

HR VIESTI

henkilöstöosaamisen ammattilehti

1/2014

Menestyvä Johtaja 2013

Tue tiimiä, tähtää tuloksiin

Rekrytointi

Rekrytointi siirtyy uuteen aikaan

Työ ja hyvinvointi

Stressistä eroon harjoittelemalla

www.hrviesti.fi

HINTA 14,50 EUR

HR viesti nyt myös
iPad versiona!



Lataa
App Storesta

Elina Piispanen:

**Naisjohtajan
tulee sanoa
"tahdon" – ja
myös tarkoittaa sitä**



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



Haluatko tietää luontaiset taipumuksesi?

LTA – Luontaisten Taipumusten Analyysi

”Tunne itsesi, ymmärrä muita.”

Järjestämme kevään aikana valmennustilaisuuksia, joissa käsitellään **Ihmisten erilaisuus -teemaa** ja käydään läpi henkilökohtaisia tulosraportteja.

Kevään 2014 valmennustilaisuudet:

Vantaa	25.2.	klo 8.30–12
Tampere	11.3.	klo 13–16
Oulu	18.3.	klo 13–16
Kuopio	25.3.	klo 13–16
Jyväskylä	1.4.	klo 13–16
Lappeenranta	8.4.	klo 13–16
Vantaa	10.4.	klo 8.30–12

Valitse itsellesi sopiva tilaisuus ja ilmoittaudu!

Tilaisuudet ovat **maksuttomia**.

Syventävä LTA-valmennus (oikeuttaa valmennuslisenssiin)
Vantaa 15.–16.4. sekä 13.5.2014



MIKÄ ON LTA?

Luontaisten Taipumusten Analyysi (LTA) on oman luontaisen ajattelutyylin tunnistus. Analyysin avulla opimme hahmottamaan ihmisten erilaisuutta vahvuuksineen ja kehityshaasteineen.

Lisätietoja LTA-tapahtumista osoitteesta:
www.feelback.com



O N Ä L Y K Ä S T Ä M I T A T A

HEI SUOMALAINEN, MITEN VOIT TÖISSÄ?

VARMA
Hyvää työtä.

Tervetuloa suomalaisen työn metsään! Koska työhyvinvointi on työntekijöiden summa, sitä kannattaa kehittää ja vaalia. Hyvää työtä -palvelu on perustettu juuri sitä varten.

 **HYVÄÄTYÖTÄ.FI**

Päaset tarkastelemaan työelämäsi eri kanteilta istuttamalla omaa työhyvinvointiasi kuvaavan puusi. Samalla voit verrata miten muilla alasi tai maaakuntasi ihmisillä menee. Mitä vihreämpi puu, sitä parempi työhyvinvointi.





Kannen kuva

Sini Pennanen

1/2014

SISÄLTÖ



KUVA: SINI PENNANEN

Elina Piispanen – naisjohtajan tulee sanoa "tahdon". **KAIKEN SE KESTÄÄ**

10

Kaiken se kestää

HR viesti keskusteli naisten asemasta suomalaisessa pomopörssissä Elina Piispanen kanssa, joka on kuulunut Accenturen johtoryhmään vuodesta 1996. Accenturen jonkin aikaa haastattelun tekemisen jälkeen jättänyt Piispanen kuuluu siihen varsin eksklusiiviseen kerhoon Suomessa, joka koostuu huipputason naisjohtajista.

18

Menestyvä Johtaja 2013

Elisan Jorma Niemelä on vuoden 2013 Menestyvä Johtaja. Menestyvä Johtaja on Assidun yhteistyössä Dextran ja Sovelton kanssa vuosittain järjestämä kilpailu, jonka tarkoituksena on nostaa julkiseen keskusteluun henkilöstöjohtamisen taidot esimiestyössä ja kiinnittää huomiota organisaation eri johtotasojen rooliin strategian toimeenpanossa.

24

G-voimat jyllää

Googlega panostus yksilöön ei jää pelkäksi sanahelinäksi, vakuuttaa HR-johtaja Frank Kohl-Boas. Googlelaiset johtavat paljolti itse itseään ja he tekevät sen hyvin, koska ovat innoissaan työstään ja uskovat, että sillä on merkitystä.



30

Rekrytointi siirtyi uuteen aikaan

Yleisradio pisti organisaatiokaavionsa uusiksi. Samalla uudistuivat HR-toiminnot ja rekrytointi. Nyt Yle näyttää muille mallia sosiaalisen median hyödyntämisestä rekrytointikanavana. Uudella rekrytointijärjestelmällä on myös keskeinen rooli rekrytointityössä.



36

Sähköiset järjestelmät tehostavat rekrytointia

Sähköisten rekrytointijärjestelmien merkitys korostuu, kun hakijamäärät kasvavat ja rekrytoijien kiire lisääntyy. Rekrytointijärjestelmiä on saatavana itsenäisinä tai laajempien HRM-järjestelmien osina.



42

Stressistä eroon harjoittelemalla

Omia stressinhallintataitoja voi kehittää harjoittelemalla. Psykologian tohtori ja aivotutkija Ville Ojasen mukaan paineenhallintakyvyn kehittymisestä on hyötyä niin ihmisen hyvinvoinnille kuin työtehollekin.



48

Syke kohdallaan?

Skanska ja Terveystalo halusivat yhdessä selvittää, mikä on tilanne kentällä: kuinka työnjohtajat jaksavat painaa duunia, kuinka stressistä ja työstä palaututaan? Stressinmittauksen keskeisimpiä tavoitteita on pitkäaikaisen kuormituksen välttäminen, jotta vakavia uupumustiloja ei pääsisi kehittymään.





VENDOR ON NYT **PAULIG PROFESSIONAL**

PAULIG PROFESSIONAL -kahviratkaisulla pidät työntekijäsi ja vieraasi vireessä.

PAULIG PROFESSIONAL auttaa valitsemaan työpaikallasi parhaiten soveltuvan kahviratkaisun. Vapauta kahvinkeittoon kuluva aika tuottavammalle työlle ja tarjoa nautinnollinen kupillinen kahvia kellonajasta riippumatta.

Pauligilla on kahvin paahtamisessa lähes 140 vuoden kokemus. Kun tähän kahviasiantuntijuuteen yhdistettiin Vendorin menestyksekkäs palvelukonsepti, syntyi täyden palvelun kahvitalo.

OTA YHTEYTTÄ!



HYVÄ JA VIRKISTÄVÄ
KAHVITAUKO SYNTYY
LAADUKKAASTA
KAHVISTA, TOIMIVASTA
KAHVILAITTEESTA,
SIISTISTÄ
KAHVIPISTEESTÄ JA
ERINOMAISESTA
SEURASTA.

Paulig
PROFESSIONAL

HYVÄN PUOLELLA

Johtajuus ei lakkaa puhuttamasta. Joidenkin näkemysten mukaan johtoportaassa on usein enemmän psykopaatteja kuin aidosti osallistavia, välittäviä pomoja. Yksi johtajuuskeskustelua ohjaavista teemoista onkin ”moraalinen sokeus”, jonka johdosta johtajan – ja lopulta koko yrityksen? – arvomaailma vinoutuu. Mediassa käsitellään säännöllisesti tapauksia, joissa joku päällikkö narahtaa kyseenalaisesta toiminnasta ja puolusteluna kuullaan, että mitään lakia ei ole rikottu. Johtajien eettisiä kompetensseja on syytä kehittää ja rajusti, jos pomoilla on tehdasasetuksena moinen lausuma.

Johtajuudessa on kysymys myös välimatkasta. Vaikka eletäisiin kuinka matalan hierarkian talossa, johtaja on kuitenkin se käskijä eikä voi ryhtyä työntekijöiden kaveriksi. Liika etäisyys juoksuhaudoista taas aiheuttaa sen, että johtaja vieraantuu omista joukoistaan. Historia tuntee paljon tapauksia, joissa norsunluutornissaan asustava liikkeenjohdollinen nero unohtaa, että yksin ei kukaan voi saada paljon aikaan.

Alati vaarana on myös strateginen likinäköisyys, jonka pahetessa johtoryhmä alkaa uskoa, että strategia on jotain todellista, PowerPointista lihaksi, vereksi ja kassavirraksi automaattisesti muuttuvaa sanaa. Yleinen elämäkokemus tukee huonosti tällaista hybristä.

Voittoputkeen osuneet yritykset ajattelevat herkästi, että vuoren huipulle voi pystyttää lipun ja asettua taloksi – mutta todellisuus on toinen. Tämän päivän menestyjät huomaavat usein liian myöhään, että samaan aikaan kuin he paistattelivat omassa erinomaisuudessaan, joku nälkäisempi suunnitteli jo kovaa vauhtia palatsivallankaappausta.

Kun aikakautensa bisneskuninkaita ja markkinajohtajia tutkitaan, huomataan että siinä missä ennen valtakausi kesti helposti vuosikymmeniä, nyt puhutaan pikemminkin vuosista. Yritysten kultakausi lyhenee väistämättä, mutta ripaus nöyryyttä voi viedä pelin jatkoajalle.

Kuumin aihe johtamiskeskustelussa tällä hetkellä lienee kuitenkin systeemisyy. Tällaista kaikenläpäisevää, lonkeronsa joka osa-alueelle ulottavaa johtajuutta peräänkuulutetaan nyt, vaikka vaarana on tietysti mikromanageeraus; jos systeeminen johtaminen tarkoittaa sitä, että johtajalla on näppinsä pelissä ihan joka jutussa, organisaation toiminta halvaantuu. Sinänsä idea siitä, että johtaminen on ulotettava uusille alueille, on erittäin tervetullut. Täytyy vain pitää kirkaana mielessä, että johtaja vetää suuret linjat ja tekee päätökset – muiden tehtävänä on toteuttaa.

Jos systeemisyy käsittää koko pakan, siihen on hyvä saada myös jokeri tai pari. Sopivan X-muuttujan voi tarjota uusi muotitermi serendipiteetti, joka ymmärretään usein hyvää tuottavaksi sattumaksi. Törmäyttämällä ihmisiä ja ajatuksia uudella tavalla voidaan organisaatioihin iskeä uutta kipinää. Serendipiteetti johtaminen taas on sitä, että luovutaan siilomallista ja huolehditaan siitä, että IT-puolen propellipäät välillä istuvat alas markkinoinnin hämmentäjien kanssa. Ideat virtaavat vapaammin kun ihmiset tuntevat toisensa.

Apuna muutoksen kanssa painiskelevilla johtajilla on erilaisia työkaluja, kuten esimerkiksi coachingista saadut opit. Ammattitaitoisen coachingin johtotähtenä on kasvattaa yritystä ihmistä kasvattamalla. Matkan varrella saappaat kasvaa, ja katse suuntautuu eteen- ja ylöspäin.

Johtamiskeskustelussa on myös syytä miettiä aika ajoin, onko johtajan tavoitteena olla mahdollisimman hyvä ihminen? Ja olisiko tämä tavoite kestävä ei ainoastaan johtajan itsensä kannalta, vaan myös yrityksen?



HR viesti nyt myös iPad versiona!

Lukeaksesi HR viestin iPadilla lataa maksuton lukusovellus App Storesta, löydät sen hakusanalla HR viesti tai skannaamalla oheisen QR-koodin. Lehden iPad version lukeminen ei vaadi erillisiä tunnuksia ja on täysin maksutonta.





Michael Björklund

RUOKARETKI SMAKBYHYN

SMAKBYN SIJAITSEE AHVENANMAALLA
KASTELHOLMAN LINNAN KUPEESSA, SUUREN
LUMPARNIN SELÄN RANNALLA. NIMI SMAKBYN,
MAKUJEN KYLÄ, SOPII MIELESTÄMME YHDISTÄMÄÄN
KAIKKEA SITÄ TEEMME JA LUOMME. SMAKBYN
KROUVI, PUOTI JA TISLAAMO MAJAILEVAT
SOPUISASTI SAMAN KATON ALLA. TISLAAMOSSA
JA VIILEÄSSÄ KELLARI- VARASTOSSAMME
JÄRJESTÄMME OPASTETTUJA KÄYNTEJÄ, JOILLA
JUOMIA PÄÄSEE MAISTELEMAAN KELLARIN PITKIEN
PÖYTIEN ÄÄRESSÄ.

AUTAMME SINUA MIELELLÄMME JÄRJESTÄMÄÄN
SMAKBYSSÄ SUUREMMAT TILAISUUDET,
KUTEN SYNTYMÄPÄIVÄJUHLAT TAI TYÖPAIKAN
VETÄYTYMISPÄIVÄN.



Slottsvägen 134
22520 Kastelholm
Ahvenanmaa
+358 18 43 666
info@smakbyn.ax
www.smakbyn.ax

Mistä henkilöstösi hyvinvointi syntyy?

Varmista henkilöstösi suorituskyky ja palautuminen Firstbeat Hyvinvointianalyysin avulla:

- **Tukea stressinhallintaan** ja suorituskyvyn optimointiin
- **Palautumisen ja unen** määrä ja laatu
- **Yhdistää työn, vapaa-ajan ja unen kokonaisuudeksi**

Soveltuu esim. avainhenkilöille, paljon matkustaville, valikoiduille riskiryhmille tai hyvinvointiprojektina koko henkilöstölle.

Näe miten organisaatiosi voi ja löydä todelliset kuormitustekijät, joihin hyvinvoinnin investoinnit kannattaa kohdistaa.

Ota yhteyttä ja kerromme lisää:
info@firstbeat.fi. p. 040 5205 986



www.firstbeat.fi/hyvinvointianalyysi

TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 49 € / VUOSI

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



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



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

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

1/2014

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

tilaaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Tuomas Lehtonen
Laura Laakso

paino

PunaMusta Oy

ISSN-L 2323-6663

ISSN 2323-6663 (painettu)

ISSN 2323-6671 (verkkojulkaisu)

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen

MONELLAKO ERI TAVALLA VOIT JAKAA KOLMEN VIIKON TYÖVUOROT 50:LLE TYÖNTEKIJÄLLE?

VASTAUS:
10 1344



Jos parasta yhdistelmää etsiessä käytäisiin kaikki vaihtoehdot lävitse reaaliajalla laskentateholla, ja käytössä olisi kaikki maailman tietokoneet, tähän kuluisi silti aikaa enemmän kuin maailmankaikkeus on ehtinyt olla olemassa.



Numeron WFM on ratkaisu
vaativaan työvoiman
hallintaan – operatiivisen
henkilöstön optimointiin ja
tukitoimintojen hallintaan.



numeron

www.numeron.com

ASIAKKAITAMME MM.

TURVATIIMI, SECURITAS, LOOMIS, FALCK, HELSINGIN BUSSILIKENNE, POHJOLAN LIIKENNE, ELENIA,
SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIRI, POHJOIS-KARJALAN PELASTUSLAITOS

KAIKEN SE KESTÄÄ

ELINA PIISPASEN MUKAAN
NAISJOHTAJAN TULEE SANOA "TAHDON"
– JA MYÖS TARKOITTAÄ SITÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

**"Naiset saattavat
joskus olla itsensä pahin
vihollinen."**





*Tasa-arvon mallimaa Suomi ei yllä lähellekään
kärkimaita, kun vertaillaan naisjohtajien määrää –
näin ainakin Grant Thornton Internationalin tuoreen
raportin mukaan. Myös YK:n ihmisoikeuskomitea on
vastikään esittänyt huolensa sukupuolten epätasa-
arvosta suomalaisessa työelämässä.*

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on meillä 31 prosenttia. Kaikkien pörssiyhtiöiden hallitusten osalta luku on 23 prosenttia, kertoo Keskuskauppakamarin viimevuotinen selvitys. Naiset etenevät hallituksiin itsesääntelyn keinoin, ja näillä(kin) näytöillä Suomi jatkaa EU:n ennätystasolla.

Kansanedustajista ja ministereistä naisia tuppaa nykyään olemaan puolet, mutta ison pörssiyhtiön johtoon naisia ei ole meille noussut – ei, vaikka Oy Suomi Ab:tä ovat naiset menen tullen pyöritelleet sekä presidentin että pääministerin palleilta.

Ja jos nainen pomoksi kohoaa, hän on nöyrä ja tyytyvä vähään. Uutistoimisto Bloombergin elokuisen vertailun mukaan yhdysvaltalaisissa pörssiyrityksissä toimivien naisjohtajien palkat ovat selvästi pienempiä kuin mieskollegoilla.

Älä ammu omaan jalkaan!

Keväällä 2013 taas ilmestyi suomeksi Facebookin operatiivisen johtaja Sheryl Sandbergin kirja *Lean in – Naiset ja menestymisen tahto* (WSOY), joka päivittää vanhat rintamalinjat tehokkaasti. Sandbergin mukaan naisjohtajia on liian vähän,



**“Väärä vaatimattomuus
estää naisia kohoamasta
siivilleen.”**

koska naiset eivät uskalla hakea johtotehtäviin. Sandberg ei demonisoi miehiä, vaan syyttää naisia – ja myös toistuvasti itseään – omatoimisesta sabotaasista.

Kirjan suomalaisen laitoksen esipuheen kirjoittanut Diacorin toimitusjohtaja Anni Vepsäläinen on samoilla linjoilla – naiset saattavat joskus olla itsensä pahin vihollinen. Vepsäläisen mielestä suomalainen yhteiskunta antaa naisille hyvät edellytykset edetä urillaan, mutta liika tunnollisuus saattaa toimia jarruna.

HR viesti keskusteli naisten asemasta suomalaisessa pomo-

pörssissä johtaja Elina Piispasen kanssa, joka on kuulunut Accenturen johtoryhmään vuodesta 1996. Accenturen jonkin aikaa haastattelun tekemisen jälkeen jättänyt Piispanen kuuluu siihen varsin eksklusiiviseen kerhoon Suomessa, joka koostuu huipputason naisjohtajista.

Keskustelulla oli ajankohtaisuuden mukanaan tuomaa nosta: edellisenä päivänä Helsingin Sanomissa toimittaja oli ihmetellyt, että miksei miesjohtajia saa millään julkisuuteen puhumaan perheestään – naisjohtajat taas suostuvat heti.

Piispanen oli pistänyt merkille myös sen, että jutussa mai-

nittiin pääministeri Kataisen kunnostautuneen kesälomallaan ja tehneen perheelleen pasta bolognesea.

”Uutiskynnys ei ehkä olisi ylittynyt, jos minä olisin tehnyt vastaavan paljastuksen”, Piispanen naurattaa.

Pelissäännöt uusiksi?

Piispanen ei kuitenkaan usko, että miesten ja naisten marssi työelämässä etenisi aivan ratkaisevasti eri merkeissä: perheelliset tahtovat kotiin työpäivän päätteeksi sukupuolesta riippumatta.

”27 vuoden kokemuksella voisin sanoa, että asetelma on muuttunut. Esimerkiksi iltatapahtumien järjestämisestä on syytä harkita, koska eivät ihmiset halua tulla – he haluavat olla perheensä kanssa”, Piispanen toteaa ja kiittelee työelämän uusia sukupolvia muutoksen läpi ajamisesta. Toki seassa on vielä joidenkin vanhempia miesjohtajia, joiden ajattelu on vielä aika konservatiivisilla raiteilla, sitä ei Piispanenkaan kiistä.

”Kokonaisuutena luulen kuitenkin, että nyt on löydetty terveempi balanssi työelämän ja perheen välillä.”

Tässä asiassa on kuitenkin turha heilutella etusormea ja julistaa yhtä ainoata totuutta. Työskentelyn tavat ovat moninaiset, ja ihmiset tekevät hommia erilaisella intensiteetillä – kysymys onkin etupäässä siitä, tulevatko duunit ylipäänsä ajallaan tehtyä. Jos hommat hoituvat hyvin, ylenmääräiseen päällepäsmärointiin ei ole syytä.

”Kukin tuntee itse omat tapansa”, toteaa Piispanen, joka esimerkiksi itse tekee joka toisen perjantain etänä. ”Kun töihin saa syventyä kaikessa rauhassa, saa paljon aikaan.”

Kaikki aika tehokäyttöön

Piispanen on uransa aikana saanut välillä etsimällä etsiä niitä rauhallisia hetkiä. Vuonna 1999 lapsen saaneella Piispasella on kokemusta miten lapsen kasvattaminen vaatii välillä luovia järjestelyjä.

”Lähdin töistä niin, että ehdin hakea lapsen hoidosta. Kotona tein sitten iltatöitä sen päälle, koneen ääressä meni aika myöhäänkin”, Piispanen muistelee. Samalla paljastui eräs toinen ongelma: kun johtaja ryhtyy lähettelemään sähköposteja alaisilleen iltasella, nämä kokevat velvollisuudekseen alkaa itsekin tehdä iltatöitä.

”Vaivihkaa alkoi käydä niin, että kaikki olivat koneella pitkälle iltaan. Lopulta tajusin, että tämä johtui minusta – ja sanoinkin, että vain sen takia, että minun on fiksua hyödyntää iltatunnit työntekoon, ei sitä vaadita muilta. Se oli vain ratkaisu, joka sopi sen aikaiseen tilanteeseeni.”

Piispanen on tosin siitä harvinainen vanhempi, että hänestä tuli johtoryhmän jäsen ennen kuin äiti. Takana oli silloin jo pitkä ura Accenturessa – itse asiassa Piispanen oli Accenturessa töissä jo ennen kuin Suomen tytäryhtiö edes perustettiin.

Chicagon kutsu

Accenture astui Piispanen elämään 1980-luvun puolivälissä tämän ollessa vielä Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelija. Gradua tekevä Piispanen sattui näkemään ilmoituksen, jolla

kansainvälinen yritys Arthur Andersen haki työntekijöitä eri puolilla maailmaa sijaitseviin toimipisteisiinsä.

”Lähin taisi olla Tukholma, mutta minä hain ja pääsin Chicagoon”, Piispanen muistelee. Kahden vuoden ajan hän ohjelmoi ja testasi Chicagossa, mutta palasi Suomeen kun yritys perusti sinne toimiston 1988. Suomessa erilaisia tehtäviä tulikin sitten vastaan kuin liukuhihnalta: pankki- ja vakuutuspuolen tietojärjestelmien kehittämistä, liikkeenjohdon konsultointia, muutoshallintaa... Kovan työrupeaman katkaisi vain millennium ja vuoden äitiysloma.

2000-luvulla vastuita on myöskin riittänyt laidasta laitaan: asiakaskohtaisten tietojärjestelmien rakentamista, mobiliteettisavottaa, HR:ää, yhteiskuntasuhteita ja puurtamista asiakasrajapinnassa. Viimeisin pesti on Pohjoismaiden mobiililiiketoiminnan johtaja. ”Olen tottunut pitämään 5–6 hattua päässä”, hän nauraa.

Perfektionismin peikko

Moisen track recordin voi rakentaa ainoastaan, jos pystyy sietämään keskeneräisyyttä – ja ymmärtää, että projekteja ei voi jäädä nykertämään loputtomiin. Keskustelussa mainitaan yksi Sheryl Sandbergin teesi: ”Done is better than perfect” ja Piispanen nyökkää.

”Usein 80 prosenttia maksimisuorituksesta on riittävän hyvä ja se millä mennään. Se täydellisestä suorituksesta puuttuva 20 prosenttia tuo monesti vain aika vähän lisäarvoa”, hän tietää.

Piispanen on kuitenkin nähnyt monen naispuolisen alaisensa törmäävän perfektionismin miinaan – kun tehtäviä ryhdytään hiomaan puhki, on jonkun syytä tulla ja puhalttaa pilliin. Viime kädessä tämä olisi kuitenkin jokaisen työntekijän itse ymmärrettävä:

”Kyllä liika itsekritiikki ja täydellisyyden tavoittelu voi olla myös ihan este uralla etenemiselle”, Piispanen toteaa. Johtajan on päästävä yli tietyistä asioista ja pystyttävä irrottamaan otteensa ajoissa. Mutta siinä missä johtajalta odotetaan eteenpäin suuntautuvaa katsetta, moni nainen vilkuilee taaksepäin ja miettii tehtyjä virheitä.

Usko omiin siipiisi

Sandbergin kirjassa todetaan moneen kertaan, että väärä vaatimattomuus estää naisia kohoamasta siivilleen – he uskovat olevansa korkeintaan välttäviä työntekijöitä ja vähättelevät kykyyään, siinä missä yhtä kyvykäs (tai yhtä kyvytön) mieskollega vieressä puhkuu itseluottamusta.

Piispanen ei ole ottanut kantaakseen turhia taakkoja tässä suhteessa – häntä on omien sanojensa mukaan varjellut peruspositiivinen luonne ja kyky oppia kokemastaan.

”Ajattelen yleensä, että jos on ongelmia, selvitetään yhdessä mikä tökkii. Ei siinä aina tarvita sen suurempaa draamaa.”

2000-luvun alun on arveltu tuovan mukanaan naisten lopullisen läpimurron kulmahuoneisiin kautta maan, koska koulussa ja yliopistoissa naisvalta on jo vankka ja vahvistuu yhä. Nyrk-

**"Liika itsekritiikki ja
täydellisyyden tavoittelu
voi olla myös ihan este
uralla etenemiselle."**





Täysosumarekrytointeja nopeammin, helpommin ja varmemmin



Aditro Recruit – toimintaasi mukautuva rekrytointijärjestelmä on nyt Suomessa.
Helposti pilvipalveluna, tarjoten toimivat aplikaatiot mobiiliin ja sosiaaliseen mediaan.

Aditro Recruit on osa henkilöstöhallinnon HRM Suite -kokonaisuutta.
Lue lisää ja pyydä esittely: aditro.fi/recruit



kisäntönä tuntuu olevan, että mitä vaikeampi kouluun on päästä, sitä varmemmin sisään päässeiden enemmistö on naisia. Väliin kuuluu jo "ne jyrää meitin" -tyyppisiä hätähuutoja, koska tytöt valtaavat halutessaan vaikka ammattikoulut – paki-noitsijat ovatkin jo hahmotelleet mm. mies-reservaatteja, jotta pojatkin saataisiin jotenkin leivän ja elämän syrjään kiinni.

Piispanen ei kuitenkaan usko domino-teoriaan, jonka mukaan naiset väistämättä ottavat vallan kaikilla sektoreilla, myös bis-neselämässä.

"Muutos ei suinkaan ole vääjäämätön.

Johtaminen on ennen kaikkea tahdon asia", hän toteaa ja lisää, että vaikkapa lääkikseen pääsy vaatii eri lihaksia kuin johtajaksi eteneminen.

"Kaikilta ei löydy tarvittavaa tahtoa ja määrätietoisuutta. Ja tämä koskee sekä naisia että miehiä."

Johtajuus 2.0

Sitä paitsi Piispanen arvelee, että nykyisen kaltainen keskustelu johtajuuden luonteesta saattaa pian jäädä reliikin rooliin. Hän huomauttaa että hierarkiat antavat koko ajan sijaa virtuaalisille toimintamalleille, joissa osaaminen on avainase- massa, ei mikään titteli.

"Jokainen voi olla oman osaamisensa johtaja."

"Jokainen voi olla oman osaamisensa johtaja", Piispanen toteaa ja väittää, että 20 vuoden päästä työelämä tulee ole- maan aika toisennäköinen paikka.

50-vuotisjuhliaan vastikään viettänyt Piispanen odottaa

tulevaisuudelta muutenkin mielenkiintoi- sia haasteita. Poika kotona on jo 14-vuo- tias, eikä kinaakaan tule kuin tietokonepei- hin käytetystä ajasta. Pieni toivomuskin olisi: "Jos jatkossa voisin kaikessa tekemisessä olla enemmän läsnä ja jättää suorittamisen vähemmälle."

Virtaa koneeseen!

Sotasuunnitelmia Piispanen kehittelee yhdessä oman verkos- tonsa kanssa, mutta kyseessä ei ole mikään naisjohtajien 'ku- ka kukin on' -klubi: "Pidän paljon yhtä opiskeluaikojen poru- koiden kanssa. Niistä saan myös palautetta, jos sille on tar- vetta."

Suurin dynamo Piispanen elämässä on kuitenkin ollut oma lapsi. Vaikka vanhemmuus ja vaativa työ on välillä rankka yhdistelmä, jälkeläisestä on saanut myös käsittämättömän pal- jon voimaa.

"Se, että työn vastapainoksi on lapsi, on kyllä tasoittanut elämää ja kaikkea tekemistä todella paljon." ■

TUE TIIMIÄ, TÄHTÄÄ TULOKSIIN

ELISAN JORMA NIEMELÄ
ON VUODEN 2013 MENESTYVÄ JOHTAJA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN



Menestyvä Johtaja -kisan voiton nappasi Jorma Niemelä, Elisa Oyj:n Viestintäpalvelut -tulosyksikön johtaja. Menestyvä Johtaja on Assidun yhteistyössä Dextran ja Sovelton kanssa vuosittain järjestämä kilpailu, jonka tarkoituksena on nostaa julkiseen keskusteluun henkilöstöjohtamisen taidot esimiestyössä ja kiinnittää huomiota organisaation eri johtotasojen rooliin strategian toimeenpanossa.





Tänä vuonna valinnassa keskityttiin kahden teemaan: johtajan kykyyn tuoda esille työn merkityksellisyyttä jokaiselle työntekijälle ja pelisilmän ja tunneälyn merkitykseen johtamisessa.

Kumpikin aihepiiri on Niemelälle, 46, läheinen. ”Johtajan ydintehtävä on luoda organisaatiolle ja jokaiselle työntekijälle merkitys – mielestäni se on motivaation perusta”, Niemelä toteaa ja lisää, että jalkautus toki tapahtuu lähiesimiesten kautta.

Tunne itsesi, pomo!

Niemelä on toiminut nykyisessä tehtävässään Viestintäpalveluiden nokkamiehenä noin kaksi vuotta ja Elisalla hän on viihtynyt jo viidentoista vuoden ajan. Viimeinen vuosikymmen on kulunut johtotehtävissä (myynti, kehitys, IT).

”Johtajan ydintehtävä on luoda organisaatiolle ja jokaiselle työntekijälle merkitys – se on motivaation perusta.”

Niemelästä laaditun profiilin perusteella hänen johtamistyylinsä on valmentava, läsnäoleva ja keskustelevalle. Hän on esimiehenä empaattinen, ihmisläheinen ja tarttuu asioihin aktiivisesti. Hänet koetaan reiluna esimiehenä, joka perustelee asiat hyvin. Menestyvä Johtaja

-raati sanoo perusteluissaan, että Niemelän kokemus näkyy hyvänä itsetuntemuksena. Hän itse mieltää asian niin, että kun tuntee omat heikkoutensa ja vahvuutensa, niin osaa ja uskalltaa pyytää apua sellaisilta ihmisiltä, jotka täydentävät omia osaamisaukkoja.

”Myös rekrytoinnissa omaan tiimiin etsin ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan”, hän kuvailee.

Niemelän energisyys ja impulsiivisuus näkyy johtamisprofiilissa vahvasti. Hänen organisaatiossaan nämä nähdään



yleensä positiivisina asioina, mutta välillä vauhtia saattaa olla liikaakin.

Raati kiittelee myös Niemelän ”aktiivista otetta omaan kehittymiseen”. Niemelä on sormet-savessa-tekijä, joka toteaa, että koska hänellä ei ole loppututkintoa, jotkut asiat on pitänyt opetella ”kantapään kautta”.

”Ehkä siksi tutustun mielelläni uusiin asioihin ja olen aina ottanut vastaan uudet haasteet, joita Elisa työnantajana on kiittävästi tarjonnut”, hän pohtii.

Onnistumisista kaikki irti

Kilpailuraati kiittelee perusteluissaan Niemelän taitoa tuoda työn merkitystä esille omille tiimiläisilleen. Hän itse näkee, että asiakkaiden antama palaute on parasta kiitosta – mutta onnis-

tuminen täytyy myös tuoda esille ja tuoda näkyväksi sen merkitys koko yrityksen toiminnalle.

”Näistä asioista pitää viestiä selkeästi, jolloin henkilöt saavat merkityksen omalle työlleen. Myös arvostus kollegoiden osalta on parempaa”, hän linjaa.

Tunneälystä ja pelisilmästä Niemelä toteaa, että joskus on syytä odottaa, että oikea hetki ottaa asioita esille koittaa – täytyy jaksaa odottaa, vaikka kiire kuinka painaisi päälle. Toinen asia – vielä ajoitustakin tärkeämpi – on ihmisten tasapuolinen kohtelu, jolla pidetään kaikkien motivaatio korkealla. Niemelä tarjoaa esimerkin, jossa huippuyksilö käytetty ryhmässä muita häiritsevästi. Mikä neuvoksi?

”Johtajan tehtävä on puuttua siihen – silläkin uhalla että kyseinen henkilö irtisanoutuu.”

”Joskus on syytä odottaa, että oikea hetki ottaa asioita esille koittaa.”

Tulokset esiin

Menestyvä Johtaja -valinnassa asiantuntijaraati palkitsee menestyksekkään esimiehen ja keski-johdon edustajan, joka on merkittävästi edistänyt yrityksensä kilpailukykyä. Niemelän valinnan takana vaikuttavat mm. tuloksellisuus ja parantuneet henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset. Niemelä pyytää anteeksi vanhan fraasin käyttöä, mutta allekirjoittaa sen silti täysin: henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.

”Johtamistapani keskiössä on aina ollut tavoite nostaa henkilöstön tyytyväisyys korkealle, koska tämän seurauksena tulokset, joita saamme aikaiseksi, ovat parantuneet merkittävästi. Samalla ihmiset myös jaksavat ponnistella vaikeidenkin tavoitteiden saavuttamiseksi.”

Toisaalta myös ”kovat lukumittarit” kuuluvat liiketoiminnan johtamiseen ja niiden seuranta on samalla tavalla tärkeää, hän lisää.

MENESTYVÄ JOHTAJA 2013

Menestyvä Johtaja -valinnan arviointimetodologia hyödyntää Jack Welchin tunnetuksi tekemää 4E-mallia, joka rakentuu johtamisen neljälle ulottuvuudelle: Energy, Energize, Execution, Edge. Mallin pohjalta arvioidaan ehdokkaiden taitoa johtaa ihmisiä, asioita ja viestintää.

Menestyvän Johtajan valitsi asiantuntijaraati Assidun toteuttaman monipuolisen henkilöarviointin perusteella. Vuonna 2013 raadissa vaikuttivat Oy Dextra Ab:n toimitusjohtaja Leena Niemistö, TeliaSonera Oyj:n asiakaspalvelujohtaja Esa Kling, Outotec Oyj:n henkilöstöjohtaja Kirsi Nuotto, Talent Vectialta Partner, Executive Coach Jarmo Manner sekä Sovelto Oyj:sta Partner, johtaja Juha Sihvonen.

”Johtamistapani keskiössä on aina ollut tavoite nostaa henkilöstön tyytyväisyys korkealle.”

Inhimillistä kulmaa

Raati katsoo, että Niemelä pystyy esimiestyönsään ”yhdistämään tuloshakuisuuden ja lämmön” – onko tämä luontaista vai opittua? Ja voiko moisen kombinaation edes oppia? – Niemelä vastaa, että tuloshakuisuus lähtee hyvin pitkälle yrityksen tavoiteasetannasta.

”Sen seurauksena jokainen saa itselleen tavoitteet, jotka minä yleensä asetan henkilökohteisestikin korkealle. Tuloksen tekemisessä on myös tärkeää sitouttaa tavoiteasetannassa keskeiset tekijät jo alkuvaiheesta.”

Entä sitten se emotionaalinen puoli? Niemelä katsoo, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii myös luontevaa läheisyyttä ihmisten kanssa – jutustelua kahvipöydässä tai työpisteen äärellä, asiasta ja sen vierestä. Näin ollaan joukkoja lähellä, ja opitaan tuntemaan toinen ihminen. Niemelä uskoo, että ainakin osaltaan tämä on persoonakysymys – mutta jokainen voi aivan varmasti myös kehittää omia sosiaalisia kompetenssejaan. ■



Kokonaisvaltainen HRM-ratkaisu

YLI 300  **TYTYVÄISTÄ
ASIAKASTA**

MEPCO HRM: minimoi palkkahallinnon kustannukset | tuottaa tietoa johdolle ja esimiehille | tukee henkilöstön rekrytointia ja kehittämistä

LUE LISÄÄ JA
OTA YHTEYTTÄ

www.mepco.fi/hrm

Lähde: Mepco HRM:n asiakastyytyväisyyskysely 11/2013.



ACCOUNTOR GROUP
Software Division

Microsoft Partner
Gold Customer Relationship Management
Gold Enterprise Resource Planning
Gold Independent Software Vendor (ISV)

SINUSTAKO COACHAAVA HR?

INSYS

SYSTEMIC BUSINESS
COACH®

Seuraava InSys® -koulutus
alkaa 3.-4.3.2014.

Vielä ehdit mukaan!

InSys® on koulutusohjelma, joka yhdistää
systeemiset työkalut coachingin
perustaitoihin ja oikeuttaa
kansainväliseen ICF-sertifiointiin.



Kysy lisää ja tutustu tarkemmin:

Leni Grünbaum, 040 5033 721

Vesa Ristikangas, 040 5033 110

www.coachinghouse.fi

G-VOIMAT JYLLÄÄ

GOOGLELLA PANOSTUS YKSILÖÖN EI JÄÄ PELKÄKSI SANAHELINÄKSI, VAKUUTTA HR-JOHTAJA FRANK KOHL-BOAS

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

*Frank Kohl-Boasilla on ongelma. Hänen tyttärensä
kähveltävät kaikki huushollin päätelaitteet ja tekevät niillä
mitä tahtovat. Aika usein he saavat päälle toimintoja, jotka
Kohl-Boas mielellään ottaisi pois – mutta ei osaa. Pian
kuullaankin huuto: "Tyyty-tö!"*



**"Kaikkea kivaa on tarjolla
työntekijöille, mutta se ei
kuitenkaan ole lähtökohtaisesti
se syy, miksi he tulevat taloon
- ja miksi he päättävät tänne
jäää."**



Kohl-Boas (s. 1969) on siis aivan samanlainen kuin lukematomat keski-ikäiset kohtalotoverinsa, jotka yrittävät selvitä IT-viidakon vaaroista ehjin nahoin ja kasvattaa samalla uuden aikakauden diginatiiveja. Tavallisesta tallaajasta Kohl-Boas eroaa kuitenkin siinä, että hän on Googlen HR-toimintojen johtaja Pohjois-Euroopassa.

Kun maailman valovoimaisimpia yhtiöitä listataan, Google sijoittuu poikkeuksetta aivan terävimpään kärkeen. Ihmiskasvoinen nettifirma on mullistanut tiedonhaun ja ottaa rohkeita askelia useilla muillakin alueilla; monen ideologisen nuoren silmissä Google on ihanteellinen työpaikka.

Googlestä on kirjoitettu paljon juttuja, joissa Piilaakson pääkonttorissa vierailleet toimittajat ovat ällistyneet tavasta, jolla työntekijöitä hemmotellaan: on ilmaisia herkuja, leikkihuoneita, keilailuhalli jne. Frank Kohl-Boasin mukaan näiden asioiden hehkuttaminen alkaa mennä jo vähän yli:

”Kaikkeaa kivaa on tarjolla työntekijöille, mutta se ei kuitenkaan ole lähtökohtaisesti se syy, miksi he tulevat taloon – ja miksi he päättävät tänne jäädä”, hän toteaa.

Rekrytoinnista napakymppi

Kohl-Boasin oma ura on kuljettanut häntä HR-tehtävissä Coca-Colasta Shelliin ja Unileveriin – ja hän naurattaa, että CV näyttää suunnitelmalliselta ainoastaan jälkeenpäin, ei silloin kun on tilanne päällä. Googlelle hän päätyi 2010, kun pesti Australiassa oli päättymässä ja työt Saksassa kiinnostivat. Hän kuuli Googlen hakevan henkilöstöjohtajaa ja nappasi tilaisuudesta kiinni. Samalla hän oppi ensimmäisen oppitunnin Googlen tavasta toimia: rekrytointiprosessi oli äärimmäi-

sen pedantti vaikkakin haastatteluja tehtiin etupäässä videoformaattissa.

”Jos käytetään A-luokan haastattelijointa, saadaan A-luokan rekrytointeja. Jos käytetään B-luokan haastattelijointa, saadaan C-luokan rekrytointeja”, Kohl-Boas kärjistää.

Kohl-Boas puhuu rekrytointikulttuurista, jonka avulla etsitään motivoituneita huippuosaajia, jotka ovat näyttäneet kyntensä ja sitoutumisensa asteen jo aikaisemmin. Näillä prospekteilla on hallussa know-how, mutta tässä vaiheessa uraansa heitä kiinnostaa erityisesti know-why.

”Kaikki yritykset haluavat sen osaamisen, joka näillä talenteilla on, mutta nykypäivän maailmassa kaikki opittu tieto vanhennee pian. Ihmisten on pakko uudistaa tietojään ja taitojaan jatkuvasti, ja tässä tarvitaan uteliaisuutta ja älyllistä ketteryyttä.”

Aikuisia ihmisiä

Google on alusta asti pyrkinyt luomaan systeemin, jossa kellokortteja ei tarvita: töissä on aikuisia ihmisiä, joita ei tarvitse alituisen valvoa. Googlelaiset johtavat paljolti itse itseään ja he tekevät sen hyvin, koska ovat innoissaan työstään ja uskovat, että sillä on merkitystä.

”Me uskomme vankasti siihen, että ihmisten pitää jatkuvasti haastaa itseään ja kehittää itseään.” Tämä näkyy erilaisissa työkokeiluissa ja työkierrossa ja onpa organisaatiolla oma Googler-to-Googler-prosessikin, jossa joku googlilainen opettaa toista.

”Se voi olla tangoa tai jujutsua tai mitä hyvänsä. Jos ryhmä saadaan kasaan, me sanomme vain että antakaa



mennä.” Googler-to-Googler-parhaimmisto vieläpä palkitaan omassa konferenssissaan – luvassa ei ole kultaa, mutta roppakaupalla kunniaa.

”Uskomme, että ihmiset haluavat luontaisesti jakaa oppimaansa – ja ovat syystä ylpeitä kun heidän onnistumisensa huomioidaan.”

Viidennessä visioille

Mikä sitten on kilpailuhenkisyys rooli Googlen kaltaisessa organisaatiossa? Kohl-Boasin mukaan kilpailuvietti on pyritty valjastamaan positiiviseksi voimaksi siten, että uusia yhteistyön muotoja kehitetään jatkuvasti ja ihmisiä osallistetaan.

”Kuka tahansa voi olla mielipidejohtaja. Meillä on koko ajan käynnissä kilpailu parhaiden ideoiden kesken.”

Osana Google-filosofiaa on ”20 prosentin sääntö”, joka tarkoittaa että työntekijä voi omistaa viidenneksen työajastaan itse valitsemalleen projektille, joka ei välttämättä liity millään tavalla hänen leipätyöhönsä. Näiltä sivupoluilta on vuosien varrella noussut niin uusia teknisiä innovaatioita kuin bestseller-kirjojakin.

Kohl-Boas kuitenkin jo hiukan toppuuttelee: 20 prosenttia ei suinkaan ole mikään lakisääteinen juttu, vaan pikemmin osa sitä luomisen henkeä, jota Google haluaa ruokkia.

”Haluumme rohkaista ihmisiä unelmoimaan ja toteuttamaan unelmiaan”, Kohl-Boas toteaa ja lisää, että vanha

”Jos käytetään A-luokan haastattelijoita, saadaan A-luokan rekrytointeja. Jos käytetään B-luokan haastattelijoita, saadaan C-luokan rekrytointeja.”

Google-mantra ”tee ensin, ano anteeksiantoa vasta sitten” on edelleen hengissä.

Säännöt uusiksi!

Takana on Googlen perustajien näkemys maailmasta, joka

tarvitsee radikaaleja muutoksia kenties enemmän kuin koskaan. Sen takia yrityksessä ei haeta 10 prosentin parannusta tietyllä osa-alueella, vaan kymmenkertaista parannusta. Kyseessä on paradigman, pelikirjan ja maailmanhistorian uudelleenkirjoitus. Googlen kulttuuri lähtee siitä, että jos olet mailan varressa, älä haaskaa aikaa pikku näpyyn, vaan iske kerralla kunnari. Ja sitten tee se

uudestaan.

Mutta mitä tapahtuu, kun yli 40 000 ihmistä lähtee toteuttamaan unelmiaan? Eikö seurauksena ole jättimäinen kaaos, joka estää minkään järkevän syntymisen? Kohl-Boas myöntää, että vikkelen jyrskijän muuttuminen mammutiksi on tuonut uudenlaisia haasteita eteen.

”Kaikkia ideoita ei voida toteuttaa – eikä meillä ole myöskään tapana jäädä loputtomiin vatvomaan, mitkä ideat etenevät jatkokierroksille.” Joillekin työntekijöille kyseessä on vaikea hetki, kun omasta lempiprojektista vetäistään töpseli seinästä, mutta joskus näin on yksinkertaisesti tehtävä.

”Yksi toimintatavoistamme on silti ”greenhousing”, jossa ideoita kypsytellään hitaasti, jos ne katsotaan sen arvoisiksi.”



Kulttuurierojakin löytyy: saksalainen Google-pomo sanoo herkästi "kyllä, mutta..." kun taas pioneerihenkisempi amerikkalainen hihkaisee "kyllä, ja..." Idea ei jarrutella, vaan päinvastoin kaasua painetaan lisää.

Väsähtääkö vallankumous?

Kohl-Boasin ja muun Googlen HR-väen ajasta paljon kuluu sen miettimiseen, miten organisaatiossa säilytetään se alkuperäinen kipinä: startup-firman silmien palo ja hei-me-muutetaan-maailmaa-meininki. Kohl-Boasin mukaan tähän työhön ei sinänsä liity juurikaan mystiikkaa: vaikka googlelaisten ajatel-

laan yleisesti liki kävelevän vetten päällä, lähes mikä tahansa firma pystyy muutokseen, jos vain haluaa.

"HR:ssä on pidettävä mielessä se, että yhtään mahdollisuutta oppimiseen ei saa hukata. Yritys tulee luoda ihmisten ympärille ja löytää juuri ne tavat toimia, jotka toimivat niiden ihmisten ja sen yrityksen kannalta."

Googlen tapauksessa yhtiön läpimurto hi-tech-yritysten eliittiin on laittamassa yrityksen vaalituimmat opinkappaleet totiseen testiin. Perustajien kenties lainatuin mantra "Don't be evil" on alati koetuksella maailmassa, missä tieto on valtaa – ja enenevässä määrin – sen väärinkäyttöä.

”Yritys tulee luoda ihmisten ympärille ja löytää juuri ne tavat toimia, jotka toimivat niiden ihmisten ja sen yrityksen kannalta.”



”Teknologia mahdollistaa niin paljon asioita ja meidän on koko ajan kysyttävä itseltämme, onko se oikein. Pelkästään se, että pystymme teknisesti tekemään jonkun asian, ei tarkoita sitä että se pitäisi tehdä, mikäli siitä seuraa kielteisiä vaikutuksia.”

Sukupolvi ei mahdu samaan muottiin

Frank Kohl-Boas tietää, että haasteita tulee riittämään, kun organisaatio alati kasvaa ja kehittyy. Nuorista vallankumouksellisista on tullut perheellisiä, jotka miettivät koodirivien ohella vaippaostoksia. Samalla taloon tulee sisään parikymppisiä, joiden väitetään olevan kuin toiselta planeetalta arvomaailmansa

suhteen. Kohl-Boas tekee kuitenkin heti kättelyssä selväksi, että hän ei erityisemmin pidä Y-sukupolvi-tyypittelystä: hän on kyllästynyt lehtiuttuihin, joissa 20-vuotiaat niputetaan yhteen ja samaan supernirsoilevaan porukkaan, jolla on varaa valita ruusinat joka pullasta.

”Sukupolvesta riippumatta on aina ollut nuori eliitti, jolla on ollut erityisen hyvät mahdollisuudet tehdä mitä haluavat. Tämä ei ole uusi asia. Myöskään väite, että parikymppiset ovat nyt jotenkin aivan ennennäkemättömän äärimmäisiä, ei pidä paikkansa – nuorilla on aina extreme-asenne.”

Työmatkallaan Hampurin konttorille Kohl-Boas näkee paljon nuoria duunareita, jotka ovat menossa rakennustyömaalle tai putkivauriota korjaamaan – eikä mikään tässä porukassa erityisesti kilju, että täältä tullaan ja haistatetaan. ”He elävät aivan eri elämää kuin mikä on se muotti, johon heidän sukupolveaan yritetään sulloa.”

Haaveet kaatuu

Kohl-Boas arvelee, että nyt työmarkkinoille tulevat nuoret ihmiset ovat nähneet ”viimeisten illuusioiden” karisevan: maailma on paikka täynnä riskejä ja vaaraa, eivätkä työpaikat enää ole ikuisia missään. Työntekijän ja työnantajan välinen lojaliteetti on heidän silmissään muisto esihistoriallisilta ajoilta.

”Tässä uudessa maailmassa joistakin nuorista tulee hyvin varovaisia ja konservatiivisia, koska he uskovat sen olevan paras keino selviytyä. Toiset taas kapinoivat.”

Miten Googlella sitten käsitellään tätä nuorta voimaa? Kohl-Boas näkee, että nuorissa on juuri sitä energiaa, jota jokainen organisaatio tarvitsee. ”Heitä tulee käyttää katalyytteinä. Jos talossa on parikymppisiä, jotka tohkeilevat sosiaalisen median mahdollisuuksista, lohkaiskaa heille viisi prosenttia markkinointiprojektista ja käskellä käyttä se haluamallan tavalla”, Kohl-Boas neuvo.

Nuoria – tai ylipäätensä ketään – ei saa tasapäistää tai karsinoida. Draivia ja avointa mieltä Google nimenomaan haluaa, joten miksi pyrkiä kitkemään ne pois, jähka nimi on saatu työsopimukseen, Kohl-Boas kysyy. ”Intohimon säilyttäminen on iso kysymys.”

Törmäystä isosti

Ja vaikka Google on kasvanut jättiläiseksi, globaali toiminta toimii sekin motivoivana tekijänä. Kohl-Boas mainitsee, että kun Google kerää ensimmäistä kertaa esimiesasemassa olevat työntekijät samaan paikkaan koulutukseen, agendan ykkösasia on antaa porukalle työkaluja hyvään johtamiseen. Saadun palautteen mukaan osanottajat kokevat silti saavansa enemmän hyötyä jostain muusta:

”Kaikki sanovat, että hienointa ja mieleenpainuvinta oli se, että paikalla oli googlelaisia joka puolelta maailmaa. Vierustoveri saattaa olla Ranskasta, Intiasta, USAsta...”

Samalla syntyy verkostoja, jotka parhaimmillaan kestävät läpi elämän – ja näin on taas paljon helpompaa saada asioita tapahtumaan, Kohl-Boas summaa. ■



REKRYTOINTI SIIRTYI UUTEEN AIKAAN

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVA: ISTOCKPHOTO

Suurten organisaatioiden uudistuminen on usein verkkaista. Ei kuitenkaan aina. Yleisradio uudisti organisaatiokaavionsa vuonna 2011. Vuotta myöhemmin saivat uuden muodon Ylen HR-toiminnot. Nyt Yle näyttää muille mallia sosiaalisen median hyödyntämisessä rekrytointikanavana.

**”Sosiaalisen median
hyödyntäminen on
lisääntynyt huimasti.”**



Ylen HR-toiminto uudistui vuonna 2012. Vanha toimintatapa uudistettiin siten, että perinteisestä HR-päällikköroolista luovuttiin ja tilalle tulivat HR-partnerit, jotka toimivat Ylen liiketoimintayksiköissä ja tukevat niiden johtoa strategisessa HR-työssä. Tämän lisäksi erillinen esimiestuki keskittyi esimiesten kouluttamiseen ja tukemiseen työsuhteasioissa ja HRD-tiimi osaamisen kehittämiseen. Uudistuksen myötä rekrytointi eriytyi henkilöstöyksiköstä omaksi toiminnokseen.

”Olen tällä hetkellä ainoa puhtaasti rekrytointitehtävien parissa toimiva yleläinen. Vastaan rekrytointiprosessin toimivuudesta ja käytännön järjestelyistä. Toimin tiiviissä yhteistyössä rekrytoivien esimiesten ja HR-partnereiden kanssa, joilla on tärkeä rooli rekrytoinnissamme. He esimerkiksi vastaavat henkilövalintojen lopullisesta hyväksyttämisestä liiketoimintayksikön johdolla”, rekrytointikonsultti Leila Svanberg sanoo.

Ylessä työskentelee kaikkiaan 3 200 vakinaista henki-

lää sekä lukuisia freelancereita, tuntityöntekijöitä ja määräaikaaisia. Tehtävänimikkeitä on satoja. Svanberg laskee, että viime vuonna Ylessä oli avoimia työpaikkoja noin 130, kun mukaan lasketaan sekä ulkoisessa että sisäisessä haussa olevat paikat.

Viime kesänä Ylessä otettiin käyttöön uusi Laura™-rekrytointijärjestelmä. Vaikka järjestelmä ei ole vielä täysimittaisessa käytössä, sillä on keskeinen rooli rekrytointityössä. Sähköpostin avulla Svanberg ei pystyisi hoitamaan tehokkaasti lukuisien rekrytointiprosessien edellyttämää viestintää ja toimenpiteitä. Järjestelmän avulla voidaan luoda Ylen nettisivuilla julkaistavat työhakemuslomakkeet ja lähettää työpaikkailmoitukset Oikotien ja TE-toimiston sivuille.

”Kun rekrytointiprosessille on liiketoimintayksikön johdon lupa, esimiehet kirjaavat järjestelmään rekrytointiperusteet ja -tarpeet. Käyn esimiehen kanssa hakuprosessin suullisesti läpi ja hoidan sen jälkeen hakuun liittyvän ilmoittelun. Hakijoiden



karsinnan ja haastattelut hoidan yleensä esimiehen kanssa yhteistyössä. Yleensä myös testaan haastatteluihin kutsutut hakijat. Kun sopiva henkilö on löytynyt, liiketoimintayksikön johtaja ja HR-partneri vielä haastattelevat valitun henkilön”, Svanberg kertoo.

Paperihakemukset historiaan

Yle on haluttu työnantaja ja hakemuksia tulee paljon lähes kaikkiin ulkoisessa haussa oleviin paikkoihin. Esimerkiksi Ylen Uutis- ja ajankohtaistoiminnan kesätoimittajaksi haki yli 800 opiskelijaa. Digituottajan paikkaan oli puolestaan 104 ja la-
vastetyöntekijän vuorotteluvapaasijaisuuteen 40 hakijaa. Lä-

**”Rekrytointikanavat
tulee valita aina
kohderyhmän mukaan.”**

hinnä vain kysytyimpien IT-alan ammattilaisten, esimerkiksi koodaavien ohjelmisto-arkkitehtien, rekrytointi on haasteellisempaa.

”Hyviä hakijoita on välillä valtavasti. Rekrytointijärjestelmämme hakutoiminnot onneksi auttavat hakemusten käsittelyssä. Pystyn vertailemaan sähköisessä muodossa olevia hakemuksia ja tekemään niihin myös merkintöjä.”

Paperisiin työhakemuksiin Svanberg törmää enää harvoin. Lähinnä työharjoittelijat ja avoimia hakemuksia jättävät suosivat niitä. Pääosa työnhakijakandidaateista on tottunut käyttämään Ylen nettisivuilla olevaa hakulomaketta, joka lähettää



KUVA: YLE / JYRI PITKÄNEN

hakijoiden tiedot suoraan rekrytointijärjestelmään. Hakija voi linkittää hakemukseen CV:n, videoita, kuvia ja LinkedIn -profiilinsa.

Vaikka rekrytointijärjestelmä mahdollistaakin helpon ilmoittelun Oikotiellä ja TE-toimiston Mol.fi-palvelussa, nämä palvelut eivät ole Ylelle kovinkaan merkittäviä. Printtilehdissä ilmoittelukin on vähäistä. Näissä medioissa ilmoitellaan lähinnä Ylellä avoinna olevista talous- ja liiketoiminta- sekä ravintola- ja terveydenhuoltoalan paikoista. Suurin osa media-alan työnhakijoista seuraa aktiivisesti Ylen omilla sivuilla tapahtuvaa rekrytointi-ilmoittelua. Myös työpaikkailmoittelu eri Facebook-ryhmissä ja muilla alakohtaisilla keskustelupalstoilla ja -foorumeilla tavoittaa hyvin potentiaalisia hakijoita.

”Sosiaalisen median hyödyntäminen on lisääntynyt meillä huomasti. Käytämme esimerkiksi Twitteriä (@yle_rekry) avoimista paikoista viestimiseen ja vuorovaikutukseen potentiaalisten hakijoiden kanssa. Sosiaalinen media ei kuitenkaan voi olla ainoa rekrytointikanavamme. Kanavat tulee valita aina kohderyhmän mukaan.”

Yle on hyödyntänyt muutamissa rekrytoinneissaan leikekirjaa muistuttavaa Pinterest-palvelua. ”Pinterestin käyttö on tuonut positiivista pöhinää. Se on myös selkeästi työnantajakuvan rakentamista. Osoitamme, että Yle ei ole mikään dinosaurus, eivätkä yläläiset katso maailmaa norsunluutornista. Haluamme osoittaa, että olemme uusiutumiskykyinen, innokkaiden työntekijöiden organisaatio”, Svanberg sanoo.

”Internetin monimediaisuus tuo niin yrityksille kuin työnhakijoillekin mahdollisuuden erottautua muista.”

Ylen rekrytointiviestinnästä ja työnantajabrändistä vastaava Sari Veikkolainen on Svanbergin kanssa samoilla linjoilla. ”Meidän on oltava niin kiinnostava työnantaja, että meille halutaan töihin. Ylen työnantajabrändiin vaikuttaa paljolti se, mitä yläläiset ovat omasta työstään sosiaalisessa mediassa jakaneet. Olennaista on aktiivisuus, avoimuus ja rehellisyys”, Veikkolainen sanoo.

Somerekry saattaa vaikuttaa ulkopuolisen silmin sekavalta ja epämääräiseltäkin, sillä käytössä on muun muassa blogeja, tweetejä ja videoita. Veikkolainen kuitenkin painottaa, että taustalla on selkeä logiikka. Varsinainen työpaikkailmoitus on aina Ylen omilla sivuilla ja haku tapahtuu Ylen oman rekryjärjestelmän kautta.

”Musiikkitoimittajan hakuilmoitus julkaistiin jokin aika sitten Pinterestissä ja Ylen nettisivuilla. Sitä jaettiin eteenpäin LinkedInissä, Facebookissa ja Twitterissä. Valittu henkilö oli saanut vinkin vaimoltaan, joka oli puolestaan bongannut Pinterest-ilmoituksen Facebookissa”, Veikkolainen kertoo.

Ylen Pinterest-ilmoitus sai Facebookissa satoja jakoja, mutta hakijoita ei lopulta ollut kovin paljon. Veikkolaisen mukaan kyseessä oli tyypillinen onnistunut somerekry, joka tavoitti juuri halutun ryhmän. Ylen esimiehen mukaan kaksi kolmasosaa hakijoista oli hakemuksen perusteella päteviä tehtävään. Vastaaviin lukuihin ei perinteisessä rekrytoinnissa päästä.

Sosiaalisen median rooli kasvaa

Yleisradion tapa hyödyntää Pinterestiä rekrytoinnissaan saa rekrytointipalveluja tarjoavan iSearch Group Oy:n toimitusjohtajalta Santtu Vehosalmelta kiitosta.

”Ikonin asemassa olevista suomalaisista yrityksistä Yle on esikuva Pinterestin hyödyntämisessä. Organisaation moni-

puolisuus ja työpaikan houkuttelevuus tulevat Pinterestin työpaikkailmoituksissa hyvin esiin. Esimerkiksi urheilutoimittajan työstä on pystytty yhdellä kuvalla ja kuvatekstillä luomaan vahva mielikuva.”

Vehosalmen mielestä Pinterest soveltuu mediaorganisaation rekrytointikanavaksi. Videopalvelu You Tuben tavoin se tavoittaa juuri esteettisten ja visuaalisten alojen ammattilaiset. LinkedIniä Vehosalmi suosittelee puolestaan asiantuntijarekrytointeihin.

Vehosalmen mielestä internetin monimediaisuus tuo niin yrityksille kuin työnhakijoillekin mahdollisuuden erottautua muista. Esimerkiksi videoiden avulla yritykset voivat elävöittää työpaikkailmoitusta ja kertoa työyhteisöstä sekä sen ilmapiiiristä. Suomessa videoiden hyödyntäminen rekrytoinnissa on kuitenkin vielä aika harvinaista.

Vehosalmi sanoo, että sosiaalista mediaa voidaan hyvin yhdistellä perinteisempään työpaikkailmoitteluun. Sopiva kombinaatio riippuu yrityksen toimialasta, täytettävän työtehtävän senioriteetista sekä työnkuvasta. Internetin maksulliset työpaikkailmoitukset ja lehti-ilmoitukset ovat kuitenkin kalliita.

”Perinteisillä työpaikkailmoituksilla yritys saa valtavan joukon hakijoita, joista suurin osa ei sovellu tehtävään. Työnantajan kannattaakin pohtia rekrytoinnin ulkoistamista alan erikoistuneelle yritykselle. Tällöin rekrytoinnin hoitava yritys valitsee

oikeat hakukanavat ja vastaa hakijoiden karsinnasta. Tämä voi olla työnantajalle hyvinkin kustannustehokas vaihtoehto.”

Vehosalmi uskoo, että parhaat työnhakijat valitsevat työnantajansa yrityskuvan houkuttelevuuden perusteella. Avoinuus, luotettavuus ja helposti lähestyttävyyys korostuvat yritysten valtteina. Juuri näitä ominaisuuksia voidaan rakentaa sosiaalisessa mediassa. Vehosalmi ennustaakin, että 4–5 vuoden päästä

sosiaalisen median hallitsevat yritykset saavat parhaat hakijat. Muut joutuvat valitsemaan rippeistä.

”Sosiaalinen media tarjoaa yrityksen viestinnälle ja rekrytointille valtavasti mahdollisuuksia. Toisaalta sosiaalisessa mediassa on pakko olla, jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin. Myös rekrytointi voidaan nähdä osana yrityksen asiakaspalvelua.”

Haasteena osaamisen arvioiminen

Vehosalmen mielestä suomalaisilla organisaatioilla on rekrytoinnissaan kaksi keskeistä haastetta; osaamisen arvioimisen vaikeus ja erilaisten soveltuvuustestien kirjo.

”Muodollista pätevyyttä painotetaan liikaa. Kun työhakemusten tulva on valtava, alkukarsinta tehdään tutkintojen perusteella. Vanhemmilla työnhakijoilla koulutus ei kuitenkaan vastaa todellista osaamista. Heillä voi olla takanaan pitkä ja

”Soveltuvuustestien luotettavuutta, validiutta ja normituksia ei aina osata kyseenalaistaa.”



KUVA: YLE / SEPPO SARKINEN

nousujohteinen työhistoria, mutta vaatimaton koulutustaso. Hakijaa pitäisi katsoa ihmisenä. Ruotsissa tämä osataan paremmin kuin Suomessa.”

Vehosalmen mukaan iSearch Group on lanseerannut Suomeen tehtäväpohjaisen rekrytointimenetelmän iSearch Challengerin, joka tarjoaa ratkaisun osaamisen arvioinnin haasteisiin. Tehtäväpohjaisessa rekrytinnissa perinteiset työhakemuksen ja CV:t korvataan haettavaan työtehtävään ja vastualueeseen soveltuvalla case-tehtävällä, joka osoittaa hakijan todellisen osaamisen. Hakijoiden alkukarsinta tehdään puhtaasti case-tehtävän perusteella. Koulutus ja kokemusta tarkastellaan vasta haastatteluvaiheessa.

”Tässä lähestymistavassa on kaksi etua. Ensiksikin hakija joutuu tekemään hakemuksen eteen enemmän töitä, joten monet tehtävään soveltumattomat hakijat luopuvat leikistä. Toiseksi rekrytoijan on helppoa vertailla hakijoiden osaamista, kun hakemuksen muoto on kaikilla samanlainen.”

Toisena rekrytinnin kompastuskivenä Vehosalmi pitää soveltuvuustestien viidakkoa. Suomessa lainsäädäntö ei juuri ohjaa testien käyttöä, joten niiden hyödyntäminen on paikoin villiä. Vehosalmen mukaan testien luotettavuutta, validiutta ja normituksia ei aina osata kyseenalaistaa. Esimerkiksi Ruotsissa lainsäädäntö asettaa soveltuvuustestien käytölle selkeät rajat.

”Selvät pelisäännöt ja akreditointi testien käytössä auttaisivat tehostamaan toimintaa. Nyt testien oikeaoppinen käyttö perustuu liiaksi konsultin kokemukseen ja osaamiseen”, Vehosalmi kritisoi.

Oikein valitut ja toteutetut soveltuvuustestit ajavat Vehosalmen mielestä asiansa. Niiden avulla pystytään kustannustehokkaasti selvittämään työnhakijakandidaatin sopivuus tehtävään. Esimerkiksi henkilön paineensietokykyä ja reagoitavuutta vaikeissa tilanteissa ei ilman testiä voisi selvittää. ■

Some ei ole vielä lyönyt läpi

- Suomalaisyritykset pitävät sisäistä hakua tärkeimpänä rekrytointikanavana.
- Ulkoisista kanavista tärkeimpiä ovat yrityksen omat www-sivut, TE-toimiston mol.fi-palvelu, henkilöstön kontaktit ja päivälehdet.
- Radio, televisio ja sosiaalisen median kanavat jäivät hakukanavina kauaksi kärjestä.
- Suurin osa suomalaisista yrityksistä uskoo kuitenkin sosiaalisen median muuttavan merkittävästi työnhakua ja rekrytointia.
- Useimmat yritykset uskovat internetin tehostavan rekrytointia ja näkevät perinteisen median merkityksen vähentyneen rekrytinnissa.

Lähde:

Kansainvälinen rekrytointitutkimus 2013, Skyhood



”Oikeat ihmiset oikeissa paikoissa ovat avain menestykseen”

Tutkimusten mukaan ihmisten suorituskky on parhaimmillaan kun heidät on täsmäytetty työhönsä. Tämä ”Job Matching” ajattelu on meidän erityisesti työpsykologiseen päätöksentekoon suunniteltujen henkilöarviointiratkaisujemme ydin.

ProfileXT®

Profiles Sales Assessment™

Profiles Managerial Fit™

Performance Indicator™

CheckPoint 360°™

Sales CheckPoint™

Customer Service Profile™

Laajasta ratkaisuvälikkoimastamme löytyy välineitä työsuhteen koko elinkaaren hallintaan. Ja kaikkien arviointiemme kieliversiot on testattu erikseen ja ne on sovitettu paikalliseen kieleen ja kulttuuriin.

Kaikki työkalumme löytyvät samasta paikasta,
Profiles Global Assessment Center

Joko teidän organisaationne on ottanut käyttöönsä nämä maailmaan parhaat henkilöarvioinnit?

Profiles International toimii 125 maassa palvellen yli 50.000 yritystä ja organisaatiota kaikilla toimialoilla.

Profiles International
Finland
imagine great people®

Profiles International Finland Oy
Hiilikatu 3, 00180 Helsinki, Puh 050 3818000
www.profilesinternational.fi

SÄHKÖISET JÄRJESTELMÄT TEHOSTAVAT REKRYTOINTIA

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVA: ISTOCKPHOTO

Sähköisten rekrytointijärjestelmien merkitys korostuu, kun hakijamäärät kasvavat ja rekrytoijien kiire lisääntyy. Rekrytointijärjestelmiä on saatavana itsenäisinä tai laajempien HRM-järjestelmien osina.

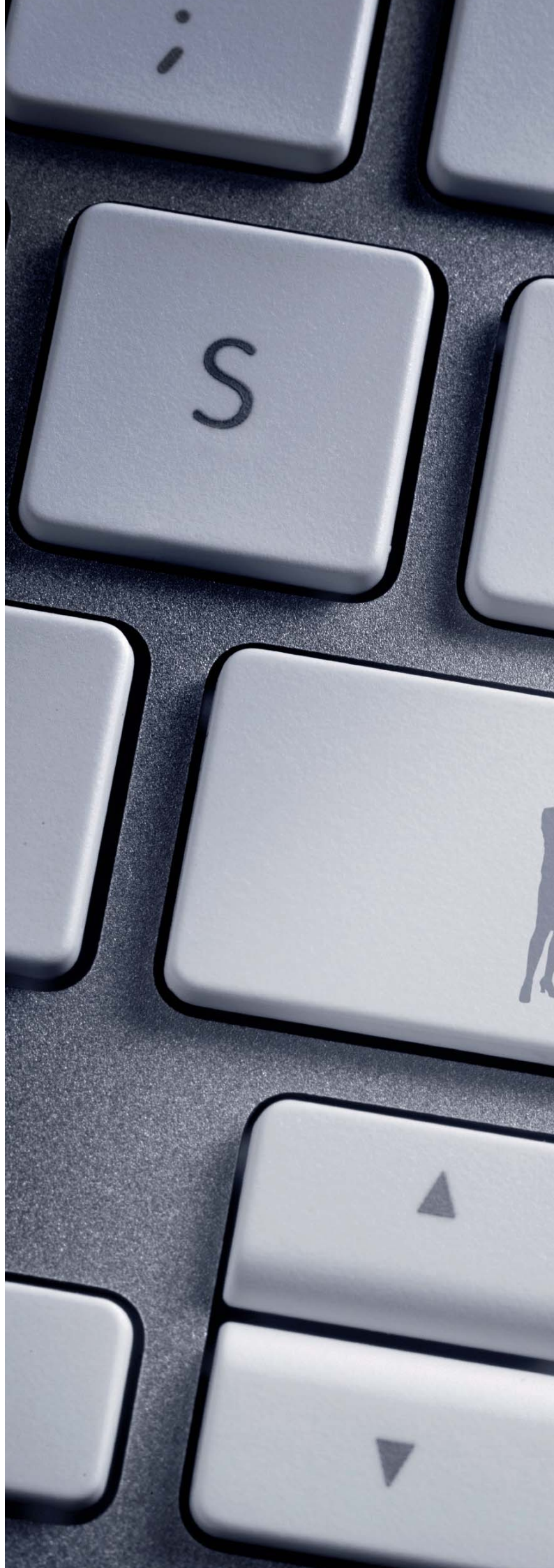
Mepco Oy tarjoaa rekrytointijärjestelmää omaan HRM -kokonaisratkaisunsa integroituna osana. Johtaja Petri Kahisalon mukaan Microsoftin uusimpaan teknologiaan perustuva järjestelmä sähköistää ja automatisoi koko rekrytointiprosessin. Ratkaisu tukee sekä sisäistä että ulkoista työntekijöiden hakua.

”Järjestelmä tehostaa rekrytointia, säästää kustannuksia ja auttaa täyttämään avoimet paikat nopeasti oikeilla osajilla. Yksi järjestelmän keskeinen etu on se, että tiedot syötetään järjestelmään vain yhden kerran. Hakijan valinnan jälkeen tiedot välittyvät suoraan palkanlaskentaan ja henkilöstöhallintoon.”

Kahisalo mainitsee järjestelmän eduista myös hakusisältöjen joustavan käsittelyn, kysymyspatterien kytkemisen hakijoiden tietoihin sekä vaadittavien osaamisprofiilien liittämisen hakemuksiin. Mepcon rekrytointijärjestelmään voidaan kirjautua sosiaalisen median kautta ja tämän vuoden aikana ohjelmistoon rakennetaan liittymä LinkedIn-verkkopalveluun.

Soveltuu suurille ja pienille yrityksille

Myös Aditro tarjoaa omaa rekrytointijärjestelmäänsä laajemman HRM-järjestelmänsä osana. Eija Kaarto ja Johanna Ala-Pohja kuitenkin korostavat, että pilvipalveluna käytettävän Aditro Recruit -järjestelmän voi hankkia myös erillisenä ohjelmistona, joka voidaan liittää mihin tahansa HRM-järjestelmään. ”Niin suuret kuin pienetkin yritykset ovat todenneet Aditro Recruitin olevan helppokäyttöinen ja tehostavan heidän toimintaansa”, Kaarto ja Ala-Pohja kertovat.





Aditro on markkinoinut omaa järjestelmäänsä Suomessa reilun vuoden verran. Ruotsissa järjestelmä on ollut käytössä jo yli kymmenen vuoden ajan. Ala-Pohja kertoo, että ohjelmisto on valittu naapurimaan käyttäjäystävällisimmäksi rekrytointijärjestelmäksi.

”Ohjelmiston avulla voidaan tehdä nopeasti ja joustavasti työpaikkailmoituksia ja täydentää sähköisiä hakulomakkeita pisteytettävillä kyselyillä, jolloin saapuneet hakemukset saadaan automaattisesti vastausten osuvuuden mukaiseen järjestykseen. Saapuneita hakemuksia voidaan luokitella kyselyiden lisäksi erilaisilla ansioluetteloon liittyvillä kriteereillä. Järjestelmäämme kuuluu SHL:n kompetenssikirjasto (UCF – Universal Competency Framework), jota hyödyntämällä tehtävälle voidaan luoda vaatimusprofiili, joka tukee kompetenssi-perustaista haastattelua. Haastatteluvaiheessa rekrytoijan käytössä on valittuihin kompetensseihin perustuvat kysymyspatteristot, jotka auttavat rekrytoijaa kysymään oikeat kysymykset ja arvioimaan kandidaatteja kompetensseja vasten”, Ala-Pohja kertoo.

”Työpaikan markkinointi työntekijöiden verkostojen kautta on yksi tehokkaimmista rekrytointikeinoista.”

Kaarron mukaan Aditro Recruitilla voi julkaista työpaikkailmoitukset mol.fi:ssä ja Oikotiessä, jatkossa myös Monsterissa. Yritykselle voidaan rakentaa Facebookiin sivusto, jossa työpaikkailmoitukset julkaistaan automaattisesti.

”Yksi järjestelmän mielenkiintoinen ja suosittu ominaisuus on massarekrytointitoiminnallisuus. Yhden ilmoituksen kautta voidaan vastaanottaa suuri määrä hakemuksia erilaisiin työtehtäviin ja eri yksiköihin. Hakemukset voidaan jakaa ryhmiin erilaisten kriteerien avulla. Esimerkiksi Etera toteutti viime vuoden kesärekrytointinsa massarekrytointitoiminnolla”, Kaarto sanoo.

Yritykset voivat myös valjastaa halukkaat työntekijänsä rekrytointitalkoisiin. Aditro Invite -sovellus lähettää yrityksen avoinna olevat työpaikat omille työntekijöilleen sähköpostitse. Työntekijät voivat halutessaan lähettää tiedon avoimesta tehtävästä koko Facebook tai LinkedIn -verkostolleen, tietyille kontakteilleen tai sille henkilölle, joka profiilinsa perusteella vaikuttaisi soveltuvan tehtävään. Kontaktit eivät ole työnantajan saatavilla vaan työntekijä itse päättää, kenelle avoimesta tehtävästä haluaa vinkata.

”Työpaikan markkinointi työntekijöiden verkostojen kautta on yksi tehokkaimmista rekrytointikeinoista. Se tavoittaa myös passiiviset hakijat. Jos avointa työtehtävää suosittelee joku tuttu, tilaisuuteen on helpompi tarttua. Invitella voidaan myös hallinnoida rekrytointiin johtavista vinkkauksista jaettavia palkkioita”, Kaarto sanoo. ■



KOLUMNI

Mika Wilén

Johtaja, markkinointi ja sidosryhmäsuhteet
ManpowerGroup Oy
www.manpowergroup.fi

Kirjoittaja uskoo kestävän johtajuuden muuttavan
sitoutumisen sisältöjä.

SITOUTUMISEN SIETÄMÄTÖN KEVEYS VAI KESTÄVÄ JOHTAJUUS

Vaikka työttömyys ei ole hellittämässä otettaan, yksi kolmasosa yrityksistä raportoi rekrytointivaikeuksista: tarvittavaa osaamista tai halukkaita tekijöitä ei ole riittävästi tarjolla. Kun tähän ristiriitaan lisätään tutkimustuloksia, joiden mukaan yli 60 % työntekijöistä aikoo taantuman jälkeen etsiä itselleen uuden työnantajan, yritykset ovat melkoisten haasteiden edessä viimeistään silloin, kun talous palaa nopeammalle kasvu-uralle ja tarvitaan ajantasaista ja uutta osaamista. Onko johtaminen herännyt liian myöhään meneillään oleviin ja tuleviin muutoksiin?

Kestävä johtajuus haastaa kvartaalitalouden

Työmaailman ekosysteemi on käynyt läpi suurta muutosta jo pitkään, ja keltasta tuntuvat putoavan yhtäläillä työntekijät kuin työnantajatkin, kumpikin omiin poteroihinsa kaivautuneina ja toinen toisiaan sormella osoittaen. "Miten tänne jouduttiin" -keskustelut vuorottelevat "miten täältä päästään pois" -se-lontekojen kanssa.

Onneksi teknisten analyysien rinnalle on syntynyt dialogia ja hankkeita siitä, minkälaisella johtamisella tulevaisuuden kilpailukykyisiä työyhteisöjä rakennetaan ja kehitetään. Vaatimukset ihmisten ja ympäristön kestäväälle johtamiselle heijastuvat sitoutumiseen ja sitouttamisen keinovalikoimaan.

Työnantajilla uuden oppimisen paikka

Kun puhutaan sitoutumisesta, varmasti suuret ikäluokat mieltävät käsitteen sisällön niin, että kyseessä on jokin pitkäaikainen, lojaali ja vahva suhde, jonka vaalimiseen työnantaja ja työntekijä ovat lupautuneita. Kun tarkastelemme työmarkkinoiden tapahtumia rehellisesti, sitoutumisen käsitteessä ainakin pitkäaikaisuus vaatii uudelleenmäärittelyä. 90-luvulla työelämään tullut X-sukupolvi suhtautuu työnantajien sitoutumispyrkimykseen viileästi; he ovat nähneet joukkoirtisanomiset ja masatyöttömyyden ja kokeneet, miten globalisaatio muuttaa voimasuhteita ja tärkeysjärjestyksiä. Osa Y-sukupolvesta on sitoutuneempaa työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja vaihtelunhaaluun sekä mahdollisuuteen tehdä omia yksilöllisiä valintojaan kuin työnantajaan. Osalle taas työnantajan edustamat arvot, eettiset toimintatavat, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja työn merkityksellisyys toimivat sitouttamisen ankkureina.

Uusi sukupolvi on tottunut elämään arvostelutaloudessa, jossa työnantajia ja heistä saatuja kokemuksia arvioidaan, reitataan ja jaetaan yhteisömedian nopeudella. Digitalisaation tuoma kuluttajistuminen näkyy työntekijöiden ja -hakijoiden käyttäytymisessä ja lisää huomattavasti niitä vaatimuksia, joita työnantajille asetetaan – ei pelkästään teknisessä mielessä vaan myös työnantajien "henkisen tarjooman näkökulmasta".

Sitoutumisen uudet sisällöt

Yritysten kyky houkutella, kehittää ja sitouttaa tarvitsemaansa osaamista on erottava kilpailuetekijä, joka on muuttumassa ajan ja markkinoiden funktiona. Työnantajille on entistä tärkeämpää panostaa kehittämiseen, joka pitää sisällään varautumisen ja valmentautumisen tulevaisuuden osamistarpeisiin.

Moderni johtaja osaa dialogin ja luo valmentavan ilmapiirin, jossa yksilöiden ja tiimien vahvuuksia kehitetään, mutta jossa henkilöstö näkee myös muutoksen välttämättömyyden ja sitoutuu siihen omalla panoksellaan. Henkilöstön osallistaminen ja yhteinen päätöksenteko tuovat sitoutumisen kautta parempia tuloksia, motivaatiota ja kilpailukykyisiä toimintamalleja, jos johtamisosaaminen on ajan hermolla.

Kestävän johtajuuden valtavirtautumiseen kuluneen vielä vuosia, mutta nopeasti oppivat organisaatiot keräävät potin. Jatkossa sekä työnantajien että työntekijöiden sitoutuminen onkin ennen muuta sitoutumista arvoyhteensopivuuteen, jatkuvaa uuden oppimiseen ja valmiuteen muuttaa totuttuja toimintamalleja. ■

SPEAKERSFORUM PROUDLY PRESENTS

Vuoden Puhuja 2013

Henkka Hyppönen

UNOHTUMATON VUODEN MITTAINEN ROADSHOW PÄÄKAUPUNKISEUDUN JA MAAKUNTIEN PUHUJALAVOILLE VOI ALKAA!

ALSO STARRING ARMAN ALIZAD | MATO VALTONEN | ANDRE CHAKER | PATA DEGERMAN | ALF REHN | PAULI AALTO-SETÄLÄ | VILLE HAAPASALO | ILKKA HALAVA | PETRI RAJANIEMI | MIKKO HYPPÖNEN | HENRIK DETTMANN | OUTI MÄENPÄÄ | TUIJA PIEPPONEN | PEKKA PUUSTINEN | THOMAS JOHANSSON | LISA SOUNIO | SIMO ROUTARINNE | STEFAN HYTTFORS | PER HOLKNEKT | VEIKKA GUSTAFSSON | JAAKKO HEINIMÄKI | DUUDSONIT | MADVENTURES | TOM PÖYSTI | AKI RIIHILAHTI | LINDA LIUKAS | SAKU TUOMINEN | PAOLA SUHONEN | JONAS KJELLBERG | PEKKA POHJAKALLIO | ESKO VALTAOJA | TANELI TIKKA | HELENA ÅHMAN | TEEMU ARINA | PETER NYMAN | NICKE LIGNELL | PEKKA MATTILA | MAIJA LEHMUSVIRTA | KIRSI SALO | ANNA SORAINEN



www.speakersforum.fi

SPEAKERSFORUM

Puh: 020 155 2990



KOLUMNI

Kevin Wheeler

President, Global Learning Resources, Inc.

& The Future of Talent Institute

kwheeler@glresources.com

Kevin Wheeler on perustanut ja johtaa The Future of Talent Institutea, ajatushautomoa, joka kartoittaa osaaiahankinnan trendejä ja ihmisten työskentelytapoja. Kevin on rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnan ajatusjohtaja, jota pyydetään usein puhujaksi tapahtumiin ympäri maailman. Hän kirjoittaa paljon rekrytoinnin tulevaisuudesta, nykyisten toimintamallien kehittämisestä ja sujuvoittamisesta sekä uusien, nousevien teknologioiden roolista rekrytoinnissa ja henkilöstöhallinnassa.

Kevin vierailee Suomessa huhtikuussa #truHelsinki tapahtumassa. Lisätietoja: www.truhelsinki.com

Kirjoittajan mielestä perinteiset johtamismallit eivät ole enää riittävän nopeita ja ketteriä.

ORGANISAATORAKENNE JA JOHTAMINEN

Zappoksen toimitusjohtaja Tony Hsieh ilmoitti hiljattain uuden yritysraakenteen omaksumisesta, joka heijastaa aiempaa paremmin Zappoksen arvoja ja toimintatapoja.

Hsieh päätti käyttää holakratiaksi (holacracy) nimettyä hallintorakennetta, jonka kehittäjänä tunnetaan HolacracyOnessa toimiva Brian Robertson. Holakratia on johtamismuoto, jossa päätöksenteko annetaan itseohjautuvalle organisaatiolle hierarkisen johtaja- ja päällikköryhmittymän sijaan.

Twitterin perustajajäsen Ev Williams on yksi ensimmäisistä holakratiamallin omaksuneista. Hän hyödyntää sitä julkaisualueen yrityksensä Mediuimin pyörittämiseen. Myös monet muut, pienemmät yritykset ovat omaksuneet toiminnassaan holakratian periaatteet, mutta Zappos on toistaiseksi suurin.

Yritysten toiminnan monimutkaistessa ja muuttuessa kansainväliseksi sekä alihankkijoiden, päämiesten, konsulttien ja työntekijöiden välisistä yhteyksistä, joista osa on väli- tai osaaikaisia, riippuvaiseksi, perinteiset johtamismallit eivät ole enää riittävän nopeita ja ketteriä. Niiden avulla ei pysty tekemään hyviä päätöksiä vaaditulla tahdilla.

Auktoriteetin ja päätöksentekovallan jakaminen tiimeille, jotka ovat myös vastuussa projektien ja toimintojen onnistumisesta, auttaa varmistamaan hyvän lopputuloksen saavuttami-

sen oikeaan aikaan. Holakratia hyödyntää ketterästä sovelluskehityksestä ja lean-ajattelusta tuttuja konsepteja.

Perinteinen malli on erinomainen tapa rutiinityön ja massatuotannon tai vain vähittäin muuttuvan ja suhteellisen helposti ennakoitavan toiminnan johtamiseksi. Hyvin usein pää-

töksenteko kuitenkin kestää liian kauan ja muutoksia tarvitaan jo ennen, kuin hierarkisesti rakentunut, useissa päätöksentekoprosesseissa samanaikaisesti mukana oleva johtajisto ennättää sekä tehdä että viestiä päätöksensä.

Elämme häiriöalttiissa maailmassa, missä arvaamattomat asiakastoiveet ja

nopea kasvu vaativat nopeita, usein monia pieniä, päätöksiä tehtäväksi välittömästi paikanpäällä. Ne, joiden täytyy elää ratkaisujen kanssa ja joiden työ riippuu niistä, ovat myös parhaita tekemään päätökset.

Perinteiset hierarkiat syntyivät, ainakin osittain, edistämään viestintää. Nykypäivän viestintävälineet ovat lisänneet tiedonjakamista ja sen läpinäkyvyyttä, mikä mahdollistaa johtamisen jakamisen; kaikilla tiimiläisillä on yhtäläinen pääsy tiedon ääreen.

Johtamisesta on tulossa kollektiivista yhdessä tekemistä ja luovempi prosessi, kuin mihin olimme tottuneet viime vuosikaudella. ■

”Ne, joiden täytyy elää ratkaisujen kanssa ja joiden työ riippuu niistä, ovat myös parhaita tekemään päätökset.”

Osa lahjakorttivalikoimaamme:



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



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

PRESENTCARD.FI 
SUOMEN LAHJAKORTTIPORTAALI





STRESSISTÄ EROON HARJOITTELEMALLA

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVAT: ISTOCKPHOTO

Omia stressinhallintataitoja voi kehittää harjoittelemalla. Psykologian tohtori ja aivotutkija Ville Ojasen mukaan paineenhallintakyvyn kehittymisestä on hyötyä niin ihmisen hyvinvoinnille kuin työtehollekin.

Aivotutkimuksesta väitellyt psykologi Ville Ojanen valmentaa asiakkaitaan parantamaan paineensietokykyään aivotyön kehittämiseen erikoistuneessa Aivokunto Oy:ssä. Hän nostaa esiin termin resilienssi. Sillä tarkoitetaan sisukkuutta, sinnikkyyttä ja muutoskykyisyyttä.

”Stressireaktio on ihmisille, ja kaikille muillekin nisäkkäille, evoluution myötä rakentunut ominaisuus.”

Resilientti henkilö toimii Ojasen mukaan sujuvasti, tehokkaasti ja joustavasti myös stressaavissa muutostilanteissa. Hänen toimintakykynsä ei merkittävästi heikkene hankalissa tilanteissa ja se myös palautuu nopeasti normaalille tasolle.

”Laajemmin ajateltuna kyse on siitä, miten ihminen suhtautuu toimintaympäristössään tapahtuvaan yllättävään muutokseen. Miten hän positiivisella ja hyvällä tavalla integroi muutokset omaan toimintaansa. Tämä voidaan nähdä myös elämänhallinnan taitona. Parhaimmillaan yksilöiden resilienssin ominaisuudet siirtyvät organisaation toiminnaksi”, Ojanen selventää.



**"Resilientti henkilö toimii
sujuvasti, tehokkaasti ja
joustavasti myös stressaavissa
muutostilanteissa."**

Ojanen on valmentanut monien organisaatioiden henkilökuntaa resilienssin kehittämisessä. Useimmat valmennettavat ovat tunnistaneet itselleen haasteellisen tai tuskaa aiheuttavan osa-alueen, jota on lähdetty kehittämään pienin askelin. Ojasen mukaan henkilökohtainen kasvu on tuottanut valmentavissa voimakkaita onnistumisen kokemuksia ja myös heidän hyvinvointinsa on parantunut.

Ojasen mukaan stressireaktio on ihmisille, ja kaikille muillekin nisäkkäille, evoluution myötä rakentunut ominaisuus. Se auttaa reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti yllättävässä, paineenalaisessa tilanteessa, joka saattaa olla jopa hengenvaarallinen. Stressaavassa tilanteessa aivojen toimintakyky kapenee ja ihminen pystyy tekemään nopeita ratkaisuja rajoitettuihin tietoihin – pakene, taistele, kuole.



iSearch

isearch.fi

Uuden ajan rekrytointipalveluiden suunnannäyttäjä.

**Rekrytointi
Johtajahaku
Outplacement**

Uutta Suomessa - iSearch Challenger

- Haasta hakijat näyttämään osaamisensa
- Löydä piilevät kyvyt tuomaan innovatiivista ajattelua
- Lisätietoja verkkosivuillamme

Soita: 040 745 7854 tai 0500 825 804

 @iSearchGroupOy

"Nykypäivän ihmisen kohtaamat stressitilanteet johtuvat enää harvoin hengen vaarantumisesta. Nyt stressi syntyy ristiriitaisista ajatuksista, tunteista ja kokemuksista. Tällaisissa tilanteissa asioita tulisi pystyä tarkastelemaan laajasti, mutta stressireaktio saa ajattelumme kuitenkin kaventumaan. Nykyään ristiriitailanteet syntyvät erityisesti vuorovai-
kutuksessa muiden kanssa. Resilienssin tarve onkin erityisen tärkeä ihmisillä, jotka tekevät paljon työtä muiden ihmisten kanssa, esimerkiksi johtajilla ja esimiehillä."

Innostu enemmän

Ojasen käyttämä resilienssin kehittämisen malli painottaa erityisesti positiivisen asenteen merkitystä. Ajatuksena on irtautua muutostilanteiden nostattamista uhkakuvista ja kiinnittyä positiivisiin ja hyviin asioihin. Asennoituminen muutokseen on henkilökohtainen ominaisuus, mutta toimintakulttuuri ja -ympäristö vaikuttavat myös vahvasti asenteisiin. Esimerkiksi meillä suomalaisille tunnusomaisena piirteenä pidetään usein pessimististä suhtautumista asioihin.

**"Resilienssi ei kuvaa ihmistä
sinänsä vaan kyse on
kehittävästä ominaisuudesta,
jota ihminen voi lähteä itse
aktiivisesti kehittämään."**

"Kontrastina vaikkapa yhdysvaltalaisen kulttuurin tapa innostaa ja innostua, kun edessä on uusia haasteita. Innostajat ovat yleensä juuri resilienttejä ihmisiä ja kykeneviä kannustamaan myös muita ihmisiä. Sisukkuus on suomalainen

ja Suomessa arvostettu tapa olla resilientti. Sisukas ihminen on valmis venymään äärimilleen, mutta ei välttämättä pysty aidosti muuttamaan ja mukautumaan, eikä myöskään motivoimaan ja energisoimaan muita yhteistyöhön. Ennen pitkää tällainen toiminta johtaa uupumukseen", Ojanen sanoo.

Resilienteille ihmisille ominainen rauhallisuus syntyy siitä, että uskotaan omaan selviytymiseen vaikeassakin tilanteessa. Uusista asioista uskalletaan innostua ja niitä päin kuljetaan rohkeasti, vaikka tulevaisuudesta ei olekaan tarkkaa tietoa tai tyhjentävää näkemystä. Ajattelua ohjaa kuitenkin voimakas usko siihen, että yhteiseen asiaan innostuminen auttaa myös löytämään yhdessä ratkaisut vastaan tuleviin asioihin. Ojasen mielestä suomalaisten organisaatioiden johtajuus perustuu liikaa yksittäisen ihmisen tai pienen joukon tie-

tämiseen ja oikeassa olemiseen, yhteisen innostumisen kustannuksella.

Resilienssiä kehittämään

Resilienssi ei kuvaa ihmistä sinänsä vaan kyse on kehitettävästä ominaisuudesta, jota ihminen voi lähteä itse aktiivisesti kehittämään. Resilienssiin liittyvää käsitteistöä ja mallia voidaan lähteä hyödyntämään ilman testaus- ja valmennustyötäkin. Henkilön lähtötilanteen selvittäminen ja keskeisten kehityskohteiden määrittely kuitenkin antavat motivaatiota kehittämistyöhön.

”Resilienttiyden kehittämisessä auttaa, kun oma lähtötilanne on selvillä. Olen käyttänyt valmennuksissa yhdysvaltalaisen Darryl Connerrin kehittämää resilienssin mallia ja säh-

”Resilienteille ihmisille ominainen rauhallisuus syntyy siitä, että uskotaan omaan selviytymiseen vaikeassakin tilanteessa.”

köisesti täytettävää Personal Resilience Questionnaire -testiä (PRQ), jonka avulla voidaan luoda henkilön resilienssiprofiili. Malli on intuitiivinen. Siitä saa nopeasti kiinni ja se auttaa löytämään itselleen sopivimmat tavat toimia.”

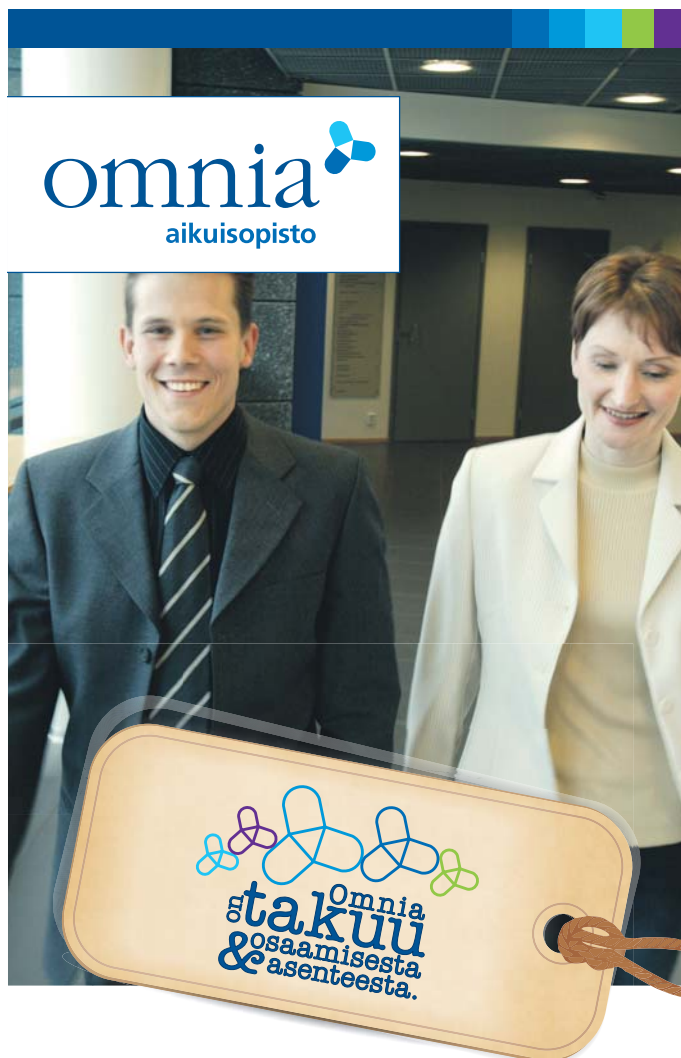
Ojasen mukaan lyhytkin valmennus auttaa resilienssin kehittämisessä. Jos on mahdollisuuksia useampaan valmennuskertaan, pystytään kehittämistä viemään systemaattisemmin eteenpäin. Ensimmäisessä ryhmäval-

mennuksessa avataan resilienssin käsitteistöä, toinen valmennuskerta varataan henkilökohtaisten profiilien läpikäyntiin. Myöhemmin voidaan vielä pitää muutama henkilökohtainen valmennuskerta, joiden aikana profiilia avataan tarkemmin ja luodaan yksilöllinen kehityssuunnitelma. ■



NÄIN KEHITÄT PAINEENSIETOKYKYÄSI

- 1 Löydä myönteisyys.** Evoluutiohistorian vuoksi me olemme taipuvaisia kriittis-pessimistiseen ajatteluun. Tartumme negatiivisiin asioihin ja vatvomme niitä. Sen sijaan positiiviset tapahtumat ohitetaan turhan helposti. Kehitä itseäsi positiivisena ajattelijana. Näe vaivaa havaitaksesi arjen hyvät asiat ja pyri työntämään uhat taka-alalle. Kun kiinnityt positiivisiin asioihin, stressi ei niin helposti rajoita ajatteluasi. Pystyt näkemään asiat laaja-alaisemmin ja teet parempia päätöksiä.
- 2 Altistu tietoisesti.** Pohdi itsellesi haastavaa arkielämän tilannetta ja toimintatapaasi siinä. Voisitko omalla toiminnallasi muuttaa tilanteen kulkua? Esimerkiksi jos tunnet vuorovaikutuksen takkuavan tietyn työkaverisi kanssa, mieti mistä ongelmat johtuvat. Pyri lähtemään seuraavaan tapaamiseen myönteisellä mielellä. Hymy ja positiivisuus saattavat tarttua myös työkaveriisi.
- 3 Paranna keskittymiskykyäsi.** Ärsykeympäristömme tuottaa valtavan määrän ärsykeitä, jotka häiritsevät aivotyöskentelyämme. Mielessämme on alati monia, sirpaleisia asiakokonaisuuksia, jotka vetävät meitä ja ajatteluamme eri suuntiin. Aivomme eivät ole kehittyneet tällaiseen. Yritä tietoisesti hidastaa ajatustesi laukkaa ja keskity yhteen asiaan kerrallaan. Pysähdy hetkeksi ja pyri näkemään käsillä olevasta asiasta kokonaiskuva. Kun hiljennyt, pystyt kuuntelemaan myös intuitiotasi, tunteitasi ja tarkastelemaan omia arvoja.
- 4 Ota aikalisä.** Työryhmäsi kohdatessa paineistetun ja haastavan tilanteen puhalla peli hetkeksi poikki. Annat ryhmällesi aikaa ajatella. Syvimmät ajatukset saavat elintilaa ja tehtäviä ratkaisuja voidaan pohtia perusteellisemmin.
- 5 Hallitse ajankäyttöäsi.** Kun organisoit ajankäyttösi, jätät itsellesi aikaa keskittymiselle ja ajattelulle. Pyri pureutumaan ajanhallintaan tehtävälistoja syvemmälle. Priorisoi ja luokittele tehtävät niiden tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella. Ajanhallintatyökaluja on runsaasti. Vertaile niitä ja valitse omaan toimintaasi parhaiten sopiva.
- 6 Listaa tulevat työsi.** Käytä iltaisin ennen nukkumaanmenoa muutama minuutti miettien seuraavan päivän rakennetta ja tehtäviä töitä. Yön aikana aivosi muokkaavat seuraavan päivän ohjelmasi. Unesi eivät tästä kärsi. Päinvastoin, nuket paremmin ja aivosi ovat valmiimpina seuraavaan työpäivään. Keskeistä on myönteisyys ja toimeen tarttuminen. ■



Omnia 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.

Johtamisen seuraavalle tasolle

Johtamisen erikoisammattitutkinto / Yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, aloitus 25.3.

Panostus henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin kannattaa

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

Lisätietoja henkilöstökoulutuksesta:

Kati Vetsch, p. 050 303 4837,
kati.vetsch@omnia.fi

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



Löydät meidät myös Facebookista!

SYKE KOHDALLAAN?

SKANSKA LAITTAA KAIKKI TYÖNJOHTAJANSA HYVINVOINTIKARTOITUKSEEN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: SINI PENNANEN

Salakavala stressi vaanii myös esimiehiä. Tiukkojen aikataulujen kanssa painivat työelämässä kaikki, mutta erityisen painava vastuu on rakennusalan pomomiehillä ja -naisilla, joiden harteilla vaativat projektit lepäävät. Skanska ja Terveystalo halusivat yhdessä selvittää, mikä on tilanne kentällä: kuinka työnjohtajat jaksavat painaa duunia, kuinka stressistä ja työstä palaudutaan?



Skanskan henkilöstöjohtaja Kirsi Mettälä kertoo, että yritys toteuttaa Terveystalo Hyvinvointikartoituksen kaikille 360 työnjohtajalleen. Terveystalo Hyvinvointikartoitukseen sisältyy sykevälin vaihtelun kolmipäiväinen Firstbeat-mittaus, jonka avulla voidaan selvittää elimistön päivittäiset stressi- ja palautumisjaksot.

Hyvinvointikartoitukseen kuuluva sykevälimittaus mahdollistaa elimistön päivittäisten stressi- ja palautumisjaksojen mitaamisen ja osoittaa mm. esiintyykö vuorokaudessa riittävästi palautumista ja palautuvatko elimistön voimavarat unen aikana. Stressinmittauksen keskeisimpiä tavoitteita on pitkäaikaisen kuormituksen välttäminen, jotta vakavia uupumustiloja ei pääsisi kehittymään. Riskiä voidaan vähentää huolehtimalla säännöllisestä palautumisesta. Voimavarojen kattumista pystytään seuraamaan sykevälimittauksella.

Kahdella pilotilla liikkeelle

Skanskan tavoitteena on pitkäaikaisen kuormituksen välttäminen, jotta jaksamisongelmia tai vakavia uupumustiloja ei pääsisi kehittymään. Hyvinvointikartoitus toteutetaan työnjohdolle suunnatun esimiesvalmennuksen yhteydessä.

”Olemme nyt pilotoineet kaksi työnjohtajiemme esimiesohjelmaa, jonka osana hyvinvointikartoitus on. Varsinaiset alueelliset koulutukset alkoivat tammikuussa ja tulevat sitten jatkumaan seuraavat kaksi vuotta, johon mennessä olemme valmentaneet kaikki työnjohtajamme”, kertoo Mettälä.

Mettälän mukaan pilottiryhmäläiset ovat ottaneet hyvinvointikartoituksen vastaan erittäin positiivisesti. Pilotit ovat tosin alussa, joten laajempaa kokemusta ei ole vielä ehtinyt kertyä.

”Jokaisella osallistujalla on henkilökohtainen konsultaatiotapaaminen Terveystalon paikallisen työterveysasiantuntijan kanssa, jolloin pystytään käymään yksilöllistä tilannetta läpi ja asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita jokaiselle.”

Terveiset työmaalta

Kirsi Mettälän mukaan idea koulutukseen ja työnjohtajien jaksamisen kartoittamiseen tuli suoraan kentältä ja yrityksessä ymmärrettiin, että asialle pitää tehdä jotain:

”Projektiemme työnjohtajat ovat yrityksemme avainhenkilöitä, jotka varmistavat jokainen päivittäin, että työt etenevät sovitusti, asiakkaan odotukset täytetään ja jopa ylitetään. Työnjohtajan tehtävä on hyvin itsenäinen, mutta myös vastuullinen ja tämän myötä paineet voivat kasvaa myös koviksi”, Mettälä toteaa.

”Haluamme yrityksenä huolehtia avainhenkilöstömme jaksamisesta käytännön toimenpitein sekä edesauttaa mahdollisimman pitkiä työuria. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kartoitamme ennakkoivasti mahdollisia työkykyriskejämme sekä pyrimme ennaltaehkäisemään niiden mahdollisen realisoitumisen.”

Skanskan motto on ”työstä terveenä kotiin” ja tämä näkökulma pitää sisällään fyysisen terveyden lisäksi – luonnollisesti – myös henkisen puolen. Samalla tarkoituksena on houkuttaa alalle ja erityisesti työnjohtotehtäviin enenevässä määrin nuoria.

”Toteuttamalla tällaisen valmennuksen ja hyvinvointikartoituksen haluamme tuoda esiin, että välitämme henkilöstöstämme ja heidän hyvinvoinnistaan aidosti ja olemme yrityksenä valmiita myös investoimaan tämänkaltaisiin hankkeisiin”, summaa Mettälä.

Anturit kiinni

Miten Firstbeat-sykevälianalyysi sitten toimii käytännössä? Työnjohtajat kytkeään ”piuhoihin” eli he pitävät rintaan kiinnitettäviä elektrodeja kolmen päivän ajan, jotta sykevälivaihtelusta saadaan riittävästi dataa. Elektrodit otetaan vain suihkun ajaksi pois.

Kirsi Mettälän mukaan tavallisesta hiukan poikkeava mittaus otettiin hyvin vastaan: esimiehet olivat uteliaita ja innokkaita kokeilemaan jotakin uutta.

”Tällaisten teknisten laitteiden käyttöä ja niihin suhtautumista varmaankin edesauttaa positiivisesti se, että käyttäjien koulustausta on tekninen”, Mettälä pohtii ja lisää, että kiinnostus tekniisiin laitteisiin ja menetelmiin on erityisen vahva nimenomaan tässä porukassa.

Kun seuranta-aika on ohi, työnjohtajat saavat Terveystalon työterveyden asiantuntijalta henkilökohtaisen palautteen. Hyvinvointikartoitus auttaa työterveyttä ohjaamaan keskustelua asiakkaan kanssa avainkysymyksiin: riittävätkö elimistön voimavarat esimerkiksi työnkuormituksen asettamiin vaatimuksiin ja palautumiseen?

”Hyvinvointikartoitus myös havainnollistaa varhaiset kuormittumisen merkit ennen vakavaa ylikuormittumista. Tulosten perusteella laaditaan yhdessä yksilöllinen suunnitelma, jonka tavoitteena on edesauttaa työssä jaksamista sekä henkilökohtaista terveyttä ja hyvinvointia”, sanoo projektissa mukana oleva Terveystalon työfysioterapeutti Päivi Kinnunen.

”Stressinmittauksen keskeisimpiä tavoitteita on pitkäaikaisen kuormituksen välttäminen.”

Jatkotoimenpiteitä luvassa

Mettälä huomauttaa, että kaikki tietysti toivovat, että mittaus osoittaisi työnjohtajat mahdollisimman hyvinvoiviksi. Jos kuitenkin haasteita ilmenee, Skanskassa ei jäädä seisomaan tumput suorina:

henkilö voidaan ohjata esimerkiksi työterveyslääkärille tai työterveyspsykologille saamaan henkilökohtaista tukea ja ohjausta.

Vaikuttavuuden analysoimiseksi kartoitukseen kuuluu uusi seurantamittaus puoli vuotta ensimmäisen jälkeen. Näin voidaan selvittää, ovatko ensimmäisen mittauksen jälkeen annetut ohjeet ja mahdollinen hoito tuottaneet tulosta.

Kartoitus kaikille?

Työnjohtajien kohdalta asia tuntuisi siis olevan kunnossa – mutta entä heidän alaisensa? Aiotaanko kartoitusta laajentaa muille henkilöstöryhmille? – Mettälä vastaa, että tästä asiasta ei ole tehty vielä mitään päätöstä. Syytä ainakin varovaiseen optimismiin kuitenkin on:

”Jos hankkeen vaikuttavuus ja tulokset osoittautuvat hyviksi, en näe mitään estettä sille, ettemmekö laajentaisi tätä muihinkin henkilöstöryhmiin.” ■

Työnjohtaja Tapio Kortetjärvi osallistui sykevälivaihtelun mittaukseen ensimmäisten joukossa.

KUKA TYKKÄÄ AVOKONTTORISTA? VAILLA HUOLELLISTA AIVOJUMPPAA TOTEUTETTU AVOTILA EI TEE AUTUAAKSI

TEKSTI: LAURA LAAKSO

KUVAT: ECOPHON

**"Tuoko avotila
toimistoarkeen tehoja
vai vähentääkö se
niitä?"**

*Upottavia sohvaryhmiä, pingiksenpeluuta
ja latte koneen kohinaa ultratyylissä
loungekeittiössä. Hedelmällistä
ajatustenvaihtoa kollegojen kanssa ex tempore
ja esteettisesti nautinnollisia puheluhetkiä
somissa pikku puhelinkopeissa, värikoodatuissa
säkkituoleissa loikoillen. Vai kenties sääntilyä
älypuhelinten, tablettien ja läppärin latureiden
kanssa tilasta toiseen, harhailua koditonna
kuutiossa, jossa uhkaavat runsaudenpula,
tehottomuus ja metka, kovin epätrendikkään
oloinen turvattomuuden tunne.*

Onko pitkään vallalla ollut avokonttoritrendi hyväksi ja jos, niin kenen kannalta? Tuoko avotila toimistoarkeen tehoja vai vähentääkö se niitä? Millaisia mustia hevosia ovat moderneista moderneimmat monitilatoimistot, ja millaisia ratkaisuja keksitään sitten, jos älämölö ja naapurin nenänkaivu lyövät avokämmentä päivittäistä työviihdyvyyttä?

Työterveyslaitoksen vanhemmalla tutkijalla, Valterillä Honigstilla, on runsaasti erilaisten case-tutkimusten myötä hankittua kokemusta erilaisten työympäristöjen vaikutuksista työhyvinvointiin. Toimistoympäristön merkittävässä parantamisessa on useimmiten kyse useiden työtiloihin vaikuttavien seikkojen yhtäaikaista kehittämisestä. Hyvän akustiikan, lämpöolosuh-

teiden, ilmanvaihdon ja valaistuksen lisäksi miellyttävään työtilakokemukseen vaikuttavat sisustuksellisen yleisilmeen ehostaminen kuten värimaailma, työpisteiden parantaminen ja tilojen väljentäminen sekä taukutilojen kohentaminen.

Avokonttoreihin liittyvistä kehittämishankkeista esimerkiksi toimii kenties Vaasassa Soneran puhelinpalveluyksikön toimitiloihin toteutettu työympäristön parantamisprojekti. Vuosina 2010 ja 2011 toteutetun tutkimuksen mittaan työympäristönsä tyytymättömien määrä väheni parannusten avulla 35 prosentista jopa kolmeen prosenttiin. Tiloihin tyytyväisten osuus taas lisääntyi kolmanneksesta aina yhdeksäänkymmenen prosenttiin. Avokonttorin työskentely-ympäristöä paran-



tamalla myös henkilöstön motivaatio- ja keskittymisvaikeudet, päänsärky ja jopa kurkunpään ärsytys vähenivät merkittävästi.

Tilan ja toiminnan avoin liitto

"Työtehtävien luonne on katsottava todella tarkkaan, kun työympäristöä lähdetään suunnittelemaan", Valteri Hongisto muistuttaa. "Usein kohtaa kovissa säästöpainneissa toteutettuja tilahankkeita, joille on annettu hyvin vähän resursseja tehdä selvityksiä ammattilaisten kanssa. Kun sitten käännytään esimerkiksi kalustetoimittajien puoleen, nämä ehdottavat herkästi suosittua avotilaa valmiine kalusteratkaisuineen. On siis hyvin nopeasti myyty idea, jota puoltavat kaikki numerotkin, minkä



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.



**"Työtehtävien luonne
on katsottava todella
tarkkaan, kun
työympäristöä lähdetään
suunnittelemaan."**

jälkeen on kenenkään vaikea perustella esimerkiksi työtehtävien vaativuudella resursseja syöviä vaihtoehtoisia ratkaisuja."

"Monitilaympäristöistä, joita nykyään näkee yhä enemmän, on julkaistu tutkimustietoa vielä kovin vähän", Hongisto jatkaa. "Jos organisaatiossa on sellaisia työtehtäviä, joita tehdessä voi valita tehtävän tekopaikan, niin hyvä. Mutta monet kuitenkin tekevät tunnista toiseen raakaa työtä, jossa ei tule kyseeseen monitiili, vaan käytettävissä pitää olla nimikoitu työpiste. Kaikkia tavaroitakaan ei voi aina raahata mukana, vaikka kuinka puhuttaisiin vaikkapa paperittomasta toimistosta. Mutta monitilatoimistossa puhelinkoppeineen ja tiimityö-

tiloineen on piirteitä, joita voi hyvin soveltaa avotoimistoon kuin avotoimistoon.”

”2000-luvun alusta saakka on ollut näkyvissä, että nimekoimattomilla työpisteillä ei viihdytä”, Hongisto lisää. ”Tällöin etätyökin houkuttaa enemmän, ja tämän moni työnantaja on kääntänytkin eduksi. Kaikilla ei kuitenkaan ole kotona rauhaa, tilaa tai laitteistoja tehdä töitä, jolloin etätyömahdollisuus nakertaa työntekijöiden tasa-arvoa ja vaikeuttaa asioiden hoitoa. Kiistatta runsas etätyö ei siis aina ole kaikkien kannalta hyvä juttu. Ratkaisuja pitää tehdä tapauskohtaisesti arvioiden. Etätyön pitää olla eduksi yksilölle eikä haitaksi toimistoon jääville.”

Avaimia avoimeen

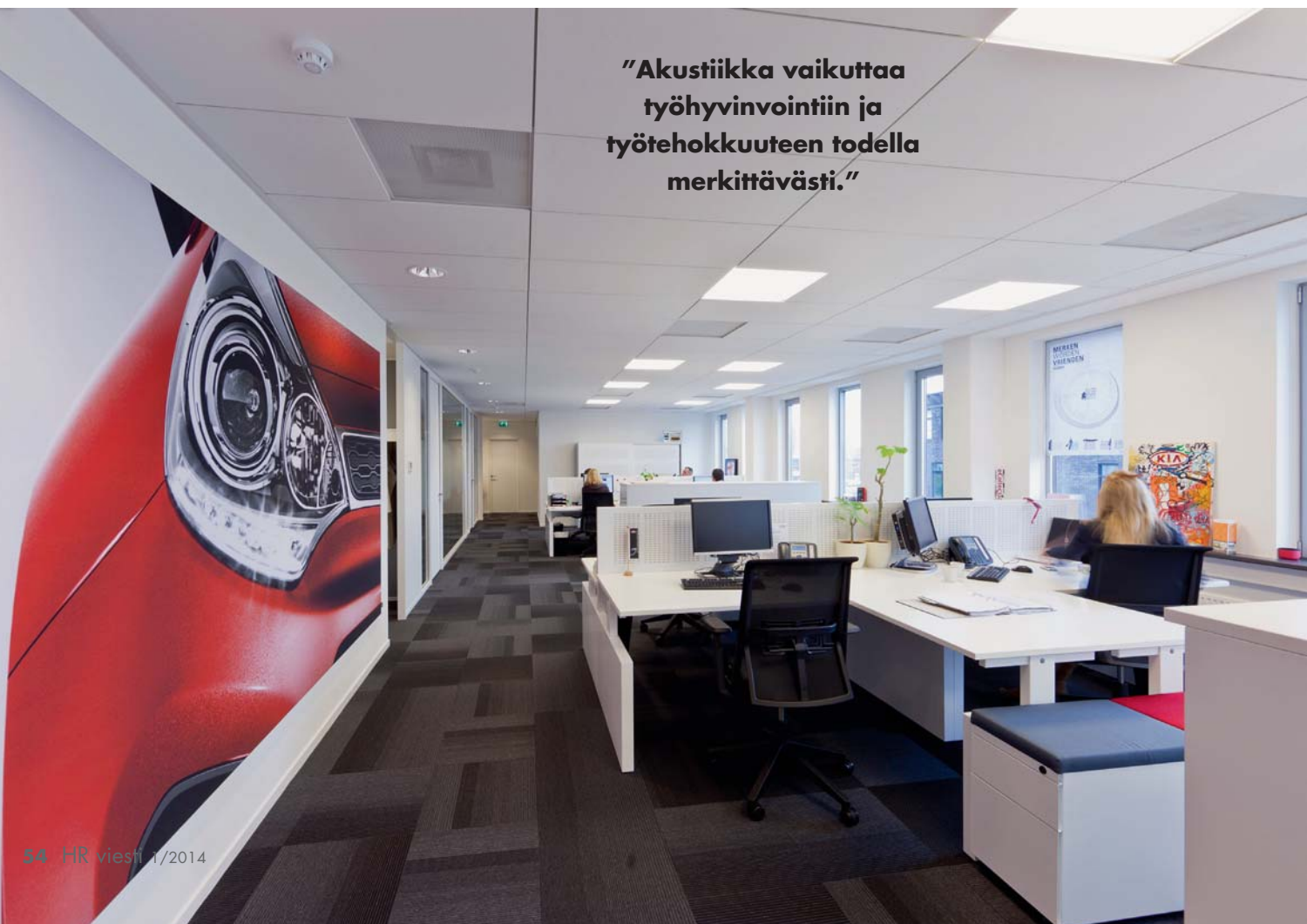
”Me tarkastelemme paljon työtilojen akustiikkaa eli etenkin sitä, kuinka kauas puheääni toimistossa kantautuu”, Hongisto kertoo. ”Trendinä on rakentaa kapeita avotoimistoja, joissa vielä seinät ovat lasia tai muuta kovaa pintaa. Tällöin ei auta, vaikka katto olisi kuinka äänieristetty, vaan ääni kantautuu oudosti kuin tunnelissa. Laakeaan isoon tilaan on paljon helpompi suunnitella hyvä akustiikka.”

”Akustiikka vaikuttaa työhyvinvointiin ja työtehokkuuteen todella merkittävästi”, toteaa myös ääniympäristösuunnitteluun ja akustiikkajärjestelmiin erikoistuneen Ecophonin konseptikihittäjä Arto Rauta.

”Puheäänistä, kaikuisuudesta, taustamelusta ja yksityisyyden puutteesta tulee työntekijöiltä jatkuvasti palautetta, ja



**”Akustiikka vaikuttaa
työhyvinvointiin ja
työtehokkuuteen todella
merkittävästi.”**







KOTI MATKALLASI







- 1 hh alk. 49 €/vrk • 2 hh alk. 59 €/vrk
- Tervetuloa!

Kodikas Hotelli AVA sijaitsee rauhallisessa ympäristössä Helsingin Vallilassa. Hotellista on sujuvat yhteydet mm. ydinkeskustaan, Helsinki-Vantaan lentoasemalle ja Messukeskukseen. Viihtyisissä huoneissamme on langaton internet-yhteys, modernit taulutelevisiot elokuva-kanavineen, suihkut ja osassa huoneista on jopa oma keittiö. Tyylikkäässä saunatiloissamme rentoudut päivän päätteeksi.

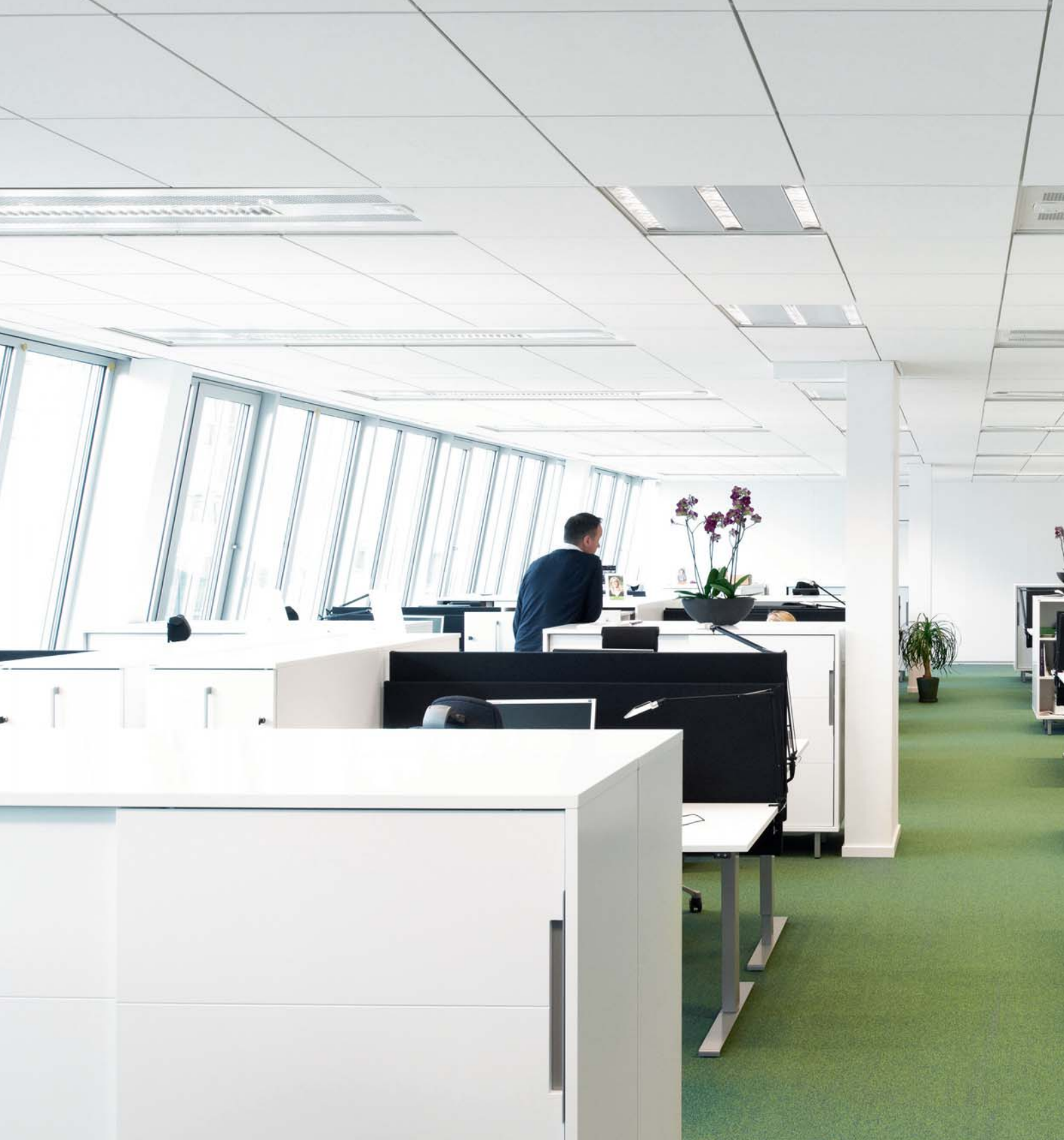
Tarjoamme asiakkaillemme myös ilmaiset parkkipaikat.

HOTELLI AVA | Karstulantie 6, 00550 HELSINKI | puh. 09 774 751 | fax 09 730 090 |
varaukset@ava.fi | www.ava.fi

aivan uusissakin tiloissa käydään aiheesta runsaasti keskustelua. Jos tiloihin päästään jo suunnitteluvaiheessa miettimään akustisia ratkaisuja ja käyttämään laajalti vaimentavia materiaaleja, päästään paljon helpommalla kuin että jouduttaisiin turvautumaan kustannustehottomiin jälkiasennuksiin. Toki myöhemminkin akustiikan parantaminen on aina kannattava sijoitus. Olemme laskeneet, että hyvän ääniympäristön toteuttaminen avotoimistoihin maksaa itsensä takaisin neljässä kuukaudessa.”

”Erlaisia akustisia ratkaisuja on tarjolla paljon, mutta haaste on usein siinä, miten varmistutaan, että ääniympäristö





on hyvä”, Arto Rauta huomauttaa. ”Uusilta tiloilta ei osata odottaa eikä vaatia tavoitetasoja, vaan huonosta akustiikasta syntyy ainoastaan epämiellyttävä tunne, jota ei osata määrittellä.”

”Hyvään akustiikkaan kuuluvat perinteisesti keskeisinä tekijöinä tarkoituksenmukainen äänenvaimennus eli huoneakustiikka tilassa sekä väliseinien ääneneristys huoneiden välillä”, muistuttavat sekä Valtteri Hongisto että Arto Rauta.

”Avotoimistossa pitää kuitenkin ottaa huomioon myös peiteäännet”, Hongisto lisää. ”Jos avotoimistossa ei ole lainkaan puhetta peittävää ilmanvaihdon ääntä, mikä on nykyään enemmän kuin yleistä, on suositeltavaa asentaa puheenpeittoäänijärjestelmä. Ilman asianmukaista peiteääntä puhe kuuluu yli 20 metrin päähän ja häiritsee siellä tehtävää työtä.”

”Tilojen käytettävyys on tärkeintä, eli ei pitäisi toimia vain rakennuksen ehdoilla”, Arto Rauta muistuttaa. ”Tästä syystä



**"Kaiken kaikkiaan
pyrimme ääniympäristön
suunnittelussa siihen,
miltä ääni kuulostaa
luonnossa."**

avotoimistojen rakentaminen vanhoihin, suojeltuihin rakennuksiin on joskus haasteellista. Kaikuisat aulatilat toimivat herkästi kuten asemahallit, joissa ihmiset alkavat puhua entistä kovempaa, kun puheesta selvän saanti vaikeutuu. Joskus myös suurikokoiset ja kovapintaaiset ilmanvaihtolaitteet estävät vaimentavan materiaalin käytön tilassa. Ylipäätään lasin käyttö ja tarve saada tiloihin lisää avaruutta tuottavat usein haasteita akustiikkasuunnittelulle."

Avotilassa saadaan äänen suora eteneminen aisoihin sermien avulla katon ja seinien akustoinnin lisäksi", Rauta kertoo. "Lisäksi voidaan käyttää seinille kiinnitettäviä tai leijuvia akustiikkalevyjä, jotka ovat myös tilatarpeiden muuttuessa muuntojoustavia. Kaiken kaikkiaan pyrimme ääniympäristön suunnittelussa siihen, miltä ääni kuulostaa luonnossa – konsonantit erottuvat hyvin ja äänet ovat pehmeitä ja levollisia ilman luonnottomia kaikuja."

"Monet luonnonäänet, kuten tuuli, veden virtaus ja aallot, ovat taajuusjakaumaltaan erinomaisia peite- tai taustaääniksi", lisää Valtteri Hongistokin. "Niissä ei myöskään ole keskittymistä häiritsevää informaatiota, kuten vokaali- tai instrumentaalimusiikissa. Itse kuuntelen töitä tehdessä usein kuulokkeista veden ääntä, joka on laboratoriokokeissa todettu suosittelavaksi äänimaisemaksi." ■

KAPSÄKIN UPEA KEVÄT



Koko ohjelma: kapsakki.fi

Ensi-ilta 6.3. klo 19 • 5.4. asti

HUIPPUOSAAJAT!
Alaston komedia työelämästä
Minna Kivelä, Annu Valonen,
Antti Korhonen
Ohjaus: Jukka Keinonen
7.3, 27.3, 11.4, 12.4. klo 19

KABAREE BERLIN
Schlagereita, viehkeää akrobatiaa
ja salakapakkatunnelmaa.
Mm. Reetta Ristimäki

Liput alk. 26,50 € • lippu.fi

PORUKALLA TEATTERIIN

Myönnämme ryhmille
(min 10 hlö) -10 %
alennuksen peruslipuista

KAPSÄKKI

Hämeentie 68, Helsinki
09 260 0907 • kapsakki.fi

”

Hyvä mieli hyödyttää kaikkia työyhteisössä

”Hyvän mielen pilareita ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys”, sanotaan vuoden 2014 *Työnilonjulistuksessa*. Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan lukema julistus kehottaa levittämään hyvää mieltä työyhteisöissä.

Työnilonjulistukseen liittyvässä seminaarissa käsiteltiin erityisesti keinoja oman henkisen hyvinvoinnin ja tasapainon lisäämiseen. Marja-Liisa Manka puhui ihmisen psykologisesta pääomasta, joka tarkoittaa työntekijän henkistä kuntoa. ”Psykologinen pääoma on jokaisen ihmisen omassa käsissä, ja hyvän mielen pilarit ovat opittavissa”, Manka sanoi.

”

Näin autat monikulttuurisen nuoren hyvään alkuun työpaikalla

Ensimmäisen työpaikan kokemukset ja opit ovat tärkeitä nuorten, erityisesti maahan muuttaneiden nuorten, työkyvylle. Turvallinen työympäristö, innostava yhteisö ja mukava työ voivat edistää sekä uuteen kulttuuriin sopeutumista että työkykyä ja työssä kehittymistä. Työkyvystä huolehtiminen on myös taloudellisesti kannattavaa, sillä se vähentää muun muassa sairauspoissaoloja. Työterveyslaitoksen uudessa oppaassa *’Vinkkejä työpaikoille monikulttuurisen nuoren työkyvyn tukemiseen. Kuinka asiat teillä ratkaistaan?’* tarjotaan käytännönläheisiä neuvoja, kuinka nuoren työkykyä voi tukea työpaikoilla.

”Osa nuoren työkyvyn tukemisen keinoista on varsin yksinkertaisia, esimerkiksi lounasseuraksi pyytäminen tai yhteiseen keskusteluun rohkaiseminen. Työporukkaan mukaan pääseminen heti työsuhteen alussa on tärkeä nuoren työkykyyn vaikuttava asia”, kertoo erikoistutkija Merja Turpeinen Työterveyslaitoksesta.

Esimies perehdyttää myös esimerkillään

Esimiehellä on tärkeä rooli nuoren työhön perehdyttäjänä. Hän näyttää esimerkillään, millaiset käytännöt työpaikalla ovat hyväksyttäviä ja työkykyä vahvistavia sekä miten ohjeita ja viestejä työpaikalla jaetaan.

”Ammatillisen itsetunnon rakentuminen alkaa ensimmäisestä työpaikasta. Nuoren työhön kiinnittymistä voi edesauttaa antamalla myönteistä palautetta ja olemalla kiinnostunut nuoren ajatuksista ja näkökulmista”, toteaa tutkija Ulla Kangas.

Vinkkejä työpaikoille monikulttuurisen nuoren työkyvyn tukemiseen. Kuinka asiat teillä ratkaistaan? -oppaan julkaisi Työterveyslaitoksen Nuorten maahanmuuttajien työkyvyn tukeminen työuran alussa (NuMaT) -hanke. Oppaaseen on koottu tietoa ja käytännön vinkkejä työpaikoille. Hanketta rahoittaa Euroopan Sosiaalirahasto (ESR).



Työsuojelu on otettava osaksi työpaikan arkea

Työsuojelutyö painottuu monilla työpaikoilla työympäristön altisteisiin, kuormitustekijöihin ja yksittäisten ongelmien korjaamiseen. Työsuojelu koetaan muusta toiminnasta irrallisena. Siitä saatavaa hyötyä esimerkiksi työn sujuvuuteen, laadukkuuteen ja mielekkyyteen ei nähdä. Toimintatapoja työpaikoilla pitäisikin muuttaa ja työsuojelu tulisi ottaa osaksi johtamista ja päivittäistä toimintaa. Tiedot käyvät ilmi *Työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnan tehokkuus työpaikoilla (TS-teho)* -hankkeen tuloksista.

TYTTI-työkalu auttaa kehittämiskohteiden käsittelyssä

Hankkeessa tuotettiin työpaikan työturvallisuuden edistämiseen apuvälineeksi TYTTI – työturvallisuuden kehittämiskohteiden jäsennystyökalu. Sitä voidaan käyttää apuna työsuojelun kehittämiskohteiden yhteisessä käsittelyssä työpaikalla.

Halmeri-itsearviointilomake

Hankkeessa selvitettiin myös työsuojeluviranomaisten käyttämän Halmeri-tarkastusmenetelmän käyttöä ja soveltuvuutta työolojen arvioinnin välineenä. Tutkimuksen mukaan Halmeri-tarkastus auttaa työpaikkoja hahmottamaan, mitä kaikkea työturvallisuuden hallintaan sisältyy. Halmeri-tarkastuksessa tarkastetaan lomakkeen avulla työpaikan turvallisuusjohtamista ja siihen liittyviä hallintajärjestelmiä. Työpaikat voivat hyödyntää lomakkeen itsearviointiversiota oman toimintansa arvioinnissa ja kehittämisen lähtökohtana.

Työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnan tehokkuus työpaikoilla (TS-teho) -hankkeeseen osallistui 26 teollisuuden alan pientä ja keskisuurta työpaikkaa. Hanke oli Työterveyslaitoksen, Länsi- ja Sisä-Suomen Aluehallintoviraston työsuojelun vastualueen sekä sosiaali- ja terveysministeriön yhteinen.



Työterveyslaitoksen viesti päättäjille: Työterveystilinpäätös hyvän johtamisen välineeksi

Työterveyslaitoksen uusi *Viesti Päättäjille* muistuttaa, että työterveystilinpäätös on tehokas työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Työterveystilinpäätös on raportti, jonka aineisto syntyy yritykselle jatkuvasti kerääntyvistä kirjanpito- ja henkilöstötiedoista. Sen avulla työpaikan johto voi seurata henkilöstönsä työhyvinvoinnin tilaa.

Hyvin tehty työterveystilinpäätös kokoaa yhteen todennettua tietoa henkilöstön tilasta ja kehityksestä, osaamispääomaan tehdyistä panostuksista sekä yrityksen tuottavuudesta ja kannattavuudesta. Sen osa-alueita ovat erilaiset työhyvinvointimittarit (kuten sairauspoissaolot), henkilöstöön tehdyt perus- ja kehittämispanostukset sekä tuottavuudesta saatavat tunnusluvut.

Työterveystilinpäätöksen avulla yritys voi tarkastella henkilöstöönsä asettamia taloudellisia panoksia ja niistä saatavia tuottoja pitkällä aikavälillä.

Työterveyslaitos tuottaa tärkeitä ja ajankohtaisista aiheista *Viesti Päättäjille* -tietolehtisiä, joissa lyhyesti esitellään aiheeseen liittyvä keskeinen tieto ja toimenpidesuosituksia.

MAAILMAN ENSIMMÄINEN ÄLYTUOLI TUOTANTOON SUOMESSA

Hyvän ergonomian merkitys on kiistaton. Työskentelemällä ergonomisesti parhaalla mahdollisella tavalla voi välttyä monilta fysiologisilta vaivoilta.

Istumatyötä tekevät eivät kuitenkaan edelleenkään kiinnitä riittävästi huomiota työskentelyasentoonsa päivän mittaan. Älyteknologian avulla voidaan tilannetta muuttaa merkittävästi.

Martela on vuodesta 2003 lähtien valmistanut ergonomisia Axia-työtuoleja Pohjoismaiden, Puolan ja Venäjän markkinoille. Maailmanlaajuisesti tuoleja on myyty yli puoli miljoonaa. Nyt Suomessa on ryhdytty valmistamaan myös uuden sukupolven innovatiivisia, älyteknologialla varustettuja Axia®Smart-älytuoleja.

Innovaation taustalla tieteellinen tutkimus

Se, mikä on hyvä työskentelyasento päätetyöskentelyssä ja minkälainen työtuoli sitä tukee, perustuu moniin tutkimuksiin ja on yleisesti tunnettua. Mutta sitä, istutaanko työtuoleissa todella niin kuin on ajateltu ja jos ei, niin mitä sille asialle olisi parasta tehdä, ei ole selvitetty perusteellisesti ennen Delftin teknillisessä yliopistossa 2010 tehtyä tutkimusta.

Ikävä kyllä tutkimus osoitti, että hyvään työskentelyasentoon ei kunnollisista välineistä huolimatta kiinnitetä riittävästi huomiota työpäivän aikana. Peräti 64 % eivät säädä työtuolejaan lainkaan ja vaikka ne olisivat säädettyjä istujan mukaan, niissä istutaan vähän miten sattuu, välillä etunojassa, välillä takakenossa ja välillä joko liikaa oikealle tai vasemmalle nojaten.

Henkilökohtainen palaute hyvä kannuste

Kun sitten selvitettiin, miten käyttäjä saataisiin paremmin huolehtimaan siitä, että hän esimerkiksi istuu mahdollisimman hyvin toiveeksi yli muiden nousi ”personal trainerin säännöllinen palaute”. Siitä ajatuksesta sitten kehitettiin istuma-asentoa seuraava ja siitä värinäsignaalein ja merkkivaloin raportoiva järjestelmä.

Näin syntyi maailman ensimmäinen älyteknologialla varus-



tettu työtuoli, joka ei jäänyt vain prototyyppiä, vaan vietiin tuotantoon asti.

Axia®Smart-älytuoli analysoi istuma-asentoasi niin, että jos istut staattisessa tai huonossa asennossa liian kauan, saat siitä muistutuksen. Tällöin voit kohentaa asentoasi palautteen mukaan tai nousta välillä työskentelemään seisten. Pehmeisiin sijoitetut anturit mittaavat istuinosaa neljästä ja selkänoja kahdesta kohtaa. Tiedot tallentuvat istuimessa sijaitsevan laitteen muistiin.

Sekin, miksi palautesignaali muodostui matkapuhelimesta tuttu värinä, perustuu taustalla olevaan tutkimukseen. Siinä selvitettiin nimittäin myös, millainen muistutus häiritsee työntekoa vähiten ja missä muodossa se mieluiten haluttiin. Olisiko se tietokoneen ruudulle ilmestynyt huomautus, hiljainen signaali vai jonkinlainen äänimerkki? Koekäytössä hienovarainen värinä koettiin kaikista miellyttävimmäksi.

Täsmätiedon hyödyntäminen lisää hyvinvointia

Axia®Smartin merkinantolaitte on hyvin selkeä. Vihreä valo merkitsee hyvää istuma-asentoa, oranssi korjattavaa. Reaaliaikaisen tilanteen lisäksi laitteella voi seurata istumahistoriaa, mikä kertoo sinulle, mikä on ollut tavanomaisin istuma-asento viimeisen tunnin aikana. Näin voit korjata asentosasi, mikäli olet istunut esimerkiksi ilman selkänöjan tukea. Yksinkertaisimmillaan tuolia voi käyttää vain muistuttamaan asennon vaihtelusta.



Vielä laajemmin tietoja voi käyttää hyväksi hyödyntämällä erillistä Axia®Smart Insight -ohjelmistoa. Sen avulla mitaustietoja voi kerätä pidemmältä ajalta, kun merkinantolaitteen muistiin tallentuneet tiedot siirretään langattomasti tietokoneelle. Näin esimerkiksi työfysioterapeutit saavat kokonais kuvan tilanteesta ja voivat tarvittaessa henkilökohtaisesti auttaa ja opastaa ergonomisesti parempaan työskentelyyn. ■

Lisätietoja: www.martela.fi

MIKSI ORGANISAATIOIT OIKEASTI TARVITSEVAT HENKILÖARVIOINTEJA?

Monessa organisaatiossa henkilöstökulut ovat suurimpia erä budjeteissa ja siten asioita, jotka aiheuttavat päänvaivaa ylimmälle johdolle. Organisaatiot tarvitsevat kuitenkin aina huippusuorituskykyistä, hyvin yhteen toimivaa työvoimaa kaikilla tasoilla menestyäkseen alati kovenevassa kilpailussa.

Nykyaikaiset henkilöarvioinnit antavat organisaatioille ja heidän johdolle johdonmukaista, syvällistä ja objektiivista tietoa henkilöstöstä, ja auttavat heitä tekemään parempia henkilöstöön liittyviä päätöksiä, kun ei tarvitse toimia vain vaiston varassa.

- Rekrytoidaan henkilöitä, joilla on suurin todennäköisyys menestyä tietyssä työssä
- Lyhennetään aikaa saada uusi työntekijä tuottamaan täydellä teholla
- Parannetaan esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta
- Vähennetään konflikteja työpaikalla ja parannetaan viihtyvyyttä

- Maksimoidaan jokaisen työntekijän kontribuutio organisaatiolle
- Vähennetään poissaoloja ja vaihtuvuutta
- Lisätään myyntiä ja parannetaan asiakasuskollisuutta
- Tehostetaan strategista työvoimasuunnittelua ja organisaation muutosvalmiutta
- Lisätään koko henkilöstön osaamista, tuottavuuden tasoa ja joustavuutta

Vaikka HR-osasto yleensä hallinnoi arviointeja, on hyvä muistaa että tämän tyyppiset asiat pitää olla korkeimman johdon agendalla. Johdon tulee kantaa vastuu huippusuorituskykyisen työvoiman rakentamisesta ja ylläpitämisestä. Hyvä henkilöarvointi on ennen kaikkea tehokas johtamisväline, joka tuo esille luotettavaa tietoa työntekijästä kustannustehokkaasti ja nopeasti. ■

Lisätietoja: www.profilesinternational.fi

MUSIIKKITEATTERI KAPSÄKKI – KULTTUURIKULMA KAUPUNGIN SYKKEESSÄ



KUVA: PYY KRAPPE

Musiikkiteatteri Kapsäkin suosikkiesitys Oot sä onnellinen? nähdään vielä toukokuussa. Lavalla nähdään tähtiesiintyjät Minna Kivelä, Eeva Litmanen, Reetta Ristimäki sekä Jussi Tuurna.

Musiikkiteatteri Kapsäkki on täyden palvelun kulttuurikulma Helsingin Vallilassa. Monipuolinen ohjelmisto, taiteen alan ammattilaiset ja teatterin yhteydessä toimiva ravintola Allotria takaavat onnistuneen illan niin esityksissä, yksityistilaisuuksissa, kokouksissa kuin show & dinner -illoissakin.

Kapsäkin viides kevätkausi on käynnistynyt ja ohjelmaa on laidasta laitaan koukuttavista klubeista monen maun musiikkiteatteriin ja leikkisiin lastenesityksiin.

Nimensä mukaisesti Kapsäkin esitykset siirtyvät helposti myös tilauksesta yleisön luo. Kapsäkin omissa tiloissa järjestyvät yksityistilaisuudet 80 hengen illallisjuhlista 200 hengen esityksiin, toiveiden mukaan räätälöityinä.

Kapsäkin tavoitteena on ollut alusta alkaen pitää yllä monipuolista kulttuuritarjontaa korkeatasoisesti, helposti lähestyttävästi ja joustavasti palvelten.

Kevätkauden monipuolisen ohjelmiston yksi ensi-illoista on Huippuosajaat! – Alaston komedia työelämästä, jota tähdittävät mm. Kätevä emäntä -sarjasta tutut komediennet Minna Kivelä ja Annu Valonen. Esityksen musiikin on koonnut ja säveltänyt Antti Korhonen. Esityksen ohjaa Jukka Keinonen.

Muina kevään tähtiniminä ovat mm. Janna Hurmerinta, Johanna Rusanen-Kartano, Anna-Mari Kähärä, Eeva Litmanen, Laura Voutilainen, Riku Nieminen, Iiro Rantala ja Jorma Uotinen.

Tervetuloa Kapsäkkiin – monen maun musiikkiteatteriin. ■

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



PAULIG PROFESSIONAL AUTTAA ASIAKASTA MENESTYMÄÄN

Vuoden alusta alkaen Paulig on tarjonnut kodin ulkopuolisia kahviratkaisuja nimellä Paulig Professional. Muutoksen taustalla on kahden vahvan talon yhdistyminen, jossa Vendorin osaaminen on täydentänyt onnistuneesti Pauligin kahviratkaisujen tarjontaa. Nyt asiakas saa kätevästi samasta paikasta kaiken, mitä kahviliiketoiminnassaan tarvitsee.

Pauligilla on kahvisekoitusten reseptiikan kehittämisessä ja kahvin paahtamisessa lähes 140 vuoden kokemus. "Voi siis sanoa, että todellakin tunnemme kahvin", sanoo Paulig Professional -liiketoiminnan johtaja Lenita Ingelin. "Kun tähän kahviasiantuntijuuteen on yhdistetty vuodesta 1969 toimineen Vendorin menestyksellä palvelumyyntikonsepti, voin ylpeydellä sanoa meidän olevan täyden palvelun kahvitalo", Ingelin jatkaa.

Paulig Professional ei vain myy tuotteita ja laitteita, vaan auttaa asiakastaan menestymään kahviliiketoiminnassaan. "Kaikki lähtee asiakkaan tarpeiden syvällisestä ymmärtämisestä", Ingelin avaa. "Räätälöimme kattavasta tarjoomastamme kunkin asiakkaan tilanteeseen parhaiten sopivan kokonaisratkaisun, johon laadukkaasti kahvin lisäksi kuuluu kaikki mitä kuluttajan onnistuneeseen kahvielämykseen tarvitaan. Samasta osoitteesta saa laitteet, laitteiden huoltopalvelun ja rahoitussopimukset sekä myynninedistämistuen ja henkilökunnan kahvikoulutukset."

Paulig Professionalin tavoitteena on ylittää asiakkaan odo-

tukset kaikilla osa-alueilla tuotteiden ja palveluiden laadusta asioiden helppoudesta. Asiakkaan kannalta tärkeä lisäarvo on myös konsultoiva kokonaisnäkemys, jossa otetaan kuluttaja huomioon. "Vaikka Paulig Professional toimii B2B-maailmassa, meillä on talossa vahva kuluttajaymmärrys, jota hyödynnämme asiakkaidemme liiketoiminnan kehittämisessä", Ingelin tähdentää.

Kodin ulkopuolinen kahvin kulutus kasvaa tasaisesti niin kotimarkkinoilla kuin maailmalla. Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Baltiassa toimiva Paulig Professional palvelee asiakkaitaan tarvittaessa yli maaraajojen. "Toimimme samalla selkeällä ja asiakaslähtoisellä one stop shopping -periaatteella kaikissa maissa – mutta samanaikaisesti tunnemme kahvin-kulutuksen paikalliset erityispiirteet", kiteyttää Ingelin. Paulig Professional työllistää yhteensä lähes 200 henkilöä kuudessa eri maassa. ■

Lisätietoja:

lenita.ingelin@paulig.com, www.pauligprofessional.fi



hotel ANNA

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

LAURA™
elämäsi paras rekrytointi

Säästä aikaa ja vaivaa
LAURA™-
rekrytointijärjestelmän
avulla

laura.fi
p. 09-8566 7700

Seuraava HR viesti
ilmestyy huhtikuussa 2014.

HR
VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

Lehti on myös jakelussa
Esimies & Henkilöstö 2014 -tapahtumassa,
joka järjestetään 7.5.–8.5.2014
Helsingin Messukeskuksessa.

Tervetuloa osastollemme 4c2!

TYÖNOHJAUSTA

Työyhteisövalmennusta

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

HR
VIESTI
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

ARVELIN
INTERNATIONAL OY

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

www.arvelin.fi

AMMATTITAPAHTUMA

Esimes & Henkilöstö 2014

Helsinki 7.-8. toukokuuta 2014

Kolmatta kertaa järjestettävä yritysjohdolle, esimiehille ja HR-päättäjille suunnattu ammattitapahtuma. Kahden päivän tapahtumassa esillä on ideoita ja ratkaisuja johtamisen, henkilöstön ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Maksuton ammattitapahtuma Messukeskuksessa.

**Tapahtuma-
rekisteröinti
on avattu!**

Yhteistyökumppanit

KAUPPAKAMARI



koulutus.fi
KOKOAA TYÖELÄMÄN KOULUTUKSET

Lisätietoa ja rekisteröinti tapahtumaan:
www.easyfairs.com/esimes

Rekisteröidy tapahtumaan käyttämällä koodia 4422

visit the future >

easyFairs



ManpowerGroup on maailman johtava henkilöstö- ja työvoimaratkaisujen kehittäjä ja tuottaja, joka toimii 80 maassa. Palveluvalikoimaamme kuuluvat uranhallintapalvelut, rekrytointi, henkilöarvioinnit, henkilöstövuokraus sekä ulkoistamisen palveluratkaisut.

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

URANHALLINTA JA URAJOHTAMINEN

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

PROAKTIIVINEN URASUUNNITTELU

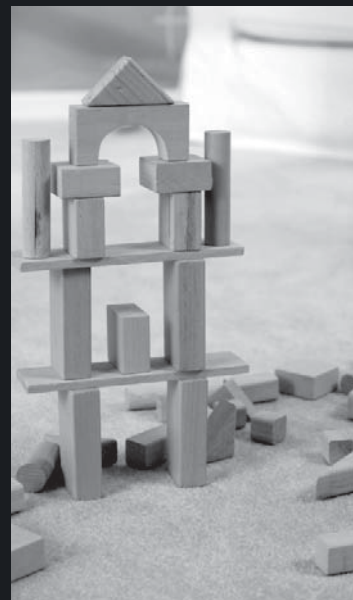
- Yksilöllinen ura-coaching
- Ryhmäkohtaiset uravalmennukset
- Esimiesten urajohtamisen valmennukset
- Urasuunnittelun ja itsearvioinnin työvälineet
- Kolmikantakeskustelut

SISÄISET HENKILÖSTÖMUUTOKSET

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

TYÖSUHTEEN PÄÄTTÄMINEN

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



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

