

2/2014

Johtaminen

Arvioinneista suuntaa johtajuudelle

Palkitseminen

Suoritusperusteinen palkkaus

HR-järjestelmät

Osaamisen ja koulutuksen hallinta

Palvelujohtaja
Eero Utunen:

**Espoon
Kiinteistö-
palvelut
satsaa
henkilöstöä
aktivoivaan
koulutukseen**

**HR viesti nyt myös
iPad versiona!**



Lataa
App Storesta



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



AMMATTITAPAHTUMA

Esimies & Henkilöstö 2014

Helsinki, Messukeskus 7.-8. toukokuuta 2014

VUODEN TÄRKEIN KOHTAAMISPAIKKA!

Maksuton ammattitapahtuma on ohittamaton foorumi yritysjohdolle, esimiehille ja HR-päättäjille.

**Tapahtuma-
rekisteröinti
on avattu!**

Huippupuhujia tapahtuman seminaareissa:

Seminaariohjelman löydät www.easyfairs.com/esimies



Hyvä johtaminen luo menestystä
Timo Ritakallio, Varatoimistusjohtaja, Ilmarinen



Joukkuehengellä tuloksiin
Henrik Dettmann, Suomen koripallomaajoukkueen päävalmentaja



Voittavan yrityskulttuurin johtaminen
Petteri Kilpinen, Toimitusjohtaja, MPS-Yhtiöt



Johtaminen Suomen työelämän ajurina
Margita Klemetti, Hankejohtaja, Työelämä 2020 -hanke



Global Talent Trends
Mike Booker, Managing Director, The Network



**Hyvä työpaikka toimialalla
kuin toimialalla**
Great Place to Work®
-paneelikeskustelu

Moderaattorina:

Minna Kantola, Great Place to Work®

Panelistit:

Tytti Bergman, henkilöstöjohtaja, Alko

Pirta Karlsson, Head of HR, Fondia

Maarit Latvala, henkilöstö- ja koulutusjohtaja, McDonald's

Sari Pelli, henkilöstöpäällikkö, Tampereen Seudun Osuuspankki



PANEELI:
**Näkemyksiä työhyvinvointiin
ja työurien pidentämiseen**

Moderaattorina:

Katja Noponen, toimitusjohtaja Katja Noponen Oy

Panelistit:

Sanna-Mari Myllynen, Director of Wellbeing, Health and Safety at work, Itella

Anneli Karhula, Senior Vice President, HR, Metsä Group

Sanna Hokkanen, Senior Vice President, HR, Altia Oyj

Hanna Kankainen, Work Ability Manager ja HR Business Partner, Lassila & Tikanoja

Tuija Janakka, HR Manager, Paroc Oy Ab ja Paroc Panel System Oy Ab

Yhteistyökumppanit

KAUPPAKAMARI

tttdigi
TYÖ TERVEYS TURVALLISUUS

**GREAT
PLACE
TO
WORK®**

koulutus.fi
KOKOAA TYÖELÄMÄN KOULUTUKSET

fakta

Akava

TRAL

Rekisteröidy kävijäksi käyttämällä koodia: 4000

Rekisteröi kollegasi: 4010

www.easyfairs.com/esimies

visit the future >

easyFairs®



Kannen kuva

Sini Pennanen

2/2014

SISÄLTÖ



KUVA: SINI PENNANEN

10

Yhtenäistä yrityskulttuuria rakentamassa

Espoon Kiinteistöpalvelut -liikelaitos lähti rakentamaan yhtenäistä toimintakulttuuria ja me-henkeä toiminnallisen koulutuksen keinoin. Koulutuksen tavoitteena oli myös oman ja toisen työn arvostuksen nostaminen ja urautuneiden toimintatapojen uudistaminen.

18

Kolumni – Sote-uudistus mahdollistaa miljardiluokan säästöt HR:ssä

Tuore sote-uudistus on hyvä esimerkki rakenteellisesta muutoksesta, jonka pohjalta on mahdollista rakentaa asiakkaita paremmin palveleva ja kustannustehokkaampi terveydenhuolto. Oikeasti merkittäviä kustannussäästöjä kannattaa tavoitella keskittymällä oleelliseen, eli henkilöstön hyvinvointiin ja työvoiman järkevään käyttöön. Seppo Varpukari

20

Arvioinneista suuntaa johtajuudelle

Muutama vuosi sitten perustettu Itä-Suomen yliopisto haluaa kasvaa eri tieteenaloja innovatiivisesti yhdistäväksi yliopistoksi. Onnistuminen vaatii ammattimaista johtajuutta, jota on lähdetty rakentamaan arviointiperustaisen kehittämisen kautta.



26

Kolumni – Otsikkoelämästä aitoon yhteistyöhön

Kun esimies ei pysähdy kohtaamaan johdettaviaan, vuorovaikutuskanavat typistyvät, viestintä kuihtuu raportoinniksi ja työnteko yksilöiden puurtamiseksi. Muutos tapahtuu, kun esimies päättää kiinnostua johdettavistaan. Leni Grünbaum



28

Suoritusperusteisen palkkauksen mahdollisuudet ja sudenkuopat

Useimmat suomalaiset organisaatiot ovat ottaneet palkkauksessaan käyttöön henkilökohtaisen palkanosan, jonka suuruus perustuu työntekijän suoritukseen. Parhaimmillaan järjestelmä on kannustava ja motivoiva, mutta huonosti toteutettuna se saattaa herättää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.



36

Lohikäärmeen hännästä kiinni

Talentit tiedossa, kompetenssit kansioissa? Sähköiset tietojärjestelmät auttavat yrityksiä tekemään järjestystä kaaoksesta. HR viesti keräsi saman pöydän ääreen joukon sähköisten tietojärjestelmien toimittajia, joilla on vissi näkemys nykytilanteesta ja sen haasteista.



46

Projektia pukkaa, tietojärjestelmä yskii?

Projektityötä tehostavan tietojärjestelmän käyttö on arka asia monissa asiantuntija-organisaatioissa. Erityisesti projektityön luonne ja yrityksen tuottamien palveluiden ja projektien erilaisuus vaikeuttavat järjestelmän omaksumista ja käyttöä.





Esimies & henkilöstö 2014
Tule juttelemaan opiskelumahdollisuuksista
osastollemme 4c 18

Vahvista osaamistasi

Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa

Haluatko

- uusia näkemyksiä johtamisen haasteisiin?
- välineitä työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen?
- osaamista liiketoiminnan eri osa-alueille?

Esimerkkejä opintotarjonnasta

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| • Henkilöstöjohtaminen | • Liiketoimintaosaaminen |
| • Taloustiede | • Johtaminen |
| • Markkinointi | • Aikuiskasvatustiede |
| • Viestintä ja media | • Intercultural Communication |

Ilmoittaudu ja aloita opiskelu itsellesi sopivana ajankohtana – vaikka jo tänään!

Lisätietoja ja koko opintotarjonta

avoin.jyu.fi • avoneuvo@avoin.jyu.fi • puh. 040 576 7760



TAHDON ASIA

Taantuman riepottaessa koulutus on noussut keskiöön monessa yrityksessä. Tähän on parikin hyvää syytä. Ensinnäkin, fiksut työnantajat tajuaavat, että peli kovenee jatkuvasti eikä siinä pärjää, ellei henkilöstön osaamista jatkuvasti kehitetä. Kouluttaminen myös lähettää signaalin, että työnantaja on sitoutunut työntekijöihin ja on valmis panostamaan heihin. Tätä kautta organisaation taistelumoraali nousee.

Kyynisempi tietenkin ajattelee, että työntekijät vain hamuavat koulutuksia omaa CV:tään kaunistellakseen – ja kohta jo katsellaan uusia maisemia uudessa firmassa. Totta varmasti joissakin tapauksissa: siinä missä jokainen yritys tekee kaikkensa pysyäksään pinnalla, jokaisen yksilönkin on rakennettava omasta purresta mahdollisimman merikelpoinen. Koulutus vie eteenpäin niin yksilöä, yhteisöä kuin yhteiskuntaakin – joten mistä kiikastaa?

Vuoden alusta voimaan tullut laki ei tuonut kolmesta koulutuspäivästä työntekijäpuolen toivomaa kaikille kuuluvaa oikeutta – ei, vaikka aiheesta peistä taitettiin uuvuksiin asti.

Laki jäi tussahdukseksi, eikä siihen kirjattu työntekijälle sen kummoisempia oikeuksia kuin oikeus keskustella työnantajan kanssa koulutustarpeistaan. Lisäksi työnantajan arkea helpottaa mahdollisuus saada verohelpotuksia työntekijöiden kouluttamisesta. Velvoitetta tarjota koulutusta ei edelleenkään ole.

Vaikka laki on laiskasti muotoiltu, rahallinen porkkana – verohelpotusten muodossa – saattaa se kuitenkin houkutella yrityksiä ryhtymään toimeen. Niin tai näin, uudelle laille on annettu kaksi vuotta aikaa toimia. Vuonna 2016 tilanne arvioidaan uudelleen ja pelimerkit jaetaan tarvittaessa uudestaan.

Esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusliitossa uskotaan, että tämä ”pehmeä lähestymistapa” voi hyvinkin kantaa hedelmää. Totta on, että jos jostain asiasta tässä maassa on konsensus, niin se koskee juuri koulutuksen tärkeyttä. Mutta ikävä kyllä koulutuksesta virinnyttä keskustelua tuntuu vain vaivaavan mittakaavavirhe.

Tilanne kentällä on se, että eri alojen edelläkävijäyritykset ovat seuranneet debattia kasvavan hämmennyksen vallassa. Näissä firmoissa koulutetaan ja osaamista päivitetään jatkuvasti, eikä nyt puhuta mistään kolmen päivän pikamatkasta.

Oppivan organisaation käsite on vanha, mutta sen opit kenties tärkeämpiä kuin koskaan. Yksilön oppiminen on myös organisaation uuden tiedon luomista ja organisaatio kehittyä prosesseissa, joissa vallitsevia käytäntöjä ennen kaikkea kyseenalaistetaan. Analysoimalla vanhoja toimintatapoja voidaan löytää uusia malleja ongelmien ratkaisemiseksi. Jos uudet toimintamallit vaativat uutta osaamista ja uudenlaisia resursseja, näihin satsataan asianmukaisesti.

Organisaation oppiminen harvoin perustuu salamaniskuun tai Heureka!-hetkeen. Tieto ja viisaus pohjaavat pitkäjänteiseen, määrätietoiseen toimintaan. Uuden kollektiivisen tiedon luominen edellyttää tarkoituksellista ja tavoitteellista otetta koko organisaatiolta.

Jos yrityksissä sisäistettäisiin oppivan organisaation opit edes osittain, koko keskustelu koulutuspäivien määrästä muuttuisi triviaaliksi. Oppivan organisaation valistunut johto olisi itse muutoksen etujoukoissa, luomassa henkeä ja mahdollistamassa uudenlaista oppimisen ja jakamisen kulttuuria.

Oppivan organisaation jäseniltä edellytetään ennen kaikkea halua ja uskallusta ottaa kantaa ja puuttua asioihin sekä innostusta uuteen. Samalla vaaditaan kykyä sitoutua tehtyihin päätöksiin ja muutosten tekemiseen, jotta pyhät periaatteet saadaan jalkautettua.

Ja sitten on se luottamus. Työnantajan ja työntekijän välille tarvitaan silta jos toinenkin. Mikäli osapuolten välillä on aitoa kuuntelua ja kommunikointia, ennuste yhteiselle matkalle on kelvollinen.

Tämä on tietenkin tahdon asia – nimittäin hyvän tahdon.

JUSSI SINKKO



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.



TYTYRIN KAIPOS

MUSEO

SYVÄLLÄ MAAN UUMENISSA



Yritystilaisuudet
100 m maan alla,
aidossa kaivos-
luolastossa.

Lisätietoa:
www.tytyrinkaivos.fi
Yhteystiedot:
044 369 1309
tourist@lohja.fi



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.



Mistä henkilöstösi hyvinvointi syntyy?

**Varmista henkilöstösi suoriutuskyky ja
palautuminen Firstbeat
Hyvinvointianalyysin avulla:**

- **Tukea stressinhallintaan** ja suoriutuskyvyn 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



POMO^{PRO}®

– tulevaisuuden johtamisen
valmennusohjelma

POMO^{PRO}® -valmennusohjelman

myötä kokonaiskuva johtamisen kentästä
ja tulevaisuuden haasteista selkiytyy.

Opit hyödyntämään johtamisen työkaluja
toiminnan suunnittelussa, tavoiteasetan-
nassa, käytännön johtamisessa sekä
tulosten seurannassa ja kehittämisessä.

Ilmoittaudu mukaan tai kysy lisää:

Hyria yrityspalvelut
019 778 3840
pomopro@hyria.fi
www.hyria.fi/pomopro

Olemme mukana ESIMIES
& HENKILÖSTÖ -tapahtumassa
7.–8.5.2014 osastolla 4D8

Hyria koulutus

Hyria koulutus – ammatillista aikuiskoulutusta sekä
monipuolisia koulutuspalveluita yrityksille.

HELSINKI | HYVINKÄÄ | Hämeenlinna
Järvenpää | LAHTI | Riihimäki | [WWW.HYRIA.FI](http://www.hyria.fi)

julkaisija

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

päätoimittaja

Jussi Sinkko

tuotepäällikkö

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

toimituksen

koordinaattori

Mirkka Lindroos

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

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

paino

PunaMusta Oy

ISSN-L 2323-6663

ISSN 2323-6663 (painettu)

ISSN 2323-6671 (verkkojulkaisu)

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen

Sinusta ei ikinä tule mitään!

A. Einsteinin luokanvalvoja

Kaikki on mahdollista. Kouluta itsesi ja väkesi.

Johdon assistentin tutkinto

Ammattitaitoinen assistentti sujuvoittaa koko yrityksen toimintaa. Raportointi, viestintä, kansainvälisyys, asiakaslähtöisyys – kehity monipuoliseksi asiantuntijaksi.

Koulutus alkaa 30.9. Helsingissä.

Henkilöstöpäällikön tutkinto

Erinomainen yleistutkinto henkilöstötehtäviin. Opit luomaan toimivat HR-käytännöt omaan organisaatioosi.

Koulutus alkaa 1.10. Helsingissä.

Henkilöstöassistentin tutkinto

Osaava ammattilainen kohottaa HR-toiminnon arvoa. Koulutuksen jälkeen hallitset keskeiset HR-tehtävät, työlainsäädännön ja työsuhteasiat.

Koulutus alkaa 6.10. Helsingissä ja 9.10. Oulussa.

Henkilöstöjohtajan tutkinto

HR:n huipulle ja liiketoiminnan ytimeen! Kehität oman organisaatiosi henkilöstöjohtamista alan ammattilaisten ohjauksessa.

Koulutus alkaa 29.10. Helsingissä.



Lue lisää: **markinst.fi**


markkinointi
instituutti

Tunnistettava muutos.

Ilmoittaudu koulutukseen 31.5.2014 mennessä ja osallistut studiokuvauksen arvontaan!

YHTENÄISTÄ YRITYSKULTTUURIA RAKENTAMASSA

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVAT: SINI PENNANEN

Espoon Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksen syntyessä neljä aikaisemmin erillään toiminutta organisaatiota nivoutui yhteen. Yhtenäistä toimintakulttuuria ja me-henkeä lähdettiin rakentamaan toiminnallisen koulutuksen keinoin.



**"Tarvitsemme yhteishengen
kohotusta ja urautuneiden
toimintatapojen uudistamista
sekä oman ja toisten työn
arvostuksen nostamista."**

Espoon Kiinteistöpalvelut -liikelaitos syntyi neljä vuotta sitten. Uuteen, 640 työntekijää työllistävään organisaatioon sijoitettiin aikaisemmin erillään olleet toiminta-alueet: rakennusten korjaus- ja kunnossapito, kiinteistönhoitotyö, aula- ja turvallisuuspalvelut sekä siivouspalvelut. Palvelujohtaja Eero Utusen mukaan uuden organisaation keskeisenä haasteena on erilaisten toimintatapojen ja palvelukulttuurien yhdistäminen.

”Eri yksiköissä toimineet työntekijämme eivät tunne toisiaan ja he ovat oppineet toimimaan erilaisissa toimintakulttuureissa. Haasteenamme on saada ihmiset kokemaan, että olemme kaikki samaa organisaatiota ja teemme töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Tarvitsemme yhteishengen kohotusta ja urautuneiden toimintatapojen uudistamista sekä oman ja toisten työn arvostuksen nostamista”, Utunen pohtii.

Kiinteistöpalveluissa päätettiin järjestää asiakaspalvelukoulutusta koko henkilöstölle. Tavoitteena oli, että koulutuksen avulla organisaation asiakaspalvelu saataisiin nostettua astetta paremmalle tasolle ja organisaatiosta tulisi yhtenäisempi.

”Monilla ihmisillä on oppimiseen liittyviä ennakkoluuloja, jotka pitää pystyä poistamaan heti koulutuksen alussa.”

”Työntekijöiden koulutustaso on kirjava ja ikäjakauma suuri. Vanhimmat työntekijämme ovat suorittaneet kansakoulun 50 vuotta sitten, eivätkä ole sen jälkeen koulunpenkillä istuneet. Toisaalta meillä on myös korkeasti koulutettua henkilöstöä. Oman haasteensa koulutuksen järjestämiseen tuo se, että

henkilöstöstämme 18 prosenttia on maahanmuuttajataustaisia. Kaikilla suomen kielen taitokaan ei ole kovin hyvä”, Utunen sanoo.

Lämmitettynä kohti vuorovaikutushaasteita

Utusen mukaan oli selvää, että perinteinen luentomuotoinen koulutus ei sopinut

kohderyhmälle. Siksi toteutusmuodoksi valittiin vapaamuotoisempi ja käytännönläheisempi, henkilöstöä aktivoiva koulutuskokonaisuus. Koulutuksen toteuttajaksi valittiin Espoon kaupungin osittain omistama aikuisopisto Omnia, joka on järjestänyt kiinteistöpalveluiden henkilökunnalle muun muassa oppisopimus- ja erikoisammattitutkintokoulutusta.

”Henkilöstömme osallistui koulutuksiin noin 30 hengen ryhmissä, jotka koottiin eri palveluyksiköissä työskentelevistä henkilöistä. Näin entuudestaan toisilleen vieraat ihmiset saatiin tutus-







Omnian kouluttajan Elina Rainion mukaan oppimiseen liittyy usein ennakkoluuloja, jotka pitää pystyä poistamaan heti koulutuksen alussa.

tumaan toisiinsa. Samoihin koulutusryhmiin osallistuivat tasaver-
taisesti niin johtajat, esimiehet kuin työntekijät”, Utunen kertoo.

Ryhmiä muodostui yhteensä 20. Ensimmäiset koulutuk-
set järjestettiin syksyllä 2013 ja viimeiset keuhätälvelä 2014.
Koulutukset järjestettiin Omnian opiskelijoiden remontoimassa
Finnsin koulutuskeskuksessa, jonka van-
himmat rakennukset ovat peräti 400
vuoden ikäisiä.

Finnsin ainutlaatuinen miljöö pääsi
keskeiseksi osaksi koulutustilaisuuksia.
Koulutuksia vetäneet Omnian viestintä-
ja draamakouluttaja Elina Rainio sekä
yrittäjänä toimiva improvisaatiokoulut-
taja Simo Routarinne kävivät tilaisuuksien
alussa läpi alueen ja sen rakennusten historiaa ja sanee-
rausprojektia. Aiheesta kumpusi iloista keskustelua, mikä oli
omiaan poistamaan alkujännitystä.

”Monilla ihmisillä on oppimiseen liittyviä ennakkoluuloja,
jotka pitää pystyä poistamaan heti koulutuksen alussa. Huo-
masi, että monia jännitti aluksi aika lailla. Pyrimme tekemään
tilanteesta mahdollisimman rennon ja turvallisen alusta läh-

tien. Pidimme pihalta asti yllä leppoista keskustelua, joka poisti
osallistujien jännitystä”, Rainio kertoo.

Koulutuksen alussa Rainio ja Routarinne vetivät aivojen toi-
mintaa aktivoivia toiminnallisia tehtäviä, joiden aikana tutustut-
tiin pikavauhtia muihin mukana olijoihin. Tehtävät kirjoittivat
nauruhermoja ja toivat positiivista tun-
nelmaa ryhmään.

”Illoin hässäkkä, nauru ja vuoro-
vaikutustilanteiden nopeat vaihdokset
poistavat tehokkaasti jännitystä ja her-
moilua sekä auttavat tutustumisessa. 45
minuutin lämmittelyn jälkeen kukaan ei
enää jännitä. Silloin on helpompi pureu-
tua varsinaiseen asiaan”, Rainio toteaa.

**”Ihmiset tuntevat olonsa
tasa-arvoiseksi, kun koko
henkilöstö johtajista
aloittelijoihin osallistuu
samaa koulutukseen.”**

Kiittävä palaute kunniaan

Asiakaspalvelun käsitettä lähdeittiin avaamaan pohtimalla hy-
vän asiakaspalvelun ominaisuuksia. Fläppitaululle kerättiin
top 10 -arvolista osallistujien nimeämistä hyvän asiakaspalve-
lun kriteereistä. Rainion mukaan lähes kaikissa ryhmissä esiin
nousivat samat teemat: ystävällisyys, kuuntelu, ammattitietous,

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)

tilanteissa joustaminen, ammattiroolin muutos, aitous, huumorin hyödyntäminen työkaluna, ihmisten kohtaaminen, positiivinen suorapuheisuus, ihmistuntemus ja suomalainen sisu.

"Kävimme pienryhmissä ja pareittain läpi, mitä näistä asioista voisi lähteä kehittämään ja mitkä niistä voisivat toimia omassa työpäivässä. Hymyily herätti paljon pohdintaa; ketkä saavat hymyillä ja kuinka paljon hymyilyä sallitaan? Tämä jäi monille mieleen. Yksi koulutuksen jälkeen näkemäni vahtimestari huudahti minut nähdessään: 'Moi Ellu! Katso mä hymyilen'. Siinä oli oppi mennyt perille", Rainio sanoo nauraen.

Myös asiakaspalvelun haasteita listattiin ylös. Kiinteistöpalvelun henkilöstö nosti esiin suurille organisaatioille tyypillisen ongelman, tiedonkulun ja palautteenannon haasteet.

"Kaikki on hyvin, kun ei kuulu mitään. Ongelmatilanteissa sitten annetaan palautetta. Me suomalaisethan olemme saaneet sellaisen kasvatuksen, että itseä ei saa kehua, eikä muuten muitakaan. Koulutuksessa mietimme, millä keinoin voisimme antaa toisillemme positiivista palautetta."

Improvisaation rooli oli koulutuksessa keskeinen. Mukaan mahtui case-harjoitteita vaikeista asiakassuhteista sekä esimiehen ja alaisen keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Rainio ker-

too osallistujien suosikiksi nousseen case-esimerkin, jossa Routarinne esitti koulun vahtimestaria. Koulutettavat pääsivät puolestaan esittämään vuorollaan äitiä ja lasta, jotka saapuivat hakemaan lapsen unohtunutta oppikirjaa koulun sulkeutumisen jälkeen. Yleisönä olevat saivat ehdottaa, miten kolmikon vuorovaikutus eteni. Mukaan yritettiin saada mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia.

"Yleisö sai ehdottaa, miten äidin pitäisi käyttäytyä saadakseen kirjan. Vahtimestarin työvuoro oli jo päättynyt, joten neuvottelutaitoja tarvittiin. Mukana oli kaikki taivuttelumuodot liikuttelusta, lahjontaan, uhkailuun ja kiristykseen. Monet ottivat kiihkeästikin kantaa, koska aihe oli niin lähellä omaa elämää", Rainio sanoo.

Rainion mielestä toiminnalliset harjoitukset ovat omiaan monikulttuurisille ryhmille, sillä niistä saa huomattavasti enemmän irti. Espoon Kiinteistöpalveluiden esimiehiä hän pitää rohkeina, koska nämä uskaltivat heittäytymään rohkeasti epämuodolliseen tilanteeseen, jossa keskustelu oli avointa ja osallistujat tasa-arvoisessa asemassa. Tämä on Rainion mukaan harvinaislaatuista.

"Ihmiset tuntevat olonsa tasa-arvoisiksi, kun koko hen-



Kaipaatteko sujuvuutta esimiesten, työntekijöiden ja HR-ammattilaisten työhön?



Aditro® HRM Suite on henkilöstöhallinnon kokonaisratkaisu, joka koostuu eri HR-prosessien hoitamiseen suunnitelluista, saumattomasti toisiinsa integroituvista moduuleista. Ratkaisu sisältää työvälineitä mm. rekrytointiin, työsuhteen elinkaaren hallintaan, suorituksen johtamiseen ja raportointiin.

Aditro® HRM Suite on helppo laajentaa tarpeen mukaan. Hankkimalla ratkaisun pilvipalveluna (SaaS) säästätte IT-investoinneissa ja varmistatte järjestelmän toimivuuden ja joustavuuden muuttuvissa tilanteissa.

Lue lisää: aditro.fi/HRMSuite



kilöstö johtajista aloittelijoihin osallistuu samaan koulutukseen. Kaikilla on samanlainen mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluiksi. Esimerkiksi monien maahanmuuttajien itsetuntoa kohotti varmasti jo sekin, että ylipäätään pääsivät tällaiseen mukaan. Se on tavallaan osoitus työnantajan arvostuksesta", Rainio miettii.

Asiakaspalvelusta kilpailukykyä

Eero Utunen on kokonaisuutena tyytyväinen koulutusten antiin. Tavoitteena oli herätellä ajatuksia siitä, mitä hyvä asiakaspalvelu on ja rakentaa me-henkeä organisaation sisällä. Tässä Utusen mielestä onnistuttiin.

"Hyvä asiakaspalvelu on meille tulevaisuudessa elämän ja kuoleman kysymys. Meidän toiminta-alueellamme on paljon vastaavia palveluja tarjoavia yrityksiä. Jos me emme hoida työtämme kovalla palveluasenteella, työt tekee joku muu. Tämä on pidettävä kirkkaana mielessä", Utunen täryttää.

Kiinteistöpalveluiden työntekijöille suunnatun palautuskselyn perusteella myös työntekijät olivat pääasiassa tyytyväisiä koulutuksen antiin. Soraääniäkin toki on kuulunut. Utunen mukaan on hienoa, että suurin osa henkilöstöstä lähti teke-

mään aktiivisesti ja ennakkoluulottomasti annettuja tehtäviä. Hänen mielestään erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden palveluasenne on kohdallaan.

"Omassa ryhmässäni maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat erittäin aktiivisia ja osallistivat innolla, vaikka monilla olikin haasteita kielitaidon kanssa. Heille asiakaspalvelu tuntuu olevan jotenkin luontevampaa kuin meille suomalaisille. Tämä positiivinen asenne meidän tulisi pystyä hyödyntämään ja levittämään koko organisaatioon", Utunen miettii.

Espoon Kiinteistöpalveluissa yhtenäisen palveluorganisaation rakentaminen on vasta alkumetreillä. Utunen näkee, että asiakaspalvelukoulutuksia tullaan jatkossa toteuttamaan säännöllisin väliajoin. Toteutustapoja ei ole kuitenkaan vielä löytynyt.

"Tämä oli vasta pelinavaus nuorelta liikelaitokselta. Asiakaspalvelun saralla on tarkoitus mennä voimakkaasti eteenpäin. Jo nyt saimme ihmiset positiivisella asenteella osallistumaan ja kehittymään, joten tästä on hyvä jatkaa. Seuraavalla kerralla lähtökohdat vastaavan koulutuksen järjestämiseen ovat entistäkin otollisemmat", Utunen sanoo. ■

"Hyvä asiakaspalvelu on meille tulevaisuudessa elämän ja kuoleman kysymys."



KOLUMNI

Seppo Varpukari

Toimitusjohtaja

Numeron Oy

www.numeron.com

Kirjoittajan mielestä oikeasti merkittäviä kustannussäästöjä kannattaa tavoitella keskittymällä oleelliseen, eli henkilöstön hyvinvointiin ja työvoiman järkevään käyttöön.

SOTE-UUDISTUS MAHDOLLISTAA MILJARDILUOKAN SÄÄSTÖT HR:SSÄ

Värikkäiden vaiheiden jälkeen saatiin synnytettyä rohkea sote-uudistus. Uudessa mallissa kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut ovat saman järjestelmän piirissä, viiden eri sote-alueen hoidettavana. Tuore sote-uudistus on hyvä esimerkki rakenteellisesta muutoksesta, jonka pohjalta on mahdollista rakentaa asiakkaita paremmin palveleva ja kustannustehokkaampi terveydenhuolto. Esimerkiksi tietojärjestelmien yhdenmukaistaminen poistaa päällekkäisyyttä ja yhdenmukaistaa toimintamalleja.

Henkilöstökustannusten osuus on 70 %

Monet julkisuudessa esitetyt muutoksen mukanaan tuomat säästöt ovat todellisia, mutta edustavat kuitenkin vain pientä osaa terveydenhuollon kokonaiskustannuksista. Laitteet ja tarvikkeet, lääkkeet, tilojen ylläpito ja kaikki muu ovat karkeasti ottaen vain 30 prosenttia kokonaiskustannuksista. Suurin yksittäinen kustannus ovat henkilöstökustannukset, jotka ovat jopa 60–80 prosenttia kaikista terveydenhuollon kustannuksista. Oikeasti merkittäviä kustannussäästöjä kannattaakin tavoitella keskittymällä oleelliseen, eli henkilöstön hyvinvointiin ja työvoiman järkevään käyttöön.

Uudistuksen myötä terveydenhuollon palveluyksiköiden keskikoko kasvaa. Suurempi yksikön koko tarkoittaa enemmän terveydenhuollon osaajia ja parempaa palvelutasoa asiakkaalle. Samalla myös työvuorosuunnittelun ja töiden päivittäisen järjestelyn mahdollisuudet kasvavat, henkilöstömäärän noustessa jopa eksponentiaalisesti.

Henkilöstön parempi liikuteltavuus alueellisesti yli yksikkörajojen mahdollistaa huomattavasti nykyistä enemmän joustoja. Käytännössä ulkopuolisten sijaisten käytön tarve vähenee sisäisen liikkuvuuden parannuttua. Samasta syystä myös työntekijöiden toiveita ja muita työaikajoustoja pystytään ottamaan entistä paremmin huomioon.

Muutosten tekeminen kannattaa aloittaa heti. Vanha ja hyväksi koettu periaate toimii tässäkin: Think big. Start small. Scale fast!

Voiko tehokkuutta kasvattamalla parantaa työhyvinvointia?

Yksityisellä sektorilla on pitkään hyödynnetty suuruuden ekonomiaa. Tietojärjestelmien kehittyessä esimerkiksi työvuorosuunnittelu on nostettu tiimitasolta yksikkötasolle. Tämä edellyttää perinteisesti työvuorosuunnittelijan korvien välissä olevien tietojen, kuten työntekijöiden osaamisten, toiveiden ja työaikarajoitteiden siirtämistä sähköisiin järjestelmiin. Työvuorosuunnitelmat voidaan silloin tehdä keskitetysti siten, että fyysisesti toisiaan lähellä olevien yksiköiden henkilöstöresursseja voidaan tasata tarpeen mukaan.

Uskalla(tko) ottaa parhaat toimintamallit käyttöön?

Terveydenhuollossa työvuorosuunnittelu tehdään perinteisesti pienille henkilöstöryhmille ja usein työt jaetaan jopa työntekijöiden kesken ns. autonomisen työvuorosuunnittelufilosofian mukaisesti. Työvuorosuunnitteluvastuun siirtäminen organisaatiossa ylemmälle tasolle vähentää suunnittelijan työtaakkaa ja mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen oleelliseen eli asiakastyöhön. Nykyaikaisen työvuorosuunnittelujohjelmistojen avulla työvuorosuunnitelmat voidaan tehdä keskitetysti ja automaattisesti. Työvuorosuunnittelmaluonnokset voidaan vielä antaa esimiehille viimeisteltäväksi ja edelleen julkaistavaksi työntekijöille.

Helsingin Diakonissalaitos esimerkkinä

Helsingin Diakonissalaitos muodostaa tytäryhtiöineen yhteiskunnallisen konsernin, joka tuottaa sosiaali-, terveys-, ja koulutusalan palveluja. Diakonissalaitos on hyvä esimerkki henkilöstöresurssien suunnittelun uudelleenorganisoinnista. Uuden toimintamallin avulla työvuorosuunnittelu keskitetään isompiin kokonaisuuksiin. Tavoitteena on 5–10 prosentin henkilöstösäästöt, työvuorosuunnittelijoiden vähentäminen alle puoleen nykyisestä ja henkilöstön liikkuvuuden lisääminen osastojen ja yksiköiden välillä. Näiden tavoitteiden pitäisi olla myös uusien sote-alueiden tavoitteita.

Jokaisen itseään kunnioittavan talouspäättäjän, myös julkishallinnossa toimivan, pitäisi havahtua siihen, että uuden toimintamallin mukanaan tuoma säästöpotentiaali on valtakunnan tasolla miljardiluokkaa. ■

Osa lahjakorttivalikoimaamme:



YKSI LAHJAKORTTI - YLI SATA ERI VAIHTOEHTOA

HUOM!

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

SuperLahjakortti sopii yrityksen erilaisiin tarpeisiin:

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



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

PRESENTCARD.FI 
SUOMEN LAHJAKORTTIPORTAALI

ARVIOINNEISTA SUUNTAA JOHTAJUUDELLE

TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN

KUVAT: RAIJA TÖRRÖNEN

Muutama vuosi sitten perustettu Itä-Suomen yliopisto haluaa kasvaa eri tieteenaloja innovatiivisesti yhdistäväksi yliopistoksi. Onnistuminen vaatii ammattimaista johtajuutta, jota on lähdetty rakentamaan arvointiperustaisen kehittämisen kautta.

Suomen nuorin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, syntyi Joensuun ja Kuopion yliopistojen yhdistyessä vuonna 2010. Nuoresta iästään huolimatta noin 2 800 henkilöä työllistävä tulokas on kasvanut kertaheitolla Suomen monitieteisimmäksi yliopistoksi. Eri tieteenalojen rajapinnoilla tehtävä aktiivinen yhteistyö enteilee myös uusien tieteenalojen syntyä.

Itä-Suomen yliopiston henkilöstön kehittämisspäällikkö Marketta Rantama kertoo, että uudelle yliopistolle lankeavat tehtävät on jaettu Kuopion ja Joensuun kampusten kesken. Yhteistä hallinnollista yhteistyöelintä kampusten välille ei ole luotu, siksi johtajien ja esimiesten asema muutoksen läpiviemisessä on noussut tärkeään asemaan.

”Viimeisten vuosien aikana uudelle organisaatiolle on rakennettu yhteinen kulttuuri. Muutos on ollut työläs ja tuskainenkin, mutta olemme saaneet uuden organisaation toimimaan varsin hyvin”, Rantama kertoo.

Polku ammattijohtajuuteen

Yliopistossa urapolku johtajan tai esimiehen pestiin tapahtuu perinteisesti ansioituneen tutkimus- tai opetustyön kautta. Johtajaksi valittava henkilö on usein meritoitunut omalla alallaan, mutta esimiestyössä tarvittavat valmiudet eivät välttämättä ole kovin hyvät. Voidaan puhua akateemisen johtajuuden dilemmasta.

Itä-Suomen yliopistossa ymmärrettiin, että suuren organisaatiomuutoksen myötä akateemista johtajuutta on lähdettävä rakentamaan akateemiseksi ammattimaiseksi johtamiseksi. Niinpä vaativiin esimiestehtäviin valittaville henkilöille on tarjottu työvälineitä, joiden avulla he voivat kehittää esimiestaitojaan.





**"Akateemista johtajuutta
on lähdettävä rakentamaan
akateemiseksi
ammattimaiseksi
johtamiseksi."**



"Kaikki johtotehtäviin valittavat tulevat jatkossa suorittamaan oman kehittämispalvelumme, Aducaten järjestämän kahden opintopisteen laajuisen UEF-johdattamisvalmennuksen. Siinä perehdytään talous- ja henkilöstöasioihin sekä vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin. Monet ovat koulutuksen käytyään havainneet tarvetta kehittää omaa osaamistaan edelleen", Rantama kertoo.

Itä-Suomen yliopiston johtajat ja esimiehet voivat halutessaan jatkaa johtajapolun toiseen ja kolmanteen koulutusvaiheeseen, joiden kautta omaa johtamisosaamista voi syventää. Tarjolla on myös mentorointivalmennusta. Rantaman mukaan tavoitteena on

**"Vaikeiden asioiden
puheeksi ottaminen ja
henkilöstön kannustaminen
ovat esimiehelle keskeisiä
taitoja."**

kouluttaa johto- ja esimiestehtävissä toimivista niin sanottuja lähijohtajia, jotka kykenevät keskustelemaan ja kehittävään johtamiseen.

"Valmisteilla olevassa uudessa strategiassamme olemme asettaneet tavoitteeksi oppia yhdistämään asioita uudella tavalla. Tarvitsemme uutta osaa-vaan työvoimaa ja luovaa monikulttuurisuutta. Johtamisjärjestelmän on tuettava näitä strategisia tavoitteita kaikilla organisaation tasoilla. Vaikeiden asioiden

puheeksi ottaminen ja henkilöstön kannustaminen ovat esimiehelle keskeisiä taitoja, jotka nousevat entistäkin merkittävämpään asemaan", Rantama summaa.

Kehitystarpeet pohjautuvat arviointiin

Rantaman mukaan johtajapolun kehittämisessä on hyödynnetty Feelback Oy:n viime vuoden aikana toteuttamia johtaja- ja esimiesarviointoja. Hänen mukaansa 52 ylemmän tason johtajaa suoritti 360 arvioinnin ja heistä 42 osallistui myös LTA-analysiin.

Kehitysjohdaja ja LTA-valmentaja Aki Miettinen Feelback Oy:stä kertoo, että Itä-Suomen yliopiston kanssa tehtävässä arviointiperustaisessa yhteistyössä on pyritty käytännönläheisyyteen ja konkreettisuuteen, työyhteisön arkijohtajuuden kehittämiseen. Arvioinneissa on kerätty tietoa mitattavista kokemuksellisista asioista, ei mielikuvista. Miettisen mukaan näin toimien tulokset ovat luotettavampia.

”Itä-Suomen yliopistolla on valtavasti tietoa teoreettisesta johtamisesta, joten sellaista meidän oli turha lähteä opettamaan. Meidän roolinamme oli tuoda organisaatioon käytännönläheisiä toimintamalleja, joita yliopistomaailmasta saattaa puuttua. Nostimme havainnoinnin ja mittauksen avulla esiin keskeisiä asioita johtajien ja esimiesten toiminnasta. Kun nykytilanne tiedetään, on mahdollista lähteä kehittämään asioita haluttuun suuntaan”, Miettinen sanoo.

”Johtajat ovat kertoneet paremman itsetuntemuksen lisänsen heidän työrauhaansa ja stressinhallintakykyään.”

Feelbackin yksilöivään vakiomittariin pohjautuva 360-arviointi yhdistää esimiehen, alaisten ja kollegoiden arvioinnit sekä arvioitavan henkilön itsearvioinnin. Arviointiprosessin määrittelyvaiheessa havaittiin, että 360-arvioinnin standardoidut mittarit eivät sellaisenaan soveltuneet Itä-Suomen yliopiston käyttöön. Feelback ja Itä-Suomen yliopiston HR-kehittämissyrymä räätälöivät kaikki arvioinnin mittarit yliopiston akateemisen johtamisen näkökulmaan sopiviksi.

”Arviointiperustaisessa kehittämisessä on erittäin tärkeää, että tutkittavat asiat ovat organisaation kannalta oikeita. Huolimattomasti suunnitellut mittarit saattavat johtaa henkilöstön kehittämistoimenpiteet täysin väärään suuntaan”, Miettinen painottaa.

Johtajien toimintaa arvioitiin suhteessa asioihin, ihmisiin, suoriin ja muutoksiin. Näiden 360-mittaukseen yleisesti kuuluvien dimensioiden lisäksi johtajien toimintaa tarkasteltiin myös terveysjohtamisen näkökulmasta. Terveysjohtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä varhaisen tuen toimintamallin käyttöä ja yhteistyötä työterveyshuollon kanssa osana johtamistyötä.

”Tuloksissa korostui tarve pehmeämpiin vuorovaikutustapoihin. Karkean käytöksen lieventäminen, kuuntelu ja

KETJUREAKTIO

Tämän helpommaksi ei vapaaehtoistyö tule!

Ketjureaktiossa kerätään arkiliikunnalla rahaa Punaisen Ristin auttamistyöhön. Innosta yrityksesi väki Ketjureaktion avulla polkemaan pyörää ja tekemään samalla hyvää.

Joukkueiden Ketjureaktio on suunnattu yritysporukoille ja harrastusryhmille.

Kuntoilijan Ketjureaktion avulla myös yksittäiset polkijat voivat lähteä auttamaan.

Polkemalla hyvää voittoa ja mieltä!

Ketjureaktioon osallistuneet pyöräilijät keräsivät vuonna 2013 Punaisen Ristin katastrofi-rahastoon yhteensä

79 989 €

Haasta viime vuoden voittajat!

Paras yritysporukka keräsi 81 550 kilometrin yhteistuloksella

3 262 €

Todella helppoa!

Merkitse kilometrisi, seuraa joukkueesi tilannetta ja keräyssummaa helposti netissä tai puhelimellasi.

PUNAINENRISTI.FI/KETJUREAKTIO

Punainen Risti järjestää Ketjureaktion yhteistyössä Kilometrikisan kanssa. Kampanja käynnistyy 1.5.2014, mutta mukaan voi liittyä myöhemminkin.

Lahjoitus määräytyy poljettujen kilometrien mukaan (1 €/25 kilometriä). Lahjoituksen maksaa joko pyöräilijän työnantaja tai polkija itse. Suomen Punainen Risti käyttää keräystuoton terveystyöhön kehityksessä.

Lisätietoa:

eeva.arrajoki@punainenristi.fi
tai 020 701 2274

Keräyslupa 2020/2013/2937.
Päätöspäivä 11.10.2013.

Punainen Risti



palautteenannon lisääminen nousivat erityisesti esiin”, Miettinen kertoo.

360-arviointi antaa hyvän kokonaiskuvan

Miettinen muistuttaa, että arvioinnista tehtävä raportti on aina henkilökohtainen ja sen käsittelyssä on muistettava eettiset periaatteet. Itä-Suomen yliopiston johtajat kävivät arviointiraportin lävitse omien esimiestensä kanssa kahden kesken. Tulosten pohjalta havaittiin henkilökohtaisia kehittämistarpeita, joiden pohjalta suunniteltiin kehittämistoimenpiteet seuraavalle vuodelle.

Miettisen mielestä kehittämistoimenpiteiden ei tarvitse aina olla suuria ja hankalasti toteutettavia. Monesti jo pienillä arjessa tehtävillä muutoksilla päästään pitkälle.

”Arvion perusteella monet johtajat huomasivat voivansa kehittää omia taitojaan itsenäisesti. Esimerkiksi keskustelua lisäämällä tiedonkulku lisääntyi ja esimiehen sekä alaisten välinen suhde koheni.”

Miettinen muistuttaa, että arvioinnin kautta saatavaan palautteeseen tulee suhtautua aina kriittisesti. Esimerkiksi alaisten antama kritiikki ei saa automaattisesti johtaa korjaaviin toimenpiteisiin vaan johtamisosaamista pitää lähteä kehittämään kokonaisuutena. 360-mittaus antaa Miettisen mielestä oivallisen kokonaiskuvan arvioitavan henkilön toiminnan nykytilasta.

Kehittämistoimenpiteiden tavoitteiden toteutumista tai muutoksia alkuperäiseen arviointitulokseen nähden voidaan seurata Quick Scan -menetelmän avulla. Kyseessä on neljäportainen lyhyt testipatteristo, johon vastaavat vain alaiset. Miettisen mukaan Quick Scan tulisi toteuttaa 9–12 kuukauden kuluttua 360 arvioinnista. Täysimittainen 360-arviointi olisi hyvä toistaa vähintään joka toinen vuosi.

”Tendenssi on menossa siihen suuntaan, että tavoitteiden toteutumista mitataan yhä lyhyemmällä viiveellä. Kun seuran aikaväli venyy pitkäksi, harmaiden alueiden määrä kasvaa, eikä johtamisen kehityksestä tiedetä riittävästi”, Miettinen sanoo.

Itsearviointi antaa tietoa omasta reagoitavasta

Feelback toteutti yliopiston ylimpään johtoon kuuluville henkilöille myös itsearvioon perustuvan LTA -analyysin (Luontaisen Taipumusten Analyysi). Sen avulla saadaan tietoa siitä, miten vastaaja reagoi erilaisissa tilanteissa.

”360-mittaus ja LTA tukevat toisiaan. LTA kertoo siitä, miten ihminen käyttäytyy luontaisesti tietyissä tilanteissa. Se siis auttaa tunnistamaan oman luontaisen persoonan. 360 arviointi taas kertoo, miten ihminen näkyy muille. LTA-analyysiä ei yleensä tehdä uudelleen, koska ihmisen luontainen

persoonaa ei muutu. Oma toimintatapaansa ja käytöstään voi kuitenkin pyrkiä tarpeen vaatiessa muuttamaan. Nämä muutokset näkyvät 360 mittauksessa”, Miettinen selventää.

Miettinen kertoo LTA -analyysin perustuvan Karl Jungin tyyppiteoriaan. Se tarkastelee ihmisen kontrolloimatonta reagoitapaa neljän eri taipumusulottuvuuden kautta. Vastinpareja ovat ekstrovertti-introvertti, käytännöllinen-intuiitiivinen, loogisesti päättävä-tunne ja arvopohjaisesti päättävä sekä järjestelmällinen-spontaani.

”Jos ihminen sijoittuu vahvasti vastinparien jompaankumpaan ääripäähän, hän ei yleensä toimi johtajana parhaalla

mahdollisella tavalla. Esimerkiksi vahvasti tunnepohjainen johtaja välttää epämieluisia asioita. Asiapohjainen ei taas huomioi riittävästi ihmisiä. Kun johtaja tunnistaa oman luonteensa, hän voi tietoisesti kehittää itseään haluttuun suuntaan”, Miettinen sanoo.

LTA-analyysien tuloksia käsiteltiin kuudessa valmennustilaisuudessa.

Miettinen kertoo, että osalle johtajista arvioinnin tulokset herättivät riittämättömyyden tunteita.

”Tulosten pohjalta pyrimme miettimään, miten haasteet voisi kääntää myönteiseksi johtamistavaksi. Jos esimies joutuu esimerkiksi olemaan runsaasti työmatkoilla, voidaan kohtiin sisäistä vuorovaikutusta pitää yllä videopalaverien avulla”, Miettinen sanoo.

Arviointiperustainen kehittäminen

Itä-Suomen yliopistossa tehtyt ensimmäiset LTA -analyysit ja 360-mittaukset ovat nostaneet esiin johtajuuden kehityskohteet, mutta myös vahvuudet.

”Johtajat ovat kertoneet paremman itsetuntemuksen lisäneen heidän työrauhaansa ja stressinhallintakykyään”, Miettinen kertoo.

Myös Marketta Rantamalla on positiivista sanottavaa arvioinneista.

”Arvioinnit onnistuivat hienosti. Suurin osa arviointeihin osallistuneista piti työkaluja hyödyllisinä ja toimivina sekä kouluttajia inspiroivina. Monet myös kertoivat, että arviointitulokset ovat antaneet suuntaa itsensä kehittämiseen ja innostaneet lisäkouluttautumiseen. Juuri tämä oli tarkoituskin”, Rantama kiittelee.

Arviointiperustaisessa johtamisen kehittämisessä on päästy Itä-Suomen yliopistossa nyt hyvin alkuun. Seuraavassa vaiheessa arviointeja laajennetaan viiden erillislaitoksen esimiesportaaseen. Työterveyslaitoksen myöntämän rahoituksen avulla tehdään 360-mittaukset ja LTA -analyysit 25 esimiehelle.

Itä-Suomen yliopisto on saanut johtamiskoulutuksiin tukea Työeläkeyhtiö Varmalta. Lisäksi yliopisto on ollut mukana Työterveyslaitoksen ESR-hankkeessa. ■



MISTÄ ON MAINEESI TYÖNANTAJANA TEHTY?

Kiinnostavista uratarinoista, osaavista ihmisistä ja laadukkaasta asiakaspalvelusta esimerkiksi! Kerro yrityksesi tarina ja rakenna työnantajamielikuvasi sellaiseksi kuin haluat. Me tarjoamme tehokkaat ja kattavat kanavat, joiden avulla voit työnantajana puhua juuri oikeille kohderyhmille. Valmiit työnantajamielikuvapakettimme räätälöidään yrityksesi tavoitteisiin sopiviksi. Tarjoomassamme kohtaavat niin laatu kuin määräkin – voit tavoittaa viikossa jopa 1.8 miljoonaa silmäparia.

Lue lisää: media.sanoma.fi/tyonantajamielikuva



KOLUMNI

Leni Grünbaum

Esimiesten valmentaja ja onnistumisten rakentaja – otsikkoelämän kartoittaja
BoMentis & Coaching House Oy
leni.grunbaum@bomentis.fi

Kirjoittajan mottoina toimii:

”Otsikot elämään – tarinat esiin!”

OTSIKKOELÄMÄSTÄ AITOON YHTEISTYÖHÖN

”Me eletään tällaista otsikkoelämää”, Fazerin henkilöstön kehityspäällikkö Ritva Sormunen tokaisi kesken yhteisen pohdinnan. Se pysäytti.

Arki on usein ryntäilyä asiasta ja tilanteesta toiseen. Asiat, tehtävät ja vastuut vyöryvät päälle, meileistä silmäilläään otsikot ja ajattelu ulottuu pisimmillään viikon loppuun. Keskustelut ovat varastettuja hetkiä, joissa päällimmäiset kysymykset käsitellään häthätää ja todetaan lopuksi, että tähän täytyy palata. Ihmiset kaventuvat pahimmillaan välineiksi, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekoon.

Jos ympäröivä systeemi ruokkii tällaista mekaanista suorittamista, totumme siihen nopeasti ja ryhdymme osaltamme toteuttamaan sitä. Ja kääntäen: jos organisaatiokulttuuriin on rakentunut kohtaamisen ja inhimillisyyden sävyjä, otsikkoelämä ei saa valtaa.

Johtamiselle otsikkoelämä tekee hallaa. Kun esimies ei pysähdy kohtaamaan johdettaviaan, vuorovaikutuskanavat typistyvät, viestintä kiihtyy raportoinniksi ja työnteko yksilöiden puurtamiseksi. Siinä ei ole sijaa innostukselle, merkityksellisyyden kokemukselle eikä yhteiselle yrittämiselle, erehtymiselle ja onnistumiselle.

Onnistumiset syntyvät suhteissa

Muutos tapahtuu, kun esimies päättää kiinnostua johdettavistaan. Sen myötä otsikon takaa paljastuu jännittävä ingressi, leipätekstikin: tavallinen ihminen, jolla on oma tarinansa, vahvuutensa ja heikkoutensa. Ihminen, jolla on toiveita, ideoita, ratkaisuja sekä halua ja osaamista kehittää omaa työtään, ottaa vastuuta ja kantaa kortensa yhteiseen kekkoon.

Jotta hän voisi ottaa vahvuutensa ja potentiaalinsa käyttöön, esimiehen on alettava tietoisesti valmentaa eli rakentaa vuorovaikutusosaamistaan: opeteltava kuuntelemaan ja kysymään, näkemään toisen vahvuuksia, haastamaan ja innostamaan. Kun huomio on suhteessa, myös arki muuttuu. Keskinäinen luottamus ja arvostus kasvavat ja tavoitteita kohti voidaan mennä aidosti yhdessä kehittyen.

Tarinoita tiimin valmentamiseen

Valmentaminen ei ole kuitenkaan pelkkää hyvän fiiliksen rakentamista, kärsivällistä kuuntelua tai osuvien kysymysten tekoa. Muutos- ja onnistumistarinoihin tarvitaan haastamista, jossa esimies ohjaa toista epämukavuusalueelle ja puuttuu epäkohtiin. Esimieheltä se vaatii oman tavallisuuden tunnustamista, valmiutta asettaa itsensä alttiiksi ja halua kehittyä. Silloin suhteissa oleva energia pääsee liikkeelle ja voi synnyttää uutta.

Kun yksilöiden vahvuudet tunnustetaan ja otetaan aktiivisesti käyttöön tiimissä, syntyy energiaa sekä tavoitteellista ja innostavaa yhteistyötä. Keskeistä on oppiminen ja kehittyminen, ja matkalle mahtuu erehdyksiä, korjausliikkeitä ja onnistumisia. Parhaimmillaan jokainen tiimiläinen johtaakin itseään ja muita. Silloin otsikkoelämästä syntyy yhteistä tarinaa, jota on ilo elää todeksi – valmentavalla otteella arvostavasti, osallistavasti ja tavoitteellisesti.

Minkälaista tarinaa sinä haluat kirjoittaa tiimiläistesi kanssa? ■

Leni Grünbaumin ja Marjo-Riitta Ristikankaan kirja ”Valmentava esimies” ilmestyy kesäkuussa (Talentum).

*Feelback Group on
valtakunnallinen yritysten
ja organisaatioiden
kehittämiseen erikoistunut
palveluyritys, jonka
palveluksessa työskentelee
yhteensä noin 50
ammattilaisen joukkue.*

Tarjoamme asiantuntijaratkaisuja mm. seuraaviin tarpeisiin ja kohteisiin:

- organisaatiot ja niiden henkilöstö
- johtaminen ja esimiestyö
- asiakaspalaute ja asiakastytyytyväisyys
- markkinatutkimukset
- tiedonkeruupalvelut

Palvelemme asiakkaitamme toimipisteidemme kautta Tampereella, Kuopiossa ja Lappeenrannassa jossa sijaitsee myös 25 henkilön haastattelu-keskuksemme.

Palveluitamme käyttävät kotimaiset ja kansainväliset organisaatiot, jotka haluavat kehittää omaa toimintaansa luotettavan informaation, mittaus-/arviointituloksen tai jatkuvasti kerättävän palautetiedon avulla.



Lue palveluistamme lisää osoitteesta:
www.feelback.com

omnia
aikuisopisto

Omnia stakuu osaamisesta asenteesta.

Aikuisopistossa opiskelu on joustavaa, käytännönläheistä ja työssäkäyville suunniteltua. Opinnot henkilökohtaistetaan ja kaikki aikaisempi osaaminen huomioidaan. Tarjolla on monien alojen perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Koulutusta on päivä-, ilta- ja oppisopimuskoulutuksena.

Voimauttava valokuva työyhteisön kehittämisessä, aloitus 5.8.

Kouluttajana Miina Savolainen, voimauttavan valokuvan menetelmän kehittäjä, sosiaali- ja taidekasvattaja

Johtamisen/yritysjohdoksen erikoisammattitutkinto, aloitus 16.9.

Tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto, aloitus 17.9.

Valmennusohjelma soveltuu kaikille palvelu- tai tuotekehityksen parissa työskenteleville sekä muissa kehittämistehtävissä toimiville.

Panostus henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin kannattaa

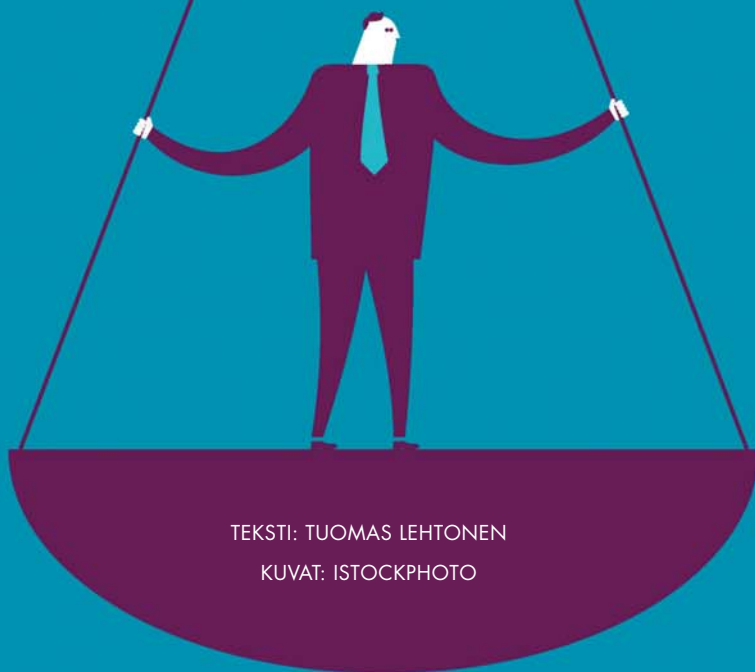
Suunnitellaan yhdessä juuri teille sopiva henkilöstökoulutus Omnian monialaista lisä- ja täydennyskoulutustarjontaa ja tutkintoja hyödyntäen.

Lisätietoja henkilöstökoulutuksesta:

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

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

SUORITUSPERUSTEISEN PALKKAUKSEN MAHDOLLISUUDET JA SUDENKUOPAT



TEKSTI: TUOMAS LEHTONEN
KUVAT: ISTOCKPHOTO

Useimmat suomalaiset organisaatiot ovat ottaneet palkkauksessaan käyttöön henkilökohtaisen palkanosan, jonka suuruus perustuu työntekijän suoritukseen. Parhaimmillaan järjestelmä on kannustava ja motivoiva, mutta huonosti toteutettuna se saattaa herättää epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia.





**"Parhaimmillaan
henkilökohtainen palkanosa
voi motivoida työntekijöitä
parempaan työsuoritukseen
ja itsensä kehittämiseen."**



KUVA: MINNA NYLANDER

Mandatum Lifen tytäryhtiö Innovassa palkitsemiskonsulttina toimiva tekniikan tohtori Johanna Maaniemi tutki väitöskirjatutkimuksessaan työntekijöiden ja esimiesten epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia työsuorituksen arviointiprosessissa.

Suomessa palkkaus on perinteisesti perustunut titteleihin ja kokemusvuosiin. Nykyisin yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot käyttävät yhä useammin palkanmäärityksessä kahta tekijää: työn vaativuutta ja henkilön suoriutumista. Henkilökohtainen palkanosa perustuu työntekijän pätevyyteen ja työssä suoriutumiseen.

Parhaimmillaan henkilökohtainen palkanosa voi motivoida työntekijöitä parempaan työsuoritukseen ja itsensä kehittämiseen. Sen toimivuus riippuu kuitenkin paljon siitä, miten oikeudenmukaiseksi työntekijät kokevat palkkausjärjestelmään liittyvän arvioinnin.

Mandatum Lifen tytäryhtiö Innovassa palkitsemiskonsulttina toimiva tekniikan tohtori Johanna Maaniemi tutki väitöskirjatutkimuksessaan työntekijöiden ja esimiesten epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia työsuorituksen arviointiprosessissa. Hän tarkasteli arvioperustaista palkkausta kolmessa valtion asiantuntijaorganisaatiossa ja haastatteli tutkimukseensa 48 työntekijää ja 24 esimiestä.

”Haastateltavat eivät kritisoineet arviointiperustaista palkitsemista sinänsä vaan menettelytapoja, joiden kautta palkkapäätökset tehtiin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset työsuorituksen arvioinnissa voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: työsuorituksen mittaamiseen, arviointien ja palkan

väliseen kytkentään ja työsuorituksen arviointihaastatteluun. Työntekijät kritisoivat eniten arviointeihin liittyvien vuorovaikutustilanteiden ongelmia ja esimiehet mittaamiseen liittyviä ongelmia”, Maaniemi kertoo.

”Arviointijärjestelmä pitäisi aina rakentaa tarkasti organisaation tarpeisiin.”

Mitataanko suoritus oikein?

Asiantuntijan työsuorituksen mittaaminen nähtiin haasteellisena työn luonteen vuoksi. Työn tuloksena ei synny selkeää ja määrällisesti mitattavaa lopputuotetta. Toisaalta työn tulokset saattavat hyvin näkyä vasta vuosien päästä.

”Haastateltavat nostivat esiin epäselvät arviointikriteerit ja toisaalta sen, saavatko esimiehet riittävästi tietoa, tukea ja ohjausta arviointien tekemiseen. Toisaalta vastaajia mietitytti myös se, mahdollistavatko epämääräiset arviointikriteerit joidenkin henkilöiden tahallisen tai tahattoman suosimisen.

Toisena ongelmana nähtiin vuosittain käytävä arviointikeskustelu ja siihen liittyvä vuorovaikutus. Työntekijät miettivät, voiko joku työntekijöistä vaikuttaa muita paremmin esimiehen tekemään arvioon. Toisaalta esiin nousi myös huoli siitä, voiko vuorovaikutustilanteen jäykkyys ja ontuvuus heikentää heidän saamaansa arviota. Mietittiin, saako esimerkiksi oman näkökulmansa riittävän selkeästi sanottua. Esimiehiä huoletti puolestaan se, miten he pystyvät viemään vuorovaikutustilanteen läpi ja miten he osaavat mukauttaa keskustelutyyliään työntekijän mukaan.

Maaniemen mukaan arviointiperustaisen palkkausjärjestelmän keskeisenä sudenkuoppana on usein numeroarvioinnin liian tiukka kytkeminen palkkoihin.

”Jos arviot vaikuttavat suoraan palkkoihin eikä palkankorotuksiin ole varaa, voidaan tiukassa rahatilanteessa alkaa manipuloida arvioita. Silloin palautteenannon ja suoritusperusteisuuden näkökulmat vesittyvät ja työsuorituksen mittaamisesta tulee hyödytöntä. Jos palkkauksen ja arvioinnin suhde pidetään löyhempänä, positiivista palautetta voi aina antaa. Myös asiasta viestimiseen kannattaa kiinnittää huomioita. Suoritusarvioinnit tehdään vuosittain, mutta kyse ei ole vain kuluksen kauden tavoitteiden tarkastelusta. Harmittavan usein asia markkinoidaan ”tulospalkkaus” -ajatus edellä. Kysehän ei ole tästä. Kun suoritusarvioinnilla haetaan vastaavuutta henkilön pitkäntähtäimen ammatillisen osaamisen ja palkan välillä, oletuksena ei olekaan, että palkka tai suoritusarviointi kehittyisi ihan joka vuosi.



THE 7 HABITS of Highly Effective People®

SIGNATURE EDITION 4.0

Ajattomat periaatteet. Uudistettu kokonaisuus.

Maailman johtava valmennusohjelma henkilökohtaiseen kehittymiseen ja synergian luomiseen.

Julkistustilaisuus 21.5. klo 8.30 – 10.00 Holiday Inn – Messukeskus. Varaa paikkasi: www.franklincovey.fi

Järjestelmän toimivuutta tarkasteltava laajasti

Väitöstyönsä kirjallisuuskatsausta tehdessään Maaniemi huomasi, että palkkauksen perustuvaa oikeudenmukaisuutta tarkastelevassa kirjallisuudessa ei juuri tunnistettu epäoikeudenmukaisuuden syiden monitahoisuutta. Epäoikeudenmukaisuuden nähtiin kumpuavan joko palkkausjärjestelmästä tai sitä soveltavista yksilöistä.

Maaniemen mielestä katsantokanta oli liian yksioikoinen. Hänen tutkimustuloksensa osoittivat, että epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen synnyttivät järjestelmän ja sen virallisen sekä epävirallisen ympäristön väliset ristiriitaiset suhteet.

”Huomasin, että epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia ei voi aina palauttaa joko palkkausjärjestelmän tai sitä soveltavien yksilöiden syiksi. Ongelmat syntyivät erityisesti näiden eri tekijöiden ja toimijoiden välisistä suhteista”, Maaniemi sanoo.

Maaniemi havaitsi tutkimuksessaan kolme erityyppistä ristiriitaista suhdetta. Ensimmäisenä hän nostaa esiin järjestelmän yhteensopimattomuuden organisaatorakenteen tai sen muiden osajärjestelmien kanssa. Toinen ristiriitaa aiheuttava tekijä syntyy, kun yksilöt eivät osaa tai pysty käyttämään järjestelmää oletusten mukaisesti. Kolmannessa ristiriidassa on kyse siitä, että yksilöiden välinen vuorovaikutus ei toimikaan järjestelmän olettamalla tavalla.

Onko organisaatio valmis uuteen järjestelmään?

Maaniemen mielestä organisaation pitäisi ennen arviointijär-

jestelmän käyttöönottoa miettiä onko oma organisaatio valmis muuttamaan palkkauskäytäntöjään. Jos arviointijärjestelmä päätetään ottaa käyttöön, se pitäisi rakentaa tarkasti or-

ganisaation tarpeisiin. Toisen järjestelmän suora kopiointi on jo ajatukseen huono. Jos järjestelmä ei sovi organisaation muihin osajärjestelmiin tai rahaa järjestelmän käyttöön ei oikeasti ole, arviointijärjestelmän käyttöönotto ei ole järkevää. Esimerkiksi jos organisaatiossa ei ole totuttu käymään säännöllisiä kehityskeskusteluja, suoritusarvioinnit palkkakytkenällä voivat olla liian iso

pala purtavaksi.

Toisaalta tulee huomioida myös esimiesten taidot arviointijärjestelmän yhteismittaliseen käyttöön sekä vuorovaikutuksen toimivuus esimiesten ja työntekijöiden välillä. Jos palautteenanto ei onnistu järjestelmän edellyttämällä tavalla, ongelmia on luvassa. Jotta järjestelmän hyödyntäminen on yhdenmukaista läpi koko organisaation, jokin sisäinen toimijan on vastattava järjestelmän käyttämisen koordinoinnista. Usein tehtävä soveltuu luontevasti henkilöstöosastolle.

”Arviointijärjestelmästä tulee tehdä jo suunnitteluvaiheessa oman organisaation näköinen. Jotta järjestelmä saadaan toimivaksi, on koko henkilöstöllä oltava yhteinen ymmärrys sen käyttämisestä. Pelkät kirjalliset ohjeet eivät riitä vaan asiat on keskusteltava auki. Erityisen tärkeää on, että esimiehet käyttävät järjestelmää ja sen arviointikriteereitä samalla tavoin. On myös tärkeää, että esimiesten ja työntekijöiden keskustelu- ja palautteenantotaidot ovat riittävät”, Maaniemi summaa.

Enemmän keskustelua palkkausperusteista

Maaniemen mielestä suomalainen palkkauskäytäntö on melko jähmeää. Kannustavuutta voisi olla enemmän. Useissa organisaatioissa mietitäänkin joustavien palkanosien käyttöä, joiden kautta hyvät suoriutujat voitaisiin palkita entistä paremmin. Asia vaatii kuitenkin totuttelua monissa organisaatioissa.

”Suomessa palkka on melkoinen tabu. Palkoista ei haluta puhua, jotta kateus ei pääse itämään. Se on huono juttu. Olisi hienoa jos toisen menestys voisi herättää innostusta eikä kateutta. Ääriesimerkkinä tästä toimii ehkä yhdysvaltalaisen työkulttuuri. Ruotsalaisten keskustelemaa kulttuuria voisi myös hyödyntää suomalaisessa palkkauksessa. Tarvitsemme lisää avoimuutta”, Maaniemi pohtii.

Toki innostuksen ja avoimuuden aikaansaaminen vaatii luonnollisesti toimivia palkkausjärjestelmiä. Jos yrityksen palkanperusteet on hihasta vetäistyt, se tuskin herättää keneskään myönteisiä tunteita. Kunnonssa olevan järjestelmän lisäksi Maaniemen mielestä onkin oleellisen tärkeää, että työntekijöille myös kerrotaan, mihin organisaation palkka perustuu. Tämä ei saisi jäädä yhdelekään työntekijälle epäselväksi. Järjestelmän hyödyt tuskin toteutuvat, jos ihmiset eivät tunne sen periaatteita riittävän hyvin.

”Palkkatyytyväisyys ei ole kiinni pelkästään siitä, onko palkka suuri vaan erityisesti siitä, onko se oikeudenmukainen. Tämä luo paineita organisaation palkkapolitiikan johdonmukaisuudelle ja perusteiden läpinäkyvyydelle”, Maaniemi muistuttaa. ■

*Johanna Maaniemi (2013):
"Reflections of Systemic Justice?
Employees' and Supervisors'
Experiences of Injustice in the
Performance Appraisal and Merit Pay
Context", suomeksi: Oikeudenmukai-
suuden haasteet työsuorituksen arvioin-
tiprosessissa, Aalto yliopisto, Perustie-
teiden korkeakoulu.*





"Palkoista ei haluta
puhua, jotta kateus ei
pääse itämään."

BRETELLE

Erotttaa miehet pojista.



Mittatilauspaidat
miehille & naisille.



1000 erilaista käsintehtyä
solmiota & taskuliinaa,
huivit, kaulaliinat,
nahka- & hopeatuotteet,
ylelliset liikelahjat



Tilaa taskuliinan taittokoulutus!



BRETELLE

Korkeavuorenkatu 15, 00130 Helsinki
p. 09 278 4778 , info@bretelle.fi
www.bretelle.fi

Marjo-Riitta Ristikangas

Toimitusjohtaja, BoMentis Oy
www.bomentis.fi

Kirjoittajan intohimona on kehittää suomalaista johtamis- ja organisaatiokulttuuria. Ristikankaalta ilmestyy kesäkuussa uusi teos "Valmentava esimies" (Talentum). BoMentis tekee myös yhteistyötä lakitoimisto Fondian kanssa kehittämällä organisaatioiden työaikajärjestelyjä.



KUVA: SINI PENNANEN

TERVEET VAI SAIRAAT TYÖAJAT?

Jäykät työaikajärjestelyt vievät energiaa ja kaventavat ihmisyhtä, koska ne eivät ota huomioon yksilön tarpeita. Joustamattomuus kiihdyttää ja sairastuttaa. Terveet ja yksilöllä kunnioittavat työajat vastaavasti inspiroivat tekemään merkityksellistä työtä omien arvojen ja päämäärien ohjaamana. Ihminen on luotu tekemään yhteistyötä toisten kanssa yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Työntekoa mutkattomasti

Tämän päivän työntekoa kuvaa parhaimmillaan riippumattomuus. Työ ei ole sidottu konttorilla istumiseen aamusta iltaan vaan hyvien työvälineiden avulla työtä tehdään joustavasti missä ja milloin vain. Yhä useammat työntekijät tarttuvat etätyömahdollisuuksiin, jos niitä on tarjolla, sillä ne antavat vapautta työntekoon ja perhe-elämän yhteensovittamiseen.

Kaikki voittavat

Työaikojen muokkaaminen on lähtenyt liikkeelle asiakkaiden vaateista. Resurssien kohdentaminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti edellyttää työaikojen ja toimintatapojen joustavuutta. Yritykset ja organisaatiot ovat lähteneet vastaamaan tähän tarpeeseen sopeuttamalla asiakaspalvelutoimintaansa vaatimuksia vastaavaksi. Vähitellen on huomattu, että myös työntekijät voittavat tässä suuressa muutoksessa. Uusia työaikajärjestelyjä otetaan käyttöön vastaamaan sekä tuotannollisen jouston että yksilöllisen jouston tarpeita.

Tarvitaankin lisää ponnistuksia organisaation sisäisiltä vaiuttajilta viedä muutokeskusteluja läpi. Osallistuvan suunnittelun myötä vaikutusmahdollisuuksien ja vastuullisuuden lisääntyminen mahdollistaa työmotivaation ja sitoutumisen kasvun. Osallistuvalla työaikojen kehittämisellä on myös myönteinen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Kokeileva uudistuminen

Varsinaisen muutoksen onnistumisissa hyödylliseksi havaittuja näkökulmia on useita. Uusien toimintatapojen juurruttaminen edellyttää systemaattista panostusta:

1. **Hyvä suunnittelu kantaa** – Tee organisaation muutosvalmiuden ja lakiympäristön kartoitus huolella. Suunnittelu luo puitteet onnistumiselle.
2. **Esimiesten tukeminen ja inspiroiminen** – Varmista, että esimiehillä on foorumi keskustella kokemuksista ja palata muutoksen tavoitteisiin ja hyötyihin. Oma innostava asenne tai ostettu ulkopuolinen innostaja maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Kirjatkaa ja oppikaa käytännössä johtamisen uusia menetelmiä.
3. **Aloittakaa pilottiasenteella** – ensimmäisten kuukausien aikana kohdataan isoimmat muutosongelmat ja hienonimmat onnistumiset. Tehkää selväksi, että asiat voivat muuttua ja käytänteitä tullaan hienosäätämään tarpeiden mukaan.
4. **Hyödyntäkää Arvostava arviointi® -mallia säännöllisesti** – Tarkastelkaa käytännön kokemuksianne ja etenemistä tavoitteisiinne nähden ja toteuttakaa rivakasti tarvittavat muutokset, jotta prosessi etenee kitkattomasti. Ihmiset kokevat arvostusta, kun he voivat vaikuttaa.

Innostava esimiestyö

Tuore suhtautuminen työaikoihin edellyttää esimiestyön laadun paranemista. Kun huomio siirtyy työaikojen kontrollista aikaansaamisen arviointiin punnitaan esimiesten todelliset kyvykkydet. Koska tulevaisuudessa työtä tehdään vielä enenevässä määrin ajasta ja paikasta riippumatta on esimiesten panostettava luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen. Esimiehen pitää olla esimies, jolla on tilannetajua, ymmärrystä erilaisista persoonallisuuksista ja herkkyyttä mukauttaa omaa toimintaansa. Valmentava esimies ei tule yllätetyksi alisuorituksista etätyösuhteissa, eikä hän myöskään katoa paikalta, jos lusmut, nipottajat tai muut myrkyttäjät pyrkivät tuhoamaan työilmapiiriä. Valmentavalla johtamisotteella, jossa korostuu arvostava, osallistava ja tavoitteellinen ote, saadaan työntekijöiden potentiaali käyttöön. ■



YHDESSÄ ASKELEEN EDELLÄ.

1000 digialaista laittaa itsensä 100 % likoon joka päivä, jotta suomalaiset saavat veroilmoituksen verkosta, esimies lähetettyä työvuorokutsut mobiilisti ja päätöksentekijät tarvitsemansa datan ajallaan. Joka päivä.

Digia on suomalainen ohjelmisto- ja palveluyritys. Luomme yhdessä osaajiemme ja asiakkaidemme kanssa ratkaisuja, jotka vievät maatamme eteenpäin.

Menestystarinoita osoitteessa
www.digia.com

digia

LOHIKÄÄRMEEN HÄNNÄSTÄ KIINNI



TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

ANNAKSE

A photograph of a man and a woman sitting at a table outdoors. The man, on the right, is balding with short hair, wearing a dark suit, a light-colored checkered shirt, and a purple striped tie. He is smiling broadly. The woman, on the left, has dark hair and is wearing a bright orange blazer. She is also smiling. They are both leaning forward with their hands clasped on the table. The background shows a modern building with large windows and a blue sky.

*HR viestin Helsingissä Vallilan
Akselissa iGuzzini Finland &
Baltic Oy:n auditoriotiloissa
järjestämän paneelikeskustelun
osallistujat oikealta alkaen:
Sympa Oy:n toimitusjohtaja
Keijo Karjalainen, CGL:n
myyntipäällikkö Katriina
Keso, Aditro Oy:n Suomen
HR-konsultointi-yksikön vetäjä
Eija Kaarto ja johtaja Virpi
Hakanen sekä Sympa Oy:n
HR-järjestelmäkonsultti Tuomas
Makkonen.*

TALENTIT TIEDOSSA,
KOMPETENSSIT KANSIOISSA?
SÄHKÖISET TIETOJÄRJESTELMÄT AUTTAVAT
YRITYKSIÄ TEKEMÄÄN JÄRJESTYSTÄ KAAOKSESTA

Yrityksissä oleva osaaminen ei ole yksiselitteinen juttu. Tietoja ja taitoja on niin konkareilla kuin keltanokillakin, mutta organisaation sisällä ei silti välttämättä ole sanottavaa ymmärrystä siitä, mitä valttikortteja pakasta löytyy. "Talent pool management" puhuttaa nyt isoja ja pieniä yrityksiä – mutta miten homma oikein otetaan haltuun? HR viesti keräsi saman pöydän ääreen joukon sähköisten tietojärjestelmien toimittajia, joilla on vissi näkemys nykytilanteesta ja sen haasteista – ja tietenkin tulevaisuuden suunnasta.

Paneelikeskustelussa ovat paikalla toimitusjohtaja Keijo Karjalainen ja HR-järjestelmäkonsultti Tuomas Makkonen Sym-pa Oy:stä, johtaja Virpi Hakanen ja Suomen HR-konsultointi-yksikön vetäjä Eija Kaarto Aditro Oy:stä ja myyntipäällikkö Katriina Keso CGI:stä. Porukan kesken vallitsee varsin vahva konsensus siitä, että nyt ollaan isojen asioiden äärellä.

"Yrityksissä kysytään yhä enemmän, mitä osaamista talossa on ja miten sen voi milloinkin kaivaa esiin. On selvästi tarvetta etsiä ratkaisua tähän ongelmaan analytiikan kautta", toteaa Katriina Keso.

Pöydän ympärillä nyökkäillään – nyt puhutaan samaa kieltä. Niin Sympalla, Aditrolla kuin CGI:lläkin on tiedossa, että suurin hyöty järjestelmistä saadaan vasta, kun ne ovat oikeasti läpinäkyviä ja helppokäyttöisiä. Tieto kovista kompetensseista ei saa jäädä kuolleeseen kulmaan makaamaan.

"Läpinäkyvyyden lisäämisessä on vielä paljon työtä tehtävänä. Ideaalitalanteessa kaikki ihmiset yrityksessä tietävät kaiken relevantin tiedon, mutta siihen on vielä matkaa", toteaa Keijo Karjalainen.

Tavoite kirkkaana mielessä

Virpi Hakanen huomauttaa, että yrityksissä on käynnissä mur-

ros, jossa vanhoja systeemejä rukataan dynaamisempaan suuntaan. Ennen osaamista profiloitiin ihan rekisteröinti syistä, mutta nyt tavoitteellisuus on noussut yhä tärkeämpään asemaan.

"Enää ei haluta pelkästään staattista seurantaa, vaan kysytään, mitä kaikkea työntekijän pitää osata, jotta hän voi saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet", Hakanen linjaa. Kysymys on mitä suurimmassa määrin strategian jalkautuksesta: pitää katsoa nykytilannetta, mutta kysyä koko ajan, mitä piilee kulman takana – ja miten talossa

on varauduttu erilaisiin skenaarioihin.

Tuomas Makkonen näkee tässä kuviossa enemmän kuin vain ihan pienen haasteen: "Yrityksillä täytyy olla jonkinlainen tuntuma siihen, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan vaikkapa kolmen vuoden päästä", hän tarjoaa esimerkin.

Organisaatiot eivät kuitenkaan ole samasta muotista tehtyjä, vaan vaihteluväli on suuri. Eija Kaarto toteaa, että isossa organisaatiossa usein ymmärretään osaamisen hallinnan tärkeys, mutta muutoksen läpivieminen – se ei olekaan ihan läpihuutojuttu. "Iso laiva kääntyy hitaasti silloinkin kun kaikki sitä haluavat. Pienemmissä organisaatioissa muutos voi olla helpompi toteuttaa, mutta myös toimialalla on merkitystä."

"Yrityksissä kysytään yhä enemmän, mitä osaamista talossa on."



Sisältö on yhä kingi

Järjestelmätoimittajat ovat yhtä mieltä siitä, että mikään osaamisen hallintajärjestelmä yksinään ei vielä tee autuaaksi – sisälön on kuitenkin tultava organisaatiolta itseltään, kuten myös kipinä ja into jalostaa ja hyödyntää tietoa eteenpäin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakas jäisi yksinään ihmettelemään, miten homma toimii. Keijo Karjalainen toteaa, että ei ole edes mielekästä puhua ”ajasta toimituksen jälkeen” vaan kyseessä on yksi ja sama prosessi etenkin silloin, kun ostetaan palvelua.

”Kun myydään palvelua, palveluntarjoajan voi aina vaihtaa”, Karjalainen toteaa ja lisää, että alan yrityksillä on siis näytön paikka joka päivä. Systemien pitää toimia, tai asiakkaan katse alkaa harhailla.

Katriina Keso komppaa kollegaa: ”Meillä kaikilla on vahva intressi palvella ja tukea asiakasta ja tuoda sitä lisäarvoa, jota hän odottaa.” Keson mukaan palvelutoimittajat ovat oppineet jo varsin ketteriksi, mikä ei asiakkaan näkökulmasta ole huono juttu ollenkaan.

”Aikaisemmin järjestelmät olivat usein isoja, monimutkaisia ja jähmeitä, mutta tilanne on muuttunut paljon parempaan suuntaan. Nyt saatavilla on kokonaiskatsannossa paljon järkevämpiä ratkaisuja, joiden pohjana on aito liiketoiminnallinen tarve.”

Performanssista pohjaa

Koko keskustelu osaamisesta ja sen johtamisesta ei ole syntynyt tyhjiössä, vaan takana on selvä evoluutio suorituksen johtamisesta. Amerikasta rantautunut ”performance management” on ikään kuin luonut pohjan myös erilaisille kyvykkyyksiä mittaaville ja listaaville järjestelmille.

”Osaamisen johtamisen täytyykin linkittyä suorituksen johtamiseen tai koko harjoitus uhkaa jäädä kertaponnistukseksi”,

toteaa Virpi Hakanen. Eija Kaarto lisää, että suorituksen johtamisessa on paljolti kysymys siitä, miten ylimmän johdon asettamat strategiset tavoitteet tuodaan esimiehille – ja miten he kommunikoivat ne eteenpäin.

”Suorituksen johtaminen ei ole enää pitkään aikaan ollut pelkästään sitä, että on jokin talletuspaikka, mihin kehityskeskustelun anti aina pannaan”, hän heittää esimerkin.

Uusi sähköinen tulevaisuus vaatii pomoilta paljon, se pöydän ympärillä

tunnustetaan. Tuomas Makkonen toteaa, että johtamiskulttuuri muuttuu hitaasti mutta varmasti – nyt tarvitaan esimerkiksi erilaisia coaching-työkaluja, jotta joukkoja voidaan johtaa ja motivoida uudella tavalla. Keijo Karjalainen muistuttaa, että HR on tässä prosessissa avainroolissa, mutta hartiat eivät aina ole tarpeeksi leveät muutosta tukemaan.

”Paljon riippuu siitä, onko HR tarpeeksi kypsä ottamaan haasteen vastaan. Eri organisaatioissa HR:llä on erilainen painoarvo ja kehitysvaihe”, Karjalainen pohtii.

Keskity olennaiseen

Uudet osaamisenhallintajärjestelmät mahdollistavat sen, että esimiesten on mahdollista automatisoida ”turhat” rutiinit, joihin ennen sai aikaa hujautamaan tunnin jos toisenkin. Ideana on löytää sähköiset ratkaisut ja best practicet esimiehen työskarkaa helpottamaan – jolloin aikaa vapautuu johonkin vähän tärkeämpään. Aika usein esimiehen panosta tarvitaan myyntipuolelle, joskus taas muutosjohtamiseen... tämä on kiinni organisaatiosta ja sen tarpeista. Varmaa on kuitenkin, että esimiehet saavat työhönsä aivan uudenlaista otetta, jähä he opivat käyttämään uusia systeemejä.

Mikä sitten on muutosvastarinnan rooli yrityksissä, kun kaikki sähköistetään? Paneelin osallistujat tietävät, että tehokas viestintä on se paras työkalu muutoksen hanksaamisessa.





Joskus organisaatioissa laaditaan erillinen viestintäsuunnitel-
 makin muutosta sujuvoittamaan ja järjestelmätöimittajat anta-
 vat tulitukea parhaan taitonsa mukaan.

”Koko prosessin aikana tehdään tiivistä yhteistyötä,
 alkaen ihan hankintavaiheesta, kun organisaation sisällä
 pitää selvittää, miksi muutos on tarpeellinen”, Virpi Hakanen
 toteaa. Tuomas Makkonen muistuttaa, että tavallaan myyntityö
 jatkuu ja jatkuu – kun alun perin järjestelmän toimittajien piti
 vakuuttaa asiakkaan avainhenkilöt investoinnin järjestydestä,
 seuraavassa vaiheessa asiakasyrityksen on ”myytävä” muutos
 jokaiselle työntekijälle, jonka elämää muutos koskettaa. Polun
 varrella on luvassa infosessioita ja käyttäjäkoulutusta, mutta se
 on vasta alkua:

”Esimerkiksi käyttökoulutus on pieni asia, kun sitä vertaa
 siihen, mitä tapahtuu koulutuksen jälkeen, jolloin itse työn
 pitäisi alkaa”, toteaa Keijo Karjalainen.

Katse peiliin!

Mutta vaikka asiakkaan tukena kuinka seisotaan 24/7 var-
 sinkin alkuvaiheessa, Eija Kaarto muistuttaa, että mikään
 tärkeä momentum ei tule ulkopuolelta: ”Viime kädessä on
 talon oma asia toteuttaa muutos ja sisäajanaa uudet työka-
 lut.”

Katriina Keso pitää valitettavana, että viestinnän roo-
 lia säännönmukaisesti aliarvioidaan – ja yhtä usein väärin-
 ymmärretään. Hänen mukaansa yritysten viestintä on ennen





kaikkea sisäistä viestintää, joka taas korreloi vahvasti johtamisen kanssa. Hyvään johtamiseen kuuluu, että tieto virtaa eri sidosryhmille – mutta erityisen tärkeää on, että oma väki tietää missä mennään.

Paneelin viisi asiantuntijaa tietävät sen, että yrityksissä ollaan vain äärimmäisen harvoin välinpitämättömiä näiden asioiden suhteen – mutta sanoista tekoihin on vielä matkaa. Vielä ei myöskään tiedetä, mitä kaikkea voi saavuttaa sähköisillä järjestelmillä.

Keijo Karjalainen huomauttaa, että välillä kenttään osuu selkeä piristysruiske, kuten tuore verovähennys, jonka työnantaja voi saada työntekijän kolmen päivän koulutuksesta. Jos

yritys haluaa koulutuksesta verovähennyksen, sen on laadittava koulutussuunnitelma ja erikseen mainittava, mitä koulutusta suunnitellaan.

Uuden lain uskotaan lisäävän koulutusta, sillä veroporkkana vetoaa firmoihin. Samalla yritykset ryhtyvät intensiivisempään keskusteluun osaamisen kehittämisen tarpeista.

”Ihmiset myös viihtyvät paremmin työpaikalla, kun he kokevat että heitä kuunnellaan.

Fiksut yritykset panostavat tähän”, Karjalainen summaa.

”Uusi sähköinen tulevaisuus vaatii pomoilta paljon.”

Jänis vai kilpikonna?

Mutta entä ne firmat, jotka matkaavat muutokseen käsijar-





Tärkeintä on liike

Tuomas Makkonen pohtii, että muutos ottaa oman aikansa, joten yritysten ei kannata lähteä hakemaan täydellistä suoritusta heti kättelyssä, vaan pikemminkin on kiinnitettävä fokus siihen, että homma toimii ja tulokset paranevat. Etenkin HR:n on hyvä edetä maltilla ja kehottaa firman väkeä kärsivällisyyteen.

Samalla on kuitenkin hyvä todeta, että järjestelmien keho käytettävyyttä ei enää jarruta muutosta samalla lailla kuin vielä vaikkapa muutama vuosi sitten. Paneelikeskustelijat tietävät, että käytettävyyden on oltava kunnossa, tai tuote ei pääse paljon lähtötelineitä kauemmaksi markkinoilla.

”Käytettävyys on parantunut huomattavasti, ja on nyt hyvällä tasolla”, Katariina Keso toteaa ja päättää nyökkäilevät: esimerkiksi pilvipalvelujen tuomat mahdollisuudet ovat muokanneet pelikenttää paljon asiakasystävällisemmän.

”Hyvään johtamiseen kuuluu, että tieto virtaa eri sidosryhmille – mutta erityisen tärkeää on, että oma väki tietää missä mennään.”

ru päällä? Tuleeko kentältä vastaan viestejä, että kehityksen vauhti on liian kova – ja väkeä alkaa hirvittää? Paneelikeskustelijoiden mukaan yritykset ovat yllättävänkin vastaanottavaisia uusille tuulille:

”Tulevaisuus on helppo myydä, sillä sitä yritykset haluavatkin ostaa”, toteaa Katriina Keso ja lisää, että luottamus on toki oltava olemassa ennen kuin asiat etenevät. Virpi Hakanen arvioi, että yrityksiä puhuttaa myös marssijärjestys: mikä on sitä kovaa ydintä, minkä voi tehdä myöhemminkin?

Eija Kaarto toteaa, että usein tärkeää on saada perusrunko toimimaan ja tuoda mukaan lisäpalikoita myöhemmin, mutta myös päinvastaista kehitystä nähdään. Tällöin yritys tyypillisesti vaatii ”koko paketin” kaikilla lisäherkuilla, mutta huomaa sitten, että lautasella on liikaa. ”Vaikka yritys ensin haluaa ’kaikki tänne ja heti’, pian halutaankin karsia”, Kaarto kertoo.

Kaarto ja Karjalainen lisäävät, että vaikka yritykset ovat erilaisia, ihmiset tapaavat olla aika lailla samanlaisia joka paikassa.

”Yrityksessä kuin yrityksessä on tilanne, jossa ihmiset peilaavat omaa osaamistaan ja omia tavoitteitaan organisaation tavoitteisiin”, Karjalainen toteaa.

Oman elämänsä markkinointipäällikkö

Yksi ajan trendeistä mihin yritykset joutuvat vastaamaan, on sosiaalisen median esiintuoma ekstrovertti asenne. LinkedIn:in kaltaisissa palveluissa ihmiset lyövät ammatilliset korttinsa pöytään sellaisella vauhdilla, että työnantaja kalpenee – nytkö se kilpailija tulee ja vie meiltä parhaat osajat?

Yritysten tulee vastata haasteeseen omilla talent pool -ratkaisullaan, joissa tietoa ei kannata lakaista maton alle. Isoveljen pelko voi silti olla sen verran sitkeässä, että työntekijä on epäluuloinen:

”Työntekijöille tulee kertoa, mitä tietoa kerätään ja mihin tarkoitukseen. Jos HR on tilanteen tasolla, henkilöstö kyllä saadaan ymmärtämään”, Keijo Karjalainen arvioi. Eija Kaarto taas korostaa johtoportaan roolia: ”Todellisen muutoksen aikaansaaminen edellyttää sitä, että yrityksen johdon tulee olla sitoutunut läpinäkyvään suoritukseen ja osaamisen johtamiseen ja kannustaa organisaatiota myös omalla esimerkillään.”

”Kun organisaation osaamisen seuranta on kytketty organisaation tavoitteisiin, ollaan jo pitkällä”, Virpi Hakanen toteaa. ■



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 menestyksessä palvelukonsepti, syntyi täyden palvelun kahvitalo.

OTA YHTEYTTÄ!



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

Paulig
PROFESSIONAL

TYÖSUHTEEN ELINKAARI ONLINE

Metsähallituksen HR-toimintojen sähköistäminen on jatkunut jo vuosien ajan. Nyt työsuhteen koko elinkaari avautuu jokaiselle työntekijälle samasta portaalista HR-työpöydän kautta.

Henkilöstöpalvelujen, esimiesten ja alaisten yhteinen työkalu, CGI:n sähköinen lomasuunnittelujärjestelmä, otettiin Metsähallituksessa käyttöön vuonna 2008.

– Lomapäivien hallinta on iso juttu, varsinkin meidän kaltaiselle organisaatiolle, missä työntekijät ovat sijoittuneet ympäri maata, loma-ajat ovat pitkiä ja organisaatorakenne hajanainen. Lähtötilanteessa lomien suunnittelu oli tarkoittanut paljon paperityötä, puhelinsoittoja, edestakaista liikennettä ja myös inhimillisiä virheitä, palvelupääällikkö **Kerstin Ahmarova** tietää.

– Nyt järjestelmä näyttää jokaiselle työntekijälle, paljonko hänellä on lomia pitämättä, paljonko hän on niitä ansainnut ja kuinka paljon lomapäiviä jää jäljelle. Palvelu toimii myös ohjaavasti ja ilmoittaa, mikäli valittu loma-aika ylittää ansaitut päivät. Lomasuunnitelma lähtee napin painalluksella omalle esimiehelle, joka hyväksyy tai tarvittaessa reagoi työntekijän ehdotukseen. Työskentely reaaliajassa säästää kaikilta osapuolilta aikaa, mikä on myös taloudellisesti järkevää.

Hyvien kokemusten perusteella Metsähallitus oli valmis seuraavaan askeleeseen.

– Olemme pitäneet erityisen tärkeänä, että jokaisen uuden ohjelman integroimiseen kuuluu testausvaihe. Mahdolliset sudenkuopat tulevat esille ja käyttölogiikkaan voidaan vielä tehdä muutoksia. Muutaman kuukauden viive lanseeraamisessa on pienempi murhe kuin käyttöönotettu palvelu, missä ilmenee ongelmia.

Uusi ja testattu sovellus on otettu Metsähallituksessa hyvin vastaan eikä muutosvastarintaa ole ollut havaittavissa – päinvastoin.

– Ensimmäisestä päivästä lähtien käyttäjien on ollut mahdollista jättää ruusuja ja risuja sovelluksen toimivuudesta. Iloksemme

positiiviset kommentit ovat vieneet voiton, Ahmarova kertoo.

– Olemme itse vastanneet HR-työpöydän sisältöominaisuuksista juuri meidän tarpeisiin sopiviksi. Me emme esimerkiksi ottaneet sähköpostiherätteitä kertomaan, milloin jokin toiminto vaatii reagointia. Tällä pyrimme välttämään sähköpostin tukkiutumisen ja keskittymisen katkeamisen aina muistutuksen tullessa koneen näytölle. Me uskomme siihen, että HR-työpöytä on elävänä toimintona automaattinen osa työtä ja työpäivää.

Metsähallituksessa HR-työpöytä kattaa työuran koko elinkaarin alkaen uuden työntekijän perehdyttämispaketista päätyen eläkkeelle siirtymiseen liittyviin linkkeihin ja lomakkeisiin. HR-työpöytä löytyy jokaiselle työntekijälle organisaation Loimu-intranetistä kirjautumalla omilla tunnuksilla sovellukseen sisälle.

– Sama tieto on ollut ennenkin saatavilla, mutta hajautettuna tarvittava tieto on ollut vaikea löytää. Työ uuden sovelluksen aikaansaamiseksi lähti juuri nykytilanteen kuvaamisella. Tämän jälkeen oli helppo asettaa tavoitekuva. Kehittääkseen toimintoja on hyväksyttävä, että tekemällä asiat niin kuin ennenkin, ei välttämättä ole tehokkain tapa.

Erityiskiitoksen Ahmarova antaa asiantuntevalle projektinjohdolle.

– Yhteistyö on ollut helppoa CGI:n osaavien ammattilaisten kanssa. Itse asiassa yksi henkilökohtainen pyyntöni on ollut, että saamme tehdä työtä samojen henkilöiden kanssa. Kun yhteinen näkemys on syntynyt, päämäärä on helppo tavoittaa.

Lisätietoja: www.cgi.fi

info.hcs.fi@cgi.com

CGI



Pekka Matoniemi

johtaja

Mepco Oy

pekka.matoniemi@mepco.fi

www.mepco.fi

Kirjoittaja kertoo kuinka parhaita käytäntöjä tukevat ohjelmistoratkaisut sekä käyttötilanteiden mukaan valitut päätelaitteet luovat joustavan ympäristön palvelutoiminnan ennustamiselle, ohjaamiselle ja seuraamiselle.



ASIAANTUNTIJAPALVELUT TARVITSEVAT HENKILÖRESURSSIEN OPTIMAALISTA HALLINTAA JA LIKKUVAN TYÖN JÄRJESTELMIÄ

Yritykset ja julkishallinto voivat tuottaa palveluja entistä tehokkaammin, jos toiminnanohjauksella huolehditaan henkilöresurssien korkeasta käyttöasteesta sekä asiakkaiden luona työtä tekevien ihmisten tuottavuudesta.

Asiantuntijapalveluja tuottavien yritysten ja julkisten organisaatioiden on rekrytoitava ja kehitettävä strategiansa mukaista osaamista. Kun käytössä on oikeita ihmisiä, miten resurssit valjastetaan kannattavaan ja kilpailukykyiseen toimintaan?

Henkilötyö on Suomessa kallista. Henkilöstön käyttöaste on oltava korkea – oikeiden ihmisten on oltava oikealla hetkellä oikeassa paikassa. Palvelujen myynnissä ja toiminnanohjauksessa tarvitaan ajantasaista tietoa siitä, mihin töihin ihmiset on kiinnitetty ja koska he vapautuvat. Resurssienhallinta ei rajoitu vain palvelutuotannon ohjaukseen vaan on tärkeä osa jo myyntiä aikatauluista sovittaessa.

Palvelut tuotetaan usein asiakkaan luona. Työntekijän päivä ei saisi kulua matkustamiseen asiakkaan ja oman työpaikan välillä. Työmääräysten ja raportointitietojen on liikutettava ihmisten ja järjestelmien välillä missä ja milloin tahansa.

Yhteen liitetty prosessi ja tehokkaat päätelaitteet

Kokonaisvaltainen toiminnanohjaus alkaa myynnistä, jossa asiakkaan kyselyyn tai tarjouspyyntöön on annettava kilpailukykyinen mutta realistinen vastaus tai tarjous. Havainnollisen kojelaudan avulla on tarve nähdä resurssivaraukset ja käyttöasteita koskevat ennusteet. Mobiilipäätelaitteille sovitut käyttöliittymät mahdollistavat nopean ja oikean reagoinnin.

Tarjousvaiheessa resurssit voidaan varata alustavasti asiakkaalle. Tilaukseen johtanut tarjous tai myyty palvelu muuttuu palvelutilaukseksi ja siirtyy työntekijän tehtävälle. Nopea-tempoisessa toiminnassa työmääräys voi koskea seuraavaa

tai samaa päivää. Tabletille tai älypuhelimelle sovitut sovellukset mahdollistavat liikkuvien ihmisten ketterän ohjauksen ja tietojen reaaliaikaisen keräämisen.

Työsuoritukset voidaan raportoida toiminnanohjaukseen integroidun tablettisovelluksen avulla. Jos järjestelmä tietää, mitä työtä ihminen on tekemässä, käyttäjä voi yksinkertaisesti kuitata sovelluksen näyttämät työtehtävät. Töiden kuitaus luo automaattisesti laskutusaineiston, joka voidaan tarkastaa ennen laskutusta.

Jos toimintaa ohjataan työvuorosunnitelmilla, järjestelmään kirjataan vain poikkeamat. Projekti-toiminta etenee tyypillisesti tarjouksen, sopimuksen ja tilauksen kautta toimitukseen, töiden raportointiin ja laskutukseen. Yhteen liitettyjen prosessien ja järjestelmien avulla saavutetaan yhden syötön periaate, joka on toiminnanohjauksen yksi keskeinen tavoite.

Menestykseen oikealla ekosysteemillä

Parhaita käytäntöjä tukevat ohjelmistoratkaisut sekä käyttötilanteiden mukaan valitut päätelaitteet luovat joustavan ympäristön palvelutoiminnan ennustamiselle, ohjaamiselle ja seuraamiselle. Toiminnanohjauksen tulokset näkyvät nopeampana reagointikykyä, palveluresurssien korkeana käyttöasteena, hallinnollisen työn vähenemisenä ja kustannusten säästönä, kannattavuuden kasvuna sekä korkeampana asiakastyytyväisyytenä.

Mepco on kehittänyt yhdessä asiakkaidensa kanssa asiantuntijaorganisaatioille ratkaisuja, jotka sisältävät palveluliiketoiminnan kaikki vaiheet ja työvälineet. Ratkaisut vastaavat laajan asiakaskentän tarpeita. Asiakkaan luona tuotettavan palvelutoiminnan haasteet ovat tietoteknisesti samantyyppisiä, oli kyse konsultista tai kodinhoitajasta, insinööri-toimistosta tai siivouspalvelusta. Yhteiset haasteet ja ratkaisut koskevat sekä yrityksiä että julkisia palveluja. ■

PROJEKTIA PUKKAA, TIETOJÄRJESTELMÄ YSKII?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: ISTOCKPHOTO



SUORANUOTTINEN ERP-JÄRJESTELMÄ EI AINA PALVELE PROJEKTIORGANISAATION TAVOITTEITA PARHAALLA MAHDOLLISELLA TAVALLA



Projektityötä tehostavan tietojärjestelmän käyttö on arka asia monissa asiantuntijaorganisaatioissa. Erityisesti projektityön luonne ja yrityksen tuottamien palveluiden ja projektien erilaisuus vaikeuttavat järjestelmän omaksumista ja käyttöä.

Tämä tieto käy ilmi KTM Merja Mattilan Aalto-yliopiston kaup-pakorkeakouluun tekemästä väitöstutkimuksesta. Mattila tarkas-telee tutkimuksessaan yrityksenlaajuisen tietojärjestelmän (toi-minnanohjausjärjestelmä, ERP) omaksumista ja käyttöä suuressa projektiorganisaatiossa.

Väitöskirjassa ollaan suurten kysymys-ten äärellä. Tilastokeskus kertoi marraskuussa 2013, että ERP-ohjelmisto on käytössä 37 prosentilla yrityksistä. Erot yritysten suuruuden mukaan ovat – odotetusti – tuntuvia, vaihdel-len pienimpien tarkasteltujen yritysten 23 pro-sentista suurimpien yritysten 81 prosenttiin. Toimialoitain tarkasteltuna yleisimmin ERP-ohjelmisto on käy-tössä tukkukaupan ja teollisuuden toimialoilla (59 %).

Lisätehoa datasta

Yritykset käyttävät ERP-järjestelmiä, koska ne pyrkivät paranta-maan yrityksen tehokkuutta niin toiminnallisesti kuin taloudel-lisestikin (esimerkiksi varastojen vähennys) integroimalla sa-maan järjestelmään eri osastoja palvelevia osioita. Ideana on tallentaa tiedot samaan tietokantaan, jolloin reaaliaikaisen tie-tojen jako eri toimintojen välillä on helppoa.

ERP mahdollistaa reaaliaikaisen tiedonsiirron myös saman arvoketjun eri yritysten välillä. Reaaliaikaisen tiedonsiirron avulla pyritään vähentämään päällekkäistä työtä ja nopeutta-maan asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa. Päätöksenteko sujuu vikkelämmin, kun päätöksentekijöillä on helposti käytös-sään ajankohtaista, relevanttia tietoa.

Reaaliaikainen tiedon jako mahdollistaa koko yrityksen toi-minnan parantamisen sen sijaan, että optimoidaan osastokoh-taisesti.

Kahden koulukunnan törmäys

ERP syntyi aikoinaan, kun manuaalista kirjanpitoa ja mui-ta ”rutiinitoimintoja” haluttiin sujuvoittaa ja saada rutia jokapäiväiseen työskentelyyn. Mattilan tutkimuksen mukaan ”erpittyminen” ei aina mene käsi kädessä toisen bisneksen megatrendin eli projektisoiutumisen kanssa.

Mattilan väitöskirja tarkastelee sitä, kuinka yritys tehostaa toimintaansa muuttamalla organisaatorakennettaan ja otta-malla käyttöön strategisesti tärkeän projektitoimitusmallin. Tut-kimuksen kohteena oleva yritys siirtää projektityötä eri puolille kansainvälistä organisaatiotaan hajautettujen tiimien, uusien järjestelmätoiminnallisuuden ja eri ryhmien välistä yhteistyötä tukevien tietojärjestelmien avulla.

Mattila osoittaa väitöskirjatutkimuksessaan, että asiantun-tijaorganisaation ominaispiirteet – kuten tietointensiivisyys ja työntekijöiden korkea ammattitaito – vaikuttavat siihen, kuinka hyvin tietojärjestelmä omaksutaan ja kuinka sen käyttöä joh-detaan.

Projektimiehitys jää puolitiehen

Mattila käyttää projektitoimitusmallin yhtä osaa, projektimiehi-

tystä, esimerkkinä tietojärjestelmän uusien toiminnallisuuden tukemista prosesseista. Projektimiehityksessä yritys hyödyntää tietojärjestelmän sisältämiä tietoja muun muassa asiantuntijoi-

den osaamisesta ja työkuormituksesta. Näi-den tietojen luonne kuitenkin vaikeuttaa tie-tojärjestelmän omaksumista ja käyttöä – sys-teemi ei toimikaan ilman kitkaa ja kitinää.

Tutkimuksen mukaan erityisesti yrityk-sen tuottamien projektien ja palveluiden eri-laisuus vaikeuttaa tietojärjestelmän omaksu-mista ja käyttöä. Tämän erilaisuuden takia projektien ja palveluiden miehittäminen

onnistuu yrityksessä järjestelmän avulla vain osittain.

ERP kiinnostaa pk-firmojakin...

Viime aikoina ERP-maailmaan on pureutunut myös Market-visio Oy, jonka viimevuotisen tutkimuksen tavoitteena oli sel-vittää toiminnanohjausjärjestelmien nykytila ja kehityssuunnat sekä tarkastella lisäksi palveluntarjoajia sekä investointiaikei-ta toiminnanohjausjärjestelmiin. Kohderyhmänä olivat suoma-laiset yritykset ja organisaatiot, joiden henkilömäärä Suomes-sa on alle 500.

Tutkimuksen mukaan kolme organisaatiota neljästä suun-nittelee tekevänsä toimenpiteitä nykyiselle toiminnanohjaus-järjestelmälleen. Näistä yli puolet aikoo laajentaa tai kehittää nykyistä järjestelmää ja lähes neljännes suunnittelee nykyisen ratkaisun korvaamista uudella.

Marketvision johtajan Mika Rajamäen mukaan ERP-ratkai-sun hyödyntäminen ei nykyisin ole mitenkään harvinaista alle 100 henkilön organisaatiossa – ja vastaavasti yli 100 henki-lön organisaatioista jo kahdeksalla kymmenestä on jokin ERP-ratkaisu käytössään.

...mutta ei pilvipalveluna

Rajamäen mukaan tutkimustulokset todistavat lisäksi sen, et-tä käyttökokemusten karttuessa lisätoiminnallisuuden ote-taan varsin aktiivisesti käyttöön. Sama ennakkoluulottomuus ei tosin ulotu pilvipalveluihin: Marketvision tutkimuksen mu-kaan SaaS-palvelujen (SaaS=Software as a Service) käyttö toiminnanohjausjärjestelmässä alle 500 hengen organisaa-tioissa näyttää pysyvän suhteellisen vähäisenä. Tämän lisäksi SaaS-palveluja sovelletaan ainoastaan joihinkin moduuleihin.

Mikä sitten neuvoksi, kun ERP ei aina taivu asiantuntijoilla lastatun projektilaivan käänteisiin (tai toisinpäin)? Suomen Pro-jekti-Instituutti Oy:n mukaan vastaus piilee hyvässä projektijoh-tamisessa.

Organisaation johdon vastuulla on luoda organisaati-oon johtamisrakenteet sekä osaaminen, joilla strategia reali-soidaan ja päivittävät operaatiot toteutetaan. Esimerkiksi pro-jektisalkun johtamiseen liittyvät toimintatavat ja työkalut ovat ensisijaisesti johtoa varten; samoin toimitusprojektiliiketoimin-nan johtaminen myynnistä toteutuksen kautta jälkihoitoon tulee rakentaa saumattomaksi ketjuksi.

Tänään on hyvä työpäivä. Voisiko se olla vielä parempi?

Tervetuloa osastollemme Esimies & Henkilöstö 2014 -messuilla 7.-8.5.

Esittelemme Sinulle uudet, tehokkaammat tavat työskennellä. Kerromme, miten säästät kokouskäytännöissä huippuluokan Lync-room-ratkaisulla ja kasvatat rekrytointi-, neuvonta- ja asiakaspalvelun laatua sekä tehokkuutta ainutlaatuisella Chat-Now-ratkaisulla. Tule tapaamaan meidät kasvotusten. Takaamme, että se kannattaa. Tervetuloa!

Ilmoittaudu tapahtumaan heti osoitteessa
www.easyfairs.com/esimies

enfo.fi



Esimies & Henkilöstö 2014
-messut 7.-8.5. Helsingin
messukeskuksessa.
Tapahtuma on maksuton.

Kuka projektiasi johtaa

Seniorikonsultti Markku Aarni Suomen Projekti-Instituutista on todennut, että nämä rakenteet, johtamisprosessit, luovat projekteille onnistumisen perustan ja mahdollistavat projekteihin eri rooleissa osallistuvien yhteispelin ja selkeän päätöksenteon. Jotta johtamisrakenteet jatkuvasti kehittyvät tuloksellisemmiksi, johdon osaamista ja toimintaa tulee hänen mukaansa systemaattisesti parantaa.

Näin johtajien, johtoryhmien ja esimiesten päivittäinen työ projektien omistajina, ohjausryhmissä ja vaikkapa resurssien omistajana vie projekteja sujuvasti eteenpäin kohti parempia liiketoimintatuloksia.

Liian kiire ohjeistuksen lukemiseen?

Suomen Projekti-Instituutti Oy myös toteutti pari vuotta sitten kyselytutkimuksen, jonka avulla kartoitettiin suomalaisten yritysten ja julkisten organisaatioiden projektitoiminnan kypsyyssuhteita. Tutkimuksen mukaan ilahduttavan monessa organisaatiossa on käytössä ohjeistusta projektityötä varten.

Yllätys oli kuitenkin se, miten monessa organisaatiossa mallit ja prosessit unohtuvat kiireen ja luovuuden tieltä – eli kitkaa lienee odotettavissa myös tulevaisuudessa. ■



Työterveyslaitos

POIMINTOJA TYÖTERVEYSLAITOKSEN KOULUTUSTARJONNASTA

Hallitsenko minä työtä vai työ minua?

16. Työkyöpäivä

15.5.2014 Helsinki

Työhyvinvoinnin kehittämisen keinot ja menetelmät

5.6.2014 Helsinki

Valittuna työsuojelutoimikuntaan, mitä sitten?

19. - 20.5.2014 Tampere

Johtajien arviointi ja kehittäminen

8. - 9.9.2014 Helsinki

Ongelmista oivalluksiin – työkaluja muuttuvan työn hallintaan ja kehittämiseen

15. - 16.10.2014 Helsinki

Kiire kuriin ajanhallinnan keinoin

28.10.2014 Tampere

Lisätietoja ja ilmoittautuminen:

www.ttl.fi/koulutus

p. 030 4741

Kysy myös tilauskoulutuksia!

Tuomas Makkonen

HR System Consultant, Sympa Oy

www.sympa.fi

Kirjoittaja on ollut mukana kymmenissä HR-järjestelmien käyttöönottoprojekteissa. Hänen näkemyksensä mukaan asiakasorganisaation omalla toiminnalla on merkittävä vaikutus siihen, kompastutaanko käyttöönottoprojektissa vai loikitaanko ketterästi päätöspalaveriin asti.

KETTERÄMMIN LÄPI HR-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN



Nopeus on valttia ja aika on rahaa, mutta tarpeet tulisi täyttää eikä laatu saisi kärsiä. Kovia vaatimuksia, mutta onnistuessaan ketterä henkilötietojärjestelmän käyttöönotto on nopea ja asiakasorganisaation tarpeet täyttävä.

Joustavuus luo edellytykset tehokkaalle hankintaprosessille ja ketterälle käyttöönotolle. Järjestelmän valintakriteerit voidaan kohdentaa HR-toimintojen kannalta ns. pakollisiin toiminnallisuuksiin tunnistamalla organisaation todellinen muutosvalmius. Toimintatapoihin, joissa ollaan valmiita joustamaan ja muuttamaan käytäntöjä, löytyvät tarpeet täyttävät ratkaisut pääsääntöisesti kaikista markkinoilla olevista HR-järjestelmistä.

Käyttöönottoa vaiheistamalla on mahdollista pienentää muutosvastarintaa ja kasvattaa muutosvalmiutta. Vaiheistaminen helpottaa myös projektiresurssien allokoimista sekä keventää järjestelmän käyttöönottoa. Lisäksi HR-järjestelmän hyötyjä saadaan nopeammin käyttöön jakamalla käyttöönotto pienempiin osakokonaisuuksiin. Käyttäjienkin on helpompaa omaksua uusia toimintatapoja, kun heillä on jo käytännön kokemusta järjestelmän tuomista hyödyistä.

HR-järjestelmän käyttöönottoprojektissa tulee tunnistaa toimittajan ja asiakkaan **vastuut**. Järjestelmätoimittajan kannalta käyttöönottoprojekti tarkoittaa järjestelmän määrittelyä ja toteuttamista asiakkaan toimintaympäristössä. Asiakas vastaa huomattavasti laajemmasta kokonaisuudesta: muun muassa viestintä- ja koulutus suunnitelmat, ohjeistukset sekä sisäisten toimintatapojen ja prosessimuutosten jalkauttaminen. Jotta järjestelmän käyttöönottoprojekti pysyisi ketteränä ja kustannustehokkaana, tulisi edellä mainittuja asioita varten olla oma organisaation sisäinen projekti. Järjestelmätoimittajalta kannattaa pyytää tähän vinkkejä parhaiksi koetuista toimintatavoista, esimerkiksi viestinnän osalta.

”Käyttöönottoa vaiheistamalla on mahdollista pienentää muutosvastarintaa ja kasvattaa muutosvalmiutta.”

Ketterän järjestelmäprojektin edellytyksiin kuuluu **osaava ja päätösvaltainen projektiryhmä**. HR-järjestelmäprojekti on järjestelmä-sanastaan huolimatta aina selvästi HR-projekti. Näissä projekteissa IT:n rooli jää usein hyvin pieneksi, etenkin SaaS -toimitusmallilla (Software as a Service).

Projektipäälliköllä tulee olla hyvä kokonaiskäsitys oman organisaationsa HR-prosesseista. Projektiryhmällä tulee olla myös riittävästi päätösvaltaa, jotta prosessi- ja toimintatapamuutoksista voidaan projektin aikana päättää nopeasti. Tehokkainta työskentelyä on silloin, kun järjestelmätoimittaja esittelee parhaat vaihtoehdot käsiteltäville prosesseille ja asiakas pystyy tekemään nopeasti päätöksen sopivimmasta toimintatavasta.

Projektiryhmältä vaaditaan vahvaa sitoutumista, aktiivisuutta sekä riittävästi aikaa käyttöönottoprojektille. Järjestelmän toiminnallisuuksien, sisältöjen ja prosessien ymmärtäminen on ehdottoman tärkeää, sillä projektin jälkeen määritellyn ratkaisun omistajuus siirtyy asiakkaalle. Järjestelmäprojekteissa ei tyhmiä kysymyksiä tunneta, sillä jokaisessa järjestelmässä on oma logiikkansa ja kommervenkkinsä. Ketterä käyttöönottoprojekti ei tarkoita hutiloimalla valmista, sillä ketteryyden hyödyt menetetään, jos toteutuksen laatu kärsii. **Avainkäyttäjien kouluttamiseen** kannattaa myös panostaa, sillä projektin päättyttyä asiakkaalla tulee olla riittävästi tietotaitoa ja osaamista järjestelmän jalkauttamiseen ja käyttäjien tukemiseen.

Huolellisella suunnittelulla, joustavuudella sekä osavalla, päätösvaltaisella ja aktiivisella projektiryhmällä mahdollistat organisaatiollesi onnistuneen HR-järjestelmän käyttöönottoprojektin. Kustannus- ja ajansäästön lisäksi ketterä käyttöönotto nopeuttaa järjestelmän jatkokehitystä. Kokemuksia ja palautetta saadaan nopeasti, jolloin myös jatkokehitystarpeisiin päästään reagoimaan nopeammin. ■

Lapinlahdenkatu 8, Helsinki

Kristianinkatu 11-13, Helsinki



SATO HotelliKoti

**Tarvitseeko yrityksesi henkilöstö
tilapäistä kotia Helsingin keskustasta?**

SATO HotelliKodit ovat erikokoisia kalustettuja asuntoja, joissa voi asua minimissään kahden päivän ajan ja tarpeen vaatiessa jopa useita kuukausia. Olipa kyseessä yksin muuttava tai perheellinen, SATO HotelliKoti mahdollistaa nopean ja joustavan muuton Helsinkiin. Valmiiksi kalustettuihin asuntoihin on yhtä helppo tulla kuin hotelliin ja niissä viihtyy kuin kotonaan.

Tutustu asuntoihin netissä www.satohotellikoti.fi -sivuilla.

Hinnat ja saatavuustilanteen näet heti ja varauksen voit tehdä saman tien.

YRITYSMYYNTI JA -SOPIMUKSET

Petri Kajaan, Hotellikotipääällikkö

Puh. 0201 34 4408 ja 040 560 4738, petri.kajaan@sato.fi

Asu kuin
kotonasi

Booking.com asiakkaamme arvioivat
SATO HotelliKodit erinomaisiksi!

www.satohotellikoti.fi

sato

Puhelujen hinnat Suomessa: kiinteästä verkosta 8,28 snt/puh + 7 snt/min, matkapuhelimesta 8,28 snt/puh + 17 snt/min. Ulkomaan puhelut hinnaston mukaisesti.



Tilaisuus.

Jokainen niistä kannattaa käyttää.

53€ / henkilö,
koko päivän kokouspaketti

Tarjous voimassa 31.5.2014
asti, koskee uusia varauksia

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

KOTI KEIKKATYÖLÄISELLE?

FIRMAT OVAT HUOMANNEET, ETTÄ REISSUMIES TARVITSEE PARAKKIA PAREMMAN PAIKAN AKKUJEN LATAAMISEEN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: HUONEISTOHOTELLI CITYKOTI OY / JAN TUOMISTO

Marine Dieselin työntekijät ovat tottuneet heittämään keikkaa Helsingissä. Pääosin turkulaiset osaajat ilmestyvät aina, kun Stadin satamassa tarvitaan heidän panostaan – ja katoavat taas Varsinais-Suomen suuntaan. Kuvio on aika perinteinen, arkipäivät Helsingissä ja viikonlopuksi kotiin, kertoo verstaspäällikkö Kari Juva.

Marine Dieselin tiimi on talvehtinut Helsingissä aika tiiviisti. Yrityksellä oli vuokrattuna yhteensä viisi keskusta-asuntoa Huoneistohotelli Citykoti Oy:n kautta.

”Syksystä asti ollaan oltu ja viihdytty hyvin”, Juva tiivistää miesten tunnot. Erityisen hyvänä hän pitää sitä, että kun

aamulla herää, kävelymatkaa työpaikalle ei tule kuin varsin verran – juuri sopivasti, että herää, mutta merituuli ei vielä ehdi ärsyttää. Päivittäistä automatkaa Turusta hän ei haluaisi edes ajatella:

”Ja vaikka asuisi ihan Helsingin lähelläkin, aamuruuh-



kassa menisi kyllä aikaa kun on pakko tulla ihan keskustaan”, hän pohtii.

Keskity olennaiseen

Marine Dieselin työntekijät ovat saaneet keskittyä laivanmoottoreihin ilman sen suurempia asumismurheita. Juvan mukaan se ei olekaan ihan pieni juttu:

”Kun tekee pitkää päivää, niin osaa arvostaa omaa rauhaa, kun viimein kämpille pääsee”, hän toteaa ja lisää, että rankka väantö työmaalla tarkoittaa monesti sitä, että hereillä jaksaa sinnitellä vain parin tunnin ajan – sitten pää osuu tyyneen, eikä enää hevillä nouse.

Yhteistyö Citykodin kanssa juontaa juurensa jo useamman vuoden takaa. Marine Dieselin projektin tapaavat kestää 4–7 kuukautta ja tuon ajan projektimiehet asuvat Citykodin kämpissä.

Vuokra sisältää mm. loppusiivouksen, Internet-yhteyden, yhden pyyhesetin ja viikottaisen vuodevaate- ja pyyhesetin vaihdon pyydettyäessä. Lisäpalveluna on saatava esimerkiksi autotallipaikka tai avaimen toimittaminen lentokentälle / juna-asemalle.

Isojen ketjujen hylikimä bisnes

Yritysten kansainvälistyminen on yksi asia, joka kasvattaa reis-

sumiesten ja -naisten armeijaa – tarve väliaikaiselle asumiselle vaikuttaa olevan tuhdissa kasvussa, mutta luotettavia lukuja aihepiiristä on vaikea löytää.

Lienee kuitenkin selvää, että tilapäisille kodeille on markkinoilla nouseva kysyntä, ja lyhytaikaisen asumisen tarpeet tulevat tulevaisuudessa kasvamaan. Samalla asumisjärjestelyihin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset kasvavat jatkuvasti – tai ainakin tarjonta tulee monipuolistumaan. Trendinä on ”home-away-from-home”, kodinomaista tilapäisasu-

mista, joka auttaa työntekijää palautumaan ja onnistumaan työssään.

Huoneistohotellibisnes on kuitenkin Suomessa selvästi pienempää kuin esimerkiksi Ruotsissa tai Yhdysvalloissa. Kodinomaiselle majoitukselle ei ole ollut sellaista tarvetta, että isot hotelliketjut olisivat nähneet sillä puolella sanottavaa kassavirtaa. Suomeen ei näin ollen ole oikein kehittynyt maailmanluokan huoneistohotellialan osaamistakaan.

Huoneistohotelliala on painottunut vahvasti pääkaupunkiseudulle. Tästä huolimatta pääkaupunkiseudullakin huoneistohotellien osuus koko hotellitarjonnasta on pieni: kun Helsingissä ja sen ympäristössä on kaikkiaan noin 12 000 hotellihuonetta, huoneistohotellien huoneita niistä on vain noin 1 500. Ruotsissa vastaava suhdeluku olisi kaksi kertaa ja Yhdysvalloissa ainakin neljä kertaa suurempi.

”Tarve väliaikaiselle asumiselle vaikuttaa olevan tuhdissa kasvussa.”





Pääkaupunkiseutu hallitsee

Pääkaupunkiseudulla on kuusi vahvaa huoneistohotellialan toimijaa. Selvästi suurin on Forenom, jolla on arviolta 50 prosentin markkinaosuus. Muiden merkittävien toimijoiden joukkoon kuuluvat mm. Hellsten Hotel Apartments, Kotihotelli Oy, SATO Hotellikoti Oy, Huoneistohotelli Citykoti Oy ja Huoneistohotelli Gella Oy.

SATO Hotellikoti ainoana omistaa kokonaan asuntonsa. Muilla ideana on vuokrata asunnot vapailta markkinoilta ja jalostaa ne edelleen huoneistohotelleiksi. Kaivattua kodinomaisuutta loihditaan esiin mm. tilavuuden ja varustelutason kautta.

Huoneistohotellien tarjonta vaihtelee huoneistoista yksittäisiin huoneisiin; vuokra-aika taas venyy päivistä viikkoon ja viikoista kuukausiin. Hinta määräytyy vuokra-ajan pituuden mukaan ja majoittuminen useammaksi viikoksi on ymmärrettävästi halvempaa kuin viikoksi tai muutamaksi päiväksi majoittuminen.

Jonkinmoinen alan nyrkkisääntö lausuu, että yli viiden vuorokauden majoituksissa perinteinen hotellimajoitus ei ole mielekäs vaihtoehto henkilölle, joka matkustaa työkseen.

Vain ”oikea” hotelli kelpaa?

Maailmalla huoneistohotellit tunnetaan nimellä Extended-stay hotels tai serviced apartments, mutta Suomessa ne saavat vielä ymmällään asiakkaiden lisäksi myös alan toimijoita. Matkailu- ja ravintola-alan kärsiessä palvelujen kysynnän laskusta myös tänä vuonna, ei liene ihme jos ”oikeiden” hotellien suunnasta kuuluu hampaiden kirsuntaa uusien pelureiden napattessa reissulasseja ja -liisoja hoteihinsa.

**”Trendinä on
”home-away-from-home”,
kodinomaista
tilapäisasumista, joka
auttaa työntekijää
palautumaan ja
onnistumaan työssään.”**

Alan palveluiden kysynnän määrä laski viime vuonna noin 3–4 prosenttia ja MaRan suhdannekyselyn mukaan heikko kehitys jatkuu tänäkin vuonna. Matkailu- ja ravintola-alan kustannuskehitys on viime vuosina ollut poikkeuksellisen ankaraa ja vuo-

den vaihteessa nousseet alkoholi-, virvoitusjuoma- ja sähköverot sekä edustuskulujen verovähennysoikeuden poisto leikkaavat kysyntää entisestään. Myös viime vuoden arvolisäverojen korotukset heikentävät palvelujen kysyntää.

Työ- ja elinkeinoministeriö on linjannut mara-alan tulevaisuuden strategiseksi toimialaksi, mutta auttamistoimet ovat – ainakin tähän asti – olleet varsin mietoja, kun ottaa huomioon, että ala on tiukassa kan-

sainvälisessä kilpailussa niin kotimaisista kuin ulkomaisista matkailijoista. Suomen suurimpia esteitä matkailun kasvulle on kal- lis hintataso.

Vaihtoehtoja, kiitos!

Hotellien ja huoneistohotellien rauhanomaiselle rinnakkaiselolle ei kuitenkaan ole olemassa mitään ylitsepääsemätöntä estettä. Markkinat toimivat parhaiten silloin, kun kaiken kokoisille kukkaroille on olemassa vaihtoehtoja – eikä perinteinen hotelliasuminen ole vielä menettänyt hoitoaan. Kunnon hotelliaamiaisen ja palvelut haluava työmyyrä epäilemättä menee hotelliin edelleen.

Hyvä on muistaa sekin, että lyhytaikaisessa asumisessa ei ole aina kyse vain työkomennuksista. Myös esimerkiksi turistit – niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin – arvostavat hyvin varusteltua keittiötä ja tilavampaa asuntoa keskustassa. Myös vaikkapa putkiremontti tai avioero saattaa kannustaa ottamaan yhteyttä huoneistohotelliin – pääasia että koti löytyy nopeasti eikä maksa maltaita. ■



PARHAAT VOIMAVARAT TYÖSSÄ®

Kuka on yrityksesi paras TYÖHYVINVOINTI- ASiantuntija?

Itse asiassa heitä on monta. He ovat työntekijäsi.

- **TIEDÄTKÖ**, mikä on henkilöstönne työhyvinvoinnin nykytila?
- Miten työpaikkanne sairauspoissaoloja voidaan vähentää?
- Miten esimiesten toiminta tukee tavoitteiden saavuttamista?
- Miten työmotivaatiota ja tuottavuutta voidaan kehittää?

Älä hukkaa henkilöstösi resursseja.
Ota käyttöösi Parhaat Voimavarat työssä®

Parhaat Voimavarat työssä® –tutkimus mahdollistaa yrityksesi toiminnan ja ilmapiirin kehittämisen sellaiseksi, että jokaisen työntekijän voimavarat ovat parhaiten käytettävissä.

Pyydä toimialakohtainen tarjous: myynti@motiwell.fi
Soita! 050 567 2990 / 050 567 3965

Palvelun toteuttaa Motiwell, vakavarainen työhyvinvoinnin tutkimuspalvelu-
tuottaja, jolla on yli 15 v kokemus työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Lisätietoja www.motiwell.fi



Kohtaamisia ja tapahtumia Tuusulanjärven rannalla

*Kaikki yhdessä –
Gustavelund Kokoushotelli*



G
GUSTAVELUND
TUUSULA

www.gustavelund.fi

ARCADA

ARCADA FORTBILDNING ERBJUDER KURSEN

ATT LEDA SIG SJÄLV OCH ANDRA, 9.9–17.12.2014

Under kursen får du många konkreta hjälpmedel och verktyg för att utveckla dig själv att bli en bättre ledare. Dina och de andra deltagarnas erfarenheter ger också många nya synvinklar och lösningar på de utmaningar ledare dagligen möter.

- Jag som ledare
- Effektiv kommunikation
- Ledarskapets retorik – konsten att övertyga
- Att leda sig själv och andra

**Pris: 975€ + 50€ materialavgift.
Totalt åtta (8) närstudiedagar.
Anmälan senast 2.9.2014.**

Tilläggsinformation:
www.arcada.fi/alssa
Tel: 0207 699 501 eller 0207 699 505
stig.blomqvist@arcada.fi

ARCADA
FORTBILDNING

Arcada | Jan-Magnus Janssons plats 1 | Helsingfors | www.arcada.fi



Uusi työväline tapaturmien aiheuttamien kustannusten laskentaan

Todellisten työtapaturmakustannusten laskentaan kehitetään työkalua, jolla työpaikat voivat laskea työtapaturman aiheuttamat suorat ja epäsuorat kustannukset. Kehitteillä olevalle tapaturmalaskurille etsitään nyt testajia.

Laskurin avulla on tarkoitus lisätä tietoisuutta työtapaturmien aiheuttamista kustannuksista sekä työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvien investointien kannattavuudesta. Laskemalla työtapaturmien kokonaiskustannukset työpaikat voivat tehdä kustannus-hyöty-vertailua päättäessään tapaturmien torjunnan toimenpiteistä.

Laskuri ja sen käyttöohjeet
löytyvät osoitteesta:
www.ttl.fi/tapaturmakustannuslaskuri



Vetovoimainen työpaikka huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista

Sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko on myöntänyt tunnustuksen yhteensä 12 vetovoimaiselle sosiaali- ja terveydenhuollon työpaikalle. Työpaikat ovat luoneet toimintatapoja, joilla henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista työhön on lisätty. "On arvioitu, että sote-alalta jää eläkkeelle vuoteen 2020 mennessä lähes 17 000 henkilöä vuosittain. Alan vetovoimaa on lisättävä, jotta työvoimaa olisi jatkossakin riittävästi," totesi ministeri Risikko.

Työpaikan vetovoimatekijöiksi on tunnistettu muun muassa mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työpaikalla, toimiva työterveyshuolto, oikeudenmukainen johtaminen sekä yhteisöllisyys. Vetovoimainen työpaikka onnistuu rekrytoimaan uusia työntekijöitä ja tukee nykyisten työntekijöiden työssä jatkamista. Vetovoimaisten työpaikojen nimeäminen on osa sosiaali- ja terveysministeriön käynnistämää *Mielekäs*-ohjelmaa, joka etsii ja nostaa julkisuuteen vetovoimaisia suomalaisia sosiaali- ja terveysalan työpaikkoja. Ohjelman toteuttamisesta vastaa Työterveyslaitos.

Tunnustuksen vetovoimaisuuden aktiivisesta lisäämisestä saaneet työpaikat:

- HUS, Jorvin sairaalan päiväkirurginen osasto
- Helsingin kaupunki, Kustaankartanon palvelukeskus
- Suomen Pakolaisapu ry (Helsinki)
- Mustijoen lastensuojelu, sosiaalityö (Mäntsälä)
- Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Hämeenlinnan yksikkö, psykiatrian osastot
- Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala, aikuissosiaalityö
- Kangasalan kunta, Pentorinteen vanhainkoti (Kuhmalahti)
- Pihlajalinna Oy, terveysasema OmaPihlaja (Tampere)
- Seinäjoen kaupungin terveystalot, koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto
- Seinäjoen kaupungin terveystalot, suun terveydenhuolto
- Jyväskylän kaupungin terveyskeskussairaala
- Keski-Suomen sairaanhoitopiirin yhteispäivystys NOVA (Jyväskylä)

” Työajan joustot johtivat pidempään työuraan kunta-alalla

Mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin oli vahvin työssä jatkamista ennustava tekijä eläkeikää lähestyvillä kunta-alan työntekijöillä, osoittaa Työterveyslaitoksen seurantatutkimus. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin auttoivat jaksamaan eläkeiän yli silloinkin, kun terveys oli heikentynyt.

Tutkimukseen osallistui 4 677 vanhuuseläkeiän vuosina 2005–2011 saavuttanutta kuntatyöntekijää. Tutkimuksessa verrattiin vanhuuseläkeikään asti työskennelleitä henkilöitä niihin, jotka jatkoivat työtä vielä vanhuuseläkeiän jälkeen ainakin puoli vuotta.

”Tieto työuran pidennystä ennustavista tekijöistä siinä joukossa, joka jatkaa vanhuuseläkeikään asti, on kansantalouden kannalta tärkeää. Päättäjät, esimiehet ja työyhteisöt tarvitsevat tätä tietoa päätöksenteon ja toiminnan tueksi”, sanoo tutkimusprofessori, akatemitutkija Marianna Virtanen Työterveyslaitoksesta.

”Aiemmat tutkimukset ovat usein keskittyneet niihin tekijöihin, jotka ovat johtaneet ennenaikaiseen eläköitymiseen työkyvyttömyyden takia, mikä on myös tärkeä kysymys.”

Artikkeli: Virtanen M, Oksanen T, Batty GD, Ala-Mursula L, Salo P, Elovainio M, Pentti J, Lybäck K, Vahtera J, Kivimäki M. Extending employment beyond the pensionable age: a cohort study of the influence of chronic diseases, health risk factors, and working conditions. Plos One 2014;9(2):e88695

” STM:n verkkopalveluun koottu tietoa etuuksien hakijoille

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) on julkaissut verkossa uuden teemasivuston vakuutuslääkärijärjestelmästä. Osoitteesta www.stm.fi/vakuutuslaakarit löytyy tietoa muun muassa hoitavan lääkärin ja vakuutuslaitoksen asiantuntijalääkärin eri tehtävistä, etuuksien ja korvauksien hakemisen käytännöistä sekä vakuutuslaitosten päätöksenteosta.

Verkkopalvelun uusi sisältö perustuu vakuutuslääkärijärjestelmää selvittäneen työryhmän suosituksiin. Ministeriöön tulevan palautteen perusteella erityisesti potilasta hoitavan lääkärin ja vakuutuslaitoksen asiantuntijalääkärin erilaiset tehtävät eivät ole etuuksien hakijoille selkeitä. Sivuston tarkoitus on tarjota usein vaikeassa elämäntilanteessa olevalle potilaalle ymmärrettävää tietoa etuuksien ja korvauksien hakemisesta.

”Ministeriön sivuille koottu tietopaketti on yksi tapa tarjota puolueetonta tietoa etuuksien hakijoiden avuksi. Toivomme, että myös sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset ja vakuutuslaitosten asiakasneuvojat löytävät sivuston”, sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko sanoo.

Lisätietoja: www.stm.fi/vakuutuslaakarit

VAHVISTA OSAAMISTASI JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON AVOIMESSA YLIOPISTOSSA

Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa opiskelet yliopisto-opintoja juuri työssäkäyvälle aikuisopiskelijalle soveltuvin tavoin. Opintotarjonnassa on noin 45 oppiaineen opintoja esimerkiksi kauppatieteistä, kasvatustieteistä, terveystieteistä ja sosiaalitieteistä.

Suurin osa opiskelusta tapahtuu verkkovälitteisesti. Joissakin oppiaineissa on myös lähiopetusta Helsingissä ja Jyväskylässä. Opintoihin voit ilmoittautua ja opiskelun aloittaa suurimmassa osassa oppiaineita missä vaiheessa vuotta tahansa.

Opinnot ovat yliopistotutkintojen osia. Voit suorittaa joko yksittäisiä opintojaksoja tai kokonaisuuksia tai koota niistä halutessasi laajoja osaamiskokonaisuuksia jopa tutkinnon suorittamista tai maisteritutkinnon jälkeistä osaamisen täydentämistä varten. Opiskelu on edullista, korkeintaan 10 euroa opintopisteeltä.

Vuonna 2013 noin 15 000 aikuista opiskeli Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopisto-opetuksessa suorittaen noin 90 000 opintopistettä – paljon osaamista ja lisäpätevyyttä työelämäään! ■

Lisätietoja: www.avoin.jyu.fi



HÄMEENKYLÄN KARTANOLLA KOKOUSTETAAN TÄYSIN UUSITUISSA NYKYAIKAISISSA KOKOUSTILOISSA

Tunnelmallisen Hämeenkyllän kartanon juuret johtavat peräti neljän vuosisadan taakse. Nykyään täysin uusituissa tiloissa tarjotaan kokous-, hotelli- ja ravintolapalveluita.

Kartanorakennukset ja vehreä puutarha lepäävät upean maalaisidyllin reunalla lähellä Helsinki-Vantaan lentokenttää, mutta silti piilossa pääkaupunkiseudun vilinältä. Hotellipihaa kehystää upeat vanhat puut ja alueen historian tuntu on käsin kosketeltavaa.

Hämeenkyllässä viihdyt varmasti!

Kartanon tyylikäs ja rauhallinen ympäristö inspiroi niin vapaa-ajan kuin työnkin merkeissä. Kokoustilamme on uudistettu vastaamaan tämän päivän erilaisia tarpeita, tasokas a la carte -ravintola palvelee aamusta iltamyöhään ja kartanon hotelli on uudistettu vanhan ajan henkeä kunnioittaen. Lopputulos on huoliteltu, maalaisromanttinen mutta ehdottoman nykyaikainen. ■

Lisätietoja:
servicecenter@sodexo.fi, www.hameenkyllankartano.fi



SATO HOTELLIKOTI – ASIAKASARVIOIDEN KÄRJESSÄ

Kodinomaiset, persoonalliset SATO HotelliKodit keräävät kiitosta asiakkailta. Booking.com kävi vastikään palkitsemassa Kampissa sijaitsevan SATO HotelliKodin Helsingin vuoden 2013 kolmanneksi parhaana majoittajana. Asiakasarvioihin perustuva listaus nosti meidät samalla viiden parhaan joukkoon koko Suomen arvioissa.

Asiakkaiden mietteitä SATO HotelliKodeista (Booking.com ja TripAdvisor.com):

– Erinomainen vaihtoehto varsinaiselle hotellimajoitukselle. Omassa asunnossa tuntuu, kuin olisi kotonaan eikä hotellissa. Saapuminen ovikoodineen oli helppoa. Hintaan kuuluivat petivaatteet ja viikko/loppusiivous, jotka edelleen helpottivat asumista.

– The Welcome Package was a nice touch as coffee was much needed after a long day! The apartment decor was fantastic and the whole apartment was clean and nicely equipped overall. Personally I, and everyone staying with me, loved the safe, central location in Kruunuhaka and the associated walks.

– Asunto oli suunniteltu hyvin ja kalustettu talon ikä huomioiden. Astiasto riittävä ja riittävän hyvä. Jätehuolto hyvin suunniteltu. Vaivatonta ja helppoa tulla ja lähteä asunnosta.

– We knew that Finns have a high standard of living, and this apartment gave us a taste of it.

– If you are a foreigner who wants to experience what normal Finnish city living could be like, or a Finn who wants

to have the flexibility and privacy of home when away this is an excellent option.

Jos siis etsit fiksua ja vaivatonta tapaa majoittaa yrityksesi työntekijöitä tilapäisesti Helsingissä, tule tutustumaan SATO HotelliKotiin! ■

Lisätietoja: www.satohotellikoti.fi



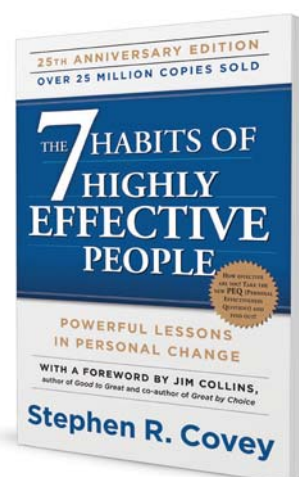
7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE – AJATTOMAT PERIAATTEET, UUDISTETTU KOKONAISUUS

FranklinCovey on 7 Hyvää toimintatapaa (7 Habits of Highly Effective People) ohjelmansa kautta auttanut henkilöitä saavuttamaan heidän omat tärkeimmät tavoitteensa ja luomaan synergisiä ratkaisuja jo 25 vuoden ajan. Valmennettuja on maailmanlaajuisesti miljoonia, kirjaa on myyty yli 25 miljoonaa kappaletta.

Nyt valmennusohjelmasta on tehty sen 4. versio. Ohjelman runko ja periaatteet ovat samat kuin 1990-luvun alussa. Nämä 7 periaatetta ovat tänään voimissaan – mitä merkittävämpi muutos ja mitä suurempi haaste, sitä ajankohtaisempia nämä periaatteet ovat. Ne toimivat edelleen, koska periaatteet ovat pysyviä.

Materiaalien ulkoasu on modernisoitu ja ohjelman oppien käytäntöön vientiin on panostettu. Valmennukset eivät lunasta niille asetettuja odotusarvoja ellei meissä yksilöissä tapahdu toiminnallinen muutos. Toiminnallisen muutoksen aikaansaaminen vaatii: osaamista, tietoa, tahtoa ja päämäärää.

7 Habits valmennusohjelma keskittyy näiden asioiden läpi käyntiin ja käytännön soveltamiseen. 25 vuoden yhtäjaksoi-



nen nouseva kysyntä on laadun tae ja osoitus tyytyväisistä asiakkaista. 7 Habits ohjelmaa käytetään niin yritysmaailmassa, suuryrityksistä yrittäjiin, kuin julkisella sektorilla, kouluympäristöistä ministeriöihin. ■

Lisätietoja: www.franklincovey.fi

AUTATKO KILPAILIJOITASI MENESTYMÄÄN?

Suuryritykset käyttävät keskimäärin 3 miljoonaa dollaria vuodessa johtajuuden kehittämiseen. CEB:n uusi tutkimus paljastaa, että vain yksi kuudesta HiPo-ohjelmaan osallistuvasta työntekijästä menestyy vaativammissa tehtävissä. (HiPo = High-Potential-henkilö, joka omaa suuren potentiaalin)

Potentiaalisten henkilöiden huomiotta jättäminen voi ajaa heidät kilpailijoille. Yritys voi kuitenkin pitää kiinni parhaista osaaajista ja saada korkeamman tuoton kehittämisohjelmista:

- Omaksumalla selkeän HiPo-määritelmän
- Mittaamalla potentiaalia objektiivisesti
- Edellyttämällä sitoutuneisuutta tarjotessaan uusia uramahdollisuuksia
- Luomalla erilaisia kehitysohjelmia



Yritykset, jotka onnistuvat tunnistamaan potentiaaliset työntekijät ovat hyvässä asemassa tulevaisuuden johtajien kehittämisessä ja sitouttamisessa, mikä edesauttaa organisaation kasvua, tuottavuutta, innovatiivisuutta ja suorituskykyä. ■

Saadaksesi lisätietoa CEB:stä ja HiPo-ohjelmien tuottavuuden kasvattamisesta käy osoitteessa: ceb.shl.com/HiPo_fi

YRITTÄJÄ KEHITTI JOHTAMISOSAAMISTAAN HYRIASSA

Henry Kujala toimii maarakennusyrittäjänä Hyvinkään ja muun Etelä-Suomen alueella. Hän hakeutui Hyria koulutus Oy:n järjestämään yritysjohtamisen koulutukseen saadakseen uusia näkökulmia ja keinoja yrityksensä johtamiseen, ja joita voisi jalostaa ja hyödyntää käytännön työssä.

Koulutuksesta uusia näkökulmia

"Monipuolisuus tässä työssä on parasta. Yrittäjällä on monia eri toimenkuvia, olen kuin joka paikan höylä; teen kaikenlaista mikä liittyy maarakentamiseen. Olen työskennellyt vuosia omalla tavallani. Hain koulutukseen, koska halusin nähdä asiat toisinkin. Koen, että voin hyödyntää opinnoissa saatua tietoa ja olen saanut uudenlaista näkemystä ja perspektiiviä yrityksen toimintojen johtamiseen. Pystyin mm. hyödyntämään projektijohtamisen kokonaisuutta yrityksen sukupolvenvaihdoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen", Henry toteaa tyytyväisenä.

Ryhmässä on voimaa

Henry kertoo, että kouluttajien ja opiskelukavereiden kanssa käytiin lähipäivillä avointa ja monipuolista keskustelua. Vuorovaikutus lisäsi motivaatiota opiskeluun. Pitkään työelämässä olleet kollegat toivat koulutukseen oman hyvän lisänsä asiantuntijoina.

"Olen todella tyytyväinen ammattimaisiin luennoitsijoihin, joilta olen saanut uusia näkemyksiä työhöni. Meillä oli mielestäni erikoisen hyvät kouluttajat", Henry kiittelee koulutuksen suunnitteluun vaikuttaneita henkilöitä Hyriassa. ■

Lisätietoja: myynti@hyria.fi, www.hyria.fi

POMO^{PRO} koostuu noin 30 valinnaisesta koulutusmoduulista, joista koostetaan valmennusohjelma tarpeiden mukaisesti.



Hyrian johtamiskoulutuksen tuotepihe PomoPRO® – Tulevaisuuden johtamisen koulutusohjelma.

TILAA UUDEN ESIMIEHEN PERUS- PAKETTI



**Tilaa omasi osoitteessa
esimiehestajohdajaksi.fi**

Kirja on koottu 26 tuoreen esimiehen johtamisoivalluksista, jotka on tiivistetty 30 ohjeeseen kohtalotovereille. Kirja sisältää myös kokeneiden johtajien, mentorien ja coachien omia johtamiskokemuksia.



**Osta itsellesi – Osta lahjaksi tuoreelle esimiehelle
– Osta hänelle, josta pitäisi tulla osaava esimies**



**SEMINAARI
14.5.2014
KLO 15–19
HELSINGISSÄ**

Tulevaisuuden energia

Energiankulutus on talouskriisin seurauksena vähentynyt huomattavasti. Samaan aikaan panostetaan yhä enemmän vaihtoehtoisiiin energianlähteisiin. Suomessa on meneillään kattava ydinenegiatuotannon laajennus, samaan aikaan kun Saksa on asteittain päättänyt sulkea ydinvoimalaitoksiaan. EU ei vielä ole toimiva, energiapoliittinen kokonaisuus. Milloin voidaan ottaa seuraava askel?

SEMINAARISSA MUKANA:

ANDERS RUSK

Puheenjohtaja, Pohjola-Norden

MARJO MATIKAINEN-KALLSTRÖM

Kansanedustaja

MAURI PEKKARINEN

Kansanedustaja

PETER LUND

Professori, Aalto-yliopisto

STEFAN SUNDMAN

Johtaja, Yhteiskuntasuhteet, UPM

SIMON-ERIK OLLUS

Pääekonomisti, Fortum

CHRISTINA GESTRIN

Kansanedustaja

HARRO PITKÄNEN

Johtaja, Pohjoismaiden Investointipankki

JUONTAJA

Puheenjohtaja Martin Saarikangas
Pohjola-Nordenin elinkeinoelämän toimikunta

LISÄTIEDOT

Pohjola-Nordenin vt. pääsihteeri
Kjell Skoglund, kjell.skoglund@pohjola-norden.fi
puh. 040 560 3922

ILMOITTAUTUMINEN: pohjola-norden.fi/energia

KUVA: PAULIG

Hyvä kahvitauko syntyy tutkimuksen mukaan seuraavista seikoista:

1. Pidä kahvitauko työtilan ulkopuolella
2. Juo kahvi muiden seurassa
3. Ota rennosti ja muista huumori
4. Pyri unohtamaan työ hetkeksi – älä kiirehdi
5. Puhu työasioista vain, jos niin on sovitettu

Lähde: Kahvitauot ja kahvinjuonti työpaikalla -tutkimus 2008, Research International Pauligin toimeksiannosta

KELLO KAHDEN KAHVI

Siinä missä englantilaiset ovat puhuneet jo yli 300 vuoden ajan kello viiden teestä, suomalaiset voisivat omia kello kahden kahvin. Sen lisäksi, että Suomi käynnistyy kahvilla, on iltapäivän kahvitauko tärkeä osa päivää. Tauolla voi jakaa päivän kuulumisia ja vaikka hahmotella loppupäivän tekemisiä.

Pauligin teettämän tutkimuksen mukaan suomalaiset kahvinjuojat pitävät kahvitaukoja erittäin tärkeinä omalle ja työtovereidensa työssä jaksamiselle.

Tauot auttavat jaksottamaan työpäivää

Työterveyslaitoksen tutkijan Mikael Sallisen mukaan kahvi- ja lounastauot auttavat jaksottamaan työpäivää elimistön vireystilan kannalta hallittaviksi kokonaisuuksiksi. ”Jo puolentoista tunnin yhtäjaksoisen työskentelyn jälkeen elimistö kaipaa hengähdyshetkeä.”

Kahvitauolla toivotaan puhuttavan jostain muusta kuin työasioista

Kahvi on työpaikoilla eräänlainen ”välittäjäaine”, joka mahdollistaa epävirallisen, sosiaalisen kanssakäymisen ja rentoutumisen. Kahvitauko mielletäänkin tärkeäksi mahdollisuudeksi tavata työtovereita ja vaihtaa kuulumisia. Sosiaalinen merki-

tys vaikuttaa olevan erityisen tärkeä vanhemmalle ikäryhmälle, kun taas nuoremmat kokevat kahvitauon enemmän rentoutumishetkenä.

Kahvitauko-oivalluksia!

Sosiaalisen merkityksen ja kahvinautinnon lisäksi tauolla on merkitystä myös työntekoon. Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että kahvitauot ovat tärkeä osa työpaikan viihtyisyyttä, sillä ne auttavat jaksamaan kiireessä. Vaikka kahvitauon aikana ei haluta tehdä töitä, tauon on huomattu jäsentävän ja selkeyttävän ajatuksia. Näin tauot parhaimmillaan virkistävyytensä lisäksi auttavat myös ratkaisemaan työn pulmatilanteita.

”Tauon pitämisessä on tärkeintä, että tauon aikana tehdään jotain työskentelylle vastakkaista”, Mikael Sallinen painottaa. ■

Lisätietoja: www.pauligprofessional.fi



Ketjureaktion avulla hoidetaan äitejä ja ehkäistään lapsikuolleisuutta mm. Keniassa.

PUNAISEN RISTIN KETJUREAKTIO-KAMPANJA ON YRITYKSELLE VAIVATON TAPA AUTTAA

Punaisen Ristin polkupyöräilijöille suunnattu varainhankintakampanja Ketjureaktio käynnistyy 1. toukokuuta. Pyöräilykampanja on tarkoitettu liikuntamyönteisille yrityksille ja yhteisöille. Kampanjalla kannustetaan työmatkapyöräilyyn ja samalla tehdään hyvää.



Ketjureaktiossa työnantaja sitoutuu maksamaan euron jokaisesta joukkueensa polkemasta 25 kilometristä Punaisen Ristin katastrofirahastoon. Punainen Risti käyttää kampanjassa kertyvät varat terveystyöhön kehitysmaissa. Työllä edistetään puhtaan veden saantia ja parannetaan heikossa asemassa olevien ihmisten terveyttä.

”Suosittelemme Ketjureaktiota lämpimästi yrityksille ja yhteisöille. Tämän helpommaksi vapaaehtoistoiminta ei muutu. Osallistuminen ei vaadi yritykseltä eikä työntekijältä työaikaa, sillä pyöräily tapahtuu omalla ajalla. Aloittaminen on helppoa, sillä lähes joka kodista löytyy polkupyörä”, kannustaa Suomen Punaisen Ristin varainhankinnan suunnittelija Eeva Arrajoki.

”Viime vuonna 171 joukkuetta polki yhteensä lähes 80 000 euroa. Tänä vuonna nostamme tavoitteen vielä korkeammalle”, Arrajoki haastaa.

Kilometrikisa innostaa ja palkitsee

Punaisen Ristin Ketjureaktio järjestetään yhteistyössä suosittuun Kilometrikisan kanssa. Leikkimielinen Kilometrikisa on kaikille avoin ja maksuton kilpailu, jonka tarkoitus on innostaa ihmisiä työmatkapyöräilyyn ja muuhun arkipyöräilyyn. Kisassa joukkueen pyöräilemät kilometrit merkitään Kilometrikisan laskuriin. Eniten pyöräilleet joukkueet palkitaan ja kuukausittain suoritetaan myös arvontoja.

Ketjureaktioon ja Kilometrikisaan ilmoittaudutaan Kilometrikisan sivuilla www.kilometrikisa.fi. Ketjureaktio ja Kilometrikisa jatkuvat 22.9. saakka, ja mukaan saa ilmoittautua missä vaiheessa tahansa. Ketjureaktioon voi lahjoittaa myös suoraan osoitteessa www.punainenristi.fi/lahjoita/ketjureaktio. ■

Lisätietoja:

www.punainenristi.fi/ketjureaktio, www.kilometrikisa.fi



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

Lähetä yhteystietosi ja valitse koulutus:

- ☐ Vuorovaikutustaitojen kehittäminen työyhteisössä
- ☐ Rekrytointihaastattelusaamisen kehittäminen



SKANNAA JA
OSALLISTU TÄSTÄ

master™
value people™

Osallistu 11.5. mennessä.
P. 0290 300 110, www.masterfinland.fi

Työyhteisövalmennusta

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



Laadukkaat kahviautomaatit työpaikoille toimittaa CoffeeWorks.

Katso mahtavat tarijouksemme. www.coffeeworks.fi

TIIMITILA

Tiimien ja esimiesten työnohjauksella tai cochingilla

Ilmoittaudu 2.9. käynnistyvään coach-koulutukseen
(*Certified Coach of Leaders and Teams -examination®*)

Lisätiedot:

tiimitila@tiimitila.fi | www.tiimitila.fi | 040 5448069



Osallistu keskusteluun työelämän ajankohtaisista aiheista:

www.facebook.com/HRviesti

<https://twitter.com/paucharp>



Bisnespäivät

28.-29.8.2014

Messukeskus Helsinki

Liikelahjat

Kokoukset
& Tapahtumat

Tapahtuma-
tekniikka

Toimisto

Henkilöstö



Vuoden paras työpäivä!

Bisnespäivät tarjoaa ideoita ja inspiraatiota jokaiselta teema-alueeltaan. Luvassa asiaa ja viihdettä huippupuhujien kera!

Samaan aikaan myös Talentumin järjestämä Sihteeri & Assistentti 2014.

Koko ohjelma julkaistaan huhtikuussa
– katso lisää bisnespaivat.fi!

Mukana menossa:

Kauppalehti

STAPLES

that was easy:


RESTEL

Aukioloajat ja sisäänpääsy: to 28.8. ja pe 29.8. klo 9-17

Sisäänpääsy on **maksuton** alan ammattilaisille



Verokarhukin suosii joukkoliikennettä



Työsuhdematkalippu on arvostettu etu, jonka tarjoaminen työntekijöille on kaikin puolin kannattavaa. Työnantaja saa vähentää lipun hankintakulut tuloverotuksessa eikä palkankorotuksen sivukuluja synny. Kiitä työntekijöitä hyvästä työstä. Ympäristö, työntekijät ja verokarhu kiittävät sinua.