

1/2015

Menestyvä Johtaja 2014

Ympäröi itsensä osajilla

Rekrytointi

Arviointityökaluista enemmän irti

Työ ja hyvinvointi

Yt-neuvottelujen vaikutukset

Laura Ylä-Sulkava-Johans:

**Tiedon muutos-
valmennuksen
konsepti avuksi
yt-neuvotteluihin**





NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk

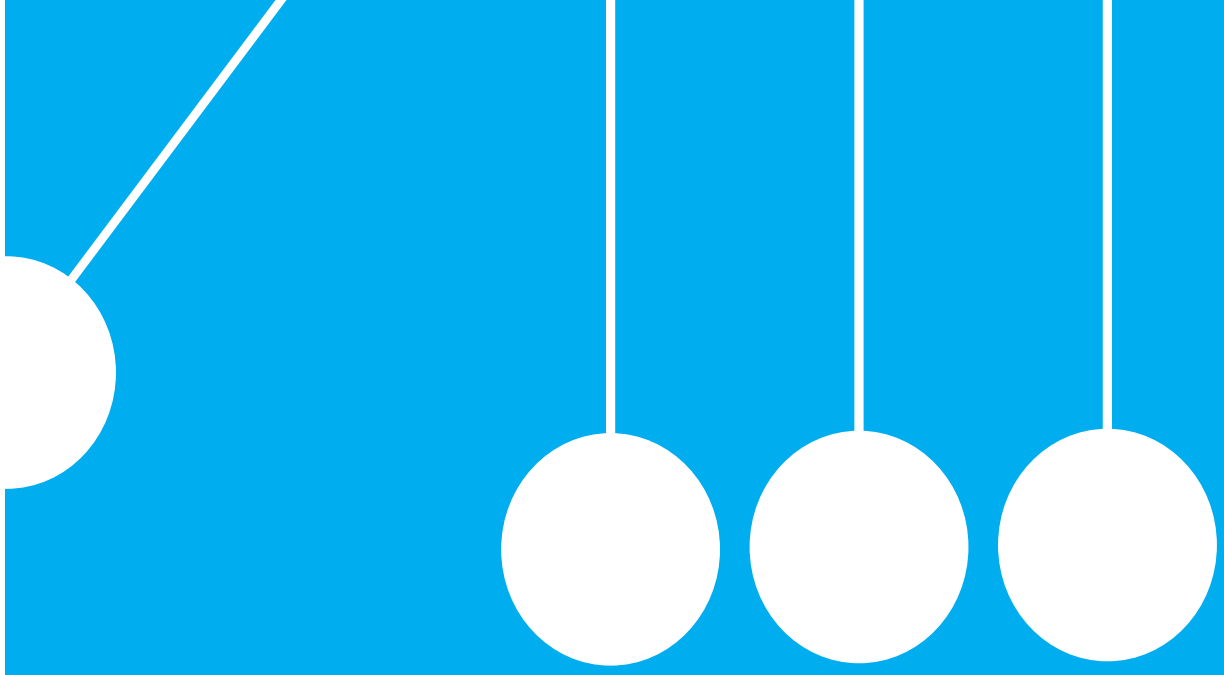




ONNISTUNEILLA VALINNOILLA TEHOKAS ORGANISAATIO JA PAREMPI TYÖELÄMÄ

Tehtävään valitun henkilön työssä menestyminen on yritykselle elintärkeää. Ansioluettelo kertoo harvoin hakijan vastuullisuudesta, luotettavuudesta, asiakaslähtöisyydestä tai loogisesta päättelykyvystä. Testityökalut auttavat mittaamaan näitä ominaisuuksia ja tunnistamaan hakijoista sopivimmat.

Tutustu testityökaluihimme: media.sanoma.fi/testit



UUSI TYÖYHTEISÖViestinnän SEMINAARI

TÖRMÄYS

19.3.2015

TÖRMÄÄ SINÄKIN!

www.procom.fi/tapahtumat/tormays



liitos



Kannen kuva

Olli Häkämies

1/2015

SISÄLTÖ



KUVA: OLLI HÄKÄMIES

Tiedon Laura Ylä-Sulkava-Johans – Ison haasteen edessä.

MENE LÄHELLE!

10

Mene lähelle!

Kun irtisanomispommi osui Tietoon, HR päätti laittaa kaiken peliin ihmisten auttamiseksi. Vaikka HR-tiimillä oli kädet täynnä työtä ennestään, nyt ymmärrettiin heti tilanteen vakavuus ja haluttiin tehdä kaikki mahdollinen, jotta henkilöstö ei koe jäävänsä tuuliajolle missään vaiheessa.

16

Aikuisten tuolileikki

Yt-neuvottelujen ei koeta aidosti muuttavan juuri mitään – mutta onko nykytilanteelle vaihtoehtoja? Esimiesten kyvykkyys on avainasemassa, kun neuvottelujen ja irtisanomisten jälkeen yrityksen tilanne vähitellen normalisoituu.

20

Testaa niin tiedät

Erilaisilla arvioinneilla voidaan selvittää osaajien taidot ja paineensietokyky – mutta miksi yritykset vierastavat niiden käyttöä? Arviointiprosessi on parhaimmillaan tehokas työkalu, joka liittyy suoraan yrityksen kokonaistuottavuuteen ja menestykseen.



26

Kun kiire on vain tekosyy

Menestyvä Johtaja 2014 Antti Koponen luottaa läsnäolon voimaan – ja ympäröi itsensä osaajilla, joille uskaltaa jakaa vastuuta. Tärkeimmät opetukset esimiehenä toimimisessa taas liittyvät oman käytöksen tarkkailuun.



30

Tarvetta dirikalle?

Kannattavaan liiketoimintaan tähtääviä uusia hankkeita kysytellään monessa yrityksessä, mutta mistä projektille vetäjä, kun omilla päälliköillä on kädet täynnä ja rekrytointikielto on päällä? Vuokrajohtajuus nostaa päätään taantumassa, kun vapaalla jalalla on paljon kyvykkäitä johtajia.



34

Kehityskeskustelu on kuollut, kauan eläköön kehityskeskustelu?

HR viestin paneelikeskustelu kehityskeskusteluista kirvoitti esiin mielenkiintoisia näkökantoja – ja tarjosi kurkistuksen myös kehityskeskustelujen tulevaisuuteen. Panelistien mukaan kehityskeskusteluissa on paljon kehitettävää.



46

Peilin edessä

Vuoden Nuori Projektipäällikkö 2014 Marcos Arizti rakentaa siltoja kulttuurien välille. Nuori Projektipäällikkö -kilpailu haastaa vuosittain nuoria projektipäälliköitä testaamaan projektiosaamistaan puolueettomassa ympäristössä.





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.



PRESENTCARD.FI 
SUOMEN LAHJAKORTTIPORTAALI

KOOKOO ETEEN!

Vaikka maa on mustanaan yt-neuvotteluja ja erilaisia kulukuureja, olisi lyhytnäköistä ajatella että yrityksen kehittämistoimet on syytä laittaa jäihin pahimman puhurin ajaksi. Myrsky pauhaa vain aikansa ja ylivoimaisesti suurin osa laivoista pysyy kyllä pinnalla. Kysymys onkin etupäässä siitä, puskeeko oma laiva eteenpäin purjeet riekaleina vai ehjinä. Jos yrityksen HR-infra selviää hengissä myllerryksistä, voidaan nousukauden myötätuulissa tehdä kilpailijaan varsin mukavaa hajurakoa.

Yksi hyvä ja halpa työkalu taantumataipaleella on kehityskeskustelut. Myönnetään, myönnetään: kehityskeskusteluilla ei aina ole paras mahdollinen maine ja etenkin monessa pk-yrityksessä ne ovat tavanneet jäädä kahvittelu/rupattelutuokioksi, jolla on vain vähän merkitystä työnteon tehostamisen kannalta. Isommissa yrityksissä meininki tapaa olla toinen, sillä tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen seuraamisen merkitys tunnistetaan sillä puolella paremmin – ja resursseja allokoidaan strategisesti.

Ehkä kehityskeskusteluista puhuttaessa vähän vielä vaivaavat tilaisuuden angloamerikkalaiset juuret. ”Performance review” kuulostaa vähän liian rajulta suomalaisessa yhteen-hiileen hyvinvointivaltiossa: meitäkö täällä arvioidaan kuin ravihevosta ja raippa heilahtaa, jos vauhti ei riitä? Suomessa asetelma on käännetty siten, että katsotaan enemmän tulevaisuuteen kuin menneisyyteen: tänne asti on tultu, tällaisilla eväillä, miten tästä eteenpäin? Miten voin kasvaa ja kehittyä ja jatkaa omalla henkilökohtaisella polullani?

Ripaus jenkkiä ei kuitenkaan olisi pahitteeksi meilläkin: kyllä työnantajalla on oikeus vaatia tehoja ja venymistä, jos ollaan vaikeassa paikassa (ja vastaavasti tehuruuvia on löysättävä, kun ollaan selvillä vesillä). Jotta kehityskeskustelu säilyisi ihmiskasvoisena (ja piiskat pysyisivät piilossa), olisi HR:n syytä nostaa profiiliaan. Jos HR valmentaa esimiehet vetämään proaktiivisia kehityskeskusteluja, joissa rasvaprosentti on lähellä nollaa, pomon huoneesta lähtee entistä motivoituneempia työntekijöitä.

Tavoitteena on tietenkin tehdä kestävämpää henkilöstöpolitiikkaa, jossa nähdään kuluva päivää tai vuotta pitemmälle. Se on helpommin sanottu kuin tehty: taktiset manööverit syövät elintilaa strategisilta siirroilta, joiden varassa yritysten tulevaisuus viime kädessä lepää. Joissain paikoissa on pulaa työntekijöistä tai eläköidytään, mikä aiheuttaa päänsärkyä toimintavarmuuden tasaisesta jatkumisesta.

Osajista kannattaa pitää kiinni, sillä talon tavoille oppiminen vie aikansa. Liipasinherkälle talentille taas tekisi mieli muistuttaa tutkimuksista, joiden mukaan yhdessä organisaatiossa loistanut työntekijä saattaa valahtaa rivimieheksi työpaikkaa vaihdettuaan – sen verran merkitystä on hyvällä, työntekijää tukevalla työympäristöllä.

Taantumien raadollisuus näkyy siinä, että korkeakoulutettuja on nyt paljon työttömänä – eli tavallaan puhutaan ostajan markkinoista. Mutta vaikka yhtä avointa työpaikkaa hakisi sadoittain ihmisiä, ei HR:ssä tule ylipistä liikaa. Huonoina aikoina ne harvat rekry-ilmoitukset luetaan tarkkaan, mutta nousukauden aikana vasta selviää, onko yrityksellä työnantajana sellaista vetovoimaa, että se kelpaa muuksikin kuin turvasatamaksi.

Moniin kysymyksiin on mahdollista saada vastauksia kehityskeskusteluista. HR:lle on annettava tarvittavat mittarit ja työkalut, jotta ”kookoo” saadaan taas sinne, minne se kuuluu: etulinjaan!

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.



OLISIKO AIKA INVESTOIDA PÄÄOMAAN?

Henkilöstöassistentin tutkinto

Koulutus alkaa **17.3.**

Johtamisen erikoisammattitutkinto

Koulutus alkaa **5.5.**

Henkilöstöjohtajan tutkinto

Koulutus alkaa **11.02. tai 20.4.**

Henkilöstöpäällikön tutkinto

Koulutus alkaa **23.3.**

Palkanlaskijan tutkinto

Koulutus alkaa **18.3. Helsinki ja 24.3. Oulu**

Esimiehen tutkinto

Koulutus alkaa **19.3. Helsinki**

Markkinointi-instituutissa opit työn ohessa, työn kautta ja alan huippujen opastuksella.

94 % asiakkaistamme **suosittelee** meitä. Lisää pääomaa kasvattavia koulutuksia: markinst.fi



markkinointi
instituutti

Tunnistettava muutos.

TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 49 € / VUOSI

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



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



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

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

1/2015

julkaisija

PubliCo Oy
Pälkäneentie 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

tilaaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Matti Välimäki
Jarkko Böhm

paino

PunaMusta Oy

ISSN-L 2323-6663
ISSN 2323-6663 (painettu)
ISSN 2323-6671 (verkkojulkaisu)

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen



PAULIG PROFESSIONAL -KAHVIRATKAISULLA PIDÄT TYÖNTEKIJÄSI JA ASIAKKAASI VIREESSÄ.

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

Pauligilla on kahvin paahtamisessa lähes 140 vuoden kokemus. Nykyään tarjoamme kahviasiantuntijuuden lisäksi palvelukonseptiä, johon kuuluu mm. kahvilaitteet, huoltopalvelut, koulutus- ja rahoitusratkaisut.

Ota yhteyttä!

Paulig
PROFESSIONAL



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

MENE LÄHELLE!

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: OLLI HÄKÄMIES

KUN
IRTISANOMISPOMMI
OSUI TIETOOON,
HR PÄÄTTI
LAITTAA KAIKEN
PELIIN IHMISTEN
AUTTAMISEKSI



**// Halusimme
ottaa vastuuta
ja kohdata ihmiset
silmästä silmään.**



Tiedon Product Development Services -yksikkö oli ison haasteen edessä syksyllä 2014. Tieto oli juuri menettänyt merkittävän asiakkaan ja yt-neuvottelut olivat väistämättä edessä. Pörssitiedotteen mukaan henkilöstövähennyksiä oli luvassa satamäärin – mikä neuvoksi kovassa paikassa?

Product Development Services (PDS) on iso yksikkö, joka toteuttaa erilaisia tuotekehitysprojekteja Tiedon asiakkaille. PDS:ssä oli töissä 500 ihmistä, jotka joutuivat nyt miettimään, lähteekö oma vai kaverin duuni alta? Yksikön HR-osasto otti kopin mahdolltomalta tuntuvassa tilanteessa. Vaikka HR-tiimillä oli jo kädet täynnä työtä ennestään, nyt ymmärrettiin heti tilanteen vakavuus ja haluttiin tehdä kaikki mahdollinen, jotta henkilöstö ei koe jäävänsä tuuliajolle missään vaiheessa.

HR Business Partner Laura Ylä-Sulkava-Johansin lisäksi PDS-yksikön HR-tiimiin kuului kaksi henkeä – ja tarvittaessa saatiin jonkin verran tulitukea myös pääkonttorin HR:stä, mutta aika pienellä porukalla piti miinaa lähteä purkamaan. Toisaalta pieni on ketterä ja niin ratkaisu kypsyi ennätysajassa: HR lähtee tukemaan kaikkia organisaation tasoja, poikkeuksellisesti jo yt-neuvottelujen aikana.

”Meillä oli paljon töissä seniori-tason väkeä ja paljon osamista yksikössä ylipäättänsä. Halusimme ottaa vastuuta ja kohdata ihmiset silmästä silmään”, Laura Ylä-Sulkava-Johans toteaa.

**CV-klinikka
oli todellinen
menestys ja moni
ihminen tunsu saavansa
rohkeutta sitä kautta.**

Yhteen hiileen

Esimiehet tukivat hanketta ja myös rahoitus saatiin järjestymään. Vastaavasti luottamushenkilöt antoivat hankkeelle suunauksensa – ymmärrettiin, että ison asiakkaan menetys tulee

vähentämään rivejä, joten kaikki keinot kannattaa ottaa käyttöön ilman viivettä.

Onni onnettomuudessa oli se, että Tieto oli jo jonkin aikaa hionut muutosvalmennuksen konseptia yhdessä AS3 Finland Oy:n kanssa. Nopeat liikkeet ja suuret mullistukset eivät ole mitään

uutta IT-sektorilla, joten Tieto oli jo rakentamassa toimintamalleja siitä, miten muutoksen kanssa pärjätään entistä paremmin. Kriisin iskiessä ei siis tarvinnut lähteä liikkeelle aivan nollasta.

”Meillä oli esimerkiksi esimiesvalmennus ideoitu aika pitkälle valmiiksi ja nyt siihen piti vain lisätä tämä uusi kulma”, kertoo Leena Airola AS3 Finlandista.

Jahka paketti oli kasassa, HR-väki jalkautui kentälle. Loppuvuodesta 2014 HR-tiimi vieraili seitsemällä paikkakun-



nalla ja tarjosi kaikille mahdollisuutta saada tukitoimintoja. Ensimmäisistä tilaisuuksista saatu palaute oli rohkaisevaa ja HR-väki tajusi olevansa oikealla tiellä. Parissa viikossa kokonaan toimipisteet oli koluttu.

Ajolähtö edessä

Tilaisuuksissa keskeinen asia oli muutoksen luonne ja merkitys. Sessioissa pohdittiin, miten muutos voidaan hahmottaa ja mitä sen kohtaaminen edellyttää yksilötasolla? Samalla pohdittiin myös tunteiden (rankkojenkin) roolia koko yhtälössä.

”Halusimme alusta asti viestiä, että tilanne on nyt erittäin vakava ja kaikkien tulee varautua hakemaan uusia töitä sisäisesti ja ulkoisesti”, Laura Ylä-Sulkava-Johans kertoo.

Henkilöstö sai myös koulutusta, jonka aiheena olivat työmarkkina-arvo, motivaatio ja tulevaisuuden toiveet ja odotukset. AS3:n toteuttamissa valmennuksissa käsiteltiin työmarkkina-arvoa, oman osaamisen kirkastamista, motivaatiota sekä tulevaisuuden toiveita ja odotuksia. Valmennuksissa kannustettiin ottamaan aktiivinen ote epävarmuuden keskellä ja tarkastelemaan omaa osaamista laajemmin. Näin voi avautua uudenlaisten mahdollisuuksien maailma.

Konkreettista otetta koulutuksiin haettiin mm. starttaamalla kattavat tukitoimet, joiden tavoitteena oli auttaa henkilöstöä päivittämään osaamisensa CV:hen.

”Tajusimme HR-tiimissä, että olemme lukeneet tuhan-

sia CV:itä ja tiedämme tarkkaan, miltä hyvä CV näyttää. Halusimme auttaa henkilöstöä tarjoamalla heille käytännön vinkkejä CV:n tekoon”, Ylä-Sulkava-Johans toteaa.

Tiedätkö oman markkina-arvosi?

Puolen tunnin mittainen CV-klinikka auttoi työntekijöitä hahmottamaan, millainen paketti heillä oli kasassa. Samalla paljastui, että ulkopuolisen tarjoama apu oli juuri se asia, jota tarvittiin: ihmiset itse joko väheksyivät taitojaan tai sitten eivät hahmottaneet kompetenssejaan kovin selvästi.

”CV-klinikka oli todellinen menestys ja moni ihminen tunsu saavansa rohkeutta siitä kautta. Tämän seurauksena työntekijät ovat alkaneet päivittää CV:itään pienissä porukoissa, ikään kuin toinen toistaan tukien ja sparraten”, Ylä-Sulkava-Johans kertoo.

AS3 Finlandilla oli muutosvalmennuksissa keskeinen rooli. Leena Airolan mukaan ydinviesti oli joka paikkakunnalla selvä: ryhtymällä aktiiviseksi toimijaksi voidaan välttää lamaantumisen ja apatia.

”Yhteistyössä toteutetun valmennuskokonaisuuden ydintehdävänä oli tukea ihmisiä käsittelemään omaa sisäistä muutosprosessiaan sekä tiedostamaan, mitä osaamista he tarjoavat ja miten viestiä siitä niin CV:ssä, kuin sosiaalisessa mediassa ja näkemään myös uusia ja erilaisia uramahdollisuuksia”, Airola toteaa.

Syntipukkeja ei kaivattu

Riippumatta siitä, oltiin Espoossa, Jyväskylässä vai Rovaniemellä, kuulijakunta oli hyvin vastaanottavaista. Tilanteen vakavuus ymmärrettiin, mutta syytely oli minimissään – IT-alan rakennemuutos oli jatkunut jo pitkään ja väki oli varautunut huonoihin uutisiin. HR-tiimin järjestämiin tilaisuuksiin tultiin isolla porukalla ja sisäänheittäjänä toimivat usein – ehkä hiukan yllättäen – luottamushenkilöt.

HR:n ohjenuorana yksikössä on aina ollut 'Mene lähelle'.

”Kunkin toimipisteen henkilöstöstä noin puolet osallistui järjestettyihin moduuleihin. Tämä oli myös meidän tavoitteemme”, Ylä-Sulkava-Johans toteaa.

Leena Airola lisää, että tällaisissa nopeasti syliin tulevissa tilanteissa on lähes mahdotonta tavoittaa kaikki ihmiset – irtisanomisten pelko ja shokki on niin suuri, että joidenkin on hyvin vaikea tarttua nopealla aikataululla järjestettyyn apuun.

”Se oli tiedossa jo etukäteen, mutta moni myös tarttui tarjottuun mahdollisuuteen – ja sai siitä hyötyä.” Omalta osaltaan apua antoivat myös paikalliset TE-keskukset.

Työnantaja kiitettävästi hereillä

Tiedon näkökulmasta juuri nopea ja päättäväinen toiminta oli kaiken a ja o: haluttiin kantaa vastuullisen työnantajan rooli ja tarjota tukea mahdollisimman laajalla rintamalla. Myös intranetti otettiin avuksi urakassa ja sinne luotiin omat sivut aihepiiriä koskien.

”Näin ihmiset, jotka eivät jostain syystä päässeet roadshow-koulutuksiin, pystyivät hakemaan tietoa netistä”, Airola kertoo.

Nettiin syntyi myös erityinen rekry-palsta, josta ei ihan tavanomaisinta reittiä. Tiedon laitettua vähennystarvetta koskevan pörssitiedotteen ulos, alkoi muilta ICT-toimijoilta tulla varovaisia kyselyjä vapautuvan työvoiman suhteen. Tiedossa päätettiin ottaa vastaan kollegoiden tarjoama vetoapu ja perustettiin intraan erillinen sivusto, jotta osaajat pääsevät puheisiin heidän taidoistaan kiinnostuneiden yritysten kanssa.

”Tilanteessa oli poikkeuksellista sekin, että nyt vapautui kokonaisia tiimejä ja tietenkin tiimiosaamisesta oltiin kiinnostuneita”, Ylä-Sulkava-Johans kertoo.

Urakka voiton puolella

Laura Ylä-Sulkava-Johansin mukaan pahin on nyt ohi, vaikka kukaan ei vielä tiedä esimerkiksi sitä, kuinka moni on lopulta lähdössä talosta. HR:ssä 12 vuoden työuran tehnyt Ylä-Sulkava-Johans puhuu viimeisistä muutamasta kuukaudesta aivan poikkeuksellisen ajanjaksona:



”Kyllä tämä omalla uralla on ollut se kaikkein dramaattisin tilanne”, hän toteaa ja lisää, että hajaantuneen organisaattiorakenteen tähden vaadittiin paljon venymiskykyä ja jalkatyötä, että viesti saatiin perille kaikille.

Kuluneet kuukaudet ovat olleet raskaita, koska HR:n ohjenuorana yksikössä on aina ollut ”Mene lähelle” – näin opitaan tuntemaan ihmiset ja voitetaan heidän luottamuksensa. Mutta on vaikea pitää viileän ammattilaisen julkisivua yllä, kun toisen sitten oppiikin tuntemaan todella hyvin. Kovien totuukien lateleminen ei ole helppoa, kun tietää mitä ihmisillä on pelissä.

”Näistä asioista me olemme puhuneet HR-tiimin sisällä, kun alkaa tuntua liian rankalta. Silloin auttaa ajatella, että ellei tunnu pahalta, niin sitten on väärät ihmiset tekemässä.”

Avoimuus on ainoa tie

Pahaa oloa täytyy kunkin purkaa tavallaan, jotta työtä pystyy ylipäänsä tekemään – esimerkiksi lenkkeilemällä tai puhumalla voi nollata tilanteen ja päästä siirtymään eteenpäin.

Myrskyn nyt helpottaessa Ylä-Sulkava-Johans ajattelee, että valittu avoimuuden tie on ainoa kestävä vaihtoehto pitkän päälle.

”Tilanteessa täytyy ottaa vastuu ja ryhtyä toimenpiteisiin, mutta kyllä avoimuus on se kaikkein tärkein asia.” ■

Sympa HR

saa liiketoimintasi hymyilemään



“Sympa HR palvelee erittäin hyvin, enkä ole toistaiseksi löytänyt markkinoilta toista vastaavaa, joka voisi auttaa HR:n ja liiketoiminnan eteenpäin viemisessä.”

Sara Purhonen
Henkilöstöjohtaja
Animagi Oy

**Katso Saran video ja
muut Sympa HR -menestystarinat**

sympa.fi/video

TECHNOPOLIS

Animagi

RECOVER
RECOVER NORDIC

Sympa

www.sympa.fi
0290 001 200
info@sympa.fi

AIKUISTEN TUOLILEIKKI

YT-NEUVOTTELUJEN EI KOETA AIDOSTI MUUTTAVAN JUURI MITÄÄN – MUTTA ONKO NYKYTILANTEELLE VAIHTOEHTOJA?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: 123RF.COM

Tiukkoina aikoina yt-neuvottelut valtaavat alaa vähän joka puolella. Kun ”yyteet” osuvat kohdalle, tunnelma on harvoin katossa. Usein yt-neuvottelut koetaan teatteriksi, jossa kaikilla on roolisanansa sanottavana, mutta mikään ei muutu – ja kohta moni kollega suuntaa kohti ovea.

Lainsäätäjän tarkoitus on ollut humanimpi: yt-neuvotteluja koskevan lainsäädännön mukaan yhteistoimintaneuvottelujen tulee perustua henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin, riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Neuvottelut käydään ”yhteistoiminnan hengessä” ja niissä on oltava mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen.

Nykyistä lakia on sovellettu 1.7.2007 alkaen, jolloin lakia uudistettiin aiempaan nähden huomattavastikin: soveltamisalaa laajennettiin, yt-neuvotteluja koskevia käytäntöjä täsmennettiin ja niiden ennakoitavuutta lisättiin. Tavoitteena oli, että henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet yt-tilanteissa paranisivat.

Pelivara vähissä

Nousukaudella kynäillyt lakimuutokset ovat joutuneet totiseen testiin pitkässä taantumassa. Esimerkiksi Tekniikan Akateemiset TEK:n viimevuotisessa tutkimuksessa työntekijät ja henkilöstön edustajat kokivat, ettei kysymyksessä ole aito neuvottelutilanne laisinkaan – päätökset tai suunnitelmat oli tehty jo

aiemmin eikä lopputulokseen päässyt konkreettisesti vaikuttamaan. Neuvoteltavaa on vain vähän eikä todellisesta, lainsäätäjän tarkoittamasta yhteistoiminnasta voida puhua.

TEK:n tutkimuksen mukaan luottamusmiehet voivat kyllä neuvotteluissa esittää henkilöstön näkemyksiä tilanteesta ja tehdä ehdotuksia, mutta niitä ei juurikaan huomioida. Neuvotteluprosessi ja irtisanomiset näyttäytyvät henki-

löstölle helposti epäloogisena pelinä, joka vaikuttaa pahimmillaan arpomiselta.

Tutkimusta varten haastatellut totesivat karusti, että yt-tilanteissa irtisanomiseen ei näyttäisi vaikuttavan se, onko henkilö tehnyt työnsä hyvin vai huonosti. Tämän vuoksi yrityksiin jääneet työntekijät suhtautuvat yt-neuvotteluihin ja neuvottelujen jälkeisiin tilanteisiin kyynisesti.

Kun nalli napsahtaa

Omalle kohdalle sattuvaan irtisanomiseen reagoidaan yksilöllisesti: osa pystyy sopeutumaan asiaan ja kokee irtisano-

**Omalle kohdalle
sattuvaan
irtisanomiseen
reagoidaan yksilöllisesti.**



/// Esimiesten
kyvykkyys
on avainasemassa
neuvottelujen ja
irtisanomisten jälkeen.





misessa myös mahdollisuuksia. Osalle sen sijaan irtisanotuksi tuleminen aiheuttaa sekä psyykkisiä että fyysisiä oireita.

Yt-neuvottelujen vaikutukset yrityksessä tai työpaikassa voi TEK:n tutkimuksen perusteella jakaa lyhyt- ja pitkäkestoisiin vaikutuksiin. Pitkäkestoiset vaikutukset liittyvät luottamuksen rapautumiseen työntekijöiden ja johdon välillä. Tutkimukseen vastanneet kertovat työilmapiiriin, motivaation, keskittymiskyvyn ja luovuuden heikkenemisestä.

Työnsä säilyttävät työntekijät kokevat pahimmillaan, että yritys on vailla luotettavaa johtoa ja näin ollen vailla onnistumisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Heikosti toteutettu yt-prosessi voi kääntyä tarkoitustaan vastaan: lyhyellä aikavälillä tavoitellut säästöt ja supistukset saavutetaan, mutta tuotavuuden ja tehokkuuden laskeminen näkyy pidemmän ajan kuluessa. Huono yt-prosessi voi johtaa negatiiviseen kierteseen.

Esimiehen kiirastuli

Helppoa ei ole pomoillakaan yt-miinaa purkaessa. Riitta Hyppäsen kirja *Tiukka tilanne* antaa käytännön vinkkejä työvoiman sopeuttamistilanteisiin ja YT-neuvotteluihin. Hyppäsen mukaan perustehtävät pitää hoitaa, vaikka tunteet kuinka olisivat pinnassa.

Hyppänen nostaa esille strategialähtöisen henkilöstö-



JET, johtamisen erikoisammattitutkinto

- Terveystieteiden alalle alkaa 10.3.
- Järjestöjen toiminnanjohtajille ja esimiehille, alkaa 16.4.

Tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto, alkaa 7.5.

Tarjoamme käytännönläheistä, räätälöityä henkilöstön kehittämistä.

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



omnia



omnia.fi

suunnittelun yhtenä keinona, jolla kovasta paikasta selvitään. Strategiasta esimies saa myös selkänöjää, jos liipaisimen vetäminen tuntuu mahdottomalta tehtävältä. Hyppäsen mukaan itse irtisanomiskeskustelussa korostuu kaksi asiaa: läsnäolo ja vuorovaikutus. Korrektiin viestintään kohdistuu paljon paineita – Hyppänen neuvoo kuitenkin, että esimerkiksi irtisanomisen perusteluja on turha selitellä liikaa.

Myös TEK:n tutkimuksessa pohditaan ratkaisuja. Yksi keino on miettiä, miten yt-neuvotteluprosessi voitaisiin toteuttaa niin, että henkilöstö pystyy vaikeassakin tilanteessa luottamaan yrityksen johtoon, eikä työnteko olennaisesti häiriinny.

TEK kehottaa myös tarjoamaan mahdollisimman monipuolisia tukitoimia – irtisanomispaketit mukaan lukien – irtisanomisuhan alla oleville henkilöille.

Lähtötilanne selville

Lisäksi tulee ottaa huomioon yrityksen todellinen tilanne sekä yhteydet irtisanottaviin henkilöihin. Lähijohtoa kannattaa käyttää asiantuntijoina, kun työpaikan, yksikön tai vastaavan todellista työtilannetta arvioidaan.

Viimeisenä teesinä TEK:n tutkimus kehottaa kiinnittämään esimiesten asemaan erityistä huomiota. Esimiesten kyvykkyys on avainasemassa, kun neuvottelujen ja irtisanomisten jälkeen yrityksen tilanne vähitellen normalisoituu. ■

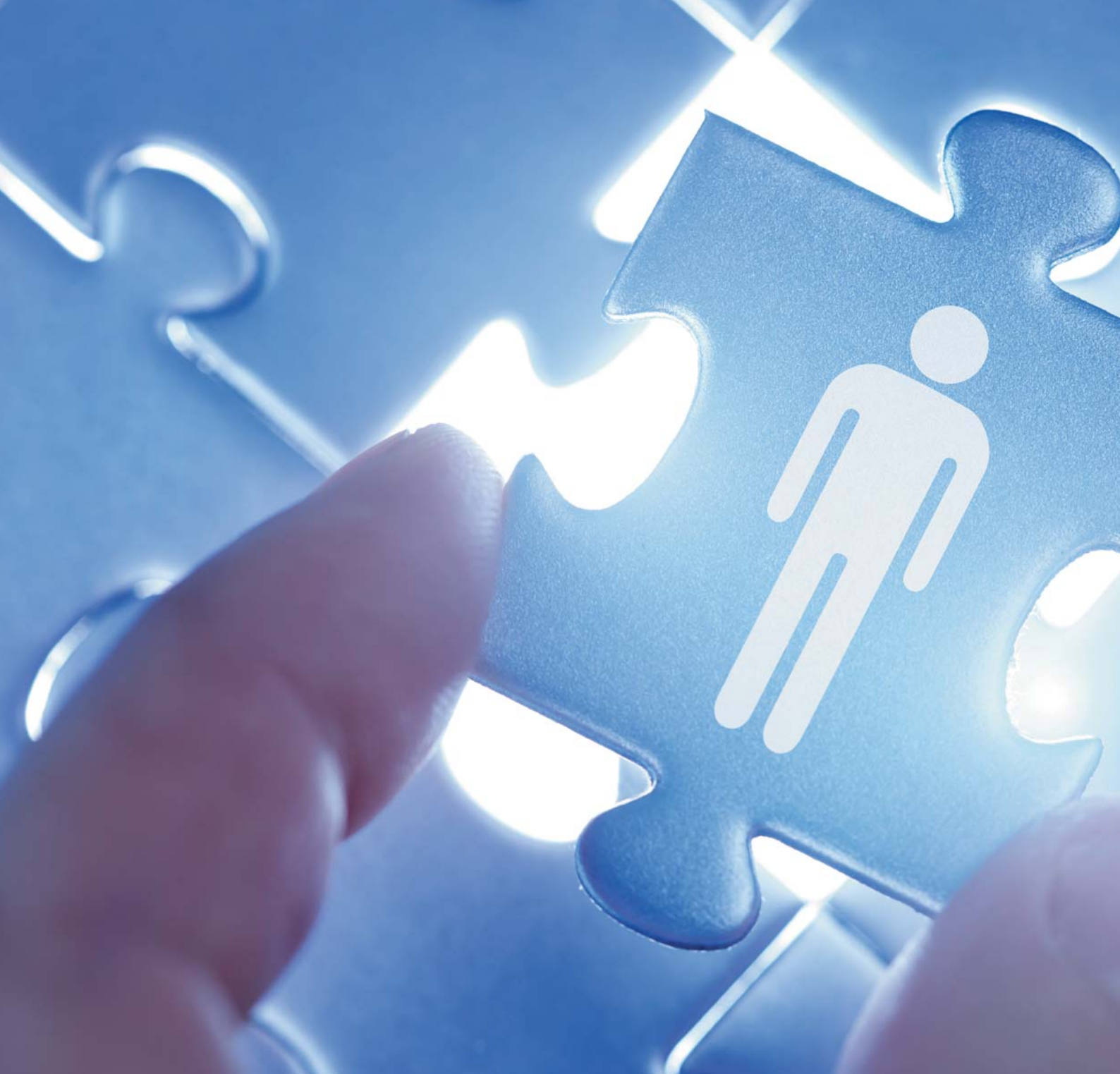
/// Arviointeja tarvitaan,
jotta yritys pystytään
organisoimaan toimintansa
entistä paremmin.

TESTAA NIIN TIEDÄT

ERILAISILLA ARVIOINNEILLA VOIDAAN
SELVITTÄÄ OSAAJIEN TAIDOT JA
PAINEENSIETOKYKY – MUTTA MIKSI
YRITYKSET VIERASTAVAT NIIDEN KÄYTTÖÄ?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: ISTOCKPHOTO



Yritysten HR-osastoilla on kaksi kestohaastetta: miten löytää paras talentti organisaatioon ja miten parhaiten kehittää talossa jo olevien taitoja? Erilaisilla arvioinneilla voidaan vaikuttaa tilanteeseen huomattavasti. Rekrytointitilanteissa on välttämätöntä selvittää potentiaalisten kandidaattien vahvuudet ja heikkoudet, mutta arviointeja tarvitaan myös jatkossa.

Arviointiprosessi on parhaimmillaan tehokas työkalu, joka liittyy suoraan yrityksen kokonaistuottavuuteen ja menestykseen. Arviointikeskustelujen kautta henkilöstö kykenee hahmotamaan asetetut tavoitteet paremmin nimenomaan suhteessa kokonaisuuteen.

Johanna Tötterman Personnel Insightista katsoo, että suomalaiset yritykset eivät osaa ottaa arviointityökaluista läheskään kaikkea irti. Hänen mukaansa esimerkiksi rekrytointin

yhteydessä saatetaan tehdä näennäisiä arviointeja, joiden tarkoituksena on lähinnä vahvistaa omaa positiivista näkemystä hakijasta.

”Sen sijaan rekrytointinissa ei perusteellisesti selvitetä, että minkälainen henkilö organisaatioon tarvitaan juuri nyt ja tulevaisuudessa ja lähdetä sitä kautta etsimään vastauksia”, Tötterman toteaa ja lisää, että yksittäisiin kompetensseihin tuijottaminen saattaa monissa tapauksissa hämärtää kokonaiskuvaa.

**Suomalaiset
yritykset
eivät osaa ottaa
arviointityökaluista
läheskään kaikkea irti.**

Salat julki?

Personnel Insightilla on käytössä lukuisia maailmanlaajuisesti käytettäviä henkilöarviointitestejä ja -menetelmiä. Näistä tunnetuin on PI – Predictive Index, tieteellisesti tutkittu ja validoitu henkilöarviointimenetelmä, jota käytetään 140 maassa. Internetpohjainen Predictive Index -analyysi kertoo tarkasti analyysin suorittavan henkilön motivaatiosta, hänen työhön liittyvistä toimintatavoista ja tarpeesta

JHL työyhteisökehittäjänä

**VOIMAA
KEHITTÄMISESTÄ**

Tarjoamme kehittämispalvelua työpaikkasi kehittämis- ja uudistamistyöhön.

Kehittämispalvelu voi olla lyhyt- tai pidempikestoinen valmennusprosessi tai hanke, joka räätälöidään sinun työpaikkasi tarpeita ajatellen. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat työyhteisössä kaikkien yhteinen asia, siksi niitä kannattaa kehittää yhdessä.

Haluamme auttaa työyhteisöjä itselleen sopivien, uskottavien ja käytännöllisten työ- ja toimintatapojen rakentamisessa.

Ota yhteyttä JHL kehittämispalveluun:

Tuula Kiander, 050 4455302, tuula.kiander@jhl.fi
Heini Wink, 050 5891326, heini.wink@jhl.fi
Johanna Karatmaa, 050 5130168, johanna.karatmaa@jhl.fi



JHL – Julkisten ja hyvinvointialojen liitto
www.jhl.fi/kehittamispalvelut

vaikuttaa ympäristöönsä. Tulos on tarkasteltavissa välittömästi.

PI soveltuu paitsi ulkoisiin ja sisäisiin rekrytointeihin myös organisaation kehittämiseen ja esimiestyöhön. Menetelmä varmistaa HR-henkilöstölle ja esimiehille rekrytoinnin onnistumisen mittaamalla henkilön pysyvän toimintatapaprofilin sekä miten hän ymmärtää työtehtävänsä odotukset.

Töttermanin mukaan PI:tä käyttäneet firmat ovat innostuneet siitä aina siinä määrin, että monessa paikassa työkalun käyttöä on jatkuvasti laajennettu monenlaiseen sisäiseen kehittämiseen.

”Siitä on tullut arkipäivää monessa organisaatiossa”, Tötterman tietää.

Elämää irtisanomisten jälkeenkin

PI:n kaltaisilla työkaluilla on kysyntää, kun taantuma riehuu ja yt-neuvottelut vellovat – mutta elämän pitää silti jatkua irtisanomisten jälkeenkin.

”Arviointeja tarvitaan, jotta yrityksen toiminta pystytään organisoimaan entistä paremmin ja jäljelle jääneille kyetään suunnittelemaan jatko.”

Töttermanin mukaan nihkeä taloustilanne vaikuttaa yrityksiin nyt kahdella eri tavalla: joissain yrityksissä halutaan hyödyntää arviointeja ja toisissa taas pyritään välttämään ja vähentämään kaikkia kustannuksia. Strategisesti ajattelevat toimijat ovat selvästi sitä mieltä, että koska rekrytointeja teh-

dään nyt vähän, niihin on todella syytä panostaa – joka nuolen täytyy osua maaliin.

Ei oikotietä onneen

Töttermanin mukaan hintalappu ei ole ainoa jarruttava tekijä arviointipalvelujen hankkimisen suhteen: monet menetelmät ovat niin työläitä, että niiden opettelu vie aikaa tai ainakin niiden koetaan vievän liikaa aikaa.

”Ihan kaikkialla ei ole ajateltu loppuun asti sitä, että kysymys ei niinkään ole siitä mitä osaat, vaan siitä, miten voit käyttää kaikkea osaamaasi organisaation hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla”, Tötterman vertailee. Koska kokonaisvaltaista näkemystä ei synny, kehitystoimet jäävät yksittäisiksi sohausuiksi.

”Pitäisi toimia strukturoidusti ja suunnitelman mukaan, mutta se jää liian usein aivan puolitehien. Ehkä sitten ihmisillä vain on liian kiire”, Tötterman harmittelee.

Potentiaalia piisaa?

Leaders Potential Group Oy on alan toimija, joka tarjoaa Talent Management -konsultointia, avainhenkilöiden ja esimiesten potentiaalinen arviointia ja avainosaajien kehittämistä. Ann Wallén-Fogde ja Sonja Weckström-Nousiainen kertovat, että viime aikoina etenkin avainhenkilöiden ja esimiesten potentiaalinen arviointi on ollut kysytty palvelu.

Ann Wallén-Fogden mukaan tähän on syynä ainakin se, että markkinoilla on nyt paljon kiinnostavia kandidaatteja, joihin sisäisiä kandidaatteja voidaan verrata.

”Potentiaalisen lisäksi kiinnostavia asioita ovat arvopohjan ja kyseisen henkilön palkkaamiseen liittyvien riskien selvittäminen.”

Wallén-Fogde ja Weckström-Nousiainen kertovat, että taantuman puristus näkyy siinäkin, että yrityksiä ei enää kiinnosta pelkkä avainhenkilöiden ja johtajien ”valoisa puoli”. Tiukassa paikassa tarvitaan paineensietokykyä, joten Leader Potential Group käyttää ns. Hogan-menetelmää mittaamaan sitä, kuinka hyvin ihminen pysyy kasassa ja kurssissa erittäin stressipitoisessa tilanteessa. Maailmalla puhutaan jo ’Executive Derailment’ -ilmiöstä. Ilmiö on kasvanut kuin lumipallo, koska johtaminen on käynyt vaikeammaksi kompleksisessa, epävarmassa ja vaikeasti ennustettavassa markkinatilanteessa.

Sopivasti tolaltaan

”Derailment” termi viittaa jo ihan henkilön raiteiltaan suistumiseen, mutta ei ihmisiä silti lähetetä viidakoon matoja syömään. Päivä tai puoli päivää kovaa prässää sisätiloissa riittää nimittäin paljastamaan, miten ihminen toimii paineen alla.

”Kaikilla on paineen alla tietty riskikäyttäytyminen ja arvioinnin kautta se voidaan tehdä näkyväksi”, kertoo Weckström-Nousiainen.

Yksittäisiin kompetensseihin tuijottaminen saattaa monissa tapauksissa hämärtää kokonaiskuvaa.

Mukavuusalueeltaan tyystin heivattu erikoisosaaja tai esimies voi olla arviointitilanteessa aika tavalla stressaantunut, mutta jälkeensä kokemusta yleensä arvostetaan. Wallén-Fogden ja Weckström-Nousiainen mukaan arvioinnin läpikäyneet saavat arvokasta tietoa itsestään, ja tietävät välttää ainakin ne pahimmat sudenkuopat.

”Vaikuttaa siltä, että sekä yritykset että arvioitavat henkilöt ovat siinä määrin viisaita, että he ymmärtävät, että nämä asiat on syytä selvittää ennakoivasti”, Wallén-Fogde toteaa.

Kenen testi olikaan kyseessä?

Tässä asiassa – ja laajemminkin arviointien ollessa kyseessä – vallitsee tosin jonkinlainen sukupolvien välinen kiulu. Erityisesti nuoret ovat kiinnostuneet henkilökohtaisesta kasvusta ja kehitymisestä.

”Parhaimmillaan kyseessä on win-win, kun sekä arvioitava henkilö että työnantaja kokevat saavansa jotain arvioinnista”, Weckström-Nousiainen kertoo.

Wallén-Fogde ja Weckström-Nousiainen myöntävät, että kaikki yritykset eivät ole valmiit panostamaan kattaviin arviointeihin, mutta kentällä on vastaavasti paljon toimijoita, jotka ajattelevat päinvastoin: tärkeät päätökset halutaan läpivalaista huolella, koska virheisiin ei ole varaa.

”Oikeilla rekrytoinneilla on suuri liiketoiminnallinen merkitys – samoin kuin sillä, että avainasemassa olevat ihmiset ovat tehtäviensä tasalla”, summaa Wallén-Fogde.

Monipuolisempaa perspektiiviä, kiitos!

Taantumasta huolimatta naiset katsovat, että markkina on kehittynyt ja asiakkaan tietoisuus palveluista kohentunut: nyt ymmärretään, että vaikka rekrytointi ei ole mitään eksaktia tiedettä, ulkopuolinen näkökulma voi auttaa onnistumisen mahdollisuuksia huomattavasti.

Valillä käy niinkin, että arviointipalveluja kyllä käytetään, mutta asiakas tekee silti itsenäisen päätöksen ja ei välttämättä huomioi konsulttien tekemää suositusta. Asiakkaan halu tehdä kompromisseja kriittisellä hetkellä voi kuitenkin kostautua, kun taloon otettu henkilö ei kykenekään astumaan odottaviin suuriin saappaisiin – ainakaan heti.

”Henkilön koulutuksella ja valmennuksella tällaista tilannetta voi kuitenkin joissakin tilanteissa edesauttaa, mutta ei aina”, toteavat Wallén-Fogde ja Weckström-Nousiainen.

Ja niinkin on käynyt, että kandidaatin löytää headhunter, yritys tekee omat testinsä – mutta lausunto halutaan myös Leaders Potential Groupilta. Naisten mukaan tässä tiivistyy paljolti ajan henki: kilpailu on niin kovaa, että virheaskeleisiin ei ole varaa.

”Kun päätöksiä tehdään, halutaan että käytettävissä on punnittua tietoa”, he toteavat. ■



HANNELE JAKOSUO-JANSSON
Henkilöstöjohtaja
Neste Oil Oyj



LAURI KIVEKÄS
Toimitusjohtaja
Rudus Oy



MARJA-LIISA MANKA
Dosentti
Tampereen yliopisto



RISTO E.J. PENTTILÄ
Toimitusjohtaja
Keskuskauppakamari

Miten työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen ja yrityksen lukuihin?

Puhumme kokemuksista, saavutetuista tuloksista ja niiden seuraamisesta.

Tulossa liiketoiminta- ja HR-johdolle suunnattu kuudes Työhyvinvoinnin Tulos-Foorumi, jossa kuulemme viisi ajankohtaista puheenvuoroa ja esimerkkejä tuloksekkaista työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteistä.

Ilmoittaudu heti – paikkoja on rajoitetusti!

www.proimpact.fi/seminaarit

Hinta: 320 € + alv 24%

Etu HR viestin lukijoille -20%

HR viesti -koodilla ilmoittautuneille!

TYÖHYVINVOINNIN TULOS Foorumi

MARINA CONGRESS CENTER
21.4.2015 12:00 – 17:00

Seminaarin järjestää:



Yhteistyökumppanit:



Yhteiskunta-alan
korkeakoulututut ry



movendos



DIACOR



KUN KIIRE ON VAIN TEKOSYY

MENESTYVÄ JOHTAJA 2014
ANTTI KOPPONEN LUOTTAÄ LÄSNÄOLON
VOIMAAN – JA YMPÄRÖI ITSENSÄ OSAAJILLA,
JOILLE USKALTAÄ JAKAA VASTUUTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: HARRI HINKKA



Menestyvä Johtaja 2014 -kisassa voiton nappasi projektijohtaja

Antti Kopponen, yksi IT-firma Eatechin kolmesta perustajasta. Rajussa kasvuvaiheessa olevan tamperelaisen firman nousukiito on huomattu muuallakin – marraskuussa Eatechin partnerit Esa Mäkelä, Antti Kopponen ja Toni Kokkonen valittiin Hervannan vuoden yrittäjiksi. Yksin viime vuonna rekrytoitiin 20 uutta osaajaa ja sama meno jatkuu.

”Juuri nyt Eatechilla on töissä 46 henkilöä”, Kopponen kertoo.

Eatech Oy on ohjelmistoyritys, joka tuottaa ja myy ohjelmistoratkaisuja kaupanalan, teollisuuden, ohjelmistoalan ja julkishallinnon tarpeisiin. Yrityksen ydinosamisalueita ovat mm. ennakoiva huolto, maantieteellisesti hajautettujen ympäristöjen raportointi- ja seurantajärjestelmät, web-pohjaiset ratkaisut sekä maksuliikenteen, logistiikan ja sähköisen liiketoiminnan ohjelmistoratkaisut ja konsultointi.

Ohjelmistoratkaisut, konsultointi- ja testauspalvelut ovat Eatechin tällä erää merkittävin liiketoiminta-alue, jossa fokus on asiakaskohtaisten ohjelmistoratkaisuiden suunnittelussa, toteutuksessa ja testauksessa.

**On erittäin tärkeää
koko ajan siirtää valtaa
ja vastuuta organisaatiossa
eteenpäin.**

Monta rautaa tulella

Antti Kopposella itsellään on alaisia yhteensä 34, joista suoria alaisia 13. Vastuita Kopposen tontilla on hyvin laajalti, mutta yrityksen kasvaessa voimakkaasti hän on oppinut myös delegoimaan.

”Esimiehen roolissa vastuut ovat tavalliset esimiesvastuut, tärkeintä tässä roolissa on huolehtia alaisten hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Projektijohtajan roolissa vastaan kaikkien meidän kehitysprojektien resursoinnista ja aikataulutuksesta sekä kaikista tuotekehityspuolen rekrytoinneista”, Kopponen kertoo. Projektipäällikön roolissa Kopponen vastaa parista asiakkuudesta ja myös vetää projekteja.

Millainen johtajatyyppeä Kopponen sitten on? Mies kokee olevansa ennen kaikkea vahvasti läsnäoleva, analyyttinen ja valmentava johtaja. Nimeltä mainittavia esikuvia Koppo- selle ei kysyttäessä tule mieleen, vaan hän pyrkii omaksuma- an uusia asioita vähän joka puolelta.

Motto sen sijaan löytyy: ”Kiire on (lähes aina) tekosyy”, Kopponen virnistää.

Aina asiakkaan iholla

Eatechin tavassa toimia korostuvat luottamukselliset, avoimet ja pitkäikäiset asiakassuhteet – tavoitteena on kumppanuus, jossa tyytyväinen asiakas saa Eatechin palvelujen avulla tehostettua toimintojaan ja mahdollisesti löytää uusia markkinoita. Henkilöstön tyytyväisyys, korkea asiakastyytyväisyys, korkea laatu, toiminnan jatkuva kehittäminen, tuloksellisuus sekä henkilöstölähtöisyys ovat Eatechin toimintaa ohjaavat tärkeimmät arvot.



Eatech perustettiin loppuvuodesta 2006, kun kolme Tampereen teknillisestä yliopistosta valmistunutta kaveria päätti pistää oman firman pystyyn. Kolmikko oli tuollain töissä samassa työpaikassa ja päätti kokeilla, miten siivet kantavat yrittäjinä.

Yrityksen toiminta käynnistyi keväällä 2007. Antti Kopponen on toiminut projektijohtajana ja vastannut tuotekehityksestä alusta asti. Esimiesasemassa hän on ollut seitsemän vuotta ja paljon on matkan verralla opittu.

”Tärkeimmät opetukset yrityksen kehittämisen osalta liittyvät raakojen faktojen kunnioittamiseen päätöksenteossa ja priorisoinnin jatkuvaan korostamiseen. Tärkeissä päätöksissä on käytettävä kunnolla harkintaa, mutta ne päätökset on aina uskallettava tehdä ajoissa.”

Fiilistä sopivassa suhteessa

Tärkeimmät opetukset esimiehenä toimimisessa taas liittyvät oman käytöksen tarkkailuun. Omien toimien pitäisi aina olla asiallisia, Kopponen pohtii.

Tunne pitää olla mukana tekemisessä, mutta se ei saa mennä yli.

”Tunne pitää olla mukana tekemisessä, mutta se ei saa mennä yli”, hän linjaa.

Kopposen mukaan porukan koko ajan kasvaessa suuri haaste johtamiselle on pakottava tarve jatkuvasti kyseenalaistaa vanhat toimintamallit.

”Lisäksi on erittäin tärkeää koko ajan siirtää valtaa ja vastuuta organisaatiossa eteenpäin, jottei itse jää pullonkaulaksi ja toisaalta jotta pääsee paremmin keskittymään koko

homman balanssissa pitämiseen ja siihen varsinaiseen johtamiseen.”

Muutosjohtamisessa riittää haasteita

Voimakas kasvu luo tarvetta jatkuvalle ja fiksulle muutosjohtamiselle. Muutosjohtamisen yhdistäminen päätösten johdonmukaisuuteen ja jatkuvuuteen on välillä hyvin vaikeaa, Kopponen myöntää.

Mukavampi osa duunia on pirauttaa haastattelussa hyvin pärjänneelle työttömälle työnhakijalle ja pyytää häntä

Eatechille töihin – se piristää päivää langan kummassakin päässä. Etenkin nyt kun paljon osaavaa väkeä on taantuman takia vailla töitä, Eatech painelee mielellään vastavirtaan ja toimii kasvun moottorina.

”Tykkään paljon myös asiakkailta saadun hyvän palautteen välittämisestä tekijöille”, Kopponen lisää.

Tuplaidentiteetti

Toisaalta Kopponen on yrittäjä, toisaalta johtaja ja esimies – miten Kopponen itse kokee oman ammatti-identiteettinsä? Kopposen mukaan yrittäjän ja johtajan identiteetit ovat tasavahvoja eikä hän näe asiassa sanottavaa ristiriitaa.

”Kaksoisroolin takia näen oman etuni ja yrityksen edun olevan sama asia. Toimiminen yrittäjänä toimii omalta osaltani hyvin vahvana sitoutustoimena Eatechiin. Sama kaksoisrooli on meillä myös toimitusjohtaja Esalla ja myyntijohtaja Tonilla, mikä tuo Eatechille hyvin vahvaa jatkuvuutta johdon toimintaan, kun johdon avainrooleissa on yrittäjät”, hän summaa.

Menestyksen eväät

Yrittäjävetoinen konsepti vaikuttaa toimivalta: jo mainittujen palkintojen lisäksi eatechiläisillä oli syytä röyhittää rintaa viime kesänä, kun Kauppalehti Oy:n tutkimus- ja analyysiyksikkö Balance Consulting luokitteli Eatech Oy:n taloudellisen suorituskykynsä perusteella menestyjäyritykseksi.

Menestyjä-sertifikaatin saaneen yrityksen ominaisuuksia ovat vakiintunut toiminta, vakaa kasvukehitys, hyvä tulos ja kannattavuus, vahva rahoitusrakenne sekä jatkuvan toiminnan turvaava maksuvalmius. Vain noin viisi prosenttia Suomen yrityskannan noin 320 000 yrityksestä ovat oikeutettuja Menestyjä-sertifikaattiin. ■

**Yrittäjän
ja johtajan
identiteetit ovat
tasavahvoja.**

Menestyvä Johtaja 2014

Henkilöstö- ja rekrytointipalveluita tarjoavan Assidu Finland Oy:n Menestyvä Johtaja -valinnassa asiantuntijaraati palkitsee vuosittain menestyksekkään esimiehen ja keski johdon edustajan, joka on merkittävästi edistänyt yrityksensä kilpailukykyä. Valinnan tarkoituksena on nostaa julkiseen keskusteluun henkilöstöjohtamisen taidot ja huomioida organisaation eri johtotason rooli strategian toimeenpanossa.

Menestyvä Johtaja -valinnan finalisteja arvioidaan General Electricin entisen toimitusjohtajan Jack Welchin 4E-mallin pohjalta (energy, energize, execution, edge), joiden lisäksi arvioinnissa otetaan huomioon ajankohtaisia teemoja.

Menestyvä Johtaja 2014 -valinnan teemoja olivat erilaisuuden johtaminen, innovaatiovastuu, johtajan vuorovaikutustaidot sekä vahva läsnäolo.

TARVETTA DIRIKALLE?

VUOKRAJOHTAJUUS NOSTAA PÄÄTÄÄN TAANTUMASSA, KUN VAPAALLA JALALLA ON PALJON KYVYKKÄITÄ JOHTAJIA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: ARI TALUSÉN

Taloudellisesti tiukkoina aikoina rekrytointi voi olla arka asia – etenkin jos samaan aikaan porukkaa harvennetaan oikein urakalla. Toisaalta taantumassa on tärkeää kääntää joka ainoa kivi ja etsiä uusia kasvun mahdollisuuksia. Kannattavaan liiketoimintaan tähtääviä uusia hankkeita kysytellään monessa yrityksessä, mutta mistä projektille vetäjä, kun omilla päälliköillä on kädet täynnä ja rekrytointikielto on päällä? – Ratkaisu voi olla vuokrajohtajuus, jossa projektia kaitsemaan värvätään ammattijohtaja vaikkapa puolen vuoden sopimuksella.

ManpowerGroupiin kuuluvan Experiksen liiketoimintajohtaja Kalle Toivonen toteaa, että vuokrajohtajuudessa ei sinänsä ole mitään kovin erikoista: yritykset ovat aina etsineet osaamista vuokramarkkinoilta myös asiantuntija-, esimies- ja johtajapuolelle.

”Mutta siinä missä projektipäällikköjä on haettu paljonkin meidän kauttamme, nyt on yleistymässä käytäntö, jossa organisaatio hakee johtajaa hankkeelle tai ohjelmalle. Näin puhutaan jo senior management-toimenkuvasta”, Toivonen kuvailee.

Poweria pomoportaaseen

Toivosen mukaan on varsin yleistä, että omassa organisaatiossa ei yksinkertaisesti ole riittävää johtamiskompetenssia tai kokemusta – tai sitten resursseja on niin rajallisesti, että niiden irrottaminen ydintoiminnoista olisi liian riskialtista liiketoiminnan sujumiselle. Minkään yrityksen ei myöskään ole järkevää hankkia kompetenssia, jota tarvitaan vain tilapäisesti, Toivonen muistuttaa.

”Lähtökohtaisesti kysymme, että mikä on se asiakkaan ongelma, johon kulloinkin haetaan vastausta. Monesti ollaan lanseeraamassa jotain kokonaisuutta, joka vaatii uudenlaista ajattelua ja toimintamalleja ja johon tarvitaan taitava johtaja, jolla on myös hyvät näytöt muutoksen läpiviemisestä”, hän kertoo.

**// Mistä projektille
vetäjä, kun
omilla päälliköillä
on kädet täynnä ja
rekrytointikielto on
päällä?**

”Toinen yleinen tilanne on sitten se, että johtajatarve tulee vastaan niin nopeasti, että normaali rekryprosessi on auttamattoman hidas vastaamaan haasteeseen. Silloin nopeasti ohjaimiin astuva vuokrajohtaja voi olla se kaikkein fiksuin ratkaisu.”

Näytön paikka

Mutta kuinka vaikeaa on löytää johtaja, joka ottaa oman roolinsa ja on valmis sitoutumaan uuden organisaationsa tavoitteisiin, vaikka tietää olevansa vain pikapestitillä talossa? Toivonen vastaa, että motivaatio-ongelmia ei yleensä esiinny, sillä ammatti-

johtajat haluavat tehdä hyvää työtä ja jättää itsestään hyvän vaikutelman. Kun työ on tehty, sheriffi voi karauttaa seuraavaan kaupunkiin ja seuraavien haasteiden kimppuun. Tai sitten ei:

”Joskus vuokratyö vaihtuu vakituiseksi johtajan pestiksi, jos kyseinen henkilö on tehnyt vaikutuksen organisaatioon ja hänen on havaittu sopivan sinne hyvin. Esimerkiksi Aditro haki meidän kauttamme johtajaa Baltian liiketoiminnalleen vuokrasopimuksella, mutta päätyi lopulta rekrytoimaan tämän kyseisen johtajan.”

Tällaisissa tapauksissa voi ajatella, että kukin johtaja on antamassa myös näyttöjä vuokrakeikalla – CV:ssä komeasti hoidettu keikka tapaa erottua edukseen.

Ostajan markkinat

Onko vuokrajohtaja sitten uudenlainen taantuma-ajan tuote työmarkkinoilla? Toivonen myöntää, että johtajia on nyt paljon työnhaussa ja omaa osaamisprofiilia vastaavia tehtäviä on vaikea löytää. Esimerkiksi Nokian vaikeat vuodet ovat aiheut-

taneet ylitarjontaa pomopörssissä ja yrityksillä on ostajan markkinat – mutta ei juuri rahaa saati rohkeutta rekrytointiin.

Mutta ei kai nyt hyllystä ihan joka sortin johtamisosaamista löydy? Markkinointi- tai viestintäjohtajan voi kuvitella hyppäävän saappaisiin kuin saappaisiin ja kampanjaa vetämään, mutta eikö talousjohtajan tai teknologiajohtajan vuokraaminen ole jo vähän vaikeampaa? – Toivosen mukaan Experiksen kautta on haettu ja löydetty ihan joka osaamisalueen johtajia: on IT-johtajaa, myyntijohtajaa, HR-johtajaa... mutta funktiosta riippumatta johtamisen kova ydin on aika lailla sama.

”Kaikki meille tulevat johtamisosaamista koskevat toimeksiannot ovat täytettävissä, mutta toki haasteitakin tulee matkan varrella vastaan.” Toivonen mainitsee esimerkkinä vaativan rakennusprojektin, jolle vuokrajohtajaa ei löytynytäkään ihan noin vain.



Täytettävänä spesifit saappaat

Toivosen mukaan oikean henkilön löytäminen ei ole pelkkä johtamiskentän problema: esimerkiksi erikoisasiantuntijoilla on joskus hyppysissään niin jalostunutta osaamista, että kyseisen kaliiberin asiantuntijoita on koko maassa vain kourallinen.

”Näitä pulmia olemme tottuneet ratkomaan ja myös kansainvälinen verkostomme auttaa tässä työssä.” Toivonen huomauttaa, että esimerkiksi Isonsa-Britanniassa on mukavaa viettää sekä pomo- että asiantuntijapiireissä: jos urapolkua ei löydy omasta maasta, vuokrapestitä jossain toisessa EU-maassa pidetään ihan kokeilunarvoisena asiana.

Ihan jokapäiväinen juttu vuokrajohtajuus ei silti ole Experikselläkään. Toivosen mukaan vuositain tulee vastaan 10–20 tapausta, jolloin haussa onkin johtaja. Kaikki yritykset eivät sitä paitsi edes tiedä, että tällaista palvelua on tarjolla.

”Kun käymme keskustelua asiakasyritysten kanssa, määrälläisen johtajan tarve nousee silloin tällöin esille ja voimme silloin esitellä vuokrajohtajuuden yhtenä varteenotettavana vaihtoehtona.”

Kohtaavatko kemiat?

Sinänsä vuokrajohtajan pestäminen ei ole sen hankalampaa kuin asiantuntijankaan – samat lainalaisuudet vaikuttavat lähes kaikissa tapauksissa, arvioi Toivonen.

”Ihan normaalit rekrytointiin liittyvät seikat ohjaavat prosessia, eli on pitkälti kysymys siitä, kohtaavatko odotukset ja kemiat”, Toivonen toteaa ja lisää, että kansainvälistymisen myötä on mietittävä tarkemmin myös työn teon kulttuurien yhteensopivuutta.

Tietyillä toimialoilla, joissa kilpailu on erityisen tiukkaa, voisi kuvitella tilanteen, että vuokrajohtajaa ei uskalleta ottaa taloon, koska pelätään tämän paljastavan organisaation salaisuudet jollekin taholle. Toivonen myöntää, että Suomessa piirit ovat pienet, mutta mitään ”Troijan puuhevon” -virityksiä ei ole paljastunut.

”Johtajien kohdalla tämä nousee ongelmaksi aika harvoin: enemmän asia on akuutti joissakin asiantuntijaprofiileissa”, Toivonen toteaa. Luottamus on ensiarvoisen tärkeää – se kyllä ymmärretään molemmin puolin.

Ei pikalaastaripalvelu

Yrityksellä ja vuokrajohtajalla on yleensä yhteinen näkemys myös siitä, että mikään parin viikon piipahdus tulipaloja sammuttelemassa ei käy laatuun. Toivonen kertoo, että vuokrajohtajaa haetaan yleensä vähintään puoli vuotta kestäviin projekteihin.

”Esimerkiksi jos taloon tulee myyntijohtaja vuokralle, hänen täytyy ensi alkuun tutustua asiakkaisiin ja prosesseihin ja siinä menee aikaa. Jos ajatellaan, että kolmen kuukauden kohdalla on ikään kuin päässyt työhön sisälle, niin kuuden kuukauden kohdalla voidaan nähdä vasta ihan niitä

ensimmäisiä tuloksia”, Toivonen toteaa ja toppuuttelee samalla niitä, jotka uskovat vuokrajohtajan ratkovan kaikki ongelmat kuin salamaniskusta.

Halpisjohtaja haussa?

Tällainen ”quick fix” -ajattelu nousee välillä esiin asiakaskäyneillä – ja välillä joutuu oikomaan muitakin väärinkäsityksiä. Joskus yritys nimittäin ajattelee, että hyvän myyntijohtajan saa hommiin IT-tukihenkilön palkalla, kun kerran vuokrauksesta on kyse. Näin tuskin kuitenkaan käy: ”Kyllä meidän täytyy silloin tällöin haastaa asiakkaita, kun heillä on selvästi epärealistisia odotuksia palkkatason suhteen”, Toivonen toteaa. Hänen mukaansa johtaja on valmis jonkin verran tinkimään normaalista ansiotasostaan etenkin, jos tarjottu tehtävä on arvokas

lisä ansioluettelossa, mutta loputtomiin ei vieteri veny. Jos johtaja kaapataan hommiin selvästi alle markkina-arvon, yrityksen ei kannata onnitella itseään kovinkaan paljon, sillä kyseinen henkilö tuskin on kovin motivoitunut ”riistoduuniin” – ja etsii kaiken aikaa vain parempia apajia.

Katse horisonttiin, HR!

Experiksen vällä on varsin hyvä käsitys siitä, mitä suomalaisissa yrityksissä ja etenkin HR-puolella tapahtuu tällä hetkellä. Toivosen mukaan henkilöstöpuolella on merkkejä siitä, että taantuma on turhautanut HR-porukan reaktiiviseksi – kiire on niin kova, että kaikki aika menee operatiivisen tason juttujen hoitamiseen, eikä kunolla ehtiä miettiä henkilöstöresurssien kehittämistä strategiselta kannalta.

”Vaikka töitä on paljon, strategista ajattelua ei voi laiminlyödä, mikäli halutaan varautua tulevaisuuteen. Johtamisresurssien hankkiminen ja kohdentaminen on tässä kuviossa tärkeä asia”, hän pohtii.

Toivonen kertoo, että asiakasyrityksen HR:ltä tulee yhteydenotto joskus juuri sen takia, että ei yksinkertaisesti ole aikaa hoitaa rekrytointia fiksusti. Muitakin syitä on:

”Joskus HR on yrittänyt etsiä oikeaa osaamista, mutta ei ole löytänyt. Sitten on tapauksia, että rekrytointi omin voimin on epäonnistunut ja halutaan ottaa ulkopuolinen apuun.”

Vuoropuhelun voimaa

Mitä isompi firma on kyseessä, sitä todennäköisemmin Experiksen konsultit ovat puheissa juuri HR:n kanssa. Aina näin ei kuitenkaan ole: välillä vuokraresursseista keskustellaan osto- tai liiketoimintafunktion kanssa.

”Kaikkein isoin yhteistyötaho meillä on kuitenkin HR, jonka kanssa käydään se tärkein dialogi.”

Toivonen itse on ollut Experiksen kelmassa vasta vuoden. Tänä aikana bisneksen hektinen luonne on tullut moneen kertaan selväksi: ”Palvelun nopeus on se kriittinen asia. Meidän on kyettävä löytämään ratkaisu hyvin nopeasti, jos haluamme todella palvella asiakasta.” ■

**Joskus
vuokratyö
vaihtuu vakituiseksi
johtajan pestiksi.**

SPEAKERSFORUM PROUDLY PRESENTS

Vuoden Puhuja 2014

Esko Valtaoja

UNOHTUMATON VUODEN MITTAINEN ROADSHOW PÄÄKAUPUNKISEUDUN JA MAAKUNTIEN PUHUJALAVOILLE VOI ALKAA!

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

www.speakersforum.fi



SPEAKERSFORUM

Puh: 020 155 2990



HR viestin Helsingissä Vallilan Akselissa iGuzzini Finland & Baltic Oy:n auditoriotiloissa järjestämän paneelikeskustelun osallistujat oikealta alkaen: Sampo Suomalainen, Kirsi Hanhisalo, Timo Helosuo, Irmeli Kalliosalmi, Marjo Ylinen ja Harri Sirén.

KEHITYSKESKUSTELU ON KUOLLUT, KAUAN ELÄKÖÖN KEHITYSKESKUSTELU?



HR-AMMATTILAISET POHTIVAT KEHITYSKESKUSTELUJEN KIPUPISTEITÄ JA TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUKSIA HR VIESTIN PANEELIKESKUSTELUSSA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: VESKU SALMI



HR viestin paneelikeskustelu kehityskeskusteluista kirvoitti esiin mielenkiintoisia näkökantoja – ja tarjosi kurkistuksen myös kehityskeskustelujen tulevaisuuteen. Vallilan Akselissa tammikuun lopussa järjestetyssä videoidussa paneelissa olivat mukana Irmeli Kalliosalmi ja Kirsi Hanhisalo Markkinointi-instituutista, Sampo Suomalainen ja Marjo Ylinen Mepco Oy:stä sekä Timo Helosuo ja Harri Sirén MIF:stä. Kaikilla kuudella on myös kokemusta kehityskeskustelujen vetämisestä.





Panelistien mukaan kehityskeskusteluissa on paljon kehitettävää – nykyisellään kehityskeskustelut ovat liian monessa paikassa ”pakkorasti” sekä esimiehelle että alaiselle.

”Asiaa pitäisi lähestyä niin, että kehityskeskustelu on kahden kauppa, jossa kumpikin voi onnistua”, toteaa Harri Sirén.

”Kun tilanne on rauhoitettu ja paikka hyvä – ja kumpikin osapuoli on valmistautunut keskusteluun – lähtökohdat onnistumiselle ovat otolliset”, lisää Sampo Suomalainen.

**Kehityskeskustelu
nykymuodossaan
alkaa olla tiensä päässä.**

Yrityksen omakin intressi vaatii, että kehityskeskusteluista saadaan kaikki irti: Timo Helosuo huomauttaa, että kehityskeskustelu on keskeinen hetki, jolloin on mahdollista päästä käsiksi yrityksen strategiaan ja siihen, miten se käytännössä toteutuu.

”Vuoropuhelun kautta löytyy ymmärrys, joka taas vaikuttaa työtyytyväisyyteen.”

Kehityskeskustelusta kaikki irti

Irmeli Kalliosalmi on samoilla linjoilla: kehityskeskustelu tarjoaa yksilölle mahdollisuuden tuntea olevansa osa kokonaisuutta.



”Parhaimmillaan kokemus on hyvinkin inspiroiva työntekijälle.”

Marjo Ylinen muistuttaa, että kyseessä on monessa työpaikassa ainoa kohtaaminen vuodessa, jossa asioihin käydään kiinni tässä laajuudessa ja syvyydessä. Vaarana kuitenkin on, että kehityskeskustelu jää irralliseksi kahvittelutuokioksi.

”Follow-up-mekanismien tulee olla kunnossa, jotta voidaan seurata, mitä tapahtuu jatkossa.”

Kirsi Hanhisalo nostaa pöydälle kysymyksen siitä, kenen kehityksestä oikein olikaan kyse? Jos puhutaan ”kestävästä kehityskeskustelusta”, on katsottava yksilön uraa ja kehitystä pitkällä aikavälillä. Panelistit ovat yhtä mieltä siitä, että hyvälläkin pomolla voi tulla kiusaus pitää hyvät osaajat itsellään – vaikka alainen olisi jo valmis siirtymään vaikkapa isompiin saappaisiin toiselle osastolle. Esimiehen on päästävä itsensä yli ja ajateltava alaisensa parasta.

Älä tyhjennä pajatsoa kerralla

Paneelissa vallitsee konsensus myös siitä, että kehityskeskustelujen laadun parantamisen lisäksi pitäisi arkeen tuoda myös paljon muun tyyppisiä kohtauksia, ”minikehityskeskusteluja”, joiden avulla paineita voidaan tasata pitkin vuotta. Näin kaikki miinat eivät jää purettavaksi yhteen tunnin tai parin istuntoon, jossa kummallakin osapuolella on vähän liikaa hampaankolossa.

Harri Sirén toteaa, että hyvä esimies kyllä hankkii kehityskeskustelun, koska hän on tehnyt pohjatytöt – ottanut hihasta kiinni pitkin vuotta ja kysynyt, onko kaikki okei.

”Kaikki kulminoituu siihen, että työntekijää arvostetaan ja hänestä ollaan kiinnostuneita”, Sirén summaa.

Kirsi Hanhisalon mukaan aidon kohtaamisen erottaa aina epäaidosta: päälleliimattua fiilistä ei voi välttää, jos koko vuoden välinpitämätön pomo yhtäkkiä haluaakin olla työntekijän sydämyksensä. Panelistit näytelivät: joskus kehityskeskustelusta tulee näytelmä, jossa kummallakin on omat vuoro-nsa sanottavana (ja kiire niihin oikeisiin töihin).

Avoimuus ja rehellisyys ovat avainsanat pattiitilanteen välttämiseksi.

Treenaa, pomo, treenaa!

Timo Helosuo näkee, että niin kauan kuin esimies on oikeasti utelias työntekijöiden tekemisen ja mielipiteiden suhteen, ollaan vahvasti voiton puolella. Työkaluja kyllä löytyy ja esimerkiksi sopivia sähköisiä järjestelmiä on olemassa, jotta varmistetaan etteivät tärkeät tiedonmuruset katoa, kun vaikkapa esimies vaihtuu.

”Tärkeää on myös tiedostaa se, että johtajuutta voi harjoittaa ja parantaa ihan samalla tavalla kuin huippu-urheilija tekee töitä omien tulostensa parantamiseksi.”

Sampo Suomalainen uskoo, että iso osa ongelmaa piilee juuri tässä: osa esimiehistä ei tunne oloaan lainkaan kotisaksi kehityskeskusteluissa, eikä ”pakkopullaksi” koettuun työ- sarkaan halua panostaa. Suomessa löytyy paljon pomon pal- lille nostettuja asiantuntijoita, joille tekniikka ja numerot ovat läheisempiä kuin lihaa ja verta olevat ihmiset.

Enemmän määrää kuin laatua?

Irmeli Kalliosalmi arvelee, että kehityskeskustelut täyttävät Suomessa helpommin määrälliset kuin laadulliset kriteerit. Se on hänestä sääli, koska organisaatiot ovat tänä päivänä keskellä kovia muutoksia – ja juuri kehityskeskustelun avulla olisi mahdollista kartoittaa esimerkiksi sitä, onko talossa sitä osaamista mitä tulevaisuudessa tarvitaan.

Marjo Ylinen toteaa, että jos ihmisellä on intoa esimiestyöhön ja sen kehittämiseen, se kyllä kantaa pitkälle. Moni palanen lokahtaa kohdalleen, kunhan energiaa ja hyvää tahtoa riittää. Samalla panelistit toivovat kaikille esimiesasemassa oleville itselleen hyviä esimiehiä – on paljon helpompi onnistua esimiehenä, kun on lähellä toimiva malli.

Panelistit pohtivat myös sitä, onko ”kehityskeskustelu” enää validi termi tulevaisuudessa. Harri Sirén arvelee, että ”kehityskuuntelu” voisi olla osuvampi nimitys, jos ajatellaan

Kehityskeskustelut täyttävät Suomessa helpommin määrälliset kuin laadulliset kriteerit.





että hyvässä kehityskeskustelussa alainen on äänessä valtaosan ajasta.

Kirsi Hanhisalo lisää, että viime kädessä on kysymys ihmisistä, jotka viettävät vuoden mittaan paljon aikaa yhdessä – mikä ainakin mahdollistaa sen, että he oppisivat tuntemaan toisensa hyvin. Kaikki eivät kuitenkaan halua tuoda esiin yksityiselämäänsä työpaikalla, ja esimieheltä edellytetäänkin herkkyyttä tunnistaa, mikä työntekijälle on luontaista jakaa.

”Vaatii melkoisesti pelisilmää, jotta tietää keneltä ja miten voi kysyä”, myöntää Timo Helosuo.

Instant Karma

Myös sukupolvisidonnaiset seikat vaikuttavat: siinä missä suuret ikäluokat ovat jähmeämpiä avautumaan asioistaan, pari-

kymppiset milleniaalit ovat tottuneet ”laittamaan kaiken jakoon”. Panelistit arvelevatkin, että some-sukupolven vallatessa konttorit kehityskeskusteluihin tulee iso ”instant”-elementti: palaute halutaan heti, eikä vuoden päästä.

Paneelikeskustelussa sivuttiin myös alaistaitoja: ihan kaikkea ei voi pistää pomon piikkiin, vaikka mieli tekisi.

”Myös alaisella on vastuuta kehityskeskustelun onnistumisesta”, Marjo Ylinen kiteyttää.

Panelistit pohtivat, että hyvä kehityskeskustelu etenee kuin tanssi – kummankin panosta tarvitaan ja ilman samaa aaltopituutta homma ei yksinkertaisesti toimi.

”Viime kädessä kaikki perustuu luottamukseen”, toteaa Irmeli Kalliosalmi.

Myös alaisella on vastuuta kehityskeskustelun onnistumisesta.



Datataivas on jo täällä

Samalla pohdittiin sitä, että kehityskeskustelujen perinteinen 'ruutupaperi- ja kynä'-malli alkaa olla aikansa elänyt. Timo Helosuo mukaan analytiikan työkalut ovat muuttamassa suomalaista työelämää vahvasti myös HR-puolella – ja samalla kehityskeskustelustakin voidaan ammentaa huomattavasti nykyistä enemmän tietoa. Kirsi Hanhisalo katsoo että digityökalut ovat vahvoilla jo nyt, mutta niiden merkitys kasvaa koko ajan.

"Työkalujen skaala laajenee ja HR-käytännöt tulevat muuttumaan radikaalisti", hän toteaa.

Inhimillistä otetta ohjelmistot eivät silti korvaa koskaan. Harri Sirénin mukaan uudenlainen "kokemuksen johtaminen" on yhtä lailla tärkeää: jos alainen pääsee kehityskeskustelussa esimerkiksi kertomaan jostain tuoreesta onnistumisen kokemuksestaan, se luo kummasti nostetta arkiseen puurtamiseen.

Myös Sampo Suomalainen korostaa toisen huomioimisen tärkeyttä: pieni "peukutus" aina silloin tällöin – joko digitaalisesti tai livenä – on tärkeämpi asia kuin päällepäin voisi ajatella.

"Monesti kysymys on kuitenkin aika pienistä jutuista, kunhan ne vain muistetaan tehdä."

Parviälyä ja heimoidentiteettejä

Työn – etenkin tietotyön – jatkuva murros saa panelistit mieteliäiksi. Jos suunta on pois isoista avokonttoreista ja eräänlaisiksi mikroyrittäjiksi, tuleeko kehityskeskustelusta fossiili alta aikayksikön? Kirsi Hanhisalon mukaan uudessa verkostoituneessa maailmassa voisi olla "parvia" tai "heimoja", jotka kehittävät omia kanaviaan ja keinojaan feedbackin antamiseen.

"Kohtaamisen tarve ei katoa mihinkään, vaan kehityskeskustelu siirtyy uusille foorumeille", hän maalailee.

Irmeli Kalliosalmi uskoo, että koko esimies-alainen dynamiikka tulee muuttumaan tavalla tai toisella. Tulevaisuudessa puhutaan ehkä enemmän saman verkoston jäsenistä, jotka ovat erilaisissa vuorovaikutussuhteissa keskenään.

Myös Marjo Ylinen näkee, että kehityskeskustelu nykymuodossaan alkaa olla tiensä päässä – tilalle voisi kuvitella systeemiä, jossa vuorovaikutuksen tapoja ja kanavia on useita, ja tietynlainen sparraus on koko ajan päällä.

Presenssiä peliin!

Muutoksen tuulista mainitaan myös globalisaatio. Tiimien ollessa monikansallisia ja maantieteellisesti hajallaan, vanha suomalainen "omalla porukalla saunaan" -johtaminen voi käydä mahdottomaksi. Nykyaajan esimieheltä siis vaaditaan paljon, mutta panelistien mukaan erityisesti läsnäolo on se asia, joka erottaa jyvät akanoista pomoportaassa.

Esimiehen ei tarvitse olla mikään halausautomaatti, mutta autenttisuutta on lupa vaatia. "Kehityskeskusteluteatteri" kääntyy vain itseään vastaan, paneelissa uskotaan.

Samalla ei pidä unohtaa myöskään itse "kehittyjän" roolia. Jos työntekijä on avoimin mielin liikkeellä ja valmis ottamaan vastaan rakentavaa kritiikkiä, kahvi ei mene väärään kurkuun – kummallakaan puolella pöytää. ■



Kirsi Hanhisalo
kehittämispäällikkö, esimies-, johtajuus- ja yrittäjyyshenkivälikset, Markkinointi-instituutti

Esimeistytön, johtajuuden ja osaamisen kehittämisen asiantuntija. Kirsin intohimona on innovoida ratkaisuja, jotka edistävät yksilöiden ammatillista kasvua ja urakehitystä sekä varmistavat organisaatioiden kilpailukykyyn digiajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Hän työstää parhaillaan väitöskirjaa *Knowledge workers' professional growth and sustainable, personalized learning in digital era*.



Irmeli Kalliosalmi
kehittämispäällikkö, HR-koulutukset, Markkinointi-instituutti

HR-osaamisen ja -koulutuksen ammattilainen, joka rohkaisee HR-asiantuntijoita hankkimaan vahvan HR-osaamisen ja liiketoimintaymmärryksen, jotta HR voi parhaiten tukea organisaation ja yksilöiden menestystä. Irmeli on luonut HR-ammattilaisten koulutuspolun, johon sisältyy tutkinnot henkilöstöassistentteille, henkilöstöpäälliköille ja henkilöstöjohtajille. Hän innostuu henkilöstöjohtamisosaamisesta, joka tukee organisaation liiketoimintaa.



Timo Helosuo

Timo Helosuo on Management Institute of Finland MIFin toimitusjohtaja ja Soprano-konsernin varatoimitusjohtaja. Aiemmin hän on johtanut Osaaminen ja organisaatiot-yksikköä Accenture Management Consulting:ssa ja toiminut johtajana Nokialla. Timolla on vuosien kokemus johtamisesta sekä organisaation ja henkilöstön kehittämisestä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Hän on ollut mukana luomassa lukuisia strategioita ja johtanut menestyksellä käästi muutosprosesseja.



Marjo Ylinen

hallintojohtaja, Mepco Oy

Marjolla on vuosikymmenten kokemus henkilöstön kehittämisestä ja johtamisesta IT-alalla. Hänen uransa on johtanut Tieto-tehtaan, Comptelin ja Major Bluen kautta Mepcoon, jossa hän vastaa HR-prosessien lisäksi myös taloushallinnosta. Marjon misio on luoda innostunut ja sitoutunut työyhteisö, jossa toteutuvat sekä työntekijöiden omat unelmat että yrityksen tavoitteet.

**// Esimiehen
ei tarvitse
olla mikään
halausautomaatti.**



Sampo Suomalainen **markkinointijohtaja, Mepco Oy**

Sampo on toiminut useissa yrityksissä ratkaisumyynnin ja markkinoinnin johtotehtävissä yli 35 vuotta. Kokemusta on kertynyt isojen myyntihankkeiden luotsaamisesta ja myynnin sparrauksesta. Aikaisemmin Sampo on toiminut muun muassa HP:n myyntijohtajana sekä ollut Siemensin sektoritoimialavastuussa. Vapaa-aikaansa Sampo viettää mökkeilyn ja moottoripyöräilyn parissa. Mutkaton mies viihtyy mutkaisilla teillä Ducati Monsterin selässä.



Harri Sirén

Harri Sirén (BE, Tietotekniikka, Leadership coach, NLP master) on osaamisen kehittä-

misen ja vuorovaikutuksen ammattilainen. Harrilla on yli 25 vuoden kokemus tuotteiden-, toiminnan- ja henkilöstön kehittämisestä, esimiestyöstä, konsultoinnista ja valmennuksesta. Harrin erityisvahvuutena on johtamistyön kehittäminen kaikilla organisaation tasoilla. Pitkä työkokemus antaa hyvän ja käytännönläheisen pohjan asioiden ja teorioiden uskottavalle esittämiselle sekä toteuttamiselle. Harrilla on lähes 20 vuoden kokemus hiljaisen tiedon ja huippuosaamisen mallittamisesta. Harrista välittyy inhimillinen ja arvostava työote. Harri on hyvä kuuntelija ja luottamuksen rakentaja sekä herkkä havainnoitsija. Harrin valmennusote on hyvin innovatiivinen, ratkaisukeinen, voimaannuttava.

YLI ESTEIDEN, OHI KARIKOIDEN

OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ TULEE PITÄÄ
KIRKKAANA MIELESSÄ SE, MIHIN ORGANISAATIO ON
MENOSSA, TOTEAA AMIEDUN ARI SEPPÄNEN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: MALLA JUUMA

Henkilöstön kehittämiseen ei ole yhtä oikeaa viisastenkiveä – mutta polulla on kylläkin monta tuttuakin tutumpaa miinaa. Varsinkin taantumassa firmat ajattelevat herkästi, että panostus henkilöstöön on kuluerä, eikä investointi. Yrityspalvelujohtaja Ari Seppänen Amiedusta tietää, että silloin ollaan varsin vaarallisella tiellä, kun henkilöstön kehittäminen sysätään tylästi sivuraiteelle.

// Kun epätietoisuuden
aika yrityksessä
väistyy, ihmisten katse
saadaan nousemaan
lattiasta.

”Liiketoimintajohto jää herkästi tuijottamaan toiminnan tavoitteita ja niiden poikkeamia, eikä ymmärrä panna panoksia osaamisen kehittämiseen”, Seppänen toteaa.

”Muutaman vuoden sisällä tässä on kuitenkin tapahtunut merkittävä muutos”, hän lisää.

”Viimeinen” kortti pöytään

Onko sitten kuitenkin niin, että yritykset ymmärtävät taantuman olevan itse asiassa hyvä aika kehittää osaamista? – Tästä on ainakin osittain kysymys paikoissa, joissa toimintaa pyritään kehittämään mahdollisimman pitkäjänteisesti. Toinen asia on sitten se, että pitkittyneen taloudellisen ahdingon aikana firmat ovat trimmanneet jo lähes kaiken mahdollisen: Seppäsen mukaan ”hardware” on jo kunnossa ja enää on jäljellä ”software” eli osaaminen.

Tällöin saattaa olla edessä ikäviä yllätyksiä. Yrityksissä huomataan usein, että kukaan ei tarkalleen tiedä, millaista osaamista talossa on, saati sitten miten sitä tulisi kehittää. Strategialinjaukset valuvat organisaatioon eri tasoille vain satunnaisesti ja organisaatiossa vallitsee hämmennys. Vaikka tiedettäisiinkin, mihin laivan pitää olla menossa, yksittäinen miehistön jäsen on ulalla omasta tehtävästään ja sen merkityksestä kurssin pitämisessä.

Seppänen muistuttaa, että menestyvällä organisaatiolla on oikeanlaista osaamista suhteessa sekä oman liiketoiminnan kehittämiseen että toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Amiedulla ryhdyttiin runsaat viisi vuotta sitten miettimään, miten yrityksiä voisi tällä saralla auttaa – ja lopulta OsaamisLuotsi-konsepti näki päivänvalon.

Bisnesjärjellä, HR-kärjellä

Mistä sitten on kysymys? Seppänen kertoo, että OsaamisLuotsi on palvelukonsepti, joka yhdistää liiketoiminnan ja osaamisen kehittämisen.

”OsaamisLuotsi luo perustan nimenomaan suunnitelmalliselle osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle”, Seppänen linjaa.

OsaamisLuotsi on kehitetty perustaksi juuri strategialähtöiselle osaamisen johtamiselle. Se tarjoaa näkemyksen henkilöstön tavoitteellisesta osaamisesta, henkilöstön tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit ja sopivat työkalut osaamisprosessien hallintaan.

”Keskeinen asia tässä on varmistaa se, että yritysten kehittämispanokset todella ovat tehokkaita ja että panostuksilla saadaan sitä mitä haettiin.”

Koulutusko ratkaisee kaikki ongelmat?

Kun ”osaamisgapi” paljastuvat, niitä varten voidaan räätälöidä täsmätoimia – mikä ei automaattisesti tarkoita koulutusta.

”Esimerkiksi työssäoppiminen, projektissa oppiminen tai mentorointi voivat olla monessa kohtaa tavallista koulutusta tehokkaampia keinoja.”

Prosessi toteutetaan Amiedun asiantuntijoiden ja asiakasorganisaation avainhenkilöiden yhteistyönä, työkaluina mm. johdon haastattelut ja workshopit. Tuloksena syntyy kehittämisjärjestelmä, jonka avulla varmistetaan, että organisaatiolla on aina strategisten tavoitteiden mukaista osaamista.

”Nykyään ollaan tilanteessa, jossa strategian jalkautus epäonnistuu usein. OsaamisLuotsin avulla työntekijöille voidaan viestiä, mitä osaamista yrityksessä arvostetaan – ja mitä työntekijältä odotetaan.”

Kun epätietoisuuden aika yrityksessä väistyy, ihmisten katse saadaan nousemaan lattiasta. Osaava ja sitoutunut henkilöstö taas parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Osaamissalkku kuntoon!

Seppänen puhuu paljon ennakoinnin tärkeydestä: ennakkoiva kehitystyö on yksinkertaisesti välttämätöntä, sillä osaaminen siirtyy organisaatiossa päivittäiseen toimintaan aina viiveellä. Systemaattinen osaamisen johtaminen onnistuu vain kytkemällä osaamisen kehittäminen liiketoiminnan kehittämiseen, hän toteaa.

”Esimerkiksi kenttämyyjän kohdalla kysymys on siitä, että mitkä ovat ne kriittiset osaamiset, jotka myyjällä tulee olla, jotta hän omalta osaltaan voi toteuttaa yrityksen strategiaa”, Seppänen havainnollistaa.

Seppäsen vinkki yrityksille on simppele: aloita osaamisen kehittäminen ajoissa. Muuten strategiaa jalkautettaessa keskeiselle pallille ei olekaan istuttava ketään – oikeanlaista osaajaa ei huomattu ”kasvattaa” saappaisiinsa sopivaksi.

Henkilökohtainen osaamissuunnitelma on hyvä työkalu kaaosta vastaan”, hän toteaa ja muistuttaa, että kaiken kehitystoiminnan tulee olla tavoitteellista, systemaattista ja läpinäkyvää.

Ankkurina tuoteperheelle

OsaamisLuotsi on osoittautunut hyväksi tuotteeksi ja sen ympärille on muodostunut kokonainen tuoteperhe. Luotsi-tuoteperheen muut Luotsit ovat PalveluLuotsi, TuotantoLuotsi, TurvallisuusLuotsi, MuutosjohtamisLuotsi ja ICTLuotsi.

OsaamisLuotsi usein esitellään ensin HR-osastoilla, mutta kun OsaamisLuotsi-prosessi käynnistyy, mukana on sekä strategiasta vastaava liiketoimintajohto että HR. Johto saat-
taa joutua lujille ja tosissaan miettimään sitä, miten strategiaa parhaiten toteutetaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta, huomauttaa Seppänen.

Sinänsä OsaamisLuotsi sopii sekä isolle että pienelle yritykselle. Seppäsen mukaan isoilla firmoilla on apuna se, että niillä on valmiimmat kuviot HR-puolella ja siten hyvä lähtötaso; pienissä firmoissa taas kaikki tuntevat toisensa ja myös toistensa vahvuudet ja heikkoudet.

”Olennaista on tunnistaa mitä osaamista tarvitaan ja mikä nyt on osaamisen taso, olipa yritys sitten minkä kokoinen tahansa.” ■

Johanna Tötterman

Toimitusjohtaja

Personnel Insight, PI

www.pi.fi

Kirjoittaja laittaisi johtamisen perusosaaminen kuntoon jokaisella tasolla, oikea ihminen oikeaan paikkaan, kehitystä ja tuloksia. Yksinkertainen on kaunista – ja tehokasta!



MITÄS JOS...?

Mitäs jos rekrytinnissa saatua toimintatapa- ja motivaatio-tietoa käytettäisiin esimiehen ja HR:n toimesta myös rekrytoin-nin jälkeen uudessa työsuhteessa? Esimiehen ja alaisen yhteis-työ, henkilön ”sisäaajo” tehtävään, hänen vahvuuksiensa hyödyntäminen, jotka kaikki vaikuttavat suoraan tulokseen ja onnistumiseen, toteutettaisiin suunnitellusti ja ajatuksella sen sijaan, että niiden annetaan ”hoitua itsestään”. Mitäs jos käynnistysvaihe puoliintuisi ja henkilö olisi tuottava huomatta-vasti nopeammin?

Mitäs jos projektinjohtajalla olisi projektinsa jäsenistä kom-petenssien lisäksi käytössään henkilöiden ”käyttöohje”? Mitäs jos projektien toimintatavat voitaisiin yksiselitteisesti sopia jo ennen projektin alkua? Potentiaaliset ristiriitatilanteet olisivat tiedossa ja pelisäännöt sovitut. Henkilöiden vahvuudet otettaisiin suunnitellusti ja tarkoituksenmukaisesti heti alusta projektin käyttöön ja siten varmistettaisiin, että projekti onnistuu ja aika-taulu pitää?

Mitäs jos esimies johtaisi alaisiaan perustuen tietoon kunkin henkilön toimintatapavahvuuksista? Ymmärtäisi kuka on täysin omalla vahvuusalueellaan ja saa hommasta energiaa. Ymmär-täisi miten henkilöä, jonka vahvuudet eivät aivan täsmää työ-tehtävän vaatimuksiin, voidaan ohjata onnistumaan, motivoitu-maan tehtävästä, kehittymään ja etenemään itselleen ja yrityk-selle parhaalla tavalla. Jos esimies ymmärtäisi olevansa sitä parempi esimies, mitä paremmin kehittää ja vie porukkaansa parempiin tuloksiin.

Mitäs jos, niin johtoryhmän, kuin mikä tahansa muun tiimin jäsenet, tietäisivät alusta alkaen, minkälaisia jäseniä tiimissä

on, mitä se tarkoittaa ja miten erilaisuuksien ja samanlai-suuksien kanssa toimitaan ja miten tiimi saadaan nopeasti ja tehokkaasti toimivaksi tiimiksi. Mitäs jos tieto ei lisäisikään tus-kaa vaan helpottaisi sitä, asioiden pöydälle tuomisella saatai-siinkin aikaan tehokkuutta eikä turhanaikaista vääntöä.

Mitäs jos HR tuo yritykseen selkeät ja helppokäyttöiset menetelmät, joiden avulla selkeästi ja kansantajuisesti voi-daan ymmärtää ja hyödyntää ihmisten vahvuuksia ja positiivisia ominaisuuksia. Samat vahvuudet toimivat toisissa tilan-teissa heikkouksina tai esteinä, mutta tiedolla ja ymmärryk-sellä voidaan ihmisiä johtaa siten, että he motivoituvat ja onnistuvat käyttämään omaa potentiaaliaan tilanteen mukaan omaksi ja yhteisönsä hyväksi. Toimintaominaisuudet ovat joka tapauksessa olemassa ja parhaimmillaan tuottavat sekä henki-lölle itselleen, esimiehelle sekä koko organisaatiolle sekä loisi-tavia tuloksia, ajan säästöä että työssä viihtymistä, pahimmil-laan hidastavat, sotkevat ja jopa estävät työntekoa ja onnistu-mista.

Mitäs kun kerron, että kaikki tämä on mahdollista, eikä vaadi suuria, raskaita toimenpiteitä. Monet ovat näin jo teh-neet ja nauttivat nyt tuloksista. Maailma ei muutu kuin tai-kasauvan heilautuksella, kun menetelmät otetaan käyttöön, mutta ei tarvita myöskään vallankumousta eikä säkkikaupalla rahaa. Tiedot eivät ole paksussa mapissa hyllyssä, josta ne kerran vuodessa kaivetaan, vaan käytössä arkipäivän toimin-nassa. Tarvitaan tavoitteellisuutta, hiukan uteliaisuutta ja kokei-lua. Hyvät tulokset palkitsevat käyttämään tietoa ja osaamista enemmän ja sitä kautta tieto ja osaaminen lisääntyvät oman organisaation sisällä. ■

Maksuton
tapahtuma!

TYÖHYVINVOINTITAPAHTUMA

Work goes happy



11.3.2015 järjestettävä Work goes happy -päätapauhtuma saapuu jo neljättä kertaa Helsingin Wanhahan Satamaan.

Laaja tapahtumakokonaisuus on yhdistelmä lavaohjelmaa, teemasaleja, workshoppeja sekä messuja. Tapahtuma on kävijöille maksuton, mutta edellyttää rekisteröitymistä ennakoon tai paikan päällä.

Mato Valtosen isännöimällä päälavalla puhujina tullaan näkemään mm. **Tapio Liinoja, Tom Pöysti, Antero Mertaranta, Lorenz Backman** sekä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden huippuasiantuntijoita.



MATO
VALTONEN



ANTERO
MERTARANTA



LORENZ
BACKMAN



TAPIO
LIINOJA



TOM
PÖYSTI

Kevään 2015 pääteemoina ovat Aivot ja terveys sekä Hyvinvointia luonnosta. Teemoille on varattu Wanhahan Sataman C -sali ja aiheita tullaan käsittelemään myös D -salin teemalavalla.

Tapahtuman yhteydessä järjestetään vuoden 2015 Finnish Open Aivourheilukisat, joita isännöi Personal Brainer ja Suomen tunnetuin ääni **Reidar Wasenius**. Finalistit pääsevät päivän päätteeksi teemasalin lavalle kamppailemaan Suomen mestaruudesta.



REIDAR
WASENIUS

REKISTERÖIDY | www.wgh.fi

IBERIA OPETTAA

VUODEN NUORI PROJEKTIPÄÄLLIKKÖ 2014

MARCOS ARIZTI

RAKENTAA SILTOJA KULTTUURIEN VÄLILLE

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: KIMMO BRANDT

Project Manager Marcos Arizti valittiin Nuori Projektipäällikkö -kilpailun voittajaksi marraskuussa Projektipäivät 2014 -tapahtumassa, Espoon Dipolissa. Arizti, 28, nousi kovatasoisessa kilpailussa tuomariston yksimielisellä päätöksellä voittajaksi ja palkittiin 1 200 euron stipendillä.

Raumalaisen energia- ja ympäristöalan järjestelmätöimittajan BMH Technologyn riveissä kunnostautunut diplomi-insinööri Arizti, 28, on voitosta mielissään ja hivenen ymmällään.

”Kisassa oli monta eri vaihetta ja olin yllätynyt joka kerralla, kun pääsin jatkoon.” Osallistuminen koko kilpaankin olisi luultavasti jäänyt, elleivät kollegat olisi rohkaisseet lähtemään mukaan leikkiin.

Nuori Projektipäällikkö -kilpailun osallistujat ilmoittautuivat kisaan työhönsä tai opiskeluunsa liittyvillä referenssiprojekteilla, joita he olivat vetäneet projektipäällikköinä. Ariztilla oli lyödä tiskiän komea referenssiprojekti: BMH Technologyn hanke, jossa espanjalaiselle 20MW:n voimalaitokselle toimitettiin biopoltoaineen käsittelyjärjestelmä.

Kova keikka

Projektiä alusta loppuun vetänyt Arizti toteaa, että BHM:n osuus koko urakasta oli kolmen miljoonan euron luokkaa.

/// Kisassa oli monta eri vaihetta ja olin yllätynyt joka kerralla, kun pääsin jatkoon.

”Projektiin kului meidän osaltamme 19 kuukautta.” Syyskuussa 2014 kaupallisen toiminnan aloittanut iberialainen voimalaitos on hyvässä vauhdissa, Arizti tietää.

”Asiakas vaikuttaa hyvin tyytyväiseltä ja olemme jo toteuttaneet viimeiset jälkisäädöt järjestelmään”, projektipäällikkö myhäilee.

Nuori Projektipäällikkö -kilpailu haastaa vuosittain nuoria projektipäälliköitä testaamaan projektiosaamistaan puolueettomassa ympäristössä. Kilpailu keskittyy projekti-

päällikön kyvykkyyksiin projektien vetämisessä ja tiimien johtamisessa. Kisan järjestää Projektihdistys ry:n nuorten projektipäälliköiden verkosto



(IPMA Young Crew Finland). Kilpailu on avoin kaikille alle tai noin 35-vuotiaille projektipäälliköille toimialasta riippumatta.

Kulttuurista pelisilmää

Marcos Arizti on työskennellyt projektitehtävissä BMH Technologyllä lokakuusta 2011 alkaen, jolloin hänet rekrytoitiin juuri yhtiön Iberian projekteja silmällä pitäen. Tampereen teknillisessä yliopistossa insinööriopintonsa viimeistellyt Arizti sopi erityisen hyvin linkkimieheksi kahden kulttuurin väliin.

”Projektissa oli alusta asti selvää, että nyt tarvitaan kulttuurisesti oikea lähestymistapa”, sillanrakentaja toteaa. Kulttuuristen haasteiden lisäksi aikataulu oli kimurantti ja budjetissa pysyminen aiheutti välillä päänvaivaa – mutta loppupeleissä Ariztin vetämä projektitiimi selvitti kaikki esteet.

**Johtajan
on oltava
selkeästi johtaja.**

”Jos sinulla on hyvä projektitiimi, kaikki sujuu niin paljon helpommin”, Arizti toteaa ja lisää, että sooloilevat huippugurut vain sotkevat asiat – yhteistyö ja hyvä työilmapiiri ovat ne työkalut, joilla projektit hoidetaan maaliin. Erityisesti pitkän projektin ollessa kyseessä, on tärkeää että tiimin jokaiseen lenkkiin voi luottaa, sillä matkan varrella kaikkien osaamista tul-
laan tarvitsemaan.

Soppari tatuoituna takaraivoon

Toinen asia on urakkasopimus ja sen tulkinta.

Ariztin mukaan projektipäällikön on tunnettava sopimus kuin omat taskunsa, jotta tietää tasan tarkkaan mikä kuuluu oman tiimin tontille ja mikä ei. ”Jos sopimuspaperin osaa ulkoa, niin sen parempi”, hän virnistää.

Entä sitten – hyvän muistin lisäksi – ne ominaisuudet, joita



Kilpailun finalistit: vasemmalla toinen sija Mirka Korkia-Aho, Tieto Oyj, keskellä voittaja Marcos Arizti, BMH Technology Oy, kolmas sija Markku Multaharju, Elisa Appelsiini Oy.

hyvältä projektipäälliköltä vaaditaan? Arizti lähtee liikkeelle luotettavuudesta: asiakkaan on voitava luottaa siihen, että projektipäällikön sana pitää joka tilanteessa. Toinen asia liittyy erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen:

”Pitää ymmärtää ja arvostaa muita ihmisiä. Ihmiset ja heidän arvonsa ovat erilaisia ja tämä pitää ottaa huomioon”, Arizti toteaa ja lisää, että erityisen tärkeää ihmistuntemus on tiimiä kootessa ja johdettaessa.

Kolmas ja viimeinen Ariztin esiintuoma pointti liittyykin juuri johtamiseen: projektipäällikön on kannettava vastuu siitä, että oikeat päätökset tehdään oikeaan aikaan. ”Johtajan on oltava selkeästi johtaja”, hän summaa.

Suomi meni veriin

Seuraavaksi Arizti aikoo ottaa projekti-asioista vähän taukoa ja suuntaa Norjaan, jossa vaimo jo odottaa. Mutta miten Bilbaosta kotoisin oleva nuori mies päätyi ensin Tampereelle ja sitten Raumalle? – Arizti kertoo, että halusi terävöittää espanjalaisia insinööriopintojaan vaihto-oppilasvuodella ja valinta kohdistui Tampereen teknilliseen yliopistoon. Tampereella mies teki lopputyön valmiiksi ja tutustui vieraaseen pohjoiseen maahan aina Lappia myöten.

”Mutta kun valmistuin, palasin Espanjaan. Taloustilanne oli kuitenkin vaikea ja insinööreille ei ollut kunnon töitä”, hän kertoo. Arizti oli töissä pienessä espanjalaisessa firmassa, kun sai kuulla että suomalainen yritys Raumalla etsii espanjankielentaitoista insinööriä starttaamaan Iberian operaatioita. Se oli melkein jo liian hyvää ollakseen totta:

”Kaverinikin ihmettelivät, että josain kaukana Suomessa on siis pieni kaupunki, johon halutaan töihin juuri sinut? Miten kummassa?” hän nauraa. Kaiken lisäksi iberialainen loppuasiakas on hyvinkin tuttu – yhtiön pääkonttori sijaitsee Bilbaossa, kävelymatkan päässä Ariztin vanhempien kodista.

”Kun paikkaa tarjottiin, ei tarvinnut miettiä kahdesti.” ■





Yhteisösakko tuomitaan entistä useammin työturvallisuusrikoksesta

Tilastokeskuksen julkaisemat tiedot osoittavat, että viime vuonna yhteisösakkoja tuomittiin työturvallisuusrikostapauksissa yhteensä 36 kertaa. Kaiken kaikkiaan 90 prosenttia yhteisösakkotuomioista koski viime vuonna nimenomaan työturvallisuusrikoksia, kun aiempina vuosina (2005–2012) työturvallisuusrikosten osuus on ollut keskimäärin 76 prosenttia.

Työturvallisuusrikoksista tuomitut yhteisösakkotuomiot vuosina 2005–2013.
Lähde: Tilastokeskus.



Työn hallinta ei välttämättä estä sairastumista stressiperäisiin sairauksiin

Työn hallinnan eri osatekijät ennustavat työntekijän tulevaa terveyttä ristiriitaisesti, vaikka työn monipuolisuutta ja päätäntävaltaa työssä on totuttu pitämään mielenterveyttä ja sydänterveyttä suojaavina piirteinä.

Tuoreen tutkimuksen mukaan ne ovat kuitenkin eri tavoin ja jossain määrin vastakkaisesti yhteydessä mielenterveyden häiriöihin ja sydäntauteihin. Vaikutukset vaihtelevat muun muassa työntekijäryhmittäin.

Työn hallinnan eri ulottuvuuksien yhteyttä työntekijöiden terveyteen on tutkinut Matti Joensuu Helsingin yliopistossa tarkastettavassa väitöksessään.

Laadukkaat aineistot, pitkät seuranta-ajat

Joensuun lähtökohtana väitöstudiumukselleen oli, että työn hallinnan kaksi ulottuvuutta, työn monipuolisuus ja päätäntävalta työssä, ovat eri asioita ja ne voivat siten erota yhteyksissään terveyteen. Tämä voisi selittää aiempia, osin ristiriitaisia tuloksia.

Tulokset viittaavat siihen, että työn monipuolisuutta ja päätäntävaltaa työssä tulisi tarkastella itsenäisesti ja eri työkontekstit erottaa toisistaan tulevissa työn hallinnan, mielenterveyden ja sydäntautien yhteyden tutkimuksissa.

Väittelijän yhteystiedot:
Matti Joensuu, matti.joensuu@ttl.fi

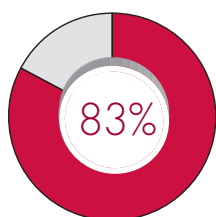
HR viesti lukijatutkimus

"HR viesti -lehdellä on jo noin 30 100 lukijaa"

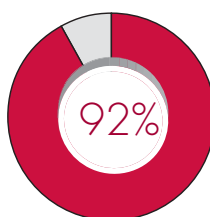
lukijamäärät keskimäärin 4,3 hlöä / yksittäinen lehti / painos / Promenade Research

N=533
vastaajia

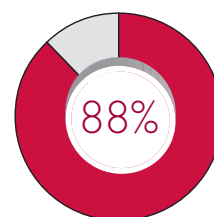
Tutkimus selvitti lehden lukijakunnan rakennetta, mielipiteitä lehden sisällöstä ja visuaalisesta ulkonäöstä. Kohderyhmänä oli HR viesti -lehden nimellään saavat HR alan ammattilaiset, toimitusjohtajat, kehitysjohtajat ja hallintojohtajat. Lukijatutkimuksen toteutti Promenade Research Oy. Lisätietoja antaa HR viesti -lehden tuotepäällikkö Marie-Louise Eklund, mle@publico.com, puh. 020 162 2256.



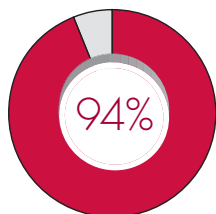
hyödyntää lehdessä esiteltyjä tuotteita, ratkaisuja, palveluita työssään



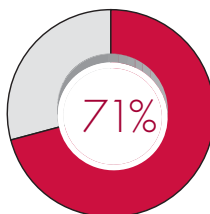
kokee artikkelien olevan laadukkaasti toimitettuja



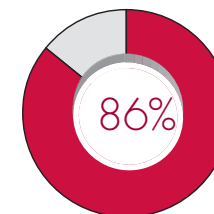
kokee uutiskirjeen hyväksi tavaksi saada ammatissaan käsitteleviä aiheita



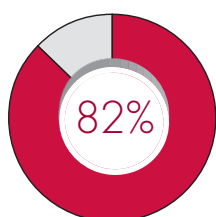
mielestä lehti nostaa mielenkiintoisia aiheita esille



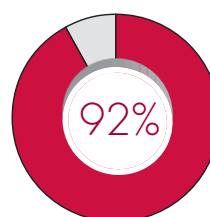
mieluisin lukutapa on printti



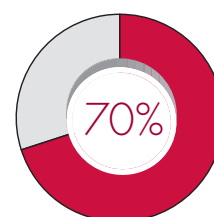
uutiskirje esittelee minua kiinnostavia tuotteita ja palveluita



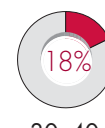
suosittelee lehteä työkavereilleen



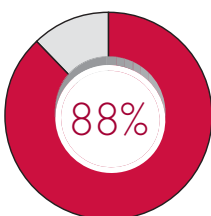
on tyytyväinen lehteen kokonaisuutena



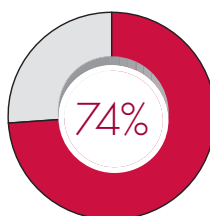
ikäjakauma 41-60-vuotiaita



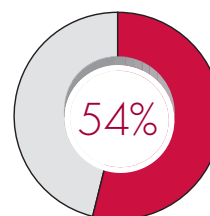
30-40 -vuotiaita



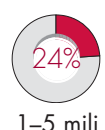
lukee lehteä vähintään 30 min



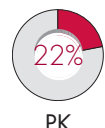
tekee hankintapäätökset tai osallistuu niiden tekemiseen



lukijan yrityksen liikevaihto yli 5 milj.



1-5 milj



PK yrityksiä

Anitta Niemelä

toimitusjohtaja, ylimmän johdon coach

HRM Partners Oy

anitta.niemela@hrmpartners.fi

www.hrmpartners.fi

Kirjoittajan mielestä erinomaisesti hoidettu sopeutusprosessi voisi jopa vahvistaa yrityksen hyvää mainetta.

MENIKÖ MAINE YT:SSÄ?



”Rankkaa muutoksen johtamista”

Kysyin kerran kokeneelta HR-johtajalta sopeutusta koskeneen yt:n jälkeen mitä hän tekisi nyt toisella tavalla. Hän sanoi: Identifioisin huolellisemmin esimiesten heikot kohdat johtaa muutosta sekä panostaisin tuntuvasti enemmän toimintaan yt:n jälkeen. Ja miksi näin? Hän kertoi prosessin menneen haastaviin olosuhteisiin nähden kokonaisuutena vähintäänkin tyydyttävästi, mutta yhden esimiehen rankka juridinen kömmähdyks oli saanut aikaan laajaa tuhoa. Organisaation toipuminen ja tulokselliseen, puhumattakaan innostuneeseen työskentelyyn paluu oli kestänyt todella kauan. Jopa niin kauan, että se oli aiheuttanut asiakasmenetyksiä.

Tämä HR-johtaja ei ole ajatuksissaan yksin. Tutkimme HRM Partnersilla yt-prosesseja ja erityisesti niiden vaikutusta yrityksen maineeseen. Maineeseen, jota pyritään monesti isolla rahalla kehittämään ja jota tarvitaan vähintäänkin rekrytointitilanteessa. Joka auttaa pitämään talentit, sitouttaa koko henkilöstöä ja voi olla olennainen myös myyntityössä.

Saimme tuloksen, että yritykset ovat entistä tyytyväisempiä yt-prosessin hoitoon, mutta yrityksistä lähteneet siihen entistä tyytymättömämpiä. Yksi syy on varmasti yksittäisen esimiehen kyky hoitaa irtisanomistilanne hyvin. Tämä tarkoittaa seuraavia asioita:

Kokonaisprosessissa esimies

- toimii loogisesti ja huomioi yrityksen koko muutosprosessin
- rakentaa luottamusta omassa yksikössään
- huolehtii hyvästä, aktiivisesta ja avoimesta viestinnästä neuvottelujen ajan
- koulutautuu prosessin jokaiseen yksityiskohtaan

Itsensä osalta esimies

- on sinut asian kanssa ja vähintään ymmärtää miksi muutos on tarpeen

- hahmottaa oman vuorovaikutuksensa vahvuudet sekä heikot kohdat ja pystyy näin keskittymään oikeisiin asioihin
- haluaa ottaa vastuuta ja hoitaa itse rankan asian ilmoittamisen

Irtisanomistilanteessa esimies

- perustelee, mutta ei mene yksityiskohtiin
- kuuntelee, mutta vie tilannetta eteenpäin
- kannustaa ja aktivoi lähtijää
- unohtaa itsensä ja keskittyy tilanteessa päähenkilöön
- osaa juridiset seikat niin hyvin, että ne eivät estä hyvää vuorovaikutusta

Entä yt:n jälkeen, miten silloin voisi toimia uudella tavalla?

Verrataan jatkavan henkilöstön johtamista fuusiotilanteen alkuun. Olen unelmoinut seuraavasta tilanteesta. Kaksi yritystä fuusioidaan ja lähdessä näiden yritysten johtoryhmien kanssa viikoksi erämaahan. Mukaan otamme vain välttämättömät tarvekalut: iso teltta, pari patjaa ja peittoa, juomaa ja ensimmäiseksi päiväksi kuivamuonaa. Tämän selviytymismatkan ja yhteisen tavoitteen kautta uskon tiimin tutustuvan toisiinsa ja saavan yhteisen tavan toimia. He kuuntelevat toisiaan sekä oppivat arvostamaan ja luottamaan toisiaan. Myös erilaiset persoonat ja osamiset huomataan arvokkaiksi. Yksi osaa kalastaa ja toinen on hyvä suunnistamaan tähdissä. Ja ehkä myös joku viisaasti itse huomaa olevansa väärässä paikassa tai väärässä seurassa.

Voisiko tarinamme kokenut HR-johtaja soveltaa tätä yhteisen kokemuksen ajatusta jatkavaan henkilöstöön uudessa organisaatiossa? Leiri, jossa yhdessä mietitään tavoitteet, tutustutaan uusiin ihmisiin, sovitaan perustehtävät ja työjärjestelyt. Leiri loppuu kun perustehtävät ovat selvät ja luottamuksen sekä yhteistyön polku on näkyvissä. Jatkotyöhön jää tunteiden johtaminen. ■

Eveliina Rengstedt
www.koulutus.fi



UUSI KOULUTUSVÄHENNYS TIIVISTETTYNÄ:

Viime vuoden tammikuussa astui voimaan uusi laki, joka mahdollistaa henkilöstön osaamiseen satsaamisen. Lakiuudistus kohdistuu siihen työaikaan, jonka työntekijä viettää koulutuksessa ja josta hän saa palkkaa. Tästä osaamisen kehittämiseen käytetystä työajasta työnantaja voi hakea verovähennystä – korkeintaan kolmen koulutuspäivän verran per työntekijä.

OLETTEKO JO HAKENEET KOULUTUSVÄHENNYSTÄ?

”Koulutusvähennys on hieno mahdollisuus työnantajille satsata työntekijöiden osaamiseen! Koska kyseessä on eräänlainen kokeilu valtion taholta, on ensiarvoisen tärkeää, että työnantajat hyödyntävät tämän mahdollisuuden”, toteaa työelämän koulutushakuvuusto www.koulutus.fi:n viestintäpäällikkö Eveliina Rengstedt.

Suunnitelmallisuus on koko uudistuksen a ja o

Koulutusvähennyksen saamiseksi työnantajan tulee tehdä vuoden alussa koulutussuunnitelma koko henkilöstön osalta – mikä on jo normaali osa ytlain piiriin kuuluvan yrityksen vuosisykliä. Lisäksi vuoden aikana käydyt koulutukset tulee kirjata ylös henkilötasolla ja käytyjen koulutusten täytyy kuulua yhteen suunnitelmien kanssa.

Verovähennyksen kannalta ei ole väliä, ovatko koulutukset yrityksen sisäisiä vai ulkoisen kouluttajan tarjoamia. Myöskään sillä ei ole väliä, ovatko koulutukset maksullisia vai maksuttomia. Merkittävää on kuitenkin se, että työntekijä osallistuu koulutukseen työajalla ja saa palkkaa siltä ajalta, jonka hän käyttää koulutukseen.

”Koko lakiuudistuksen ideana on tukea työnantajaa sen työajan osalta, jonka työntekijät käyttävät koulutukseen, eivätkä tee ”tuottavaa työtä”, Rengstedt tiivistää.

Nyt on aika hakea viime vuoden koulutusvähennystä

Kun yritys tekee vuosittaisen veroilmoituksen, haetaan koulutusvähennystä tämän yhteydessä. Verottaja on tehnyt omat lomakkeet, joilla koulutusvähennystä haetaan (lomake 79 elin-

keinotoiminnalle ja 79A maatalouden koulutusvähennykselle). Mukaan ei tarvitse liittää koulutusraporttia tai koulutussuunnitelmaa, mutta nämä tulee olla olemassa ja tallessa.

Kuinka laskea haettavan koulutusvähennyksen suuruus?

Voidaksesi laskea koulutusvähennyksen suuruuden, tarvitset raportin työntekijöiden käymistä koulutuspäivistä henkilötasolla (max. 3 päivää / työntekijä) sekä koko yrityksen työntekijöiden keskimääräisen päiväpalkan. Päiväpalkan lasket jakamalla työttömyysvakuutusmaksun perusteena olevan yrityksen palkkasumman 200:lla (työpäivien määrä vuodessa) sekä henkilöstön lukumäärällä (= kokonaiset henkilötyövuodet).

Nyt kun sinulla on selvillä yhden työntekijän keskimääräinen päiväpalkka yrityksessä, voit kertoa summan vähennyksen oikeuttavien koulutuspäivien määrällä (kuitenkin enintään 3 päivää / työntekijä). Lopuksi tämä summa pitää vielä jakaa kahdella, koska verovähennysoikeus on 50 %.

”Koko uudistus on haluttu tehdä mahdollisimman keveäksi, jotta osaamisen kehittämiseen satsaaminen ei kaadu byrokratiaan. Jos yrityksesi kuuluu ytlain piiriin, on yhden lomakkeen täyttäminen suhteellisen pieni vaiva. Nyt siis todellakin kannattaa satsata koulutuksiin!”, Rengstedt kannustaa työnantajia. ■

Mikäli haluat ladata kattavan ja maksuttoman tietopaketin aiheesta, löydät sen osoitteesta:
www.koulutus.fi/koulutusvahennys



TESTIT AUTTAVAT EROTTAMAAN JYVÄT AKANOISTA

Rekrytoinnissa on monesti haasteena, että avoimeen tehtävään tulee paljon hakijoita, ja juuri sen oikean henkilön tunnistaminen on vaikeaa. Oikotie Työpaikat, joka on osa Sanoma Rekrytointimediaa, tarjoaa testityökaluja yhteistyössä Assession kanssa rekrytointiprosessin alusta henkilövalinnan tekemiseen asti. Tutkimukset osoittavatkin, että testit ennustavat parhaiten työssä menestymistä.

Keskeisiä työnantajien kokemia kipupisteitä rekrytointiprosessissa ovat sopivimman kandidaatin tunnistaminen suuresta hakijajoukosta ja valinnan tekeminen. Tämä selvisi Oikotie Työpaikkojen viime vuonna teettämässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin rekrytointiprosessia sekä työnantajien että työnhakijoiden näkökulmasta. Yksi ratkaisu tähän haasteeseen on testien hyödyntäminen aikaisemmassa vaiheessa prosessia.

”Suomessa tehdään noin 250 000 työelämäarviointia vuodessa, mutta testejä ja kyselyitä harvoin hyödynnetään hakijoiden karsintavaiheessa”, sanoo Oikotie Työpaikkojen rekrytointiliiketoiminnasta vastaava johtaja Mika Ruokonen. ”Verkon kautta tehtävät testit ja kyselyt tekevät testauksen helpommaksi ja nopeammaksi ja se luo uusia mahdollisuuksia rekrytoijalle”, hän lisää.

Oikotie Työpaikat tekee testauksessa yhteistyötä työpsykologisia testejä kehittävän Assession kanssa. ”Yhteistyön myötä voimme tarjota asiakkaillemme kokonaisvaltaisen rekrytointiratkaisun aina medianäkyvyydestä ja hakuprosessista hakijakandidaattien testaamiseen saakka”, Ruokonen toteaa.

Yhteistyökumppani Assessionilla on 60 vuoden kokemus testien kehittämisestä. ”Haluamme auttaa yrityksiä saavuttamaan omat tavoitteensa paremmin löytämällä ne osajat, jotka todella menestyvät tehtävässään”, PsT Kimmo Feldt

Assessionista sanoo. Tarjoomaan kuuluvat soveltuvuusarviointien lisäksi karsintatyökalut. ”Ansioluettelo kertoo harvoin hakijan vastuullisuudesta, luotettavuudesta, asiakaslähtöisyydestä tai loogisesta päättelykyvystä. Tällaisten ominaisuuksien mittaamiseen on kuitenkin työkaluja ja mitä aikaisemmassa vaiheessa niitä käytetään, sitä enemmän niistä on hyötyä rekrytointiprosessissa”, hän lisää.

Kun hakijat testataan rekrytoinnin alkuvaiheessa, löydetään yhteismitallisia eroavaisuuksia. Näiden perusteella osa hakijoista karsiutuu ja parhaiten menestyneet haastatellaan. ”Karsintatyökalut ovat nimensä mukaisesti karsintavaiheen työkaluja, joiden sopivuus tehtävään määritellään ennen työkalun käyttöä. Niiden perusteella ei koskaan tehdä lopullista valintaa”, Feldt painottaa.

Tutkimukset osoittavat, että testit ennustavat parhaiten työssä menestymistä – paremmin kuin työ- tai koulutusvuodet. Testien on kuitenkin mitattava oikeita asioita ja sellaisia ominaisuuksia, joita tehtävässä oikeasti tarvitaan. Assession testejä tarkistetaan jatkuvasti niiden luotettavuuden ja pätevyyden varmistamiseksi. Lisäksi niillä on globaalit Det Norske Veritas -laatusertifikaatit. ■

Tutustu testityökaluihin osoitteessa: www.media.sanoma.fi/testit

KORKEALAATUISTA TEETÄ URBAANIIN ELÄMÄNTYYLIIN

Just T on tunnettu erittäin korkeasta laadustaan. Tuoteuudistuksen jälkeen suurin osa Just T -tuotteista on UTZ-sertifioituja tai luomua. Just T käyttää raaka-aineena vain korkealla kasvaneista teepensaista poimittuja suuria lehtiä. Kaikesta viljellystä teestä vain 5 % kuuluu parhaaseen teeluokkaan. Just T -teet valmistetaan tästä maailman laadukkaimmasta teestä. Just T on trendikäs valikoima tuotteita, joita ei löydy vähittäiskauppojen hyllyiltä.

Just T -teeheh ei ole lisätty lainkaan keinotekoisia ainesosia, eikä myöskään sokeria. Kaikki maut tulevat suoraan luonnosta, esimerkiksi FRUIT TEA SWEET APPLE -hedelmähaudukkeen maku tulee luonnonmukaisesti viljellystä omenasta ja kanelista.

Just T -konseptiin kuuluu kolme erilaista tapaa valmistaa teetä: perinteinen pussitee, iso haudutuspussitee suurelle mukille tai haudutuskannulle sekä irtotee. Näin teen tarjoaja voi valita juuri itselleen sopivan tavan valmistaa teetä. ■

Lisätietoja: professional.fi@paulig.com,
www.pauligprofessional.fi



ANNE NIEMI-HAKALA NIMITETTIIN MARKKINOINTI-INSTITUUTIN MARKKINOINTI- JA VIESTINTÄJOHTAJAKSI

Anne Niemi-Hakala nimitettiin Markkinointi-instituutin markkinointi- ja viestintäjohtajaksi ja osaksi yrityksen johtoryhmää. Niemi-Hakala vastaa uudessa roolissaan Markkinointi-instituutin brändistä, palveluiden kaupallistamisesta, asiakasarvosta sekä Tunnistettava muutos -brändilupauksen konkretisoinnista asiakkaille. Niemi-Hakala siirtyi tehtävään 1.1.2015 markkinointi- ja viestintäjohtajan roolista.

”Olemme siirtyneet asiakasohjautuvaan toimintamalliin, ja siten markkinoinnin sekä asiakasviestinnän rooli on organisaatiossamme keskeinen. Markkinoinnilla on välitön myynnillinen vastuu, ja toiminnan kehittämistä ohjataan asiakasymmärryksen pohjalta. Tätä taustaa vasten on luonnollista, että markkinointi ja viestintä on huomioitu myös johtoryhmätasolla”, sanoo Toni Berkowits, Markkinointi-instituutin toimitusjohtaja.

”Markkinoinnin tie johtoryhmään on vaikeampaa, jos vastuulla on vain brändi. Kun mukana on vastuu liiketoimin-

nasta, asiakaslähtöinen ja tuloksilla mitattava markkinointi saa johdon huomion”, Anne Niemi-Hakala toteaa.

”Markkinointi-instituutilla on vakavasti otettava viesti myös yhteiskunnalliseen keskusteluun. Aikuiskoulutus parantaa ihmisten työllistymismahdollisuuksia ja toimii suojana työuran muutoksissa. Lisäksi yritysten tulee ymmärtää, että vain kouluttamalla henkilöstöään organisaatio voi vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Osaaminen on kilpailuetu – niin yksilöille kuin yrityksille”, Niemi-Hakala sanoo. ■

Lisätietoja: www.markinst.fi



HR VIESTI 2015

henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR MODUULI

Henkilöstöalan ammattilaisen palveluhakemisto



hotel ANNA

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

nro	teemat ja jakelu	ilmestyy
1/2015	Teema: Rekrytointi ja Kehityskeskustelut Tapahtumajakelu: Work Goes Happy	vko 8
2/2015	Teema: Johtajuus Tapahtumajakelu: Työhyvinvoinnin TulosFoorumi, ICT Expo	vko 15
3+4/2015	Teema: Esimies & Henkilöstö ja Työhyvinvointi Tapahtumajakelu: Työterveyspäivät, Esimies & Henkilöstö, Työsuhde.Nyt, Suomalaisen johtamisen päivät	vko 32
5/2015	Teema: Koulutus, Kehittyminen ja Projektityö Tapahtumajakelu: TulosFoorumi	vko 42

KUTSU

POHJOISMAIDEN SUURIMPAAN
IT-ALAN AMMATTITAPAHTUMAAN

KOLLEGAT

MENESTYJÄT & MENESTYSTEKIJÄT **VERKOSTOITUMISTA**

TEKIJÄT **INSPIRAATIOTA** CASEJA

RATKAISUT & PALVELUT INFORMAATIOTA **SECURE-IT**

NELJÄN LAVAN SEMINAARIOHJELMA

ICTexpo 2015

F2F

B2B

MAHDOLLISUUDET

PÄÄTTÄJÄT

SOLVE-IT

BUILD-IT

#ICTexpoHKI **AMMATTILAISILLE**

YLI **100** YRITYSTÄ ESILLÄ

BUSINESS-IT

IDEAT



TERVETULOA VIERAAKSEMME

22.-23. HUHTIKUUTA MESSUKESKUKSEEN, HELSINKIIN!

Vahvista osallistumisesi ja tulosta pääsylippusi:

www.easyfairs.com/ICTHki

Inspiring
spaces

Martela

Tehokkuutta ja hyvinvointia monitilaratkaisuilla.

Martelan monitilaratkaisut tarjoavat viihtyisämmän ja tehokkaamman työympäristön pienemmillä neliöillä. Modernia työskentelykulttuuria tukeva työympäristö innostaa luovuuteen, vapauttaa energiaa ja saa aikaan parempia tuloksia. Lue lisää: martela.fi/monitilaratkaisu