagointia henkilöstöasioissa? Saatko raporttisi yhdestä paikasta, ajantasaisina ja täsmällisinä?

Arc Technology Human Capital Solutions

- Sirpaloituneista henkilöstötiedon saarekkeista yhteen MyArc -työpöytään
- Mutkattomia henkilöstörutiineja, sujuvaa raportointia
- Reaaliaikainen tiedon päivitys, seuraaminen ja poiminta muihin järjestelmiisi

Luo vahva pohja henkilöstöjohtamisen päätöksille

Arc-ohjelmistoilla on yli 100.000 käyttäjää yli 40 maassa, yhdeksällä eri kielellä. Pilvipalvelumme mahdollistaa kustannustehokkaan ja turvallisen käytön, aina asiakkaan tarpeen mukaisesti.

Arc Technology Oy

Johtamisjärjestelmät – Henkilöstöratkaisut – Konsultointi



<http://www.arctechno.com> | info@arctechno.com

Arc Technology Oy | Lautatarhankatu 8 B, FI-00580 Helsinki | Tel. +358 9 4242 990 | Fax + 358 9 4242 9920
Hatanpään Valtatie 24, FI-33100 Tampere



EFG MySpace

Pehmeitä ratkaisuja dynaamisiin toimistoihin

Lisää uutuuksia löydät kotisivuiltamme www.efg.fi