

4/2014

Projektiosaaminen

Kehittämällä kilpailuetua

IT-järjestelmät

Koulutuksella tuottaviksi

Palkitseminen

Palkitsemiskäytännöt suunnitelmallisiksi

Kemiran
Raisa Jyrkinen:

Haasteena johtaja- potentialin eteenpäin kehittäminen



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



Work goes happy

TYÖHYVINVOINTITAPAHTUMA TURKU LOGOMO TI 11.11. KLO 9-17

Vapaa pääsy!



Reidar Wasenius



Juhani Tamminen



Harri Helajärvi

**Tule mukaan! - saat ideoita oman työhyvinvointisi edistämiseksi
tai vaikkapa TYHY-päivänne järjestämiseen.**

Work Goes Happy (WGH) -työhyvinvointitapahtuma on suunnattu niin asiantuntijoille kuin työyhteisöille - kaikille hyvinvoinnista kiinnostuneille. Tapahtumassa on palveluitaan esittelemässä laaja ja mielenkiintoinen kirjo teeman puitteissa toimivia tahoja ja julkisuudesta tuttuja kasvoja.

Päälavalla tullaan kuulemaan mm. mielenkiintoinen paneelikeskustelu työssä jaksamisesta. Keskustelussa mukana mm. **Juhani Tamminen, Harri Helajärvi, Varsinais Suomen Yrittäjien puheenjohtaja Hanna Munter.** Juontajana toimii Personal Brainer **Reidar Wasenius.**

Tapahtuman yhteydessä on **Finnish Open Aivourheilukisojen** Turun osakilpailu.

Katso tapahtuman koko ohjelma:

www.wgh.fi

www.facebook.com/workgoeshappy

Lisätiedot: logomo.fi/tapahtumat

REKISTERÖIDY
www.wgh.fi

MUISTA
MYÖS!

WGH -työhyvinvointitapahtuma
Helsinki Wanha Satama
11.3.2015 klo 9-17





Koulutus avaa uusia ovia.

Ovi koulutukseen:
www.yritysakatemia.fi

Ilmoittautuminen: puh. 09 696 2950 / ilmoittautuminen@yritysakatemia.fi / www.yritysakatemia.fi

Strateginen henkilöstö- suunnittelu ja HR-mittareiden hyödyntäminen

Jokaisen organisaation menestyksen perusta on ammattitaitoinen henkilöstö. Strategisen henkilöstösuunnittelun yhtenä tarkoituksena on turvata oikeanlaisten osaajien riittävä määrä organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisella on oltava selkeät mittarit, jotka soveltuvat myös liiketoiminnan tavoitteisiin. Mittareihin perustuvan raportoinnin avulla johto ja henkilöstöstä vastaavat voivat seurata tavoitteiden saavuttamista ja sopia tarvittavista kehittämistoimista.

Tampere 13.–14.11.2014
Helsinki 09.–10.12.2014

Kiire ja stressinhallinta

Onko kiire hyvä olotila, vai pitäisikö sille tehdä jotakin? Stressi syntyy tilanteessa, jossa ihmiseen kohdistuu niin paljon haasteita ja vaatimuksia, että hänen käytettävissä olevat voimavaransa ovat tiukoilla tai ylittyvät. Kiire on yksi tyypillisimpiä stressin aiheuttajia.

Koulutuksessa tarkastellaan esimiehen kiirettä, aikakäsitystämme ja sitä, miten kiirettä voi kesyttää. Tavoitteena on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, läsnäolon taito, stressinhallinta ja tietoisempi tekeminen sekä parempi itsensä ja muiden johtaminen.

Helsinki 03.12.2014

Kannustava palkitsemisjärjestelmä

Miten työyhteisön tavoitteet mallinnetaan palkitsemisjärjestelmien rungoksi turvallisimmin? Kuinka muutostarpeita, esim. saneerauksia tai kasvua, edesauttavat ominaisuudet rakennetaan osaksi palkitsemisjärjestelmiä?

Aamupäivän mittaisessa koulutuksessa tutustutaan elementteihin, joiden avulla työyhteisöön rakennetaan erityisesti kassavirtatavoitteiden saavuttamiseen kytkeyty ja pitkäjänteisesti toimiva palkitsemisjärjestelmä.

Tampere 19.11.2014
Naantali 10.12.2014
Helsinki 17.12.2014

YritysAkademia

Yrittäjien Koulutuskeskus Oy
Hietalahdenranta 13, 00180 Helsinki
puh. 09 696 2950
info@yritysakatemia.fi



Kannen kuva
Matti Tanskanen

4/2014

SISÄLTÖ



KUVA: MATTI TANSKANEN

Kemiran Raisa Jyrkinen – Haasteena johtajapotentiaalin kehittäminen.
TALENTIT TALTEEN!

10

Talentit talteen!

Kemiran osaamisen kehittämisestä vastaava johtaja Raisa Jyrkinen uskoo, että Talent management -sammioista riittää ammennettavaa vielä pitkäksi, pitkäksi aikaa. Nyt ollaan tilanteessa, jossa yrityksissä osataan jo tunnistaa johtajapotentiaali aika hyvin. Haasteena onkin se, että miten potentiaalia oikeasti kehitetään eteenpäin fiksulla tavalla.

18

Kolumni – Mentorimonologeista valmentavaan mentorointiin

Uuden aallon valmentava mentorointi kytketään laajemmin koko henkilöstön kehittämiseen. Valmentava mentorointi avaa ovia inhimilliselle, konkreettiselle ja tuottavalle kehittämisotteelle, koska siinä fokus on yksilöllisten kehitymis- ja uramahdollisuuksien kasvussa. Jarmo Manner

20

Ammattitaitoa verkosta

Nykyaikana on tarjolla monenlaisia koulutusmuotoja ja -mahdollisuuksia. Yritykset ja organisaatiot ovat innostuneet ostamaan erilaisia koulutuspalveluita ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Globaalissa maailmassa verkkokoulutus voi olla tärkeä väline henkilöstön kehittämisessä.



26

Näpit irti koulutusbudjetista

Kun taloustilanne koettelee yrityksiä, kouluttamiseen liittyvistä investoinneista on helppo säästää. Leikkuri heilahtaa usein myös HR-ammattilaisten osaamisen kehittämisessä. Mutta HR tekee hallaa koko organisaatiolle, jos se jättää kehittämättä omaa osaamistaan.



30

Kissa kiitoksella elää?

Palkitseminen on suomalaisissa yrityksissä nosteessa ja palkitsemiskäytäntöjen takana alkaa olla enemmän suunnitelmallisuutta. On yleisesti tiedossa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitseminen ohjaa hyvinkin tehokkaasti johdon ja henkilöstön toimintaa.



36

Leanillä nostat rimaa

Prosesseja pystytään yrityksissä tehostamaan vielä paljon ja parhaisiin tuloksiin päästään, kun koko porukka innostuu. Lean-menetelmien käytön tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä, parantaa laatua, pienentää toiminnan kustannuksia ja lyhentää tuotannon läpimenoaikoja.



50

Pomolle kompassi

Työelämän murros tuo mukanaan uudelaian suhtautumisen johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn, sekä myös näiden asioiden mittaamiseen ja arvioimiseen. Vanha "kulmahuoneesta kajahtaa" -ajattelu on muuttumassa etenkin pienissä ja vikkelissä asiantuntijaorganisaatioissa.



Uusi Sympa HR nyt saatavilla!

- > Täysin uudistunut käyttöliittymä
- > Uusi raportointityökalu
- > Personoitava etusivu

The image displays three overlapping screenshots of the Sympa HR web application interface. The top screenshot shows the 'Contracts ending this month' report with filters for 'Active', 'Inactive', or 'All' personnel, and a date range from 01.08.2014 to 31.08.2014. The middle screenshot shows the 'My Team' section with a table of employees:

Surname	Preferred given name	Job title	Date of birth (d.m.yyyy)	Mobile phone
Altink	Vivianne	System specialist	12.12.1978	+358 50 987 6543
Fuller	Nicole	Project Manager	25.1.1978	+358 45 123 1268
Gale	John	System Specialist	15.4.1971	+31 6 123 4642
Malone	Katie	Integration Consultant	12.11.1980	+31 6 123 4584
Williams	Hugh	System Consultant	11.3.1969	+31 6 123 4618

The bottom screenshot shows the 'Approval requests' section with a 'View requests (4)' link, and a 'Quick Data Access' sidebar with links to Personnel (19), Documents (11), Recruitment: Applicants (7), Recruitment: Vacancies (4), Roles (8), Surveys (2), Surveys: Replies (4), and Training (5). It also features a 'My information' profile card for 'Briston, Susan' and a search bar.

**Lähde
virtuaalikirjastoille
& tilaa demotunnukset!**

www.sympa.fi

0290 001 200 • info@sympa.fi

Sympa

KOULUTUSLIPPU SALKOON!

”Koulutus kannattaa aina.” Tästä lähes kansalliseksi mantraksi nousseesta iskulauseesta ei ollut erimielisyyttä, kun uutta, verohelpotuksilla kuorutettuja koulutuspäiviä mahdollistavaa lakia sorvattiin. Lähes kaikesta muusta olikin sitten kiistaa. Kaikilla osapuolilla oli oma intressi ja sanansa sanottavana ja vuosikausia kestäneessä väännössä tuli selväksi ainakin se, että päätöksenteko on vaikeaa.

Vaikka tarkoituksena kuinka oli inhimillisen pääoman kasvattaminen, matkan varrella eksyttiin silti ja monta kertaa. Pääseekö työntekijä nyt liian helpolla? Saako työnantaja taas kärsiä? Vai suosiiko verovähennys matalapalkkaisia työntekijöitä ja akateemiset joutuvat maksumiehiksi? Hankitaanko verohelpotuksen turvin etupäässä pilipalikoulutusta?

Viimeinen kuuma peruna pysyi lautasella pisimpään. Saisivatko työntekijät työnantajia velvoittavan oikeuden kolmen päivän vuosittaiseen koulutukseen – eli onko työnantajan pakko kouluttaa? Perunasta tuli lopulta porkkana, kun työnantajaa ei velvoitettu koulutusta tarjoamaan – moista toimintaa ainoastaan rohkaistaan verotäkyjen voimin.

Vuoden 2014 alusta laki tuli viimein voimaan: työnantaja voi nyt saada koulutusvähennyksen kolmelta koulutuspäivältä jokaista työntekijää kohden. Vähennykseen on oikeutettu työsopimuslain mukaisessa työsuhteessa oleva työntekijä.

Tämän johdosta maa ei ole järkkynyt missään päin Suomea, vaikka kysymyksiä on suunnattu esimerkiksi verottajalle liittyen rajanvetotapauksiin. Jos yritys haluaa koulutuksesta verovähennyksen, sen on laadittava koulutussuunnitelma. Suunnitelman pitää sisältää arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä työnantajan tarpeista. Koulutussuunnitelman ei tarvitse olla yksilöity, vaan siihen riittää yleisellä tasolla oleva henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma. Koulutusten toteutumista tulee seurata.

Minkälainen koulutus sitten oikeuttaa verovähennykseen? Koulutuksen on oltava vähintään tunnin kestoltaan. Se voi olla yrityksen itsensä tai ulkopuolisen tahon järjestämää, lähi- tai verkko-opiskelua, joten koulutuspaikalla ei ole merkitystä.

Yrityksille verovähennyksen määrä on 50 prosenttia koulutuspäivien keskimääräisestä palkkakustannuksesta. Valtiolle, kunnille ja kirkolle taas maksetaan koulutuskorvaus, jonka suuruus on 10 prosenttia koulutusajan palkkakustannuksista.

Koulutuskuvion lisäksi laki velvoittaa työnantajaa keskustelemaan työntekijöiden kanssa ammatillisen osaamisen kehittämisestä, mikä taas voi toimia erittäin hyvin joissain paikoissa – ja vaipua unholaan toisissa. Pitkäjänteinen, suunnitelmallinen ote olisi toivottavaa tässäkin.

Taantuman keskelle piristysruiskeeksi kaavailtu laki ei ole (ainakaan vielä) varsinaisesti räjäyttänyt pankkeja, mutta on selvää, että fiksut yritykset – jotka panostavat henkilöstöönsä muutenkin – ottavat tarjotun verohyödyn irti. Kentältä on kuulunut myös naureskelua, etenkin asiantuntijaorganisaatioista, joissa koulutus on elinehto joka tapauksessa – tällöin kolme päivää ei välttämättä tunnu oikein missään.

Vaakakupissa painavat kuitenkin paljon ne yritykset, joissa kouluttaminen ei ole arkipäivää, mutta tärkeää silti: harvan toimitusjohtajan visioissa kilpailuetu saavutetaan alasajamalla koulutus. Tällaisissa yrityksissä kaikki porkkanat otetaan kiitollisina vastaan.

Oman väen koulutus lähettää aina vahvan signaalin siitä, että porukasta pidetään huolta ja sen taitoja kehitetään. Taistelumoraali tapaa tuolloin nousta väkisinkin. Näin käy yleensä myös silloin, kun tarjottu koulutus on sitä kevyempää assortimenttia. Virkistyneenä sorvin ääreen palaava työntekijä on taas pari piirua tuottavampi.

JUSSI SINKKO



Lukeaksesi sähköisen HR viestin tableteilla tai älypuhelimilla klikkaa itsesi osoitteeseen:
www.hrviesti.fi

Lehden sähköisen version lukeminen ei vaadi erillisiä tunnuksia ja on täysin maksutonta.



YLI SATA VAIHTOEHTOA

SUPERLAHJAKORTTI

Sopii yrityksen erilaisiin tarpeisiin

Presentcard.fi -lahjakorttiportaalista löydät n. 100 eri lahjakorttivaihtoehtoa sekä meidän oman SuperLahjakorttimme, joka antaa vastaanottajalle mahdollisuuden valita vapaasti kaikista edustamistamme lahjakorteista.

Liitä mukaan ilmainen tervehdys yrityksen logolla!
Toimitukset postitse, sähköpostitse ja tekstiviestinä.

iittala

Best Western

SUOMALAINEN

KULTAJOUSI

motonet

CDON.COM

Finlayson

KappAhl

expert

CHANGE



VERO MODA



Dressmann

KICKS

H&M



imjovii

stadium

lippupalvelu

PLANTAGEN

PRESENTCARD.FI



SUOMEN LAHJAKORTTIPORTAALI

SEMINAARI HELSINGISSÄ



Nuoret & työllisyys Pohjoismaissa

24.11.2014 KLO 13-19.30



BJÖRN WAHLROOS



MIAPETRA KUMPULA-NATRI



TIMO SOINI



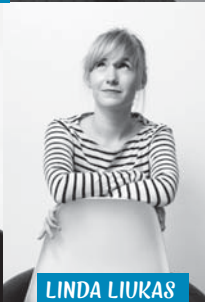
JUHA SIPILÄ



CARL HAGLUND



MARTIN SAARIKANGAS



LINDA LIUKAS



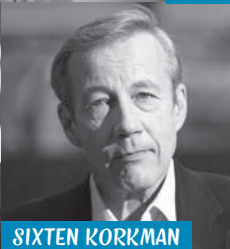
ELISABETH ASPAKER



ANTTI RINNE



MICHAEL STAHL



SIXTEN KORKMAN



KJELL SKOGLUND

LISÄTIETOJA

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

pohjola-norden.fi/nuoretjatyo



henkilöstöosaamisen ammattilehti

4/2014

julkaisija

PubliCo Oy
Pätkäneentie 19 A
00510 Helsinki
puh. 020 162 2200
info@publico.com
www.publico.com

päätoimittaja

Jussi Sinkko

toimituspäällikkö

Paul Charpentier

tuotepäällikkö

Marie-Louise Eklund
mle@publico.com
puh. 020 162 2256

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
Matti Välimäki
Laura Laakso
Jarkko Böhm

paino

PunaMusta Oy

ISSN-L 2323-6663

ISSN 2323-6663 (painettu)

ISSN 2323-6671 (verkkopainatus)

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen



VASTUULLISELLA KAHVIRATKAISULLA PIDÄT ASIAKKAASI JA TYÖNTEKIJÄSI VIREESSÄ.

Valikoimassamme mm. Reilun kaupan luomukahvi Paulig Mundo ja Paulig Professional -sarjan kahvit, biohajoavat kupit ja tarvikkeet sekä energiatehokkaat kahvilaitteet.

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

Kysy meiltä vastuullisia kahviratkaisuja!



Vastuullinen
kahvi,
biohajoavat
kupit ja
energia-
tehokkaat
laitteet.

Paulig
PROFESSIONAL



TALENTIT TALTEEN!

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: MATTI TANSKANEN

*Kemiran Raisa Jyrkinen tietää, että uusien
asiantuntija- ja johtajasukupolvien kasvattaminen
vaatii määrätietoista työtä – ja panostamista
nokkaansa pidemmälle näkeviin pomoihin.*



**"Kaikilla
työntekijöillä on
oikeus kehittyä
työssään – ja
myös velvollisuus
kehittyä."**

**”Yhä enemmän
talossa pyritään
edistämään
valmentavaa
johtamista.”**



Osaamisen johtamisessa on vielä pitkä tie kuljettavana. Kemiran osaamisen kehittämisestä vastaava johtaja Raisa Jyrkinen uskoo, että Talent management -sammiosta riittää ammennettavaa vielä pitkäksi, pitkäksi aikaa.

”Nyt ollaan tilanteessa, jossa yrityksissä kyllä osataan jo tunnistaa johtajapotentiaali aika hyvin. Haasteena onkin se, että miten potentiaalia oikeasti kehitetään eteenpäin fiksulla tavalla”, Jyrkinen toteaa.

Jyrkinen itse puhuu paljon tavoitteista, joita kohti kuljetaan yhdessä. Kun matkan varrella tulee vastaan yllätyksiä, tarvitaan joustavuutta – mahdollisuutta reagoida muutoksiin nopeasti ja tehokkaasti. Kemirassakin on jouduttu viime aikoina tekemään kovia päätöksiä ja yt-neuvottelut ovat myllertäneet väen mieliä myös täällä. Kaikesta huolimatta yhteishenki on edelleen hyvä ja lippu korkealla, Jyrkinen uskoo.

”Jotenkin muutosten keskelläkin näkyy selvästi ihmisten halu tehdä työnsä hyvin. Joka puolella näkee esimerkkejä venymisestä”, hän kiittelee.

Satsaa omaan porukkaan

Jyrkinen näkee, että kemiralaiset ovat edelleen erittäin sitoutuneita työhönsä ja asiakkaisiin ja talossa on vahva tekemisen meininki. Vaikka maailman merillä myrskyä, yhtiössä on valittu se tie, että omaan väkeen satsataan ja porukkaa kehitetään tiukkoinkin aikoina.

”Se kaikkein tärkein asia tässä on tavoitteiden asetanta – ja kehityskeskusteluprosessi”, Jyrkinen linjaa. Kehityskeskustelujen piirissä ovat jo kaikki yrityksen valkokaulustyöntekijät ja yhä enenevässä määrin myös blue collar -puolta. Tavoitteena on saada kehityskeskustelujen piiriin 95 prosenttia kaikista yhtiön 40 maassa työskentelevästä noin 4 600 työntekijästä vuoteen 2015 mennessä.

”Performance Managementin lisäksi meille tärkeitä prosesseja osaamisen kehittämisen kannalta on seuraajasuunnittelu-prosessi, joka käsittää myös tulevaisuuden johtajapotentiaalien tunnistamisen”, Jyrkinen toteaa.

Sormet savessa oppien

Raisa Jyrkinen huomauttaa, että kaikilla työntekijöillä on oikeus kehittyä työssään – ja myös velvollisuus kehittyä. Kehityspolkuja onkin sitten useita: Kemiran kohdalla on huomattu, että vanha 70/20/10-sääntö pitää hyvin kutinsa. 70 % yksilön oppimisesta tapahtuu itse työn parissa, 20 % tulee palautteen ja verkostojen kautta ja vain 10% opista saadaan varsinaisista koulutuksista.

Työntekijän tulee itse ottaa vastuu oman kehityspolkinsa suunnittelusta ja toteutuksesta, mutta yksin näiden asioiden kanssa ei jää kukaan:

”Esimies tukee tässä työssä ja pitää huolta siitä, että työntekijä saa mahdollisuuden.” Samalla esimiehen tulee pitää





kirkaana mielessä, kenelle niitä timanteja tehdään: haussa on talenttia Kemiran tarpeisiin, eikä minkään yksittäisen yksikön tarpeisiin.

”Esimiesten pitää osata luopua osaavista tekijöistä silloin, kun heidän kykyjään tarvitaan muualla. Tämä mahdollistaa puolin ja toisin osaamisen ja parhaiden käytäntöjen leviämisen yrityksessä”, Jyrkinen toteaa.

One Size Fits All?

Jyrkinen on työskennellyt Kemirassa vuodesta 2007 – joista viimeiset kaksi vuotta nykyisessä tehtävässä. Tuona aikana henkilöstön osaamisen kehittämisestä on tullut yhä kriittisempi osa yrityksen strategiaa. Jyrkinen katsoo, että haastavinta – ja samalla myös kiinnostavinta – hänen työssään on rakentaa ratkaisuja, jotka toimivat mallikkaasti, vaikka ihmiset tulevat eri kulttuureista ja omaavat mm. erilaisen kokemuspohjan ja ajatusmaailman.

Jyrkinen itse on esimerkki siitä, että moderni työelämä ei ole yhden ja saman sorvin ääressä kykkimistä. Hän opiskeli kasvatustieteitä Joensuun yliopistossa ja valmistui opettajaksi 1996. Opetushommia tuli tehtyä kaikkiaan 10 vuotta, joista ensimmäiset viisi opintojen yhteydessä. Kaikki alakoulun luokat ykkösestä kuutoseen tulivat tutuksi.

”Pomot pakotetaan peilin eteen ja kysymään itseltään potentiaaliin, persoonallisuuteen ja motivaatioon liittyviä syvään luotaavia kysymyksiä.”

Vaikka opetustyö oli innostavaa, Jyrkinen hakeutui oppimisen ja muutosjohtamisen kehittämissuuntaan IBM:ään vuosituhannen alussa. Seitsemän IBM-vuoden jälkeen hän siirtyi Kemiran Pulp & Paper -liiketoimintayksikön henkilöstön kehittämispäälliköksi – ja samassa talossa ollaan yhä, pari oksaa ylemmänä vain.

Kulttuurit erilaisia, ihmiset samanlaisia

Jyrkinen toteaa, että oikeastaan jo IBM:ssä ollessaan hän alkoi ajatella, että ihmisen välisessä kanssakäymisessä erilaiset persoonallisuuteen liittyvät tekijät menevät kulttuuristen tekijöiden ohimonoissa asiassa.

”Ihmisillä on oma persoonallisuutensa, joka vaikuttaa ajatteluun ja kommunikointiin muiden kanssa. Kulttuuritekijät ja kulttuurisidonnaiset normit toki vaikuttavat kanssakäymiseen, mutta kansainvälisessä yrityksessä tulisi välttää stereotyyppioita tai haasteiden selittämistä pelkästään kulttuuritekijöillä.”

Entä sitten yrityksen ”persoona” eli yrityskulttuuri? Jyrkinen mukaan yritys- ja toimialakohtaiset erot voivat olla suuriakin, mutta yleisesti ottaen arvot muodostavat yrityksen DNA:n.

"Organisaatiossa, jossa arvot ovat vahvat ja ne ovat aidosti jalkautuneet, kansalliset kulttuurierot vaikuttavat toimintaan vähemmän. Arvot muodostavat silloin yhteisen toimintamallin. Mutta jos arvot eivät vielä ole täysin sementoituneet, kulttuurierot vaikuttavat vastaavasti enemmän", Jyrkinen toteaa ja lisää, että maasta maahan vaihtelevat esimerkiksi käsitykset hierarkioista, viestinnästä, johtamistyylistä...

Jyrkisen mukaan Kemirassa uskotaan yrityskulttuuriin, joka pohjaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen, ketteryyteen, kurinalaiseen toteutukseen ja perinteiset rajalinjat ylittävään yhteistyöhön. Johtamisella on tässä kuviossa luonnollisesti tärkeä rooli.

"Esimiestyön laadun pitäisi olla sitä kaikkein parasta ja ihmisten osaamisen kehittäminen luonteva osa esimiesten työsarkaa."

Valmentamalla tuloksiin

Kemiralla johtamista on niin strategista, tulokseen tähtäävää operatiivista kuin varsinaista ihmisten johtamistakin – mutta yhä enemmän talossa pyritään edistämään valmentavaa johtamista. Viime aikoina johtamisen kehittäminen on ollut vahva painopistealue yhtiössä, mikä tarkoittaa mm. systemaattisempaa lähestymistapaa ja analytiikan lisääntynyttä käyttöä.

Tulevaisuuden johtajat on löydettävä tänään, ja heille on tarjottava monipuolisia kehittymismahdollisuuksia uran alkuvaiheista lähtien. Vain näin voidaan kasvattaa vahvoja yleisjohtajia, jotka omaavat laajaa näkemystä liiketoiminnan eri alueilta, ja pystyvät tarvittaessa hyppäämään puikoihin kovissa paikoissa. Yrityksen johdon on pidettävä huolta siitä, että uusi sukupolvi johtajia on kasvamassa.

Jyrkisen mukaan on perusteltua etsiä nousevia kykyjä yrityksen syvistä riveistä, sillä talentista kiinnipitäminen ei ole ongelmatonta. Hän viittaa kansainvälisiin tutkimuksiin, joiden mukaan 50 prosenttia eri talent pooleissa mukana olevista kyvykkäistä ihmisistä on kadonnut jonnekin, kun tilannetta tarkastellaan viisi vuotta myöhemmin. Osan kehittyminen on saavuttanut lakipisteen, elämäntilanne on voinut muuttua ja halu edetä ei ole enää niin vahva, ja osa on löytänyt uusia haasteita yrityksen ulkopuolelta.

"On iso kysymys, miten ihmisiä motivoidaan ja kehitetään niin, että heidät saadaan pysymään organisaatioissa."

Tunne itsesi, esimies!

Nykyistä johtoporrasta koulitaan uudella itsearvioinnin työkalulla, joka tähtää esimiesten itsetuntemuksen parantamiseen. Pomot pakotetaan peilin eteen ja kysymään itseltään potentiaaliin, persoonallisuuteen ja motivaatioon liittyviä syviä luotaavia kysymyksiä.

"Tämän inventaarion tuloksena esimies saa analyysin omista vahvoista alueistaan ja niistä alueista, jotka vielä kaipaavat kehittämistä", Jyrkinen kertoo.

Yli 200
elokuvan valikoima

YRITYS- LIPUT

Helppo ja nopea hyvän joulun lahja



à
9€
+ alv 10%

Minimitilaus 50 kpl.



Y R I T Y S M Y Y N T I

Finnkino Oy | puh. (09) 1311 9205 (arkisin klo 9-16)
yritysmyynti@finnkino.fi | www.finnkino.fi/yritysmyynti



PEILIN EDESSÄ

– Kemiran johtajuuden itsearviointityökalu

Neljä kysymystä johtajille – itsetuntemuksen parantamiseksi

1. Millainen on minun oma, henkilökohtainen johtajuuspotentiaalini?
2. Kuinka oma persoonallisuuteni vaikuttaa käyttäytymiseeni työpaikalla?
3. Mitkä tekijät nostavat motivaatiotasoani?
4. Mitkä tekijät laskevat motivaatiotasoani?

Kolme kysymystä johtajille – organisaatiokehityksen tueksi

1. Onko meillä riveissä tarpeeksi johtajuuspotentiaalia yrityksen strategian läpiviemiseksi?
2. Onko ”johtajuuspenkillämme” sopiva tasapaino?
3. Mitä vahvuuksia ja puutteita meillä on verrattuna alan muihin toimijoihin?

Lähde: Raisa Jyrkinen, Kemira Oyj

”Samalla esimiehet saavat hyviä työkaluja omaan työhönsä ja osaavat esimerkiksi paremmin selvittää, mitkä asiat motivoivat heidän alaisiaan ja mitkä taas eivät.”

Palaute koko ruljanssin läpikäyneiltä on ollut hyvin positiivista, Jyrkinen kertoo – ja mikä parasta, se on antanut Kemiralla paljon tietoa siitä, mihin johtamisosaamisiin pitää tulevaisuudessa panostaa.

”Tämä prosessi on antanut meille hyvän pohjan priorisoinneille ja voimme edetä kehitysohjelmien kanssa. Tulemme myös kehittämään sekä ulkoista että sisäistä rekrytointia, jotta varmistamme, että uusilla esimiehillä on meille kriittistä johtamisosaamista.”

Miten erottua joukosta?

Juoksuhaudan pohjalle ei ole varaa jäädä makaamaan enää kenenkään, sen verran hursaksi globaali taistelu talentista uhkaa äityä. Kemira on Suomessa iso kala, mutta kansainvälisillä vesillä pieni – miten osaajat napataan fir-



Valoisa kokouspaikka Lahden keskustassa!

Fellmannian auditoriossa järjestät suuretkin tilaisuudet. Lukuissa, muunneltavissa kokoustiloissamme voit pitää palaveria erikokoisille ryhmille. Korkeatasoinen kokoustekniikka mahdollistaa myös tilaisuuksien välittämisen toiselle paikkakunnalle.

Ravintolassamme kokousvieraasi nauttivat lähtuottajien sesongin antimista.

Tutustu kokousesitteeseemme ja tilaa uutiskirje verkkosivuillamme.

Kysy lisää!

Fellmannia, Kirkkokatu 27, Lahti
myyntipalvelu@fellmannia.fi | Puh. 044 708 1348
www.fellmannia.fi

fellmannia

man verkkoon? – Jyrkinen myöntää ongelman olemassaolon esimerkiksi USA:ssa, jossa suomalaisyrityksen voi olla haastavaa kilpailla osaajista Atlantan tai Houstonin kaltaisissa suurkaupungeissa.

”Olemme tunnettu ja arvostettu työnantaja paperiteollisuuden osaajien keskuudessa, mutta erityisesti kaivosteollisuuden osaajista joudumme kilpailemaan alan jätien kanssa”, hän toteaa.

”Keski-Euroopassa on osittain sama tilanne eli meidän voi olla vaikea erottua, kun varteenotettavia työllistäviä yrityksiä on niin paljon.”

Tästä huolimatta Kemiralla on huomattu, että pohjoismainen kestävä kehitys on airut on vetovoimainen työnantaja monessa maailman kolkassa. Kovaa valuuttaa ovat mm. sellaiset asiat kuin tasa-arvo, avoimuus ja matala hierarkia.

”Myös mahdollisuus kehittää itseään monipuolisesti ja hakea uusia kokemuksia esimerkiksi ulkomaan komennukselta kiinnostavat – ja tietenkin erilaiset urapolut”, Jyrkinen summaa.

Tutka päällä

Mutta miten yhtiössä pysytään kartalla työntekijöiden erilaisesta osaamisesta noin käytännön tasolla, kun toimintaa on 40 eri maassa? Jyrkinen kertoo, että esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä dokumentoidaan työntekijöiden kompetensseja ja HR sekä esimiesverkosto ovat oppineet varsin taitavaksi tarvittavan talentin paikallistamisessa.

”Yhtenä uutena asiana meillä on intrassa Collaboration-

työkalu, jossa työntekijät voivat kertoa itsestään ja osaamisestaan.” Tämän talon sisäisen LinkedInin rinnalle on tulossa uusi

Talent Management -työkalu, jonne sekä työntekijä että esimies tuottavat sisältöä.

Kysymys piilo-osaajista saa Raisa Jyrkinen miettiä. Hänen mukaansa Kemira on kansainvälisessä mittakaavassa kuitenkin sen verran pieni – ja organisaatio mallia ’flat’ – että kuolleita kulumia syntyy vain

harvoin. Mutta HR:n on oltava alati valppaana ja esimiesten tunnettava vastuunsa:

”Yksi esimiestyön haasteista on huomata ne porukan hiljaisemmatkin”, hän pohtii.

Törmäytä ideasi!

Kemirassa onkin kehitetty erilaisia keinoja, joilla saadaan porukkaa koolle ja ideoita ilmaan. Pari vuotta sitten yhtiössä päätettiin perustaa Community-nimellä kulkevia yhteisöjä, joihin kutsutaan ihmisiä ratkomaan yhdessä itselle vieraalla osa-alueella syntyneitä haasteita. Ideana on ehkäistä siilomentaliteettia ja tuoda ihmisiä yhteen.

”Erilaisia yhteisöjä on kymmenkunta, teemana esimerkiksi Sales, Innovation, HR, Project Management...”, Jyrkinen lisää. Teemat tulevat suoraan johtoryhmältä ja niitä pohtimaan kerätään tiimi, jossa on sopivasti nuorta voimaa ja konkariensa näkemystä.

”Esimerkiksi innovaatioyhteisössä on määritelty, mitä innovaatio oikein tarkoittaa Kemiran näkökulmasta ja pohdittu innovaatiojohtamista sekä järjestetty innovaatiokilpailuja.” ■



KOLUMNI

Jarmo Manner

BoMentis Oy

Johdon mentori, onnistumisten rakentaja

jarmo.manner@bomentis.fi

Kirjoittajan motto: "Aikaansaamia kohtaamisten voimalla".

MENTORI-MONOLOGEISTA VALMENTAVAAN MENTOROINTIIN

Kaija on ollut Joukon mentoroitavana. Hän kertoo asiallisesti mentorinsa ammatillisesta osaamisesta sekä kaikesta, mitä on tältä kuullut. Samalla hän pohtii kokemustaan: "Onhan se mukava kuulla Joukon tarinoita, mutta jotain tästä puuttuu." Kaija myös tunnistaa harmitustaan siitä, että Jouko ei ole juuri lainkaan osoittanut kiinnostusta hänen ajattelustaan.

Suomalaisessa mentorointiperimästä löytyy paljon samanlaisia tarinoita. Kokeneet mentorit pitävät monologeja ja kuvittelevat siten siirtävänsä osaamistaan toiselle. Mentori näkee tällöin osaamisensa absoluuttisena, koska hän näkee tehtäväkseen kertoa omaa kokemustaan ja viisauttaan toiselle.

Perinteinen mentorointi ei vauhdita oppimista. Kehittyminen edellyttää pohtimista, kokeilua, tekemistä ja jäsentämistä. Yksisuuntainen mentorointiote kaippaa uudistusta!

Valmentavalla otteella tuloksia

Uuden aallon valmentava mentorointi kytketään laajemmin koko henkilöstön kehittämiseen. Valmentava mentorointi avaa ovia inhimilliselle, konkreettiselle ja tuottavalle kehittämisotteelle, koska siinä fokus on yksilöllisten kehitys- ja uramahdollisuuksien kasvussa. Kun valmentavaa mentorointia lähdetään järjestelmällisesti juurruttamaan organisaatioon, saadaan innostuneita ja yhteistyökyvykkäitä mentoripareja, jotka haluavat toteuttaa organisaation ydintehtävää sitoutuneesti. Mentorointi muuttuu tiedon jakamisesta uuden ymmärryksen ja käytäntöjen rakentamiseen sekä yksilöllisen kasvun tukemiseen. Kun ihmiset saavat vahvistusta omasta osaamisestaan ja yhdessäkehittämisen voimasta, tulokset parantuvat ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. Kaiken kukkuraksi vielä syntynyt osaaminen jää organisaatioon.

Jokaisen organisaation ja erityisesti HR-vaikuttajan tavoitteena tulisi olla, että työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus valmentavaan mentorointiin, joka tukee ajattelun laajentamista, persoonallista kasvua ja uralla kehittymistä. Valmentavan mentoroinnin myötä valmentavasta työotteesta tulee osa organisaation johtamisen ja toimintakulttuurin kehittämisen toimintatapa.

Vaikuttavuus edellyttää toimivan suhteen

Valmentavan mentori aktivoi mentoroitavan mielen ja käytäntöjen uusia ulottuvuuksia. Mentoritavoitteena pääsee pohtimaan ja simuloimaan uusia vaihtoehtoja innostusta luovassa valmentavassa mentorointisuhteessa. Kyseessä on aito yhdessä oppimisen ja pohtimisen tila, jossa tavoitteena on sekä mentorin että mentoroitavan oppiminen. Valmentavassa mentoroinnissa yhteistyösuhte mahdollistaa molemmilla kehittymisen kohti autonomiaa ja kokonaisvaltaisesti ajattelevaa ammattilaista.

Kaija lähtee etsimään uutta mentoria ja löytää Riston, joka on loistava tekemään ajattelua laajentavia kysymyksiä. Risto osaa myös taitavasti jakaa omaa kokemustaan, varmistaen koko ajan sen, että Kaijan oma oppimisprosessi pysyy liikkeessä. Erityisen innostunut Kaija on Riston aidosta kiinnostuksesta häneen, joka näkyy Riston tavassa arvostaa Kaijan kokemuksia ja näkemyksiä. Kaija listaakin mentorointi-istunnon jälkeen Riston tekemiä loistavia kysymyksiä, jotka vieläkin saavat ajatukset liikkeelle:

- Mitä ammatillista osaamistasi voisit kehittää hyödyntäen tänään käytyjä esimerkkejä?
- Mitä sellaista hyväksyt toisille, mitä et hyväksy itsellesi?
- Miten kaltaisesi fiksu ihminen toimii tuossa tilanteessa niin oudosti?
- Miten sinussa oleva sinisilmäisyys keskustelee vainoharhaisuutesi kanssa?
- Miten ajattelutapasi vaikuttaa siihen, kuinka olet vuorovaikutuksessa?

Kaija on tyytyväinen. Hänellä on valmentava mentori!

Valmentavasta mentoroinnista julkaistaan marraskuussa kirja: *Jokainen tarvitsee mentorin* (Kauppakamarikustannus). Kirjan tekijöinä ovat mentoroinnin pioneeri David Clutterback sekä suomalaiset eturivin kehittäjät Vesa Ristikangas ja Jarmo Manner. ■

LEAN JA LEAN SIX SIGMA

Laatukeskuksella Suomen kattavin ja tasokkain tarjonta

- ▶ **LEAN KAHDessa PÄIVÄSSÄ 25.-26.11.2014**
Tarvitsetko lisätietoa LEANista, mutta et ole vielä valmis käymään pitkää valmennusohjelmaa siihen liittyen?
- ▶ **LEAN TEHOKKUUTTA BY NIKLAS MODIG -SEMINAARIT**
Yksityissektorille 4.12.2014 klo 8.30-12.00
Julkissektorille 4.12.2014 klo 13-16.30
- ▶ **5S –TYÖKALUN PERUSTEET -VERKKOKURSSI**
Koko organisaatiolle tai yksikölle
- ▶ **MITÄ LEAN ON? -VERKKOKURSSI**
Koko organisaatiolle tai yksikölle
- ▶ **LEAN-OPEX -VALMENNUSKSISSA**
yhdistyvät lähiopetuspäivät ja yrityskohtaiset ohjauspäivät.
Kehittäjä-, mestari- ja leader-tason valmennuksissa Lean-menetelmiin pääsee tutustumaan luokahuoneen lisäksi aidoissa tehdasolosuhteissa.

- ▶ **LEAN SIX SIGMA GREEN BELT -VALMENNUS**
Seuraavat toteutukset alkavat 4.11.2014 ja 2.2.2015
- ▶ **LEAN SIX SIGMA BLACK BELT -VALMENNUS**
Seuraava toteutus alkaa 26.1.2015
- ▶ **LEAN SIX SIGMA MASTER BLACK BELT**
Seuraava toteutus alkaa kun ryhmä koossa
 - Laatukeskuksen Belt -valmennukset täyttävät tai ylittävät ASQ:n Six Sigma Body of Knowledge (DMAIC) -vaatimukset

Leanilla ja Lean Six Sigmalla saat merkittäviä kustannussäästöjä ja tuotannon tehostusta aikaiseksi.

Parhaan hyödyn organisaatiosi saa, kun samaan valmennukseen osallistuu useampi kollega yhtä aikaa.

AMMATTITAITOA VERKOSTA

TEKSTI: JARKKO BÖHM

KUVAT: 123RF

Suomalaiset yritykset eivät enää kilpaile osaavista työntekijöistä ainoastaan Suomen rajojen sisällä, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta on globaalia. Kun taitava tekijä on saatu organisaatioon, hänestä kannattaa pitää kiinni ja hänen osaamiseensa kannattaa investoida. Verkkokoulutus antaa siihen uudenlaisia mahdollisuuksia.



Työelämä on muuttunut kauttaaltaan nopeatempoiseksi. Kärkyillä pysyäkseen täytyy osaamistaan kehittää jatkuvasti. Opiminen onkin elämänpitäinen prosessi, joka koskettaa yhä useampaa työntekijää.

Nykyaikana on tarjolla monenlaisia koulutusmuotoja ja -mahdollisuuksia. Yritykset ja organisaatiot ovat innostuneet ostamaan erilaisia koulutuspalveluita ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

Koulutus.fi-verkkosivusto on suunnattu työelämässä mukana oleville ihmisille, ja siitä vastaa viestintäpäällikkö Eveliina Rengstedt. Yritys ei järjestä koulutusta itse, vaan se kokoaa sivustolle tietoa koulutusmahdollisuuksista työelämässä oleville henkilöille. Tarjonta vaihtelee esimerkiksi yhden päivän Excel-pikakurssista organisaation esimiehille suunnattuun pidempiaikaiseen valmennusohjelmaan.

”Vaihtoehtoja on lukuisia ajatellen kuinka monella eri toimialalla Suomessa työskennellään. Tarpeet ovat hyvin erilaisia myös siinä, haetaanko koulutusta juuri työelämään saapuneelle henkilölle vai jollekin, joka on ollut jo pidempään uralla”, Rengstedt sanoo.

Digital Lessons Finland Oy on erikoistunut tuottamaan digitaalisia sisältöjä ja verkkokoulutusratkaisuja yritysten käyttöön, ja heidän päämääränään on auttaa organisaatioita kehittämään henkilöstöään digitaalisin keinoin.

”Asiakkaamme käyttävät verkkokoulutuksia lähiopetukseen orientoitavana tai sitä myöhemmin tukevana lisänä, mutta usein ne toimivat itsenäisinä E-learning -paketteina”, asiakkuuspäällikkö Tiina Manner Digital Lessonsilta kertoo.

Digital Lessonsilla myös asiakkuuspäällikkönä toimiva Kati Soini jatkaa, että verkko on hyvä työväline, kun organisa-

”Verkkokoulutukset mahdollistavat joustavan opiskelun, joka ei ole ajasta tai paikasta kiinni.”



tio on suuri, toimii usealla eri paikkakunnalla tai useassa eri maassa.

”Verkkokoulutukset mahdollistavat joustavan opiskelun, joka ei ole ajasta tai paikasta kiinni”, Soini lisää.

Tarina kouluttaa

Verkkokoulutus elää nousukautta, ja kysyntä on isompaa kuin tarjonta. Se on tuonut uusia mahdollisuuksia henkilöstön koulutamiseen.

”Ajatellen Suomen maantieteellistä todellisuutta on hyvä, että kouluttajat voivat järjestää koulutuksen esimerkiksi Helsingissä, mutta siihen voi osallistua etänä verkon avulla vaikkapa Joensuusta, josta voi olla kallista ja aikaa vievää matkustaa yhden päivän koulutusta varten”, Eveliina Rengstedt pohtii.

Toisaalta verkon kautta toteutettuun koulutukseen liittyy

omat haasteensa. Ihmisen voi olla vaikeampaa keskittyä ruudun tuijottamiseen kuin istua luokahuoneessa, jossa vuorovaikutus on toisenlaista.

”Luokahuoneessa voi nostaa käden pystyyn ja kysyä, mutta verkko-opetusympäristössä jos opettaja puhuu opiskelijoille mikrofoniin kautta ja muuten hyödynnetään chattia, niin onhan siinä vaikeampi tehdä kysymyksiä. Verkkokoulutuksen toteutus tuleekin suunnitella sen omista lähtökohdista”, Rengstedt toteaa.

Digital Lessonsin tuottamissa verkkokoulutuksissa panostetaan opiskelijan motivointiin. ”Verkkokurssin täytyy herättää positiivisia tunteita, ja opiskelijan täytyy tuntea, että se on kohdennettu juuri hänelle. Näin me onnistumme sitouttamaan opiskelijan koko verkkokoulutuksen suorittamiseen”, Kati Soini kuvailee.

”Verkkomateriaalin tuottaminen vaatii ammattitaitoa, ja siinä pitää hyödyntää erilaisia interaktiivisia keinoja ja mediaelement-



tejä, kuten videoita, animaatioita, panoraamakuvaympäristöjä ja pelillistämistä”, asiakkuuspäällikkö Tiina Manner kertoo.

Kati Soinin mukaan oppijan koukuttaminen on tärkeää, koska verkkokoulutuksesta puuttuu sosiaalinen elementti. Tämä onnistuu esimerkiksi tiedon visualisoinnilla, jolloin panoraamanäkymiä käyttäen muutetaan oppiminen visuaaliseksi kokemukseksi. Tavoitteena on viedä oppija virtuaalisesti sisälle aitoon oppimisympäristöön. Paljon käytetään myös storytel-ling-menetelmää eli tarinankerrontaa. Tarinan aihe voi olla esimerkiksi yrityksen jonkin prosessin tutuksi tekeminen, jota viedään tarinan ja oikean elämän esimerkkien avulla eteenpäin. Oppijan on helpompi samaistua opetettavaan asiaan tarinan ja kuvien avulla.

”Jos verkkoon viedään vain valmiita Powerpoint-esityk-

siä, niin se voi helposti tappaa yrityksen työntekijöiden kaiken innon verkkokoulutusta kohtaan”, Soini kommentoi.

Globaalissa maailmassa verkkokoulutus voi olla tärkeä väline henkilöstön kehittämisessä. Yhdellä yrityksellä voi olla toimipisteitä eri puolilla maailmaa ja useaa eri kieltä puhuvia työntekijöitä. Samasta verkkokoulutussisällöstä voidaan tuottaa useita kieliversioita, jolloin kielimuuri ei ole esteenä.

”Viesti saadaan samanlaisena ja nopeasti koko henkilökunnalle, työskentelee sitten Suomessa tai ulkomailla. Tämä on tärkeää, koska yrityksissä tapahtuu nykyään nopeita muutoksia”, Tiina Manner sanoo.

Järkevä investointi

Kati Soinin mukaan verkkokoulutukset kannattaa toteuttaa

**”Verkkokoulutukset
kannattaa tehdä
modulaarisina
kokonaisuuksina.”**



joustavina modulaarisina kokonaisuuksina, jolloin niitä voidaan käyttää koko henkilökunnan koulutukseen ja sitten osia esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Sparrauksessa verkkomateriaali voi toimia myös keskustelun pohjana sparrattavan ja sparraajan välillä, samoin mentoiminnissa. ”Mentoroinnissa on yleensä se asetelma, että työntekijä kaipaa kokeneemman henkilön neuvoa ja näkemystä johonkin asiaan”, Eveliina Rengstedt kuvailee.

Verkkokoulutus on usein asiakaskohtaista koulutusta, koska koulutus räätälöidään yrityksen tarpeiden mukaan. Yritykselle voi nousta tärkeäksi koulutuksen onnistumisen ja osallistumisen seurattavuus. Tämä on tärkeää myös koulutuksesta saatavan verovähennyksen vuoksi, mikä on ollut mahdollista vuoden 2014 alussa voimaan tulleen lain myötä.

”Lähtökohtaisesti koulutus on yrityksille työntekijöihin kohdistuva investointi. Kun panostetaan johonkin asiaan, niin halutaan seurata miten investointi tuottaa. Silloin kannattaa määritellä verkkokoulutukselle asetettavat tavoitteet tarkkaan, panostaa koulutuksen seurantaan ja loppuraporttiin, jossa todetaan, miten hyvin investointi kannatti ja kuinka hyvin asia opittiin”, Tiina Manner kertoo.

Eveliina Rengstedtin mielestä koulutus on yrityksille järkevä investointi.

”Suomi on osa globaalia kehitystä, eivätkä työnantajat kilpaile työntekijöistä vain Suomen markkinoilla vaan kansainvälisellä tasolla. Osaava henkilöstö on yritykselle kaikkein tärkein asia, ja siksi henkilöstön ammattitaitoa kannattaa kehittää”, hän toteaa. ■

Simo Routarinne

Vuorovaikutusmuotoilija
Proimpro Oy:n toimitusjohtaja
www.proimpro.fi

Kirjoittaja haluaa kouluttaa oivalluksen ja ilon kautta!

MITEN HUONOSTA JOHTAJASTA SAADAAN HYVÄ JOHTAJA?

Huono johtajuus on ollut jo pitkään puhuttu aihe sekä mediassa (huono ilmapiiri työpaikalla sekä huono johtaminen ovat työelämän suurimpia haasteita HS 14.9.14), että eri alojen ammattilaisten kohtaamisissa. Myös vetämissäni vuorovaikutuskoulutuksissa nousee usein keskusteluissa esiin huono johtajuus ja johtajan vuorovaikutustaidot – nimenomaan puutteet niissä.

Mieleeni on erityisesti jäänyt erään opettajan kertomus. Hän kertoi koulunsa rehtorin olevan autoritatiivinen, muodollinen, jäykkä ja negatiivinen. Rehtori tyrmäsi säännönmukaisesti kaikki alaistensa kehitysehdotukset, vaikka saattoikin jonkin ajan kuluttua esittää samat asiat omina ideoinaan. Hänen kanssaan oli erittäin vaikea asioida. Jopa opettajat säikähtivät saatuaan kutsun rehtorin kansliaan kahdenkeskiseen puhuteluun.

Opettajamme harkitsi jo vakavissaan työpaikan vaihtoa, sillä hän ei voinut hyvin kireässä pelolla johtamisen ilmapiirissä. Koska hänellä oli jo takaovi raollaan eikä mielestään mitään menetettävää, hän päätti kokeilla vuorovaikutuskursilla oppimaansa rehtoriin.

Seuraavan kerran rehtorin kansliassa istuessaan opettajamme otti rohkeasti puheeksi tulevan kevätjuhlan juhlapuheen, jonka rehtori jälleen kerran tulisi pitämään tunnettuun muodolliseen ja haukotuttavaan tapaansa. Opettaja laittoi pöydälle punaisen klovnin nenän ja sanoi: "En usko että uskallat tehdä tätä, mutta ajattelin, että kevätjuhlapuheesi

voisi yllättää kaikki hauskasti, jos juuri ennen puheesi viimeistä lausetta muka kumartuisit yskimään ja laittaisit salaa tämän nenäsi ja lopettaisit muuten ihan tavallisesti puheesi." Opettaja nousi ja lähti huoneesta, eikä rehtori sanonut yllätykseltään sanaakaan.

Kevätjuhlapäivänä opettajamme hikoili jännityksestä odottaessaan rehtorin puhetta. Siitä itse asiassa riippuisi, jäisikö hän kouluun vai ei, niin hän oli päättänyt. Jos rehtori ei käyttäisi nenää, hänen olisi helppo lähteä. Se oli hänen viimeinen yrityksensä.

Kun rehtori pääsi puhumaan, yleisö alkoi ensin liikahtella levottomasti ja hyvin pian monet päät nuokahtelivat, juuri niin kuin ennenkin. Juuri ennen puheen päätöstä rehtori yskäisi kömpelön teennäisesti, kumartui ja lausui viimeisen lauseensa punainen klovnin nenä päässään. Yleisö pidätti hengitystään hetken ja räjähti raikuvaan nauruun. Kaikki taputtivat innoissaan käsiään, tömistelivät jalkojaan ja lopulta kaikki nousivat ylös ja bravo-huudot kaikuivat juhlasalissa!

Seuraavana päivänä rehtori kutsui opettajamme kansliaansa puhuteluun. Opettaja ei ollut uskoa silmiään, kun rehtori nousi leveästi hymyillen pöytänsä takaa, otti opettajan kätet omiinsa ja sanoi: Onkos sinulla lisää kivoja ideoita?

Ongelmallisissa vuorovaikutustilanteissa monet toivovat, että vastapuoli toimisi toisin. Mutta kuka tahansa voi halutessaan vaikuttaa positiivisesti vastapuoleen. Myös alainen voi auttaa johtajaansa kehittymään paremmaksi vuorovaikuttajaksi. ■

PÄTEVYYSKOULUTUKSET KAIKKIALLA SUOMESSA

1500 kaikille avointa koulutusta

200 tilauskoulutusta

54 valmentajaa

36 koulutusaihetta

4 kieltä 

Keskitä pätevyyskoulutusten hallinta



Ylläpidämme koulutusrekisteriä koko henkilökuntasi osalta ja asiantuntevat kouluttajat huolehtivat heidän kouluttamisestaan, jolloin koulutusten hallinta, toteutus ja ylläpito eivät jää itselle tehtäväksi.

Ota yhteyttä koulutuspäällikkö
Mika Aholaan
p. 010 320 5774
mika.ahola@alertum.fi

Uusi koulutus valikoimassamme

Työturvallisuuspassi on uusi lisäyksemme kattavaan koulutusvalikoimaan. Osallistu tai ilmoita osallistujia Espoon koulutuksiin:

KE 12.11. klo 8-16, Kutojantie 3, Espoo

MA 15.12. klo 8-16, Kutojantie 3, Espoo



Ilmoittautumiset, lisätiedot, tilauskoulutukset:



www.alertum.fi/kurssit
koulutus@alertum.fi

010 320 5772

Kurssihakua: www.alertum.fi/kurssit



ALERTUM

Osaaminen luo turvan.

**"Organisaatioissa
on tarve kouluttaa
koko HR."**

*Markkinointi-instituutin kehittämisspäälikkö
Irmeli Kalliosalmen mukaan yritysten johtokin
osaa edellyttää HR:itä proaktiivista ja
ammattimaista panosta liiketoiminnan tueksi.*

NÄPIT IRTI KOULUTUSBUDJETISTA

TAANTUMASSA KOULUTUSEUROT OVAT TIUKASSA – MUTTA HR TEKEE HALLAA KOKO ORGANISAATIOLE, JOS SE JÄTTÄÄ KEHITTÄMÄTTÄ OMAA OSAAMISTAAN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

Kun taloustilanne koettelee yrityksiä, kouluttamiseen liittyvistä investoinneista on helppo säästää. Leikkuri heilahtaa usein myös HR-ammattilaisten osaamisen kehittämisessä.

Kehittämispäällikkö Irmeli Kalliosalmi Markkinointi-instituutista kertoo, että fiksut yritykset panostavat koulutukseen sekä hyvinä että huonoina aikoina – mutta myöntää, että tiukat ajat näkyvät myös HR-alan opiskelijoiden määrässä.

”Kuitenkin myös taantumassa tulisi huolehtia siitä, että HR-osaaminen on ajan tasalla. Kun talous taas väistämättä kääntyy nousuun, on tärkeää, että HR:llä on taidot tukea kasvua.”

Pitkäjänteisyyttä, kiitos!

Kalliosalmen mukaan suhdannevaihtelu on vain yksi HR:n kouluttautumista määrittävä tekijä – yrityksen toimintakyvyn ja pitkän linjan menestyksen kannalta on huomioarvoisempaa, että yritykset todella ymmärtävät HR:n merkityksen:

”Parhaimmillaan HR tukee liiketoimintaa. Se kuitenkin edellyttää, että HR ymmärtää oman organisaation liiketoimintaa ja että HR:n työntekijöillä assistentista johtajaan on tarvittava osaaminen”, hän linjaa.

Kalliosalmi on 12 vuoden ajan seurannut HR-kentän tilannetta. HR:n merkityksen kasvua kuvaa se, että Markkinointi-instituutin jo yli 10 vuoden ajan tarjoamat henkilöstöassistentin tutkinto ja henkilöstöpäällikön tutkinto ovat saaneet jatkoksi henkilöstöjohtajan tutkinnon. Tarjolla on siis koulutuspolku assistenteista johtoryhmään.

”Organisaatioissa on tarve kouluttaa koko HR. Se kertoo, että yritysten johtokin osaa edellyttää HR:ltä proaktiivista ja ammattimaista panosta liiketoiminnan tueksi. Johto ymmärtää, että HR voi tehdä paljon yrityksen eteen, jos sillä on tarvittava osaaminen”, Kalliosalmi toteaa.

Kompetenssit kuntoon

Minkälaista HR-osaamista yrityksissä sitten tarvitaan? Kalliosalmen mukaan ensisijaista on, että HR:n osaaminen on niin laaja, että se pystyy toimimaan yrityksen tukena erilaisissa tilanteissa.

”Kasvava yritys tarvitsee erilaisia HR-kompetensseja kuin tiukassa taloustilanteessa sinnittelevä. Kaikkina aikoina HR:n ydintä on kuitenkin yhteistyön rakentaminen: on osattava perustella investointeja talouden termein ja toisaalta valettava henkilöstöön uskoa tunteen palolla. Hyvä HR osaa irrottautua HR-näkökulmasta ja tuo organisaation eri toiminnot lähemmäs toisiaan”, Kalliosalmi pohtii.

”Hyvä HR ymmärtää kokonaisuuden eli mitä ollaan tekemässä, mutta osaa myös toteuttaa yhteistä päämäärää yksittäisillä toimenpiteillä. Siten myös vahva substanssiosaaminen mm. rekrytoinnissa ja palkitsemisessa on olennaista.”

Ei pelkkä operatiivinen toteuttaja

Tulevaisuudessa HR jatkaa kohti roolia, jossa se proaktiivisesti kehittää liiketoimintaa – eikä vain reagoi johdolta tullessiin toimintaohjeisiin.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi HR:n merkittävimmistä tehtävistä. Kalliosalmen mukaan on kannattavaa tukea työhyvinvointia niin taantumana kuin kasvunkin aikoina. ”Työhyvinvointi ei ole irrallista tekemistä, hankkeita tai projekteja. Kun työhyvinvointia rakennetaan joka päivä, tulos kumuloituu eikä vaikeakaan tilanne horjuta merkittävästi työhyvinvointia.”

Diagnoosi: marttyyrikompleksi

Ylimmän johdon kehittäjä Vesa Ristikangas BoMentis Oy:stä on käynyt keskusteluja lukuisten HR-päätäjien kanssa ja törmännyt yllättävään asiaan. "Aina ongelmana ei olekaan yritysten haluttomuus panostaa kehittämiseen. HR voi useasti itse tehdä omat valintansa. Turhan usein HR ei näe tarvetta omalle kouluttamiselle", ihmettelee Ristikangas.

Tämän kuriositeetin takana Ristikangas näkee HR:n helmasynnin roolittava itsensä "uhrautuvaksi auttajaksi", joka jakaa vähät koulutusresurssit kaikille muille paitsi itselleen. "Tyypillinen vastaus HR-väen suusta on se, että heillä on niin kiire, että he eivät ehdi panostaa omaan kehittämiseen. Moni HR-osaaja tunnistaa kyllä tarpeen, mutta he itse tekevät koulutuspäätöksen mahdottomaksi itselleen."

Lataa akut – ja auta sitten muita!

Ristikangas haluaisi panna pisteen marttyyrien ohimarssille. Hänen mukaansa on päivänselvää, että juuri HR:n pitäisi nähdä oman osaamisen ja itsensä kehittämisen tärkeys. "Kun HR panostaa omaan kehittämiseen, vaikuttamistyön tehokkuus lisääntyy ja into toisten kehittämiseen ja tukemiseen säilyy", Ristikangas toteaa ja lisää, että myös HR tarvitsee oman "lataamon", jonka turvin he voivat tehdä työtään mahdollisimman tuottavasti.

Koulutuspanostuksesta ei myöskään ole varaa tinkiä senkään vuoksi, että HR-väellä on Ristikankaan mukaan tuntuva osaamisvaje. "HR-ammattilaiset tarvitsevat lisää vaikuttamisosaamista. Koska HR tekee suurimman osan vaikuttamistyöstään ilman muodollista esimiesmandaattia, he pyrkivät vaikuttamaan ja päätemään ensisijaisesti oman HR-substanssiosaamisensa turvin. Se ei riitä, sillä jatkuvat muutokset, matriisiorganisaation haasteet sekä kasvava tarve johtamisen tuelle edellyttävät HR:ltä uutta osaamista."

Myrskyn silmässä

Ristikankaan mukaan HR on parhaimmillaan organisaation sisäinen muutosagentti, joka tunnistaa toimivimmat tavat vaikuttaa kyseisessä organisaatiokulttuurissa.

"HR tarvitsee vaikuttamisosaamista, joka perustuu ammatti-coachin ydinosamiseen", hän uskoo, ja huomauttaa, että HR tekee tyypillisesti työtä myös esimiestyön kehittämiseksi.

"Viime vuosina on entistä systemaattisemmin panostettu valmentavan johtamisotteen vahvistamiseen. Parhaimmillaan HR pystyykin toimimaan itse valmentavasti ja näyttämään esimerkin kautta mallia valmentavan otteen voimasta."

Löytyykö kanttia?

Ja sitten on vielä HR:n rooli strategisena vaikuttajana – tai sen puute. Ristikankaan kokemus kymmenistä HR-vaikuttajista on osoittanut sen, että vain harvalla on uskottavuutta yrityksen ylimmän johdon todellisena sparraajana.

"Tarvitaan kiinnostusta muiden johtoryhmäläisten ajattelusta ja rohkeutta olla vaikuttava johtoryhmän jäsen ja sisäinen valmentaja, joka osaa myös puhua riittävästi yrityksen liiketoiminnan kieltä." ■

KUVA: SINI PENNANEN



**"HR-ammattilaiset
tarvitsevat lisää
vaikuttamisosaamista."**





Vesa Ristikangas
BoMentis Oy:stä kehottaa
HR:ää panostamaan omaan
kehittämiseen, jolloin
vaikuttamistyön tehokkuus
lisääntyy ja into toisten
kehittämiseen ja tukemiseen säilyy.

**"Palkitsemis-
järjestelmät eivät
itsessään kehitä
jaksamista."**

KISSA
KIITOKSELLA
ELÄÄ?



TAANTUMASSA YRITYKSET SUOSIVAT ERILAISIA TÄYDENTÄVIÄ JA KERTALUONTOISIA PALKITSEMISTAPOJA – JA ERITYISESTI TÄHTIPELAAJAT KANNATTA HUOMIOIDA TUNNOLLISESTI

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: 123RF

Palkitseminen on suomalaisissa yrityksissä nosteessa – ja palkitsemiskäytäntöjen takana alkaa olla enemmän suunnitelmallisuutta. On yleisesti tiedossa, että hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitseminen ohjaa hyvinkin tehokkaasti johdon ja henkilöstön toimintaa.

Palkitsemisten kautta voidaan päästä käsiksi parempiin tuloksiin ja vaikuttaa mm. työntekijöiden suoritukseen, työn tehokkuuteen, työntekijöiden motivaatioon ja jopa yrityksen kannattavuuteen.

Liiketoimintajohtaja Anna Ylikorkalan vastualueena on liiketoiminta palkitsemisen asiantuntijapalvelut Innova Palvelut Oy:ssä. Hänen mukaansa palkitseminen on vaikuttavaa, kun se on kytketty yrityksen strategiaan tavoitteisiin – ja parantamisen varaa on ennen kaikkea palkitsemisjärjestelmien soveltamisessa.

”Moni järjestelmä on sinänsä ihan hyvin suunniteltu ja tukee strategiaa”, hän toteaa ja huomauttaa, että käytössä on myös tehokkaita palkkioiden maksutapoja, kuten palkkiorahastot.

Perusteet selkeäksi

Ongelma tulee tässä: palkitsemisjärjestelmistä tai rahastoista ei kuitenkaan ole riittävän selkeästi kerrottu asianomaisille, jolloin ei tiedetä, millä perusteella palkkioita maksetaan ja miten voi vaikuttaa palkkioiden saamiseen.



”Myös esimiesten tavoissa soveltaa järjestelmiä – esimerkiksi asettaa tavoitteita, seurata mittareita ja antaa palautetta – on merkittäviä eroja.”

Mistä sitten puhutaan, kun puhutaan palkitsemisesta? Palkitsemisjärjestelmä on yleensä kokonaisuus, johon kuuluu peruspalkan lisäksi lakisääteisiä ja täydentäviä etuja sekä mahdollisesti erilaisia rahallisia kannustimia, kuten tulospalkkiot, henkilöstörahoerät, eläkejärjestelyt ja osakepalkkiot. Jos palkitsemisen käsitettä halutaan laajentaa hieman, voidaan katsoa että samaan pakettiin kuuluvat myös mm. ura- ja kehitysmahdollisuudet, suoriutumisen ja huomioimisen keinot sekä mahdollisuudet työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

Paraneeko jaksaminen porkkanalla?

Mikään jokapaikan ihmelääke ei palkitseminen kuitenkaan ole. Esimerkiksi jos tarkoitus on edistää ihmisten jaksamista, kannattaa käyttää muita keinoja, Ylikorkala neuvoo.

”Palkitsemisjärjestelmät eivät itsessään kehitä jaksamista,” hän huomauttaa. Jaksaminen tulee muista asioista kuten mielekkäistä työtehtävistä, eli riittävästä haasteista, sopivasta työmäärästä, jolloin aikaa jää myös omalle hyvinvoinnille, mahdollisuudesta vaikuttaa työn sisältöön, osallistua päätöksentekoon sekä merkityksellisestä työstä, Ylikorkala listaa.

”Palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia pitää arvioida ja seurata jatkuvasti.”

”Palkitsemisjärjestelmien vaikutuksia pitää arvioida ja seurata jatkuvasti. Ne eivät saa vaikuttaa kielteisesti ihmisten jaksamiseen”, hän pohtii ja lisää, että toki lyhyellä aikavälillä voidaan urakoida ja maksaa siitä käypä korvaus – mutta sen jälkeen pitää huolehtia, että palataan normaaliryhtiin.

Mitkä palkitsemistavat sitten ovat pinnalla juuri nyt? Ylikorkala vastaa, että erilaisten täydentävien palkitsemistapojen käyttö on suosiossa, koska kiinteät palkkakustannukset halutaan pitää kurissa. Palkita voi kertaluontoisesti (suoriutumisen perusteella) käyttäen esimerkiksi vuosibonusia tai ad hoc -tyyppisiä kertapalkkioita.

”Myös erilaiset täydentävät edut ovat kasvattaneet suosioaan.”

Pidä kiinni tuloksetekijöistäsi

Tulevaisuuden osalta Ylikorkala uskoo, että tulospalkitsemisen käyttö yleistyy, koska palkat eivät juurikaan nouse. On pieni pakko maksaa parhaille tekijöille, jotta heitä ei menetetä kilpailijoille – ja jos kertakirpaisu budjetissa on liian tuima, palkkiot voidaan myös esimerkiksi rahastoida tai maksua viivästyttää.

”Palkitsemisen ei tarvitse välttämättä olla yksilötasolla vietyä: voidaan myös palkita tiimi, yksikkö tai yritystasolla”, Yli-

korkala toteaa. Tämä riippuu luonnollisesti työn luonteesta, yrityksen tilanteesta ja kulttuurista.

"Uskon, että yhä useampi yritys ymmärtää kertoa kokonaispalkitsemisesta eli ei siis vain kuukausipalkan suuruutta, vaan yrityksen käytössä olevista rahanarvoisista eduista ja muista palkitsemistavoista. Myös aineettomien palkitsemistapojen merkitys kilpailuvalttina kasvaa entisestään."

Samassa veneessä – vai lentokoneessa?

Santander Consumer Finance Oy otti palkitsemiseen yhteisöllisen ja proaktiivisen näkökulman ja tämän seurauksena koko henkilöstö pääsee nyt syksyllä tutustumismatkalle Santanderin pääkonttoriin Madridiin. Matka on palkinto tavoitteiden saavuttamisesta, kertoo henkilöstöpäällikkö Teija Nousiainen.

"Halusimme osallistaa ja aktivoida koko henkilökunnan mukaan yhteiseen kehittämiseen ja yrityksen vision, 'Teemme enemmän', saavuttamiseen. Ensisijaisena tavoitteena oli asiakkaan odotusten ylittäminen ja oman panoksen merkityksen ymmärtäminen tavoitteen saavuttamisessa", Nousiainen toteaa.

Samalla haluttiin lisätä uskallusta kokeilla uutta ja kyseenalaistaa, sekä lisätä koko organisaation myyntihenkisyyttä.

Ylitä itsesi!

Tuumasta toimeen: santanderilaiset rakensivat pitkäjänteisen koulutusohjelman teemalla 'Teemme enemmän'. Ohjelman aikana käsiteltiin itsensä ylittämistä ja sen vaikutuksia akselilla MINÄ-ME-ASIAKAS.

"Opettelimme sitä, mitä enemmän tekeminen tarkoittaa arjessamme. Valmennuksen aikana henkilöstön ymmärrys myyntihenkisyyden merkityksestä lisääntyi huomattavasti ja se siirtyi luontevasti käytäntöön", Nousiainen toteaa.

Samalla panostettiin jatkuvasti asiakaspalvelun, prosessien ja koko henkilökunnan osaamisen kehittämiseen ja luotiin sisäisiä laatutavoitteita palvelun kehittämiseksi. Lisäksi perustettiin Ambassadors-ryhmä, jonka jäsenet vievät jatkuvasti asiakaskokemuksen viestiä eteenpäin organisaatiossa.

Työpaikan seuratuin indeksi

Elä enemmän -indeksin avulla taas seurattiin asiakastytytyvyyden kehittymistä tuotteittain koko asiakassuhteen elinkaaren aikana. Tuohon indeksiin sidottiin myös Madridin lentolippujen kohtalo: mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan ja asiakastytyvyyssyyndeksi kehittyy positiivisesti, syksyllä lähdetään reisuun.

"Tämän vuoden heinäkuussa saimme ratkaisevat *Elä enemmän* -indeksin tulokset, jotka vahvistivat, että palkintomatka toteutuu", Nousiainen iloitsee. Hänen mukaansa koko henkilökunnan palkitseminen tämän tyyppisellä matkalla on "aivan erityislaatuinen" juttu. Santanderin kohdalla tämä oli ensimmäinen kerta, kun tällainen koko porukan palkintomatka järjestetään – eikä se kovin yleistä liene muuallakaan.

"Se on motivoinut ja kannustanut ihmisiä ylittämään itsensä. Tämän seurauksena tuloksia on syntynyt." ■

KEHITÄ FIRMASI PÄÄOMAA!

HALUATKO ETTÄ TYÖNTEKIJÄSI VOIVAT HYVIN?
TÄLLÖIN KANTTI KESTÄÄ - AJATUS PYSYY KIRKKAANA,
TIIMITYÖ LUISTAA JA TULOSTA SYNTYY!

TUNNE JA ÄLYÄ -KURSSI

TUNNEÄLYÄ JA STRESSINHALLINTAA -
HELPOSTI JA HAUSKASTI



SAMSARAA
TASAPAINO-KOULUTUKSET

www.samsaraa.fi | Puh. 0400 5144 81

SOITA!

Johtaja

Esimies

coaching

Johtoryhmä

www.johtamisvalmennus.fi

SKCCC



Kokousta nauttien

Päiväkokous	Yövy ja kokousta
39,00 €/hlö	135,00€ hlö/2hh

Hyvän olon yritysjuhlat

Herkullinen ruoka, ystävällinen palvelu ja rauhallinen miljöö antavat loistavat puitteet onnistuneelle ja ikimuistoiselle tilaisuudelle



- » Wine & Dine -illallinen
- » Rantasaunat ja paljut
- » Savusauna
- » Karaoke
- » Bändit
- » Hierontoja

Lue lisää: www.petaysresort.fi

KOKOUS- JA VAPAA-AJAN HOTELLI
PETÄYS RESORT

23 km HML:sta
puh. 03 673 301
info@petaysresort.fi



KOLUMNI

Arto Eskelinen

Johtamisen konsultti

Reaktor Innovations Oy

www.reaktor.fi

Kirjoittaja kehottaa johtajia näkemään maailman uudella tavalla ja siirtymään seuraavalle tasolle.

JOHTAJUUDEN SEURAAVALLE TASOLLE

Esimiesuran alussa panostamme taitoihimme ihmisten johtamisessa. Opimme, kuinka ihmisiä motivoidaan, ja kuinka hankalissa tilanteissa toimitaan rakentavasti. Näillä taidoilla saamme ihmiset viihtymään paremmin ja suoriutumaan tuloksellisemmin kulloisissakin olosuhteissa.

Johtajaksi kasvamisen seuraava vaihe on oppia muuttamaan olosuhteita. Brittiläisen johtamisgurun John Seddonin mukaan 5 % organisaation tuloksesta selittyy yksilöiden välisillä eroilla, 95 % määräytyy rakenteista. Menestyvän johtajan on siis hallittava olosuhteiden muuttaminen rakenteita muokkaamalla.

Sisäiset rakenteet ovat organisaation käsitys siitä, kuinka toimintaympäristössä parhaiten pärjätään. Rakenteita ovat esimerkiksi yrityksen sisäiset prosessit, käytännöt ja toimintatavat, työkalut, työtilojen järjestelyt, palkitsemisjärjestelmä ja tiimijaot.

Rakenteet vaikuttavat työn tuloksiin ratkaisevasti. Ihmiset pyrkivät menestymään olemassa olevia rakenteita hyö-

dyntäen. Kun palkitsemisjärjestelmä perustuu henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen, eivät virkistyspäivän tiimileikit muuta organisaatiota tiimikeskeiseksi. Todellinen muutos vaatii

rakenteiden muuttamista. Haaste on ymmärtää mihin jonkin rakenteen muutos vaikuttaa ja miten.

Johtajuuden seuraavalle tasolle siirtyminen alkaa maailman näkemisestä uudella tavalla. On luovuttava jaa-ongelma-osiin-ja-ratkaise- osien-ongelmat ajattelusta. On opittava näkemään kokonaisuuksia ja monimutkaisia syy-seuraus-suhteita. On myönnettävä, että on

asioita, joita emme vielä tiedä. On uskallettava liikkua, vaikka lopputulosta ei aina voi etukäteen ennustaa.

Kaiken tämän luopumisen jälkeen saat uudenlaisen vapauden. Uskallat tarkastella asioita perustuen tosiasioihin uskomusten sijaan. Tutkit uteliaasti todellisuutta maksimoiden oppimisen. Saat aikaiseksi liikettä. Johdat organisaatiosi menestykseen tekemällä oikeita asioita.

Joko sinä olet valmis siirtymään seuraavalle tasolle? ■

**”Johtajuuden
seuraavalle
tasolle siirtyminen
alkaa maailman
näkemisestä uudella
tavalla.”**



Työ tekijäänsä kiittää

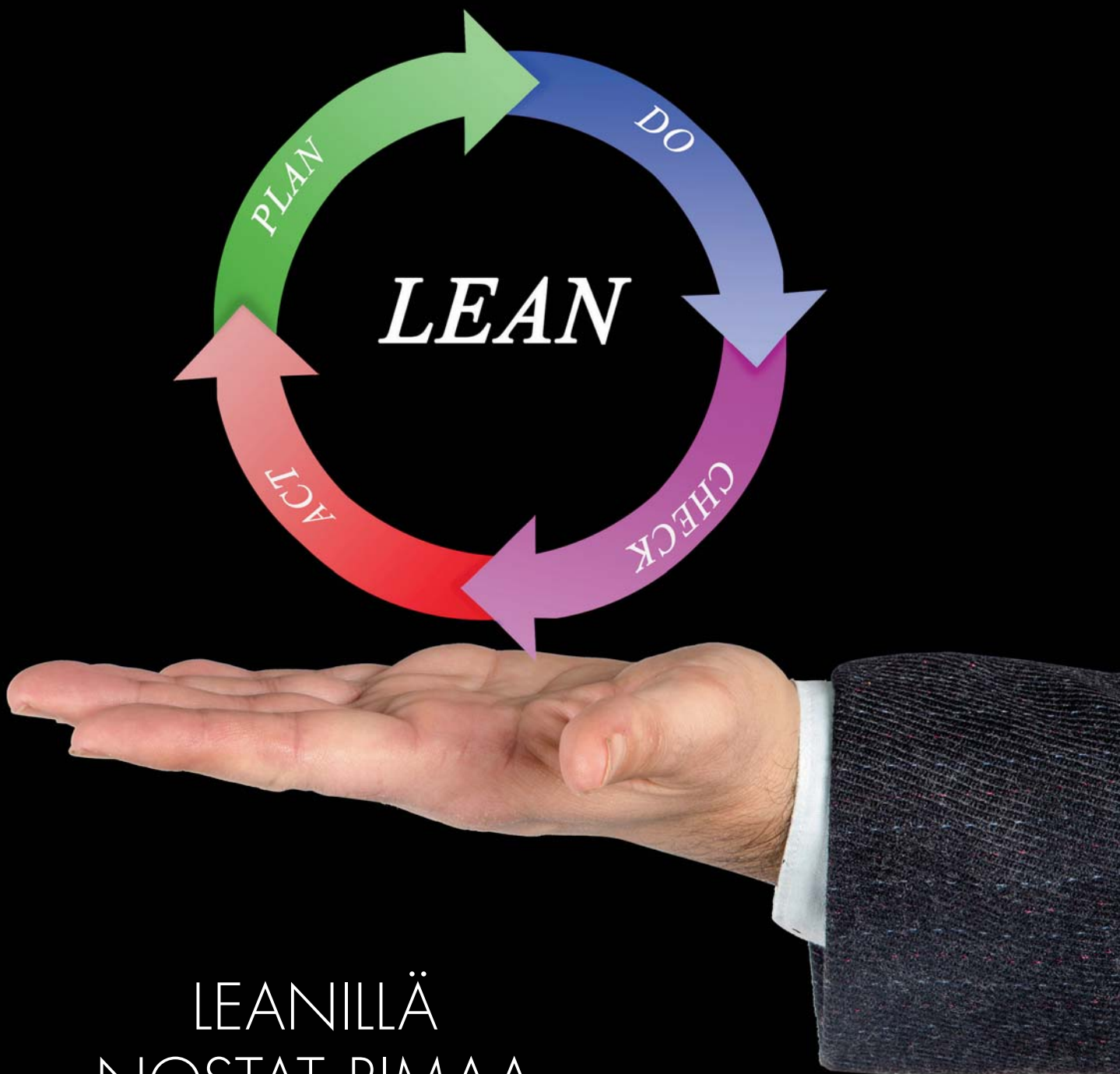
Harva kuitenkaan pelkällä kiitoksella elää. Hyvin suunnitellulla palkitsemisella vaikutetaan yrityksen tuottavuuteen.

Tehokas palkitseminen säästää yrityksen kustannuksia ja lisää palkitsemisen vaikuttavuutta. Se on myös aidosti työntekijöiden arvostamaa.

Varmista, että saat palkitsemiseen käytetyistä euroista enemmän irti.

www.mandatumlife.fi/palkitseminen

 **MANDATUM LIFE**
RAHAT JA HENKI



LEANILLÄ NOSTAT RIMAA

PROSESSEJA PYSTYTÄÄN YRITYKSISSÄ
TEHOSTAMAAN VIELÄ PALJON
– JA PARHAISIIN TULOKSIIN PÄÄSTÄÄN, KUN
KOKO PORUKKA INNOSTUU

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: 123RF

*Lean on vahva trendi yritystoiminnassa. Kun yritystä
ja toimitusketjua tarkastellaan kokonaisuutena,
tämä vaatii paljon erityisesti johdolta ja esimiehiltä.
Laatukeskuksen vanhempi konsultti Juha Isomäki
kuitenkin rohkaisee suomalaisia yrityksiä loikkaamaan
rohkeasti lean-maailmaan.*

”Suurimmalla osalla yrityksiä kilpailutilanne on edelleen tiuk-
kenemassa. Tällöin prosessien kehittäminen kilpailijoita nope-
ammin nousee arvoon arvaamattomaan”, Isomäki toteaa ja li-
sää, että samaa pätee myös palveluihin. Rimaa nostaa enti-
sestään se, että asiakkaat vaativat yhä parempaa vastinetta
rahoilleen.

”Kun katse saadaan jatkuvan säästämisen sijasta järke-
vämpään tekemiseen, niin hukka vähenee
ja kaikki hyötyvät tehokkaampien prosessien
luomasta lisäarvosta”, Isomäki linjaa ja huo-
mauttaa, että menetelmä on todettu toimivaksi
myös esimerkiksi kunnallisella puolella, eli se
ei ole pelkkä tehdasväen oma juttu.

”Leanin merkittävän hyöty tulee paremmin toimivista prosesseista.”

Toyotasta se lähti

Varsin teolliset juuret leanilla silti on. Lean-
termi tuli ensimmäistä kertaa tunnetuksi MIT:n professorien
uraa-uurtavasta kirjasta *The Machine That Changed The
World*, jossa kuvattiin japanilaisten autotehtaiden tuottavuus-
loikkaa Yhdysvalloissa. Lean pohjautuu alun perin Toyotan
tuotantosysteemiin ja -filosofiaan, jota on kehitelty lähes 100
vuotta.

Lean-menetelmien käytön tavoitteena on parantaa asia-
kastyytyväisyyttä, parantaa laatua, pienentää toiminnan kus-
tannuksia ja lyhentää tuotannon läpimenoaikoja. Isomäen
mukaan merkittävän hyöty tulee paremmin toimivista proses-
seista.

”Lisäksi erittäin merkittävä lisäarvo muodostuu laajasta
ihmisten osallistumisesta. Paras prosessin tuntemus on aina
niillä henkilöillä, jotka prosesseissa toimivat. Tämä hurjan iso
parantamisen potentiaali on vain jossain organisaatioissa
unohdettu”, hän harmittelee.

Opit käyttöön yrityksissä

Laatukeskus on järjestänyt avointa Lean Six Sigma Black Belt
-valmennusta jo useiden vuosien ajan ja lisäksi vuodesta 2013
lähtien myös avointa Lean Six Sigma Green Belt -valmennusta.
Vahvempi panostus leaniin alkoi 2013–2014, jolloin mukaan
tuli kaksi verkkokurssia leanista, Lean kahdessa päivässä -kurs-
si sekä Lean-opex valmennusohjelmat.

Isomäki itse toimii Laatukeskuksen Lean Six Sigma Green
Belt -kouluttajana. Kyseinen koulutus sisältää neljä kaksipäi-
väistä valmennusta sekä valmiiden Green Belt -projektien esit-
telypäivän. Jokainen osallistuja valitsee omalta vastuualueel-
taan sopivan projektityön, jonka avulla uusia oppeja testataan
tutussa ympäristössä.

”Valmistuneilla projekteilla on saatu erittäin merkittäviä
tuloksia aikaiseksi, joten usko menetelmän
tehokkuuteen kasvaa jatkuvasti”, kertoo Iso-
mäki. Samalla Green Beltin suosio on kasva-
nut tuntuvasti:

”Viimeisin ryhmä täyttyi niin nopeasti, että
päätettiin käynnistää ylimääräinen ryhmä.”

Syvennämälle leaniin

Kehitys- ja laatu päällikkö Jaana Suokas Pöyry
Finland Oy:stä osallistui Green Belt -koulutukseen lokakuu
2013 – helmikuu 2014 välisenä aikana. Suokas odotti saa-
vansa kurssilta kokonaisnäkemystä siitä, miten Six Sigma -me-
todologiaa voidaan soveltaa asiantuntijaorganisaation toimin-
nan kehittämiseksi. Lisäksi hän halusi tutustua MiniTab-työka-
lun saloihin.

”Green Belt oli hyvä kokemus – sain sen mitä lähdin hake-
maankin”, toteaa Suokas tyytyväisenä. Hänelle lean tosin oli
”vanha tuttu” jo ennen kurssiakin ja käytössä toiminnan kehit-
tämisen pohjana. Green Belt -opeilla kehittämistyötä voidaan
jatkaa ja esimerkiksi asiakasprojekteihin saadaan uudenlaista
otetta.

Prosesseihin potkua

Martti Salminen GA Telesia Engine Services Oy:stä kävi koulu-
tuksessa keuhällä 2014. Salmisen odotukset olivat korkealla,
sillä yrityksellä on akuutti tarve prosessien kehitykseen ja tätä
kautta täysimittaiseen lean-ideologian hyödyntämiseen. Green
Belt myös lunasti lupaukset: Salminen kehaisee, että koulutus
oli ”erittäin kattava katsaus” Lean Six Sigmaan.

”Kurssista jäi ihan konkreettista hyötyä yrityksellemme
pakollisen harjoitustehtävän ansiosta”, hän lisää.

Salminen myöntää olevansa vielä noviisi lean-asioissa,
mutta GA Telesia Engine Servicesillä on vakaa aikomus hyö-



dyntää leaniä prosessien kehitykseen ja niiden toimivuuden mittaamiseen.

”Tätä silmällä pitäen aiomme kouluttaa yrityksen kaikki tuotannosta vastaavat henkilöt vähintään Green Belt -tasolle.”

Miten tämän voisi tehdä paremmin?

Kouluttaja Isomäen mukaan Green Belt -ryhmien luotsaaminen on mielekästä, koska erityyppinen prosessien kehittäminen on hänellä aina ollut sydäntä lähellä.

”Jo toimiessani linjaorganisaatiotehtävissä mietin aina, voisiko tämän asian tehdä jollain lailla paremmin. Lean Six Sigma tuo erittäin toimivan filosofian lisäksi koko joukon hyödyllisiä työkaluja, joilla oikeasti saa tuloksia aikaiseksi.”

Green Belt -kouluttajana Isomäki kokee voivansa jakaa tätä osaamista eteenpäin – ja samalla oppii aina jotain uutta itsekin.

”Täydellistä prosessia ei ole vielä vastaan tullut, aina löytyy jotain parannettavaa.”

”Kiinnostus leaniä kohtaan kasvaa nyt jatkuvalla syötöllä.”

Tiukasti kiihdytyskaistalla

Miten lean-ideologia sitten juurtuu Suomeen tulevaisuudessa? – Isomäki uskoo, että kiinnostus leaniä kohtaan kasvaa nyt jatkuvalla syötöllä – ja että yhä useammat organisaatiot tulevat hyödyntämään sitä omassa kehitystyössään.

”Näyttää tehokkuudesta löytyy sekä suomalaisista organisaatioista että maailmalta.”

Leanin on kuitenkin selvitettävä jokunen kanto kaskessa, ennen kuin kokonaisvaltaisemmasta Suomen-valloituksesta voidaan puhua. Yhtenä ongelmana Isomäki mainitsee sen, että osassa organisaatioita ei vielä tänä päivänä nähdä menetelmällä saavutettavia hyötyjä. Täl-

löin toimenpiteet voivat jäädä yksittäisten henkilöiden puurtamiseksi – mutta oli sitten kyseessä lean tai joku muu menetelmä, koko organisaation tulisi vetää samaan suuntaan.

”Tehokkaimmillaan lean on kytketty olennaiseksi osaksi strategiaa, ja sitä kautta otettu käyttöön koko organisaatiossa, oli sitten kyse teollisesta toiminnasta, asiantuntijatehtävistä tai palveluista.” ■

MENESTY ENERGISEN MEPCON KANSSA

Asiantuntijamme ja ohjelmistoratkaisumme pureutuvat organisaatiosi palkka- ja henkilöstöhallintoon, talouden- ja toiminnanohjaukseen sekä asiakkuudenhallintaan. Tartutaan yhdessä mahdollisuuksiin ja tähdätään positiiviseen muutokseen.

www.mepco.fi





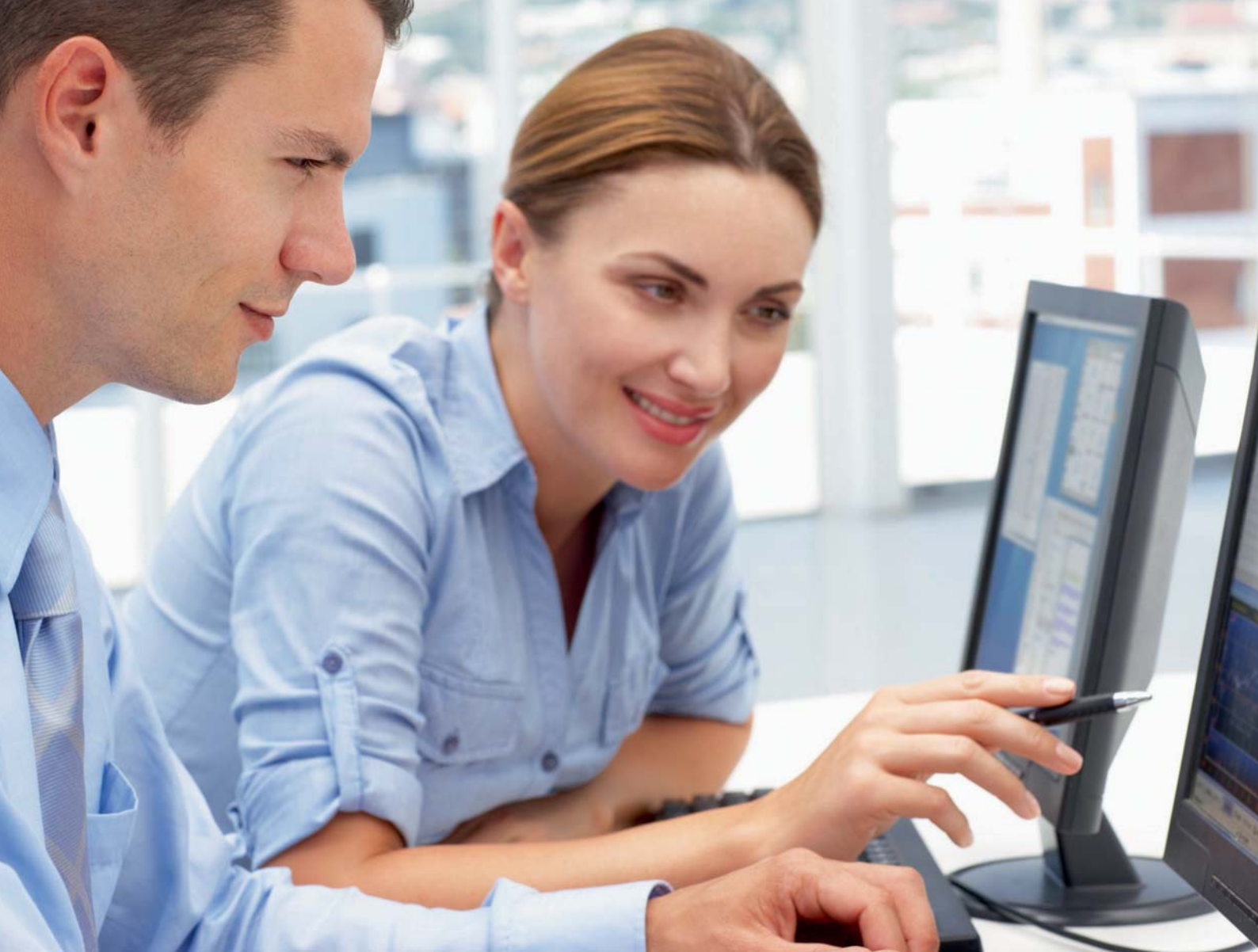
UUDET IT-RATKAISUT TUOTTAVAAN KÄYTTÖÖN

TEKSTI: MATTI VÄLIMÄKI

KUVAT: 123RF

Uuden itratkaisun hankkimisesta on vielä pitkä matka siihen, että se otetaan todellisuudessa tuottavaan käyttöön.





Oy Yritys Ab:hen on hankittu kymmeniä tuhansia euroja mak-sava uusi it-ratkaisu. Yritys hankkii myös koulutusta järjestel-män käyttöön – kaksi kertaa puoli päivää.

Salcom Groupin koulutusliiketoimin-nan johtaja Risto Hännikäinen kertoo, että edellä mainittu esimerkki on suoma-laisessa yritysmaailmassa surullisen taval-linen tarina. Koulutusta hankitaan jopa vain omatunnon puhdistamiseksi, jotta voitaisiin sanoa, että onhan väki nyt kou-lutettu.

”Eikä pelkkä perinteinen koulutus riitä – ei edes siinä tapauksessa, että puhutaan järkevistä tuntimää-ristä. Ei riitä, että yksittäiset työntekijät osaavat käyttää järjes-telmää ja tietävät mitä nappeja pitää milloinkin painaa. Siitä on vielä pitkä matka siihen, että se otetaan tuottavaan käyt-töön koko organisaatiossa.”

Hännikäinen viittaa yhdysvaltalaisen professori Robert Brinkerhoffin *High Impact Learning*- tutkimuksiin. Niiden

**”Tutkimuksen mukaan
noin viidennes ottaa
käyttöön koulutuksessa
opitut uudet tavat tai
työkalut.”**

mukaan noin viidennes kurssilaisista ottaa käyttöön koulutuk-sessa opitut uudet tavat tai työkalut. Kolme viidennestä kokei-lee uutta asiaa kerran tai pari, mutta luopuu siitä sitten. Yksi viidesosa ei edes kokeile.

”Julkisuuudessa on puhuttu viime aikoina paljon epäonnistuneista it-projek-teista. Oma arvioni on, että vähintään neljäsosassa pieleen menneistä caseista syynä ovat olleet ongelmat käyttöön-otossa.”

Salcom Group tarjoaa asiakkailleen it-palveluja, it-perustan päälle Lyncin, Yammerin, Confluencen ja Office 365:n kaltaisia tuottavuus-alustoja ja palveluja, miten tuottavuusalueet saadaan todelli-seen hyötykäyttöön.

”Erikoisosaamistamme on älykäs työ. Älykkäitä ratkaisuja pitää osata käyttää. Yksilön osaamisen rinnalle tarvitaan kaik-kien sitoutumista jatkuvaan kehitykseen kohti älykästä organi-saatiota”, Hännikäinen muotoilee.

Olennaista esimiehen rooli

Hännikäinen arvioi, että käyttöönoton hankaluuksien taustalta löytyy muun muassa se, että uusien järjestelmien opettelu tarkoittaa työtä ja vaivaa. Ihmiset haluavat tehdä asiat niin kuin he ovat tottuneet tekemään.

Uusi herättää myös usein epäluuloja ja pelkoa: ”Jokainen, joka on tottunut pitämään lompakkoa takataskussaan, voi kokeilla, mitä siitä seuraa, kun siirtää lompakon povitas-kuun. Kauhun tunteita, ainakin”, hän naurahtaa.

Kun Robert Brinkerhoff tutki tarkemmin siihen viidennekseen kuuluvia, jotka ottivat uudet ratkaisut käyttöön, kävi ilmi, että kyseessä eivät olleet esimerkiksi ne, jotka antoivat koulutukselle korkeimman arvosanan. ”Olennaista prosessissa oli esimiehen rooli. Esimieheltä tarvittiin kiinnostusta, tukea ja myös vaativuutta.”

Liikkeelle kolmella kysymyksellä

Risto Hännikäisen mukaan tekninen migraatio – uuteen järjestelmään siirtyminen – tarvitsee rinnalleen Humaanin migraation. Humaani migraatio on Salcom Groupin tänä vuonna lanseeraama organisaation toimintatavan muutoksen työkalu ja rekisteröity tavaramerkki.

Hännikäinen kuvailee, että monet menetelmän yksittäiset elementit ovat jo entuudestaan tuttuja, mutta niistä on luotu kompakti ja tehokas, helposti hallittavissa oleva kokonaisuus, jota voidaan käyttää nimenomaan teknologisiin projekteihin.

”Työkalupakissa kaikki lähtee liikkeelle johdolle asetetusta kysymyksestä, että mille tuloslaskelman riveille tai riveille uuden ratkaisun avulla halutaan vaikuttaa. Eli mistä on tarkoitus saada lisää rahaa tai mistä kenties säästöjä. Jos liiketoimintajohto ei osaa vastata tähän, niin koko teknistä ratkaisua ei todellisuudessa edes kannattaisi ottaa käyttöön.”

Toinen kysymys kuuluu, että miten ihmisten pitäisi muuttaa toimintaansa, jotta tuloslaskelman riveihin tulee muutos. Kolmas kysymys on, että miten muutos todennetaan.

Esimiehille selkeät askeleet

Hännikäisen mukaan johdon vastauksista saadaan viisaus, jonka kanssa mennään esimiesten eteen. ”Esimiehille annetaan hyvin selkeät stepit, askelmat joiden perusteella edetä. He saavat tietenkin myös tarvittavan tuen ja koulutuksen.”

Hän huomauttaa, että hyvin tärkeä asia on myös mittarointi; niiden mittareiden määrittäminen, joilla voidaan seurata, miten esimiesten työ näkyy.

Viestintää, sitouttamista ja tukea

Jo aikaisessa vaiheessa, muutosprosessin alussa aloitetaan myös aktiivinen viestintä koko henkilöstölle. ”Viestinnässä kerrotaan selkeästi, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tällöin selvitetään mitä hyötyä uuden ratkaisun käyttöönotosta on yksilölle ja mitä koko yritykselle. Jokaiselle kerrotaan konkreettisesti, mitä häneltä odotetaan ja millä aikataululla.”

HYVÄ – vai vielä PAREMPI eLearning?

DIGITAL | LESSONS



www.digitallessons.com

Henkilöstölle kerrotaan myös se, mitä esimiehiltä vaaditaan. ”Esimiehet motivoituvat näin entistä paremmin muutosten läpi viemiseen, kun heihin kohdistuu odotuksia sekä johdon että henkilöstön taholta.”

Tarjolla on koko ajan myös osaamisen kehittämistä, yrityksen tarpeiden mukaan. ”Uuden oppimista voidaan auttaa vaikkapa tietoisuilla. Käytössä voi olla myös Floorwalker – yrityksessä kiertävä kouluttaja, joka on varattavissa lähiopetukseen. Tai sitten kouluttaja voi rakentaa vaikkapa koko yrityksen tarvitseman koulutuspaketin.”

Onnistuuko itsenäisesti?

Mutta jokuhan voi nyt ajatella, että mainittuja periaatteita noudattamalla systeemi saadaan kyllä toimimaan ominkin voimin. ”Ajatus on joskus esitetty. Minä olen kysynyt sitten vastaavasti, että miksette ole hommaa jo tehnyt. Kyseessä on kuitenkin työ, joka vaatii muun muassa erittäin paljon pohjatyötä ja erikoisosaamista.”

”Jos otetaan esimerkiksi vaikkapa Lync-viestintäjärjestelmä, niin kuka tahansa oppii käyttämään sitä tunnissa. Tavallisesti menee kuitenkin vähintään vuosi ennen kuin yritys voi sanoa, että Lync on heillä tuottavassa käytössä. Humaanin migraation avulla tuo aika voidaan laskea puoleen vuoteen”, Hännikäinen arvioi. ■



NÄKÖKULMA

Perttu Seppänen

Tuotepäällikkö, Mepco Oy

perttu.seppanen@mepco.fi

www.mepco.fi

Kirjoittaja pohtii keinoja, joilla palkkahallinnon prosessit voidaan hoitaa optimaalisesti. Palkanlaskenta katsotaan yhä useammin kuuluvan osaksi henkilöstöhallintoa, joka voi järjestää palkkapalvelut useallakin erilaisella tavalla.

PALKKAPALVELUJA VOI TUOTTAAMONELLA TAVALLA – SOPIVIN VAIHTOEHTO RIIPPUU YRITYKSESTÄ JA OLOSUHTEISTA

Palkanmaksu on yksi työnantajan keskeisimmistä velvoitteista työntekijää kohtaan. Se kuuluu asioihin, jotka yhdistävät ja koskevat kaikkia työnantajia. Palkkahallinnon toteutus voi kuitenkin vaihdella yrityksestä toiseen.

Perinteisesti palkanlaskenta on ollut osa yrityksen taloushallintoa, ja se on myös hoidettu samalla tavoin. Nykyisin palkkahallinto mielletään yhä useammin henkilöstöhallinnon osaksi. Näin taloushallinnon toimintatavat eivät enää sido palkkahallintoa.

Ulkoistettu palkkapalvelu tarjoaa monia etuja

Palveluntuottajien nopea kartoitus osoittaa, että palkkapalvelujen ulkoistamista tarjoavia yrityksiä löytyy melkoinen määrä. Palveluyritysten sanoma on selvä: kun ulkoistat palkkahallinnon, vapaudut lakisääteisten velvollisuuksien seurannasta, palkanlaskijoiden koulutuksista sekä henkilöiden poissaoloihin liittyvistä riskeistä. Lisäksi saat tuekseen joustavan, kustannustehokkaan ja yrityksen johtamista tukevan kumppanin. Oman energiasi voit keskittää ydinosaamisen kehittämiseen.

Edut ovat selviä – ei ihme, että noin kolmannes pk-yrityksistä onkin etsinyt kumppanin palkkapalvelujen tuottamiseen.

Oma palkkahallinto palvelee omaa henkilöstöä

Ulkoistuksen hyödyistä huolimatta suurin osa yrityksistä kokee, että palkkahallinto kannattaa hoitaa oman henkilökunnan ja omien järjestelmien avulla. Oma palkkahallinto nähdään koko henkilöstöä tukevana palveluna.

Palkkahallinnon ulkoistus ei poista tarvetta omalle, asiaan perehtyneelle yhteyshenkilölle. Erilaisten tapausten tulkinta jää usein yritykselle. Ulkoistus ei vapauta yritystä kokonaan palkkahallintoa koskevista tehtävistä. Palkanlaskenta kannattaakin hoitaa itse, mikäli tarjolla on henkilöresursseja, joilla on tarvittavaa osaamista ja mielenkiintoa.

Palkkapalvelun tuottamiseen tarvitaan aina jokin ohjelmisto. Markkinoilla on useita järjestelmiä, joilla voi hoitaa

lakisääteisen palkanlaskennan. Kehitys, jossa palkkahallinto on siirtynyt enemmän henkilöstöhallinnon puolelle, näkyy myös ohjelmistoissa. Nykyaikaiset järjestelmät ovat osa kokonaisvaltaisia HRM-ratkaisuja, eikä niiden käyttö rajoitu pelkään palkanlaskentaan. Ohjelmiston hankinta on pitkäaikainen investointi. Hankintapäätöksessä kannattaa kiinnittää huomiota järjestelmän ikään ja elinkaaren vaiheeseen, palkanlaskentaa täydentävään toiminnallisuuteen sekä kehityksen jatkuvuuteen myös tulevaisuudessa.

Ulkoistettu palkkapalvelu ja oma ohjelmisto kasvattavat suosiotaan

Perinteisten toimintamallien rinnalla suosiotaan kasvattaa ulkoistuksen ja oman järjestelmän yhdistelmä. Mallissa yritys hankkii ohjelmistotoimittajalta palkka/HRM-järjestelmän ja hankkii omaa ohjelmistoa käyttävän palkanlaskijan palveluna.

Oma ohjelmisto antaa yritykselle vapauden kehittää palkka- ja henkilöstöhallinnon prosesseja yhdessä järjestelmätomittajan kanssa. Samaan aikaan palkanlaskennan sijaisuus ja joustavuusongelmat, koulutuspaineet sekä palkanlaskennan muutosten seuranta hoituvat palkkapalvelun tuottajan toimesta.

Yritykset ovat valmiita investoimaan ohjelmiston hankintaan myös sen tuoman vapauden takia. Oman järjestelmän ansiosta yritys voi itse määritellä, mitä osia palkka- ja hr-toiminnoistaan se haluaa ulkoistaa. Palveluntuottajan kanssa voidaan sopia ketterästi prosesseja ja ohjelmiston ylläpitoa koskevasta työnjaosta. Toimintatapa parantaa yrityksen valmiuksia reagoida nopeasti muutoksiin. Palkkapalvelun tuottajan vaihtaminen tai palvelujen siirtäminen oman henkilökunnan hoidettavaksi ei edellytä tietojen siirtämistä järjestelmästä toiseen.

Milloin olet käynyt läpi yrityksesi palkkahallinnon prosessit ja järjestelmät? Toimintamalleja ja ohjelmistoja koskevat mahdollisuudet kannattaa selvittää, ennen kuin haasteet kasvavat ongelmiksi asti. ■

” Henkilöstöpäällikön tutkinto

Harjoitukset pakottavat ajattelemaan asioita ja kehittämään liike-toimintaa.



Nina Leppäkangas
smartum

Henkilöstöjohtajan tutkinto

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

Koulutus alkaa 8.12. Helsingissä.

Palkanlaskennan perusteet -verkkokurssi

Verkkokurssi on oiva orientaatio palkanlaskennan käsitteisiin, työlainsäädäntöön, palkan määräytymiseen ja varsinaiseen palkkojen laskemiseen.

Koulutukseen jatkuva aloitus.

Johtamisen erikoisammattitutkinto

Näytä osaamisesi johtajana ja kehity yhä vahvemmasiksi ammattilaiseksi yksilöllistä oppimispolkua pitkin.

Koulutus alkaa 5.2. Helsingissä ja 13.1. Oulussa.

Henkilöstöassistentin tutkinto

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

Koulutus alkaa 17.11. Helsingissä.

Henkilöstöpäällikön tutkinto

Erinomainen yleistutkinto henkilöstötehtäviin. Saat varmuutta osaamiseesi ja organisaatiollesi toimivat HR-käytännöt.

Koulutus alkaa 26.11. Helsingissä.



markkinointi
instituutti

Tunnistettava muutos.

markinst.fi

Cloud

Source: Laptop, Camera, Phone, PC Desktop, Projector

Quality vs Time

- Security
- Flexibility
- Economy
- Fastly

People

Pls look in a person's spirit that with every thing, do it not be a lack??

Leader

Success Factors

- QUALITY
- VISION
- INNOVATION
- RESEARCH

STATISTIC OF THIS

Result of first month of 2014. This online group with a Pen. 78% Sales Network, 5% Completion via 11% Completion

Commission Compared with Deletion or Loss

Route by Green is the best solution

Route

Work & View

Lost Company



Sormi suussa?

Rämö-Korpinen tietää – jo viran puolesta – että projektiosaamisen kehittäminen luo organisaatiolle kilpailuetua. HR ei varsinaisesti ole vastahakoinen laittamaan kehityspaukkuja projekteihin, mutta on usein neuvoton sen suhteen, mitä oikein pitäisi tehdä.

”Osaamisen kehittämisjärjestelmät ovat käytössä, mutta ne eivät aina toimi projekteissa. Yhtenä ongelmana on se, että projektiosaaminen pilkkoutuu moneen palaseen yrityksessä, eikä aina nouse esiin niin hyvin.”

Rämö-Korpinen tarjoaa esimerkin: yrityksen X:llä on vakavia ongelmia kustannustenhallinnan kanssa ja tätä pulmaa ratkomaan perustetaan projekti. Ongelma on polttava ja kovia projektijyriä tarvitaan hätiin, jotta tuloksia saadaan – mutta HR ei saa tilanteesta otetta.

”Projektissa tarvittava osaaminen jää tällaisessa tapauksessa herkästi piiloon, kun HR ei kykene kaivamaan sitä esiin organisaatiosta.”

Projektien luvattu maa

Rämö-Korpinen mukaan parempi vuoropuhelu voisi vaikuttaa tulokseen huomattavastikin: jos lähdetään liikkeelle siitä, että tänä päivänä yritykset tapaavat olla jatkuvassa muutoksen tilassa, huomataan että muutostoimet yleensä organisoidaan projekteiksi.

”Nykytilanne on aiheuttanut sen, että projekteja on yhä enemmän, mutta miten on projektiosaamisen laita?”, kysyy Rämö-Korpinen. Hänen mukaansa projektiosaamisen kehittämiseen ei ole panostettu samassa suhteessa kuin projektien painoarvo on noussut.

”Tämä johtuu myös siitä, että HR ei aina huomaa projektin liittyviä tarpeita ja projekti-ihmiset taas eivät osaa perustella oikein sitä, miksi juuri tietyn tyyppistä osaamista tarvitaan.”

Strateginen valttikortti tuuliajolla

Rämö-Korpinen on huomannut, että jos yritysjohtolta kysyy, onko projektiosaaminen strategista osaamista teidän organisaatiossanne, johtajat vastaavat käsi sydämellä: ilman muuta on. Jatkokysymykseen onkin sitten vaikeampi vastata: mikä on projektiosaamisen taso teidän organisaatiossanne? ”Vastausta tähän kysymykseen ei läheskään aina tule, ja se kertoo jo paljon.”

Johtaja Markku Aarni Suomen Projekti-instituutista muistuttaa, että HR:n vahvuus on siinä, että se tietää, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan ja miten muutoksia viedään eteenpäin. ”Organisaatio kehittyy vain jos yksilöt kehittyvät. Jonkun täytyy viedä muutosta oikeaan suuntaan”, toteaa Aarni ja kiittää, että tilanne olisi erityisen synkkä.

”Jos ajatellaan vaikka projektitoimistoa – joka ei aina ole edes virallinen instanssi organisaatiossa, mutta silti vastuussa

projektista – on selvää, että se voi parhaimmillaan olla loistava kumppani HR:lle. Siinä on pieni kielimuuri vain välissä”, Aarni rohkaisee.

Haasteiden nelikenttä

HR:n haasteet projektiosaamisen kehittämisessä liittyvät usein osaamisen ja resurssien saatavuuteen ja niiden varmistamiseen. Työelämän kehittäjä Riitta Hyppänen CM & HR Consulting Oy:stä näkee, että haasteita on tavallaan neljässä eri kategoriassa.

”Ensinnäkin on liiketoimintaan liittyvät haasteet – nähdäänkö uudistustarpeet ja miten niihin vastataan? Toinen asia on osaaminen: miten osaaminen tunnistetaan ja hyödynnetään, miten sitä jaetaan projektissa. Osaamisen hallinta ja hyödynnettävyys projekteissa ovat selkeä kehityskohde. Kolmas tekijä on osaamisen dokumentointi.”

Projektin kokoonpano elää

Se neljäs juttu onkin sitten monisylisempi ja hyvästä syystä: se liittyy ihmisiin. Hyppänen muistuttaa, että projekteissa on tyypillisesti ihmisiä, joilla on erilainen tilanne – joku on aina tulossa, joku menossa ja joku on ollut mukana alusta asti.

”Uusien tiimin jäsenten kohdalla perehdytys on olennaisen tärkeää”, toteaa Hyppänen ja harmittelee, että perehdytys ei vielä kukaan ole kaksisuuntainen prosessi Suomessa. ”Uusilta tulokkailta voi aina oppia ja heidän taitonsa pitäisi ottaa täysimääräisemmin käyttöön.”

Projektiäivo ei ole putkiaivo

Sama pätee (tavallaan) projektista poislähteviin: kunnon exit-strategia varmistaa, että osaaminen jää projektin ja organisaation käyttöön.

Kolmas ryhmä on sitten projektin ydinporukka, jonka haasteet liittyvät oppimiseen – ja poisoppimiseen. Usein projekteissa haetaan uutta ja haastetaan vallitsevia totuuksia, joten ajattelussa tarvitaan joustavuutta. Kun HR:n projektitietämys lisääntyy, opitaan organisaatioissa pitämään ”projektiäivoista” paremmin kirjaa – ja paremmin huolta.

Riitta Hyppänenkin katsoo, että HR:n ja projekti-ihmisten lähentymisestä seuraa pelkkää hyvää. Hänen mukaansa osaaminen rakentuu pitkälti kolmen T:n varaan: pitää olla tietoa, taitoa ja tahtoa.

”Näistä etenkin tahdon osuus korostuu projekteissa”, Hyppänen toteaa ja lisää, että HR kykenee lataamaan projekteihin paljon nykyistä enemmän tietoa ja taitoa, jähka sillanrakennustyössä edistytään.

Kun projektitiimi nahkansa loi

Projektipäivien Key Note -puhujana Taneli Tikka Tieto Oy:stä tuo projektiosaamisesta käytävään keskusteluun uuden näkökul-



KUVA: TIETO

man: yksi avain umpisolmuihin voisi tulla transformationaalisen johtamisen muodossa.

"Transformationaalinen johtaminen on osoittautunut hyväksi työkaluksi jo lyhyessäkin projektissa", toteaa Tikka, joka johtaa teollisen internetin vallankumousta Tieto Oyj:ssä. Tikka on käyttänyt lähestymistapaa esimerkiksi työskennellessään kasvuyritysten kanssa. Kuningasajatuksena on, että ryhmä oppii yhdessä, kulkee muutoksen läpi yhdessä – ja vahvistuu matkalla.

Transformationaalisen johtamisen juuret yltävät toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, jolloin tutkittiin mm. erilaisten sotilasryhmien suoriutumista taisteluissa. Tutkijat halusivat saada selville, miksi jotkut tiimit ylittivät itsensä, kun taas toiset epäonnistuivat pahasti.

"Tutkimus paljasti, että kulttuurista riippumatta kaikilla ihmisillä on sama käsitys erinomaisesta vuorovaikutuksesta. Kun tämä toteutetaan käytännössä, projektin tulokset ovat erittäin hyviä."

Tikka listaa neljä kulmakiveä, joiden varassa projekti saa siivet alleen: arvostuksen osoittaminen, luottamuksen rakentaminen, ihmisten inspiroiminen/motivoiminen ja oppiminen yksilöinä ja yhdessä.

"Tärkeää prosessissa on, että nämä neljä vaihetta käydään läpi järjestyksessä ja liikoja kiirehtimättä. Projektin vetäjä ei esimerkiksi voi rakentaa luottamusta ennen kuin on osoittanut projektin jäsenille arvostavansa näitä."

Jos projektin johtajalla on malttia käydä kaikki neljä rastia läpi, tiimin koheesio nousee uudelle tasolle: ryhmä on utelias, avoin, oppii kokemastaan ja pystyy jakamaan negatiivisiakin kokemuksia.

"Tästä seuraa, että joukko on valmis lähes mihin tahansa. Esimerkiksi vuodenkin mittainen rankka projekti pystytään viemään lävitse hyvin tuloksin", Tikka uskoo. ■

Taneli Tikka on Projektipäivien 2014 yksi Key Note -puhuja.

"Transformationaalinen johtaminen on osoittautunut hyväksi työkaluksi jo lyhyessäkin projektissa", toteaa Tikka, joka johtaa teollisen internetin vallankumousta Tieto Oyj:ssä ja lupaa kertoa aiheesta lisää marraskuussa pidettävillä Projektipäivillä.

POMOLLE KOMPASSI?

UUSI RATKAISU TUO JOHTAMISEEN UUDENLAISTA POTKUA – TITTELIIN KATSOMATTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: QUESTBACK OY

Työelämän murros tuo mukanaan uudenlaisen suhtautumisen johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn – sekä myös näiden asioiden mittaamiseen ja arvioimiseen. Vanha ”kulmahuoneesta kajahtaa” -ajattelu on muuttumassa etenkin pienissä ja vikkelissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työt suunnitellaan ja organisoidaan itse. Tästä huolimatta 360-tapaiset johtajuuden arviointityökalut ovat keskittyneet ylemmän tason johtajiin.

Palautteenhallinnan asiantuntija Questback alkoi miettiä, olisiko syytä päivittää mittaristo uudelle aikakaudelle. Henkilöstön kehittämisen ja asiakaskokemuksen työkalujen parissa työskentelevä Juhamatti Muuraiskangas Questbackilta kertoo, että yrityksessä on tehty vuosia työtä erilaisten HR:ään liittyvien asioiden kanssa ja tämä kokemuspohja auttoi kehittämään Leadership Compass -nimisen ratkaisun. Nimensä mukaisesti se kertoo, missä mennään johtamisen osalta – sijainnin ja suunnan selvitys käy tarvittaessa nopeastikin, ilman viikkojen tai kuukausien taustatyötä.

”Halusimme ratkaisun, josta on hyötyä kaikille ihmisille, jotka joutuvat johtamaan työnsä puitteissa – kompassia ei ole suunnattu pelkästään ylimmälle johdolle”, Muuraiskangas toteaa.

Esimies peilin edessä

Muuraiskankaan mukaan etenkin tässä taloudellisessa tilanteessa on pakko tunnustaa, että tuloksen tekevät viimekädessä ihmiset: kun johtaminen on kunnossa, työ sujuu aivan eri tavalla.

”Työntekijät sitoutuvat paremmin työnantajaan, jolla johtajuusasiat on hoidettu hyvin. Tämän huomaavat myös asiakkaat ja heidänkin sitoutuneisuutensa aste paranee”, hän lisää.

Muuraiskangas muistuttaa, että kun yrityksissä on käytössä erilaisia HRM-mittareita, ne tapaavat liittyä henkilöstön tyytyväisyyteen – vastaavaa laajaa kuvakulmaa hyödynnetään liian harvoin johtamiseen, vaikka tarvetta olisi. ”Näimme, että vastaavaa tuotetta ei ole markkinoilla ja päätimme luoda sellaisen.”

Miten vaikutus mitataan?

Keväällä 2014 Questback lanseerasi uuden Leadership Compassin ja lähti viemään ratkaisua asiakaskenttään. Samalla etsittiin kumppaneita, jotka voisivat auttaa rat-

kaisun viemisessä yrityksiin. Ensimmäinen yhteistyö syntyi HRM Partnersin kanssa, jonka ajatukset kävivät hyvin yksiin Questbackin väen kanssa. Valmentaja Rea Klingberg kertoo, että HRM-markkinassa puhuttaa paljon vaikuttavuus, mutta konkreettisista mittareista on välillä pulaa.

”Johtajuus on murroksessa ja uudistumista haetaan. Tälle muutokselle tarvitaan myös sopivia mittareita”, hän toteaa. HRM Partners räätälöi tuotteeseensa oman lisäosion: Leadership Snapshot tarjoaa johtajalle ajanmukaisen kysymyspatteriston oman kehittämisen tueksi. ”Snapshotin avulla on mahdollista tehdä näkyviksi uudistumisen kannalta kriittiset asiat ja todentaa myöhemmin myös coachingin tai muun kehittämisohjelman tulokset.”

Pilottia pukkaa

Muuraiskangas ja Klingberg kertovat, että yhteistyö on ollut hedelmällistä ja ensimmäinen varsinainen asiakaspilotti on käynnistymässä. Muuraiskangas kertoo, että vieraillessa potentiaalisten asiakasyritysten luona huomaa, että joka puolella tuntuu olevan muutosta ilmassa.

”Tähän liittyy pelkoa siitä, miten muutos viedään läpi. Yrityksen johto ja HR tarvitsevat nyt tehokkaita työkaluja, joiden avulla varmistetaan, että muutos pysyy johtajien käsissä.”

Klingberg lisää, että muutostilanteissa tarvitaan lisää rohkeutta. Liian usein ajaudutaan valjuihin kompromisseihin. ”Mikään ei muutu, jos mikään ei muutu. Coacheina kysymme usein: mitä tekisit, jos et pelkäisi?”

Kevyempi paketti

Muuraiskangas ja Klingberg myöntävät, että toki isoissa yrityksissä on ollut olemassa prosessit muutoksenhallintaan jo parinkymmenen vuoden ajan, mutta proseduurit ovat usein raskaita ja aikaa vieviä. Nyt on tarjolla monta astetta ketterämpi mittari: ”Helppous, keveys ja toistettavuus ovat Leadership

Compassin valttikortteja. Työkalua voi käyttää kätevästi eri päätelaitteilla ja toimenpiteitä voi ottaa nopeasti käyttöön”, Muuraiskangas toteaa.

Uudenlaiselle kompassille on käyttöä myös sen takia, että työpaikoilla on käynnissä sukupolvenvaihdos. Pari-kolmekymppiset milleniaalit ovat ”työn uudet sankarit” ja heille tuskin riittää palautteen saaminen pomolta kerran vuodessa. Muuraiskangas muistuttaa tutkimuksista, joiden mukaan milleniaalit haluaisivat palautetta työstään neljä kertaa viikossa:

”Organisaatiot tarvitsevat oikeat prosessit ja työkalut, jotta tähän kuvioon saadaan joustavuutta.” Hän pitää hälyttävänä sitä, että vain harvassa paikassa Suomessa on mietitty, mikä muuttuu kun milleniaalit tulevat taloon. Kuitenkin jo rekrytoinnin kannalta on elintärkeää, että nuorta väkeä kuunnellaan tarkasti ja heidän toiveisiinsa vastataan.

Johtaminen 2.0

Rea Klingberg näkee, että palautteen antamisen tärkeydestä on HR:ssä puhuttu jo vuosituhannen alusta lähtien, mutta ensi alkun keskustelu keskittyi siihen, että esimiesten tulee antaa kehuja ja kiitosta aina tarpeen tullen. ”Nyt taas puhutaan kehittävän palautteen antamisesta. Meille kaikille on tärkeää tuntea vahvuutemme ja saada apua sen tunnistamiseen, missä voisimme olla vieläkin parempia.”

Aika ajoin puhutaan myös ”johtajuuden lopusta”, jonka myötä asiantuntijat toimivat verkostomaisesti, horisontaalisesti ja itseohjautuvasti etupäässä ilman pomoja. Muuraiskangas ja Klingberg nyökyttelevät:

”Jaettu johtajuus alkaa monessa organisaatiossa olla totta jo nyt”, Klingberg pohtii ja lisää, että Leadership Compassin kaltaisella työkalulla on paljon voitettavaa nimenomaan horisontaalisesti – asiantuntijat, jotka johtavat osaamisensa ja mielipidevaikuttamisensa kautta, saadaan sitoutumaan prosessiin, jossa oma johtajuus tunnistetaan ja sitä kehitetään.

Potentiaalia piisaa

Muuraiskangas ja Klingberg ovat yhtä mieltä siitä, että työskäällä tällä alueella riittää: yritykset ovat heräämässä siihen, että johtajuuden kehittämiseen – riippumatta siitä, millä kohtaa tikapuita ollaan – on pantava enemmän paukkuja.

”Yrityksillä on tarvetta panostaa tähän puoleen, sillä oikeanlainen johtaminen ja henkilöstön sitoutuneisuus ovat menestyksen avaimia”, Muuraiskangas summaa. ■



KILPAILUKYKY YLÖS TYÖKYKY- JOHTAMISELLA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: ARI TALUSÉN



Työkykyjohtamisen tulokset näkyvät suoraan viivan alla. Terveystalon vetämä Työkykyjohtamisen benchmark-tutkimus näytti nyt kolmatta kertaa, että panostaminen työkykyyn kannattaa myös taloudellisesti.

Projektipäällikkö Sini Marttila Terveystalosta kertoo, että vuonna 2013 tekemättä jääneen työn kustannukset palkkasummasta olivat keskimäärin 6,3 prosenttia – kun vielä 2008 tuosuus oli vajaat 8 % . Rahassa mitattuna sama kustannus on n. 2 600 euroa per henkilötyövuosi.

Maalis-lokakuussa järjestettyyn tutkimukseen osallistui 71 organisaatiota. Hankkeeseen osallistuneet yksityisen ja julkisen sektorin toimijat saivat selkeän kokonaiskuvan oman organisaationsa tekemättömän työn kustannustasosta ja sen kehityssuunnasta – ja lisäksi saivat vertailuaineistoon suhteutun arvion omasta säästöpotentiaalistaan. Tiedon perusteella organisaation on mahdollista kohdentaa työkykyjohtamisen ja työhyvinvoinnin investointeja paremmin.

Sini Marttila kertoo, että tutkimukseen osallistuneista toimijoista kymmenkunta yritystä muodosti ”edelläkävijöiden” vertailuryhmän, jotka ovat saavuttaneet vaikuttavia tuloksia tavoitteellisella työkykyjohtamisella. Juuri nämä edelläkävijäyritykset tekivät mainitun tervetulleen leikkauksen tekemättä jääneen työn kustannuksiin.

Määrätietoinen työ kantaa hedelmää

Edelläkävijäryhmä on panostanut työkykyjohtamiseen määrätietoisesti jo viiden vuoden ajan. Koko osallistujaryhmän osalta hajonta oli laajaa: parhailla toimijoilla tekemättä jääneen työn kustannus palkkasummasta oli kolmen prosentin luokkaa, kun taas haitarin toisesta päästä löytyy peräti 13,5 prosentin osuus.

Esimerkki edelläkävijästä ja tuloksellisesta työkykyjohta-

mista on Lassila & Tikanoja. Keskimääräinen eläköitymisikä yhtiössä oli neljä vuotta sitten noin 59,4 vuotta, kun nyt puhutaan 63,3 vuodesta. Sairauspoissaoloprosentti on pudonnut 7,5 prosentista 5,3 prosenttiin. Määrätietoisella työkykyjohtamisella ja tiiviillä yhteistyöllä työterveyden sekä tapaturma- ja TyEL-vakuuttajien kanssa on saavutettu miljoonien eurojen säästöt.

Terveystalossa tiedetään kokemuksesta pitkäjänteisen työkykyjohtamisen tuovan helpotusta raskaaseen kustannusrakenteeseen, kun panostukset kohdistetaan oikein. Yritysten kehityksessä yhä tärkeämmiksi tekijöiksi nousevat työterveyden – ja hyvinvoinnin tavoitteiden asettaminen, niiden systemaattinen mittaaminen ja seuranta sekä toimintatapojen pitkäjänteinen kehittäminen.

Koko paketti haltuun!

Terveystalon johtaja Lasse Parvinen toteaa, että parhaisiin tuloksiin päästään, kun työkykyä johdetaan kokonaisvaltaisesti, eikä jäädä osaoptimoinnin pauloihin.

”Esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentäminen on tärkeää, mutta se ei ole se ainoa asia. Myös sellaiset tekijät kuin tapaturmat, työsuojelu ja työterveys vaikuttavat. Tärkeintä on kohdentaa toimenpiteet oikein ja hanskata kokonaisuus ja toimia ennakoivasti”, Parvinen toteaa.

Parvinen tarjoaa esimerkin: ”Yritykset voivat hyötyä huomattavasti, jos ottavat parempaan syyniin ne syyt, miksi ihmiset jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle. Kun näitä ei-toivottuja ennenaikaisia työelämästä poistumisia tutkitaan työtervey-

dessä kerättävän tiedon avulla, voidaan tunnistaa ne työntekijät, jotka ovat samanlaisessa vaarassa viiden, 10 tai 15 vuoden päästä.”

Viiskymppiä täyteen ja eläkkeelle?

Toimeen kannattaa tarttua, sillä keskimääräinen työkyvyttömyyseläkötymisen ikä Suomessa on 52 vuotta. Jokainen työntekijä, joka saadaan ”pelastettua” työkykyiseksi on tärkeä niin työvoiman säilymisen ja kustannusten kannalta yrityksille kuin koko kansantaloudelle. ”Tutkimukseen osallistuneilla edelläkävijäyrityksillä sekä alkaneiden työkyvyttömyyseläkkeiden lukumäärät että työkyvyttömyyseläkemenot olivat laskeneet suhteessa enemmän kuin muilla”, Sini Marttila toteaa.

Yksi työpaikoilla muhiva pommi on hoitamaton diabetes, josta kärsii arviolta 9 % työelämässä olevista. Jos näiden ihmisten hoitotasapaino ei ole kunnossa, siitä seuraa ongelmia: ”Näillä ihmisillä sairauspoissaoloja voi tulla keskimäärin jopa 10 päivää enemmän vuosittain”, Parviainen toteaa.

Ennakoivasti eteenpäin

Mutta millaisista panostuksista työkyvyn johtamisessa sitten puhutaan? Marttila ja Parvinen kertovat, että tutkimukseen osallistuneet edelläkävijäyritykset ovat keskimäärin nostaneet vuosittaisia työterveyden panostuksiaan 250 eurosta lähes 450 euroon per työntekijä (Kela-korvausten jälkeen). Muissa yrityksissä vastaavat panostukset olivat keskimäärin n. 310 euroa henkilötyövuotta kohden. Samalla painotukset ovat siirtymässä nimenomaan ennakoivaan työterveyteen. ”Toivottavaa olisi, että työterveyden kustannuksista ennaltaehkäisevän toiminnan osuus olisi 60 % ja sairaanhoitoa olisi 40 %, mutta käytännössä tilanne on vielä yleisesti päinvastainen”, Marttila toteaa.

Suomen kilpailukykyyn kannalta puhutaan todella merkittävästä taloudellisesta vaikutuksesta ja siksi hankkeessa on ollut mukana laaja rintama eri työelämän osapuolia; Terveystalon lisäksi mukana olivat jo kolmatta kertaa Työterveyslaitos, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, tilintarkastusyhtiö PwC sekä työeläkevakuutusyhtiöt Elo, Varma ja Veritas.

Pehmeät keinot, kovat tulokset

Marttila ja Parvinen toteavat, että eteenpäin on menty, mutta työskätkä riittää edelleen: firmoissa ei aina ymmärretä, että työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttamalla kilpailukyky paranee väistämättä.

Edelläkävijäyrityksissä on saavutettu merkittäviä säästöjä tekemättömän työn kokonaiskustannuksissa: vuositasolla keskimäärin 7 % ja viiden vuoden säteellä 30 %. Tutkimuksen muissa yrityksissä vastaava kustannuskehitys on laskenut vuositasolla keskimäärin vain 1–2 %.

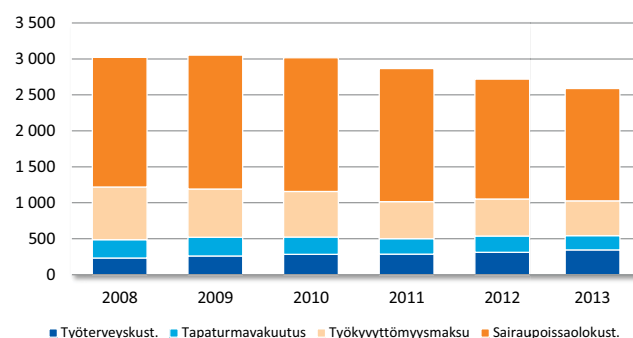
”Yrityksen henkilöstöhallinnolta on puuttunut keinoja osoittaa työkykyjohtamisen taloudellisia hyötyjä sillä tavalla, että yrityksen johto ja omistajat ymmärtävät niiden merkityksen”, Parvinen muotoilee.

Yleisesti työhyvinvointia ja sen johtamista pidetään pehmeänä keinona, mutta panostaminen kannattaa kun todella halutaan kaulaa kilpailijoihin ja kovia tuloksia. Työvoimasta kilpaillen panostaminen henkilöstöön vaikuttaa myös yrityksen maineeseen työnantajana.

Kuka teillä vastaa kilpailukykyä?

Lasse Parvinen peräänkuuluttaa ”yrityksen omaa kilpailukykyvastaavaa”, joka ottaisi työkyvyn johtamisen asiakseen. Tekemättömän työn kokonaiskuva ja kustannukset ovat useimmin yrityksissä hajallaan pelkästään siitä syystä, että kustannuserät näkyvät tuloslaskelmassa erillään ja vastuu toimintojen johtamisesta jakautuu eri henkilöille. Ison yrityksen talousjohtajaa luulisi kutkuttavan mahdollisuus saada työeläkevakuutuksen työkyvyttömyysmaksuluokkia alaspäin. Myös tapaturmavakuutuksista saadaan säästöä työkykyjohtamisen opeilla, Parvinen pohtii. ■

Tutustu Työkykyjohtamisen tutkimusraporttiin:
www.terveystalo.com/tyokykyjohtaminen



Tekemätön työ maksaa miljardeja

- Työkyvyttömyydestä johtuvat kustannukset ovat 3–13,5 % yrityksen palkkasummasta tai 1 400–5 400 € henkilötyövuotta kohden
- Vertailututkimuksen 71 yrityksessä summa on n. 125 miljoonaa euroa vuodessa
- Suhteutettuna koko Suomen yksityissektoriin, vuosikustannukset ovat n. 4,5–5 miljardia euroa vuodessa
- Edelläkävijäryhmän saavutuksen perusteella tekemättömän työn kustannusten säästöpotentiaali on Suomen yksityissektorilla ainakin 1,3 miljardia euroa vuodessa.

Terveystalo

Maija Eklöf

Toiminnanjohtaja

HENRY ry – Henkilöstöjohdon ryhmä

Kirjoittaja muistuttaa meitä tunnustamaan toisten ihmisten arvon ja osaamisen.



TULEVAISUUDEN OSAAMINEN ON TOISEN IHMISEN KUNNIOITTAMISTA

Osaaminen ei ole vain kykyä toteuttaa jotain työtehtävää. Osaaminen on laajempi ymmärrys siitä, kuinka olla ihmisten kanssa. Osaaminen muuttuu kyvykkyudeksi, kun siitä tulee sisäistetty toimintamalli. Vuorovaikutustaidot, yhteistyö, asenne, ihmisten kunnioitus ja arvostus sekä sen näyttäminen ovat elämäntaidon osaamista. Mutta myös nykyisen työelämän osaamisen kulmakiviä.

HENRY ry – Henkilöstöjohdon ryhmä tekee joka kolmas vuosi Suomen oloissa ainutlaatuisen tutkimuksen, HR-Barometrin.

Siinä samat kysymykset kysytään liikkeenjohdolta, henkilöstöjohdolta ja luottamusmiehiltä. Tutkimus valottaa suomalaisten yritysten ja julkisten organisaatioiden käsitystä työelämästämme ja tulevaisuuden haasteista. Viimeisimmän, vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen mukaan suurimmat tulevaisuuden haasteet ovat osaaminen, johtaminen ja vuorovaikutustaidot. Mitä osaamista, minkälaista johtamista ja minkälaisia vuorovaikutustaitoja suomalainen työelämä tarvitsee, jotta voisimme maana parantaa kilpailukykyämme.

Osaaminen kehittyy arjessa yhdessä tekemällä

Suorituksen johtaminen on meille jo tuttua ja osaamisen johtamisesta olemme puhuneet pitkään. Suorituksen ja osaamisen johtaminen kulkevat käsi kädessä. Saavuttaaksemme parempia tuloksia ja parantaaksemme suoritustamme, on olennaista, että meillä on nyt ja tulevaisuudessa oikeata osaamista organisaatiossamme. Mistä sitten tiedämme mikä meille on milloinkin oikeata osaamista? Ilman vision, mission ja strategian ymmärtämistä ja tavoitteiden asettamista emme voi määritellä osaamisia. Oikeiden, tarvittavien osaamisen määrittely on strateginen tehtävä jo strategian luontivaiheessa.

Muuttaaksemme toimintaamme ja toimintatapaamme, asioita on tehtävä yhdessä siten, että arvostamme kaikkia

kanssaihmissiämme ja näytämme sen. Tunnustamme toisten ihmisten arvon ja osaamisen. Sanomme sen ääneen. Henkilöstön mukana oleminen jo strategian rakentamisvaiheessa laajentaa henkilöstön ymmärrystä organisaation tahtotilasta ja omasta roolistaan siinä. Yhdessä tekeminen kasvattaa henkilöstön osaamista, koska yhdessä tekemisessä viipyillään perustavanlaatuisien kysymysten äärellä, kuunnellen kanssamielipiteitä ja luoden yhteistä näkemystä oman organisaation matkasta tulevaisuuteen.

”Yhdessä tekeminen kasvattaa henkilöstön osaamista.”

Vuorovaikutus on enemmän kuin viestintä

Merkittävä osaamisen alue on itsereflektio. Itsereflektion kautta avautuu mahdollisuus johtaa omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Tämä mahdollistaa jatkuvan oppimisen. Se taas puolestaan mahdollistaa kanssaihminen paremman ymmärtämisen vuorovaikutustilanteissa.

Vuorovaikutus on enemmän kuin viestintä. Se on vaikuttamista vuorotellen, antaen aktiivisesti toiselle osapuolelle aikaa reagoida omaan esitettyyn mielipiteeseen. Itsereflektio on vuorovaikutusta itsensä kanssa, jota ilman emme kykene olemaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kansainvälistyvässä Suomessa ja maailmassa ei enää voi tulla toimeen ilman avoimuutta, ihmissuhde- sekä vuorovaikutustaitoja.

Vaikutu kanssaihmisistäsi

Jatkuva muutos arjessamme on uusi normaali. Jotta osaamme asettautua tähän uuteen olotilaan, on päästettävä irti yksinteke- misen -ajatuksista. Yhdessä tekemisessä, siis sellaisessa tekemisessä, jossa arvostamme kaikkia kanssaihmissiämme ja näytämme arvostuksemme vaikuttamalla heistä, on uuden nousun salaisuus. Tunnustamalla toisten ihmisten osaamisen ja sanomalla sen vilpittömästi ääneen on toisen tunnustamista parhaimmillaan. ■

NÄKÖKULMA

Paula Mäkeläinen

Asiakkuusjohtaja

Movendos Oy

www.movendos.com

<https://www.facebook.com/movendos>

@Movendos

Kirjoittaja haluaa tuoda syvempää hyvinvointia työhön pienin arjen askelin. Movendos-valmennuksessa työhyvinvoinnin edistäminen tuodaan osaksi työntekijän arkea samalla, kun työhyvinvointi-investoinnin vaikuttavuus saadaan näkyväksi. Vapaa-ajallaan kirjoittaja liikkuu, luotsaa lastenteatteria ja kynäilee näytelmiä.



MUKAVUUSALUEEN TUKALUUS JA TSEMPIN TAIKA

Saapunut sähköposti vilkkuu luurissa ja näytön nurkassa. Neljä välilehteä on auki yhtäaikaan, puhelin soi viidesti. Hallinnan tunne katoaa ja mielen valtaa riittämättömyyden tunne. Mitä olin tekemässä, minne menossa seuraavaksi? Seminaapurilla edellinen ilta on venähtänyt ja unet jääneet vähiin "yhden" keppanan jäljiltä. Yhdellä on hyvä kunto, mutta stressitasot punaisella. Toisella on kunto rapaterässä, mutta työmotivaatio kohdallaan.

Työntekijöiden ominaisuuksien yhdistelmiä riittää loputtomiin. Työnantajien ja organisaatiotapojen kirjo on vähintään yhtä suuri. Yhteistä työnteon ytimessä ovat yksilö ja tapa, miten ihminen toimii ja omaksuu muutoksia arjessa. Useimmat työhyvinvointipalvelut eivät ole riittävän yksilöllisiä tai ne kattavat vain tietyn hyvinvoinnin osa-alueen. Työhyvinvointiprojekti ei välttämättä kannusta uusien tapojen omaksumiseen osana arkea ja tuettuna, vaan kertarytinällä tai yksin. Ihminen on luonteeltaan laiska ja halukas pysymään mukavuusalueellaan, vaikka tämä alue olisi ahdas ja hiertävä. Siksi tuki arjessa ratkaisee.

Työhyvinvoinnin valmennusprojektit ovat yleensä myönteinen signaali yrityksen johdolta. Investointi maksaa, joten tuloksilla pitäisi olla suurin merkitys: saadaanko panostuksella aikaan aitoa hyvinvoinnin kohenemista yksilötasolla? Tyhyypäiviksi ristityt hengennostuspäivät ovat nekin joskus tarpeellisia, mutta useimmille siitä koituu päänsärkyä tai hyvin lyhytlentoinen virkistys. Henkilöstön yhteiset koulutuk-

set työarjenhallintaan ovat paikallaan nekin, mutta jäävätkö käytännöt pysyvyksi? Arki nielaisee helposti hyvätkin aikeet ja ohjeistukset.

Tavoitteellisessa muutoksessa henkilökohtaisen valmentajan tuki ja kannustus tuovat paremman ja pysyvämmän lopputuloksen. Valmentajan ohella tärkein arkista muutosta tukeva ominaisuus on valmennettavan motivaatio. Se ajaa eteenpäin silloinkin, kun arjen vastukset kovenevat. Yksilöllinen valmennusohjelma, joka soveltuu valmennettavan elämäntilanteeseen ja taustaan on omiaan herättämään motivaation. Kokonaisvaltainen lähestymistapa puolestaan tuo syvyyttä: työhyvinvoinnin näkökulmasta pelkkä kuntorempa ei riitä, jos unta ei ole tarpeeksi tai päässä prakaa.

Valmentajan tapaamisiin yhdistettävällä etävalmennuksella työhyvinvoinnin valmennusjaksoa on mahdollista pidentää ja syventää, mikä vaikuttaa uusien tapojen omaksumiseen myönteisesti. Ihmisen tapojen pysyvä muutos vaatii 4–12 kuukauden prosessin, mieluiten asteittain sekä yksilön tarpeisiin ja elämäntilanteeseen räätälöiden. Valmentajan tuen tuominen osaksi työntekijän arkea on kustannustehokas tapa lisätä valmennuksen ja työhyvinvointi-investoinnin vaikuttavuutta.

Eläkeiän nostoaikheet, yhä nuorempien terveysongelmat työssä sekä työelämän muutos hajanaiseksi, pätkittäiseksi ja itsenäiseksi vaatii uudenlaista lähestymistapaa työssä jaksamisen tukemiseen. Olipa työ fyysistä puurtamista tai luovaa liikettä, niin yksilöä kannattaa paitsi kuunnella, myös tukea. ■



Tulevaisuuden hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta

Ihmisten terveys ja toimintakyky ovat kestävän talouden ja työhön osallistumisen perusta, linjataan sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsauksessa. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) julkisti katsauksensa yhdessä muun valtioneuvoston kanssa perjantaina 3. lokakuuta.

Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteet ja toiminta ovat tiiviisti mukana kaikilla yhteiskunnassa, eikä niitä voida erottaa irralleen muista toimialoista. Terveys ja toimintakyky lisäävät ihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua. Ne parantavat myös työllisyyttä. Työssäolo- vuosien lisääminen on yksi Suomen tulevaisuuden keskeisistä tavoitteista.

Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2014 >



Oikeus kuntoutukseen selvitettävä ennen työkyvyttömyyseläkettä

Työeläkelaitosten olisi jatkossa oma-aloitteisesti selvitettävä työkyvyttömyyseläkettä hakevan henkilön oikeus ammatilliseen kuntoutukseen hallituksen eduskunnalle 11.9. antaman esityksen mukaan.

Jos kuntoutuksen myöntämisedellytykset täyttyvät, henkilölle annettaisiin työkyvyttömyyseläkeratkaisun lisäksi ennakkopäätös kuntoutuksesta. Myös Kelan velvollisuutta selvittää kuntoutusmahdollisuudet ennen työkyvyttömyyseläkepäätöksen antamista korostettaisiin.

Kuntoutusmahdollisuuksien oma-aloitteisella selvittämisellä nopeutettaisiin ihmisten pääsyä tarpeelliseen kuntoutukseen. Kuntoutuksen ensisijaisuutta korostavat nykyiset säännökset ovat yleisluonteisia eivätkä ne ohjaa kuntoutusmahdollisuuksien riittävän tehokasta selvittämistä. Koska henkilön on pitänyt itse hakea kuntoutusta, kuntoutuksen aloittaminen on voinut turhaan viivästyä, jos hakija on hakenut vain työkyvyttömyyseläkettä.

Muutosta ehdotti työryhmä, joka selvitti osatyökykyisten työhön pääsyä ja työssä jatkamista. Lakien on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2015.

Lisätietoja: Sosiaali- ja terveysministeriö, hallitussihteeri Hanna Tossavainen, puh. 02951 63181, etunimi.sukunimi@stm.fi

” Työhyvinvoinnista on tulossa osa johtamista

Suomalaiset yritykset ovat jatkaneet kaikissa kokoluokissa hyvää kehitystä työhyvinvoinnin johtamisessa. Yhä useammin työhyvinvointi on otettu osaksi liiketoiminnan johtamista ja esimiehille on määritetty työhyvinvoinnin huomioivat tavoitteet, vastuut ja mittarit. Tiedot käyvät ilmi *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014* -tutkimuksesta, joka julkaistiin jo viidettä kertaa.

Työhyvinvointi on otettu yhä useammin mukaan johdon ja henkilöstöhallinnon (HR) prosesseihin, kuten strategiatyöhön, esimieskoulutuksiin ja kehityskeskusteluihin. Nämä kaikki luovat vahvan pohjan strategisen hyvinvoinnin pitkäjänteiselle kehittämiselle. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteellisuus, esimiehille määritetty vastuu ja mittaaminen ovat kehittyneet myönteisesti vuosien 2009–12 tasoon verrattuna.

Strategisen hyvinvoinnin investoinnit ovat viimeisten vuosien aikana vähentyneet. Työterveydessä on ollut maltillista nousua, mutta koulutukseen, henkilöstöetuihin ja projekteihin investoiminen on vähentynyt huomattavasti. Vuoden 2014 tulosten valossa panostus oli keskimäärin 726 € henkilöä kohden vuodessa. Tämä vastaa n. 1,8 mrd€:n vuotuista investointia koko Suomen tasolla. Vastaa jilta on kysytty hyvinvoinnin kokonaisinvestoinnit, työterveyden osalta Kela-korvauksen jälkeen.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa -tutkimussarja on kartoittanut työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja vuodesta 2009. Tutkimukseen osallistui 385 organisaatiota seitsemältä eri toimialalta.

TYÖHYVINVOINNIN TULOS Foorumi

MARINA CONGRESS CENTER, HELSINKI
6.11.2014 12.30 – 17.00



Haasteita – Näkökulmia – Ratkaisuja

Liiketoiminta- ja HR-johdolle suunnatussa viidennessä Työhyvinvoinnin TulosFoorumissa keskustelemme siitä, miten tuloksellisesti johtaa työhyvinvointia ja työturvallisuutta.

Seminaarissa viisi ajankohtaista puheenvuoroa mm. professori, hallitusammattilainen **Anne Brunila** pohtii henkilöstön työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia yritykselle. Esimerkkejä tuloksekkaista työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden toimenpiteistä kertovat mm. henkilöstöjohtaja **Saara Lamberg CGI:stä** sekä työterveys ja -turvallisuusjohtaja **Kaisa Lehtipuro UPM:stä**.

Ilmoittaudu heti – paikkoja on rajoitetusti!
www.proimpact.fi/seminaarit
Hinta: € 320 + alv 24%

Etu HR viestin lukijoille -20%
HR viesti -koodilla ilmoittautuneille

Seminaarin järjestää:



Yhteistyökumppanit:





KUKA HOITAA YRITYKSESI PÄTEVYYSSASIOITA?

Lisääntyvät pätevyysvaatimukset, lain ja työn vaatimat korttikoulutukset, ammattiajolut ja henkilöpätevyysien seuranta, sekä niiden ajan tasalla pitäminen, aiheuttavat ylimääräistä koordinoitua ja lisäkustannuksia henkilöstöosastolle.

Ulkoistamisella panostetaan erikoistumiseen

Liiketoiminnan kannalta on järkevää ulkoistaa toiminnot, jotka eivät kuulu omaan ydinsäätämiseen. Luotettavan ja asiantuntevan yhteistyökumppanin avulla vapautetaan aikaa ja resursseja muuhun toimintaan. Myös pätevyyskoulutukset sekä koulutusten hallinta on mahdollista ulkoistaa, kun yhteistyökumppanina on asiantuntija.

”Alertum Oy on suomalainen koulutusyritys, jossa pyritään erinomaiseen asiakaspalveluun ja luotettavuuteen”, kertoo Alertum Oy:n toimitusjohtaja Riku Aho.

Hallitse, hoida ja organisoï yrityksesi pätevyyskoulutukset kustannustehokkaasti

Alertum ylläpitää rekisteriä koko henkilökuntasi osalta ja

asiantuntevat kouluttajat huolehtivat heidän kouluttamisestaan, jolloin koulutusten hallinta, toteutus ja ylläpito eivät jää itselle tehtäväksi.

”Koko prosessin yhtenäistäminen aina ilmoittautumisesta palautekyselyyn on meidän ydinsäätämämme. Toimimme yhteistyökumppaninamme, koko Suomen alueella, jolloin vastaamme yrityksenne henkilöstön kaikista pätevyysvaatimuksista”, kiteyttää Alertum Oy:n koulutuspäällikkö Mika Ahola.

”Meidän avullamme pätevyudet pysyvät voimassa ja ajan tasalla.” ■

Lisätietoja: koulutuspäällikkö Mika Ahola,
mika.ahola@alertum.fi, www.alertum.fi

SKCCC – INHIMILLISTEN VOIMAVAROJEN VALMENNUSTA

SKCCC on johdon ja henkilöstön valmentaja – inhimillisten voimavarojen valmentaja.

Asiantuntijapalvelujamme ovat Johdon valmennus: johdon coaching, johtoryhmävalmennus ja esimiesvalmennukset sekä Henkilöstön valmennus: henkilöstön muutostilanne-, yhteistyö- ja kriisivalmennukset sekä työnohjaus.

SKCCC:n asiantuntija ja valmentaja on psykologi, johdon ja esimiesten työnohjaaja Sampo Kettunen. Kettuselta ja Timo Ropelta ilmestyi syksyllä 2012 yhteistyönä kirjoitettu kirja *Halujohtaminen*. ■

Lisätietoja: www.skccc.fi

NÄIN MENESTYT MBA- TAI EMBA-OPISKELIJANA

Oletko kiinnostunut MBA- tai EMBA-koulutusohjelman suorittamisesta? Punnitsetko ohjelman investointia siitä saataviin hyötyihin? Työelämän koulutussivusto www.koulutus.fi auttaa! Tutustu sivustolla haastateltujen EMBA-osallistujien kokemuksiin.

Päivi Leppänen valmistui kesäkuussa 2014 Jyväskylän yliopiston Avance-johtamiskoulutuksen Executive MBA-ohjelmasta ja kokee opintojen tuoneen varmuutta omaan työhön.

”Jo se, että on suorittanut opinnot loppuun, kertoo ihmisestä paljon. Henkilöllä on kyky ja halua aikatauluttaa kireistä työelämäänsä omalle vapaaehtoiselle kehitykselle”, Päivi tiivistää kokemaansa.

Tampereen teknillisen yliopiston General Executive MBA-ohjelmassa loppusuoralla oleva Jussi Koivusalo kertoo ohjelman lukuisten vierailevien luennoitsijoiden olleen talouselämän huippuosajia. Opintojen myötä Jussi on myös vieraillut Marylandin ja Stanfordin yliopistoissa sekä Piilaaksossa.

”Koulutusohjelman kiinnostavimpia aiheita ovat olleet tiedolla johtaminen ja innovaatiot johtamisen työvälineinä. Ne ovat tulevaisuuden johtamisen tärkeitä elementtejä. Ohjelma on mielestäni ollut hyvin kattava ja luonut pohjaa kokonaisvaltaiselle itsensä kehittämiselle johtajana”, Jussi pohtii.

Erityisesti EMBA-opinnot suoritetaan yleensä työn ohessa. Jussi ja Päivi kannustavat ohjelmista kiinnostuneita tarttumaan tilaisuuteen, mutta myös miettimään ajankäyttöään realistisesti.

”Koulutusohjelman opinnot on mahdollista saada mahtumaan kiireiseenkin aikatauluun, mikäli vain on valmis panostamaan niihin riittävästi”, Jussi kiteyttää neuvonsa opintoja harkitseville. ■

Lue haastattelut kokonaisuudessaan: www.koulutus.fi/haastattelut
Suomessa tarjolla olevia MBA- ja EMBA-ohjelmia löydät osoitteesta: www.koulutus.fi/haku/mbakoulutus



MBA- ja EMBA pähkinänkuoressa:

- *Master of Business Administration (MBA)* ja *Executive MBA (EMBA)* ovat täydennyskoulutusohjelmia.
- MBA- ja EMBA-koulutuksia tarjoavat Suomessa ja ulkomailla lukuisat eri koulutusorganisaatiot.
- Ohjelmat keskittyvät käytännön päätöksentekoon huomioiden liiketoimintaympäristön.

HR:N TEHTÄVÄ ON TUNNISTAA PIILEVÄT KYVYT

Menestyvä ylin johto on helppo tunnistaa – menestyvän keski-ohdon kykyjen tunnistaminen sen sijaan on joskus haasteellista. HR:n näkemys, työkalut ja yrityksen kulttuuri ovat niitä asioita, joiden avulla voidaan löytää kykyjä. Menestyvien tunnistaminen on silti useissa organisaatioissa vaikeaa, ja mahdolliset tulevaisuuden osaajat saattavat näin jäädä huomaamatta ja heidän osaamisensa hyödyntämättä.

Tunnistatko sinä yrityksesi Menestyvän Johtajan? Me tunnistamme.

Assidu valitsee vuosittain Menestyvän Johtajan,

joka näkee muitakin värejä kuin mustan ja valkoisen. Kaikki sävyt ovat tarpeen johdettaessa ihmisiä ja liiketoimintaa. Yrityksen menestys perustuu paitsi raakaan työhön myös johtajiin, joilla on kyky ja taito viedä alaisiaan pidemmälle kuin itse osaisivat. Tämän vuoden teemoina ovat erilaisuuden johtaminen, johtajan kyky saada tiimensä tuottamat innovaatiot käyttöön, johtajan vuorovaikutustaidot sekä vahva läsnäolo. ■

Lisätietoja:
www.assidu.fi



ENFON TOPIAS LAAKSONEN VALITTIIN VUODEN SERVICE DESK -ASIAANTUNTIJAKSI

Enfon Service Desk -asiakaspalvelussa työskentelevä Topias Laaksonen on valittu Vuoden 2014 parhaaksi Service Desk -asiantuntijaksi. HDI Nordic Oy:n järjestämässä kilpailussa arvioitiin muun muassa hyvän asiantuntijan ominaisuuksia ja soveltuvuutta nopea-tempoiseen asiakaspalvelutyöhön.

Asiakaspalveluun erikoistuneessa Yhteys-konferenssissa valitaan vuosittain asiakaspalvelun parhaimmat osaajat kuluvalle vuodelle. Vuoden

parhaana Service Desk -asiantuntijana palkittiin IT-palvelutalo Enfo Oy:n Service Deskissä työskentelevä Topias Laaksonen. Tuomariston puheenjohtajan Marko Uusitalon mukaan valinta kohdistui Topias Laaksoseen, jonka parhaimmiksi ominaisuuksiksi nousivat sosiaalinen älykyys, empaattisuus sekä halu kehittää omaa työtään ja työskentelytapaa.

"Laaksonen kisaan ilmoittaneet työtoverit kertoivat, että Topias Laaksonen kyseenalaistaa jatkuvasti asioita, eli miettii miten jotakin voisi tehdä paremmin. Topias on rautainen ammattilainen, joka jakaa tietämystään myös muille ja pitää

näin yllä hyvää ilmapiiriä sekä kulttuuria tiimissään", Marko Uusitalo HDI Nordic Oy:stä toteaa.

"Empatialla on myös iso merkitys asiakastyössä. Asiakasta voi myös ymmärtää, eli astua hänen saappaisiinsa. Topias Laaksoella on selkeästi sosiaalista älykkyyttä, jonka merkitystä asiakastyössä ei voi liian paljon korostaa teknisen ja tuotetietämyksen rinnalla", Uusitalo kertoo valintaperusteista.

Parhaaksi Service Desk -asiantuntijaksi valittu Topias Laaksonen on hyvin kiitollinen ja otettu saamastaan tunnustuksesta. "Hyvä, ellei paras Service Desk -asiantuntijan ominaisuus on kyky muuntautua nopeasti ja asiakaskohtaisesti eri tilanteissa sekä tarjota asiakkaan näköinen ja asiantunteva palvelukokemus. Kaikessa palvelutyössä on tärkeää mennä koko ajan eteenpäin ja mukautua muuttuvan maailman vaatimuksiin ja pyrkiä hakemaan vastauksia uusiin haasteisiin", Topias Laaksonen sanoo.

"Kiitokset vielä kerran omalle tiimille ja esimiehille, jotka ilmoittivat minut kilpailuun mukaan ja antoivat mahdollisuuden toteuttaa itseäni. Ja erityiskiitos Enfon asiakkaille, joita on ilo palvella", Laaksonen jatkaa. ■

Lisätietoja: www.enfo.fi

KAHVITAUKO SIIVITTÄÄ UUSIIN OIVALLUKSIIN

Nykypäivänä yrityksissä ymmärretään, että kahvitauko ja sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa edistää työtehokkuutta. Taukojen merkitys on ennaltaehkäistä työpäivän aikana syntyvää väsymystä. Kesken jäänyt tehtävä tai pulma saakin kahvitauon jälkeen uutta näkökulmaa ja asia ratkeaa tuorein oivalluksin.

Vietämme työpaikallamme yli puolet valveillaolo-ajastamme. Tutkimusten mukaan ihminen kykenee keskittymään tiiviisti yhtäjaksoisesti noin tunnin, joten laadukkailla tauoilla on iso merkitys.

Hyvä kahvi tukee työviihtyvyyttä ja -hyvinvointia sekä auttaa vähentämään työntekijän stressiä. Paulig Professional on kahvihetkien ammattilainen, jolta löytyy ratkaisu kaikenkokoisten yritysten kahvitarpeisiin. Toimiva kahvitauko syntyy hyvästä kahvista, laadukkaasta kahvilaitteesta ja siististä kahvipisteestä.

Hemmottele työntekijöitäs ja vieraitasi

Suomalaiset ovat suodatinkahvikansaa, joten sen laadusta ei saa tinkiä. Erikoiskahvit, kuten espresso ja cappuccino, maistuvat työpaikoilla erityisesti iltapäivisin.

Paulig Professionalin tyylikäs uutuus Thermoplan Black& White3 CTMC2 loihtii kahvin, teen, espresson, cappuccinon, caffè latten ja nyt myös kaakaon.

Parhaat erikoiskahviuomat valmistetaan tuoreesta maidosta. Laite kuumentaa maidon muutamassa sekunnissa. Täydellinen pienikuplainen kylmä tai kuuma maitovahto on kuin oikean baristan valmistama. ■

Lisätietoja: www.pauligprofessional.fi



HYVÄN OLON KOKOUKSET

Petäys Resort tarjoaa rauhalliset ja toimivat puitteet kaiken kokoisiin tilaisuuksiin, pienemmistä palaverista aina 200-hengen kokouksiin saakka. Kokoustiloja voidaan yhdistää tai jakaa tarpeen mukaan ja kaikissa kokoushuoneissa on moderni kokoustekniikka monipuolisten esitysten pitämiseen.

Kokouksen aikana tarjottavat ateriat ja välipalat on tehty korkealaatuisista raaka-aineista, intohimolla ja ammattitaidolla. Herkullinen ja monipuolinen ravintolamaailmamme pitää kokousväen kylläisenä ja mielen virkeänä.

Kokouspäivä ei olisi täydellinen ilman yhteishenkeä kohottavaa virkistystä. Lähde lumikenkävaellukselle, Amazing Racen mukaan tai pelaa erä curlingia. Tai yksinkertaisesti antaudu hemmoteltavaksi Hyvän olon hoitolassamme.

Loppusilauksen kokoukselle antaa saunamaailmamme. Koe savusaunan pehmeä löyly ja rentoudu puisessa paljussa tai pulahda virkistävään järviveteen rantasaukastamme. Rentouttavaa ja tunnelmallista illanviettoa varten voit varata käyttöösi myös takahuoneen hotellisaunojen kera.

Työntäyteisen ja tapahtumarikkaan päivän jälkeen nukut rauhallisesti ja makeasti uusituissa hotellihuoneissamme. ■

Marras- ja helmikuussa kokoustat meillä super edullisesti!

- Päiväkokous kaikilla herkuilla vain 29,00 € / hlö
- Majoittuva kokouspaketti 109,00 € / hlö / 2hh.

Tervetuloa Hyvän Olon Niemeen!

Lisätietoja: www.petaysresort.fi



STRESSI ON OMA VALINTA

Fyysisen hyvinvoinnin merkitys on ymmärretty jo pitkään. Viimeaikoina on noussut esiin henkinen jaksaminen ja henkinen hyvinvointi. Nykyään ymmärretään molempien treenaamisen olevan mahdollista ja tärkeää.

Keskittymiskykyä voi kehittää, rauhoittumisen taitoa tulee harjoitella, ”vanhakin koira voi oppia uusia temppuja” ja aivoista voi tehdä viisaamman ja helpommin hallittavan. Aivan kuin kuntosalilla käydessä kasvavat ne lihakset joita treenaat, mielenhallinnan harjoittelulla voi kehittää aivojen eri osa-alueita.

Aivokuvannus on osoittanut konkreettisesti, että stressi tekee meidät tyhmemmäksi. Työpaikalla stressi näkyy tiimityön takkuamisena, alhaisena työmotivaationa ja huonona työilma-piirinä, lisäksi kiireessä virheet ja huonot päätökset lisääntyvät ja onnettomuusalttius kasvaa.

Mindfulness-menetelmän avulla on tutkitusti voitu vähentää masennusta ja ahdistusta, lisätä stressinhallintaa ja järkevämpää päätöksen tekoa, sekä vähentää murehtimista, asioi-

den märehtimistä ja jatkuvaa liikaa hermostumista. Loppujen lopuksi stressi on aina oman tulkinnan seurausta, ei tilanteen pakottamaa. Rauhallinen mieli auttaa tekemään tietoisia ja positiivisempia tulkintoja.

Samsaraa Tasapaino-koulutukset oy järjestää tunnetaito- ja stressinhallintakursseja yrityksille, esimiehille, opettajille sekä koululaisille. Parhaimpiin tuloksiin päästään 10 viikon kurseilla, jolloin kerran viikossa harjoittelemme uusia taitoja ja annamme aivoille aikaa kehittyä tukemaan näitä taitoja.

Järjestämme myös yritysten hyvinvointi/virkistyspäiviä yhteistyössä Villa-Apollon kanssa Paraisten saaristossa, sekä virkistysiltamia yhteistyössä Turun maineikkaan tanssiteatteri Aurinkobaletin kanssa. Näin yrityksenne on helppo päästä liikkeelle tunnealyn ja stressinhallinnan opettelussa.

Varaa aika rentoutukseen työporukallenne! ■

Lisätietoja: www.samsaraa.fi

FELLMANNIA – KOKOUSTAJAN KEIDAS

Fellmannia on tilaisuuksien järjestäjien ja kokousvieraiden keidas Lahden keskustamyllyssä.

Auditorio on suunniteltu 250 hengelle, minkä lisäksi talossa on viisi 8–45 hengen kokoustilaa ja runsaasti monimuotoista tilaa ryhmätöiden tekemiseen. Luokat ja ATK-luokat sekä ryhmätö- ja kokoustilat on varustettu nykyaikaisella AV- ja IT-teknologialla, mikä mahdollistaa myös etäyhteyksien kautta toteutettavan opetuksen, ryhmätö, kokoukset ja neuvottelut. Striimaus välittää tilaisuuden tunnelmat internetin kautta reaaliajassa yleisölle.

Liikkumalla Fellmannian verkkosivujen interaktiivisella kartalla pääsee tutustumaan tiloihin, tekniikkaan ja palvelutarjontaan. Kokoustilojen varaustilanteen voi myös tarkistaa netissä.

Tarvittaessa kokoustilojen ulkopuolelle sopii näyttelypöytiä. Kokouspalvelutarjontaan kuuluu myös tieto- ja kirjastopalvelut.

Ravintola Fellmannia palvelee kokousvieraita auditorion ja kokoustilojen välittömässä läheisyydessä. Aamiais- ja iltapäiväkahvibuffetissa on tarjolla hyvä valikoima suolaista, makeaa, hedelmiä ja virvokkeita. 200-paikkaisessa ravintolasalissa nautitaan maukas kokouslounas, joka on valmistettu pääjätämäläisten tuottajien raaka-aineista. Kokouspäivän päätteeksi on mukava nauttia päivällinen tai vaikkapa Chicago-menu ravintolassa ja sen jälkeen Chicago-musikaalin esitys viereisessä Lahden kaupunginteatterissa. ■

Lisätietoja: www.fellmannia.fi



TYÖNOHJAUSTA

Työyhteisövalmennusta

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



ELÄMÄNTYÖ

– yhtä ainutkertainen kuin taideteos



Katso lisää ansiomerkit.fi »

AHAA VISION

Ahaa maps®
fasilitointialustat
ja valmennuspelit,
lue lisää:



www.ahaavision.com

*kara
mondo*

Kohti hyvinvointia ja menestystä.

Valmennus/ Coaching | Henkilöstön koulutus | Organisaatio-konsultointi

mervi.perkinen@karamondo.fi
www.karamondo.fi Bulevardi 12, 00100 Helsinki

TYÖNILOA ja IDEAA!

Esimiesten,
Asiantuntijoiden ja
Työyhteisöjen
Koutsaus ja valmennus



DEXTER

Dexter Oy, Teija Silvola, 0400 270504

HR VIESTI

henkilöstöosaamisen ammattilehti

2015

nro	ilmestyy
1/2015	vko 7
2/2015	vko 18
3/2015	vko 26
4/2015	vko 44



Sekä Booking.com
että TripAdvisor.com
-palveluita käyttävät
asiakkaamme
arvioivat
SATO HotelliKodit
erinomaisiksi!



SATO HotelliKoti

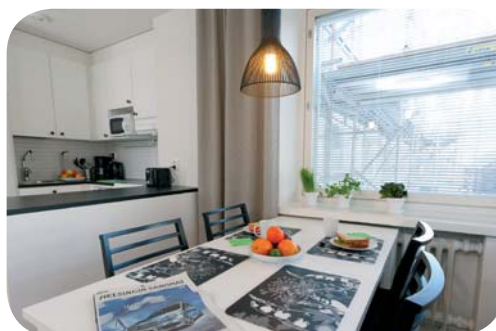
Tarvitseeko yrityksesi henkilöstö
tilapäistä kotia ilman sitoutumisaikoja?

SATO HotelliKodit ovat erikokoisia kalustettuja asuntoja, joissa voi asua 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

Sami Haverinen
Hotellikotipäällikkö
Puh. 0201 34 4408 ja 040 525 1510
sami.haverinen@sato.fi



www.satohotellikoti.fi

sato

tuutori

Uusi verkko-oppimisympäristö

Tuutori on itsenäisen opiskelun oppimisympäristö verkossa. Kehitä henkilöstön osaamista paikasta ja laitteesta riippumatta. Tuutorista löytyvät organisaatiollesi selkeät ja helppokäyttöiset koulutuskokonaisuudet it-sovellusten ja mobiililaitteiden käyttämiseen.

Tuutorin käyttöönotto on vaivatonta, hinnoittelu selkeää ja raportointi henkilötasolla.

Tuutorin verkkosisällöt

- » **Microsoft Office 2013**
Word, Excel, PowerPoint
- » **Office 365**
Lync, Outlook
- » **Windows-käyttöjärjestelmät**
- » **Älypuhelimet ja tabletit**
- » **Harjoitustehtävät**
- » **Lähtö- ja lopputasotestit**



» Pyydä demotunnukset!
koulutus@salcom.fi

» Tutustu osoitteessa:
www.tuutori.fi

