

1/2016

Asiantuntijapaneeli

HR – Digijarru vai uuden ajan airut

Rekrytointi

Uusia haasteita rekrytointiprosesseihin

Johtaminen

Työympäristö johtamisen välineenä

Fortum Oyj:n
Mikael Frisk:

HR on tullut koko ajan läheemmäksi bisnestä



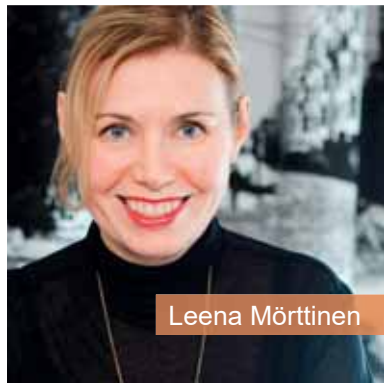


Ota HRM haltuun.



Lataa opas veloituksetta osoitteessa

mepco.fi/hrm-opas



Leena Mörttinen

Näe uudesti!
Tee uudesti!
Ole uudesti!



Aku Varamäki



Kirsi Juva



Lilli Paasikivi



Aki Ahlroth



Emilia Lahti



Jyri Lindén

Kulttuurin muutos
businessissä

Työn LUMO & Oopperan kummitus

Inspiroitumispäivä liike-elämän
ammattilaisille tiistaina 19.4.2016
Kansallisoopperassa

Etu HR viestin
lukijoille:
495 eur / hlö (+ alv)
14.2.2016 saakka:
Ilmoittaudu
koodilla "HR viesti"

Toimitko asiantuntijana, esimiehenä, assistenttina ja/tai erilaisissa palvelutehtävissä? Työn LUMO on juuri sinulle ja jokaiselle oman työn ja itsensä kehittämisestä innostuneelle. Työn LUMO on täynnä näkemyksiä, kokemuksia, tietoa, taitoa, tunnetta, verkostoitumista - Päivän kruunaa Oopperan kummitus, musikaali joka ei jätä ketään kylmäksi.

Hinta 575 euroa / hlö + alv., sisältää seminaaripäivän ohjelman, tarjoilut (lounas, kahvit, buffet) ja pääsylipun Oopperan kummitus -musikaaliin.

Lue lisää, tutustu puheenvuoroihin ja ilmoittaudu mukaan - ja pyydä tarjous koko tiimillesi:

www.työnlumo.fi



SEMINAARIPÄIVÄN TOTEUTTAVAT YHTEISTYÖSSÄ:



MEDIAKUMPPANI:



Tulevaisuuden työelämää kehittämässä

- HR ja esimiehet muutoksen etulinjassa

9.3.2016 klo 8.30–16.30 Korjaamo, Helsinki

Amiedu Expert Events yhteistyökumppaneineen tuo yhteen loistavan esiintyjäkaartin, ajankohtaisen ohjelman ja elämyksellisen tapahtumapaikan.

Tule mukaan kehittämään tulevaisuuden työelämää eturivin asiantuntijoiden johdolla. Kevään huipputapahtumassa paneudutaan muutoksen vaikutuksiin työntekijöihin, työtapoihin, osaamistarpeisiin sekä johtamiseen. Tapahtumassa kuulet miten hallittua muutosta edistetään - yksilö ja työhyvinvointi huomioon ottaen.

Yhteistyössä:



Pauli Aalto-Setälä
Hyvä johtaminen uuden ajan organisaatiossa



Katri Saarikivi
Työn muutos on pysyvää – mistä kestävyyttä muutoksen keskelle



Sami Honkonen
Case Reaktor: Suomen paras työpaikka 4 vuotena peräkkäin



Merja Fischer
Digitalisoituvan työelämän osaamistarpeet



Antti Koivula
Digiajan työhyvinvointi ja sen parantaminen

Varaa paikkasi kevään huipputapahtumaan nopeasti!
HR viestin lukijoille tarjoushinta 595€, kun ilmoittaudut 29.2.2016 mennessä (norm. 695€) käyttämällä tarjoukoodia "HRVIESTI"

www.amieduexpertevents.fi



Kannen kuva

Olli Häkämies

1/2016

SISÄLTÖ



KUVA: OLLI HÄKÄMIES

Fortumin Mikael Frisk – Virheitä ei tarvitse pelätä.

JOUKKUEPELILLÄ TULOSSIIN

10

Joukkuepelillä tuloksiin

Kun Mikael Frisk aloitti Fortum-konsernin henkilöstöjohtajana vuonna 2001, hän teki jotain kummallista. Frisk palkkasi henkilön seisomaan passissa Fortumin hulppean tornin – Raaden hampaan – parkkipaikalla ja tarkkailemaan ihmisiä. Urakasta sovittiin viikon mittainen, mutta jo kolmantena päivänä tarkkailija tuli Friskin juttusille: hän oli ymmärtänyt kupletin juonen ja arveli, että viikkoa ei tarvitse vetää loppuun.

18

Työympäristö on johtamisen väline

Kun ensimmäisiä toimistoja rakennettiin 1900-luvun alkupuolella, niissä otettiin mallia tehtaiden konesaleista: ihmiset sijoitettiin suoriksi riveiksi kuin tuotantolaitteet, ja heidän suoriutumistaan mitattiin kellon avulla. Noin 100 vuodessa tavat tehdä työtä ovat käyneet läpi suuria muutoksia, mutta tämä ei juurikaan näy työympäristöjen suunnittelussa.

24

HR – digijarru vai uuden ajan airut?

HRviestin paneelissa tuuletettiin vallitsevia totuuksia – ja mietittiin askelmerkkejä tulevaisuuteen. HENRYn marraskuisen Uudista ja Uudistu -messun yhteydessä Wanhassa Satamassa kuultiin dynaaminen paneelikeskustelu, joka pureutui digitalisoitumiseen työpaikoilla HR:n näkökulmasta.



32

Näkökulma – Digitaivas aukenee HR:lle?

HR-toiminnolta edellytetään monitaituruutta: liiketoiminnan partneriudesta on väännyttävä hetkessä työehtosopimusten pilkkutulkiksi ja strategisen osaamisen kehittäjästä sairauspoissaolotilastojen vahtikoiraksi. Kirsti Kehusmaa



38

Rekrytointi reilaan

Tämän päivän yrityksillä on edessään poikkeuksellinen rekrytointihaaste. Ennen oli helppoa: parhaat osaajat tavoitettiin julkaisemalla rekrytointi-ilmoitus lehdessä tai verkossa, jonka jälkeen vain odoteltiin, että parhaat osaajat näkevät ilmoituksen ja jättävät hakemuksensa. Enää tämä ei riitä.



46

Pidä kipinästä huolta

Mikä motivoi työntekijää? Entä millaisia eroja työntekijöiden motivaatiossa esiintyy, kun siirrytään yhdestä Euroopan maasta toiseen? Jotain lisävalaistusta aihepiiriin tuo tuore motivaatiotutkimus.



49

Kolumni – Asiantuntijan naamio: – intentio, ilmaisu ja impakti!

Stereotyyppiset odotukset poliittisen tai yritysjohtajan ilmaisusta eroavat jonkin verran toisistaan, ainakin suomalaisessa kulttuurissa. Poliittisen johtajuuden mukana tulee helposti oletus pokerinaamasta, vakavasta ilmeettömyydestä.

Simo Routarinne





Arc People sovitetaan asiakaskohtaisesti muokattavasta työelinkaaren perusrungosta, jota täydennetään asiakkaan henkilöstön kehittämisen tarpeisiin sopivilla HRD-moduuleilla.

SE SOPIVIN HR-JÄRJESTELMÄ

Työelinkaari HRM

Työsuhteen aloitus

- Rekrytointi • Työsopimus
- Perustiedot • Perekäytös

Työsuhteen hallinta

- Organisaatietietojen ylläpito
- Lomasuunnittelu
- Poissaolojen anominen
- Henkilötietojen raportointi
- Palkkasuunnittelu ja palkantarkistukset

Työsuhteen päätös

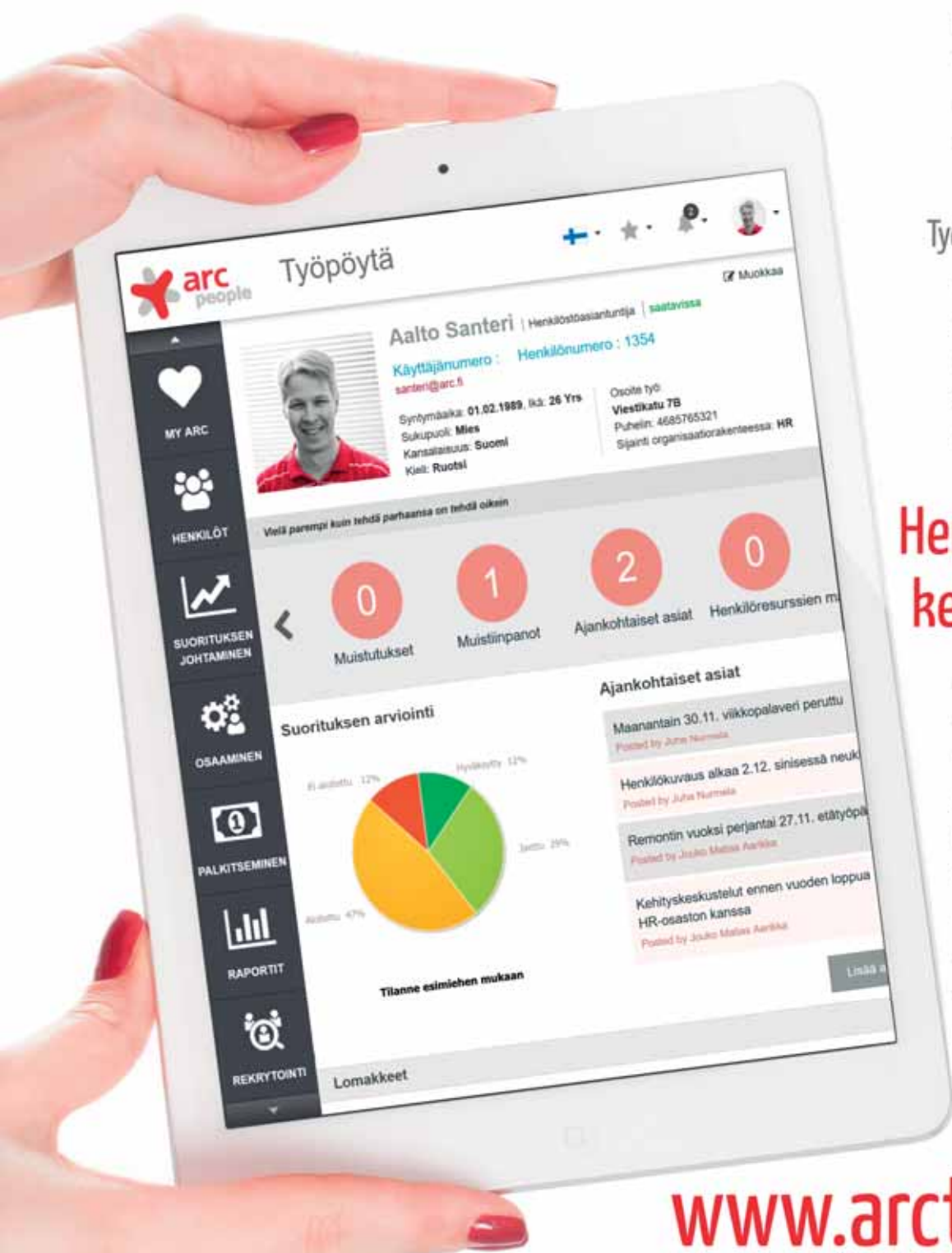
- Loppukeskustelu
- Omaisuuden palautus
- Työtodistus
- Tietojen päivitys
- Integraatiot

Henkilöstön kehittäminen HRD

- Tavoitteet ja palkitseminen
- Toimenkuvien hallinta
- Kehityskeskustelu
- Osaamisen hallinta
- Kehittymissuunnittelu
- Koulutusten hallinta
- Suorituksen johtaminen
- Sertifiikatit
- CV-tietojen automatisointi
- Työkyvyn hallinta

Tutustu osoitteessa:

www.arctechno.com



CV 360°

Työelämän murros mullistaa ansioluettelonkin. Koska työnantaja haluaa tietää, jaksaako työntekijä puskea töitä kuin hevonen, hän on kiinnostunut myös tämän terveydestä. Onko alla työhyvinvoinnin koulutuksia? Sykettä mitattu viime aikoina? Sali-ohjelma liitteistetty?

– No, ylläoleva äkseeraus voi vielä kuulostaa hiukan orwellimaiselta. Totta silti toinen puoli: se valoisampi. Yritykset tiedostavat tasan tarkkaan, että hyvinvoiva ja tasapainoinen työntekijä se tuloksen tekee. Fiksut yritykset panostavat siihen, että työhyvinvointiasiat ovat firmassa kunniassa. Mutta sitoutuminen jää kovasti puolitiehen, jos työnantaja mahdollistaa vaikka mitä, mutta työntekijä ei jaksaa kiinnostua oikein mistään. Lienee vain luonnollista kehitystä, että yritykset alkavat jo CV:stä seuloa, kuka pitää itsestään huolta ja kuka ei.

Ja koska yhtä työpaikkaa kohti saattaa tulla pari sataa hakemusta, erottuminen on valttia markkinoilla. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan rekrytoijat nimittäin käyttävät keskimäärin kuusi sekuntia sen päättämiseen, pääseekö kandidaatti edes haastatteluun.

Tutkimuksessa käytettiin tekniikkaa, joka seuraa tarkasti silmän liikkeitä. Syynissä oli 30 ammattirekrytoijaa kymmenen viikon aikana. Tutkimus paljasti, että ainakin USA:ssa ansioluetteloiden läpikäyminen on melkoista liukuhihnatyötä: vain muutamassa sekunnissa rekrytoijat kävivät läpi nimen, nykyisen ammattinimikkeen ja yrityksen, toimen aloittamis- ja päättymisajankohdan, edelliset duunit, koulutuksen...

Mikä siis neuvoksi? Tutkijat muistuttivat aikarajan kriittisyydestä. Rekrytoijan työtä pitää helpottaa kirjoittamalla ansioluettelo "visuaalisen hierarkian" muotoon. Häiritsevä kuvallinen sisältö on huono juttu, koska se vähentää rekrytoijan analyttistä kykyä ja vaikeuttaa päätöksentekoa. Eli rekrytoijakin odottaa tuttua formaattia ja tipahtaa herkästi raiteilta jos siitä poiketaan. Mutta toisaalta: ilman jotain koukkuu hakija ei jää mieleen.

Laszlo Bock Googlen henkilöstöosastolta on lukenut yli 20 000 hakemusta, joten hän varmaankin tietää, miten CV saadaan lentoon. Myös Bock tähdentää, että mikäli haettavana ei ole taidepainotteinen työ, on hakemus ja CV syytä pitää mahdollisimman helposti luettavana. Bock ajaa back-to-basics-linjaa: käytä valkoista paperia, mustaa mustetta ja tarpeeksi isoa fonttia.

Bockin mukaan nyrkkisääntönä kannattaa pitää sitä, että mahdollistaa kymmenen vuoden työkokemuksen yhdelle A4-sivulle. Kolmen, neljän saati kymmenen sivun mittaisia ansioluetteloita ei kukaan jaksaa lukea tarkasti.

Jos CV ja hakemus ovat tarkasti muotoiltuja ja ytimekkäitä, kertoo se työnantajalle, että henkilö osaa keskittyä, priorisoida ja poimia työssä olennaiset asiat esiin. Elämäkerrat ovat sitten erikseen.

Mutta jos tehdään pikemminkin haikua kuin romaania, sitä tärkeämmäksi voi tulla viestittää työnantajalle, että täällä olisi tarjolla työmyyrä, joka pitää pääkopasta ja kropasta huolta ja jaksaa venyä tiukassa paikassa.

Eräs kokenut rekrytoija taas antoi vinkin, jolla päästä "CV-puheen" panssarin läpi haastattelussa. Kannattaa sivuuttaa hakemuksen 'Harrastukset'-kohta ja kysyä suoraan, mistä asiasta hakija tohkeilee? Mihin hän suhtautuu intohimoisesti? – Varsinkin jos kyseessä on tuleva läheinen kollega, on hyvä tietää, mihin suuntaan kahvipöytä-keskustelu on menossa.

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen
HR viestin, klikkaa itsesi
osoitteeseen:

www.hrviesti.fi

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

JOKO TEILLÄ KULJETAAN TYÖMATKAT FIKSUSTI?

Viisas työmatkaliikenne tuo kustannussäästöjä, parantaa työntekijöiden terveyttä ja työvireyttä sekä tukee yritys vastuullisuutta.

Kustannussäästöjä

Kustannussäästöjä syntyy, kun henkilöautoilu ja pysäköintitarve vähenevät tai kun autoilu on entistä fiksumpaa ja taloudellisempaa. Esimerkiksi Liikennevirasto uudisti pysäköintipolitiikkaansa ja säästää nyt 66 000 euroa vuodessa. Ennen Liikennevirasto maksoi 65 paikasta, nyt 18 paikasta. Nykyisistä paikoista yhdeksän on varattu satunnaiseen tarpeeseen ja kymmenen vuorotyöntekijöille. Liikennevirasto ei enää sponsoro työntekijöidensä pysäköintiä vaan tarjoaa sen sijaan kaikille halukkaille työntekijöille työsuhdematkalippuedun, 300 euroa vuodessa.

Lisää työvireyttä

Viisaat liikkumisvalinnat lisäävät terveyttä ja työhyvinvointia ja vähentävät sairauspoissaoloja. Kaksi kolme kertaa viikossa liikkuvilla työntekijöillä on tutkitusti 4,5 päivää vähemmän sairauspäiviä vuodessa kuin niillä, jotka liikkuvat viikossa enintään kerran.

Työntekijät arvostavat työnantajia, jotka kannustavat kestävien kulkutapojen käyttöön. Esimerkiksi työsuhdematkalippu on työnantajalle paitsi kätevä tapa edistää kestävästä liikkumisesta, myös houkuttaa ja sitouttaa henkilöstöä. Myös kävelyä ja pyöräilyä voi tukea rahallisesti kilometrikorvauksilla. Työsuhde-etuna voi tarjota myös uuden polkupyörän, minkä on todettu innostavan erityisesti uusia pyöräilijöitä työmatkaliikuntaan pitkänkin tauon jälkeen.

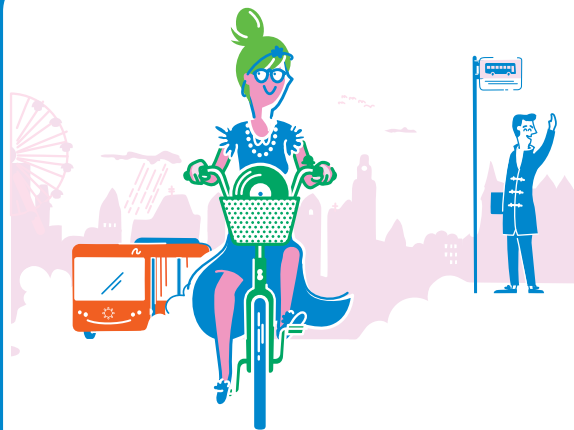
Ilmaston hyväksi

Työmatkaliikenteen ohjauksella on mahdollista tukea yrityksen ympäristö- ja vastuullisuusohjelmia (esim. ISO, LEED, Breeam, Green Office). Kestäviin kulkutapoihin panostamalla yritys säästää keskimäärin 20–30 %:n päästövähenemän työ- ja työasiamatkoilla. Myös asiakkaiden sujuvasta liikkumisesta huolehtiminen on osa yritys vastuuta.

HSL auttaa

HSL tarjoaa yrityksille ja muille työpaikoille työkaluja ja ratkaisuja työmatkaliikennän parantamiseen. HSL:n Työmatkalaskurilla on helppo ja nopea selvittää työntekijöiden liikkumistottumukset, niiden muutospotentiali ja työpaikan liikkumisolosuhteet. Laskuri on maksutta HSL-alueen työpaikkojen käytössä. HSL tarjoaa laskurin käytön avuksi Viisaan liikkumisen starttipakettia ja asiantuntijan apua. Starttipaketti on saatavilla maksutta kampanja-aikana (katso lisätiedot: www.hsl.fi/yrityksille).

Kestävän työmatkaliikennän edistämiseen sitoutuneet työpaikat voivat hakea HSL:n Työpaikka, joka liikuttaa -sertifikaattia. Merkkiä voi hyödyntää yrityksen viestinnässä ja vaikkapa uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. ■



Parempi edelläkävijä kuin perässä-ajelija

Niin työntekijät kuin asiakkaat ja yhteistyökumppanitkin arvostavat työnantajia, jotka kannustavat kestävien kulkutapojen käyttöön.
Katso lisää hsl.fi/yrityksille.

”Uuden pysäköintipolitiikkansa ansiosta Liikennevirasto säästää 66 000 euroa vuodessa”, laskee koordinaattori Jyri Mustonen.



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.



www.hrviesti.fi



Tilaajapalvelu
Arkisin klo 8–16
puh. 03 4246 5309 tai
sähköpostilla
tilaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi



1/2016

julkaisija

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

päätoimittaja

Petri Charpentier

tuotepäällikkö

Paul Charpentier
paul.charpentier@publico.com
puh. 020 162 2220

toimituksen koordinaattori

Liisa Hyvönen

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Jarkko Böhm

paino

PunaMusta Oy

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

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen



@HRviesti (Twitter)

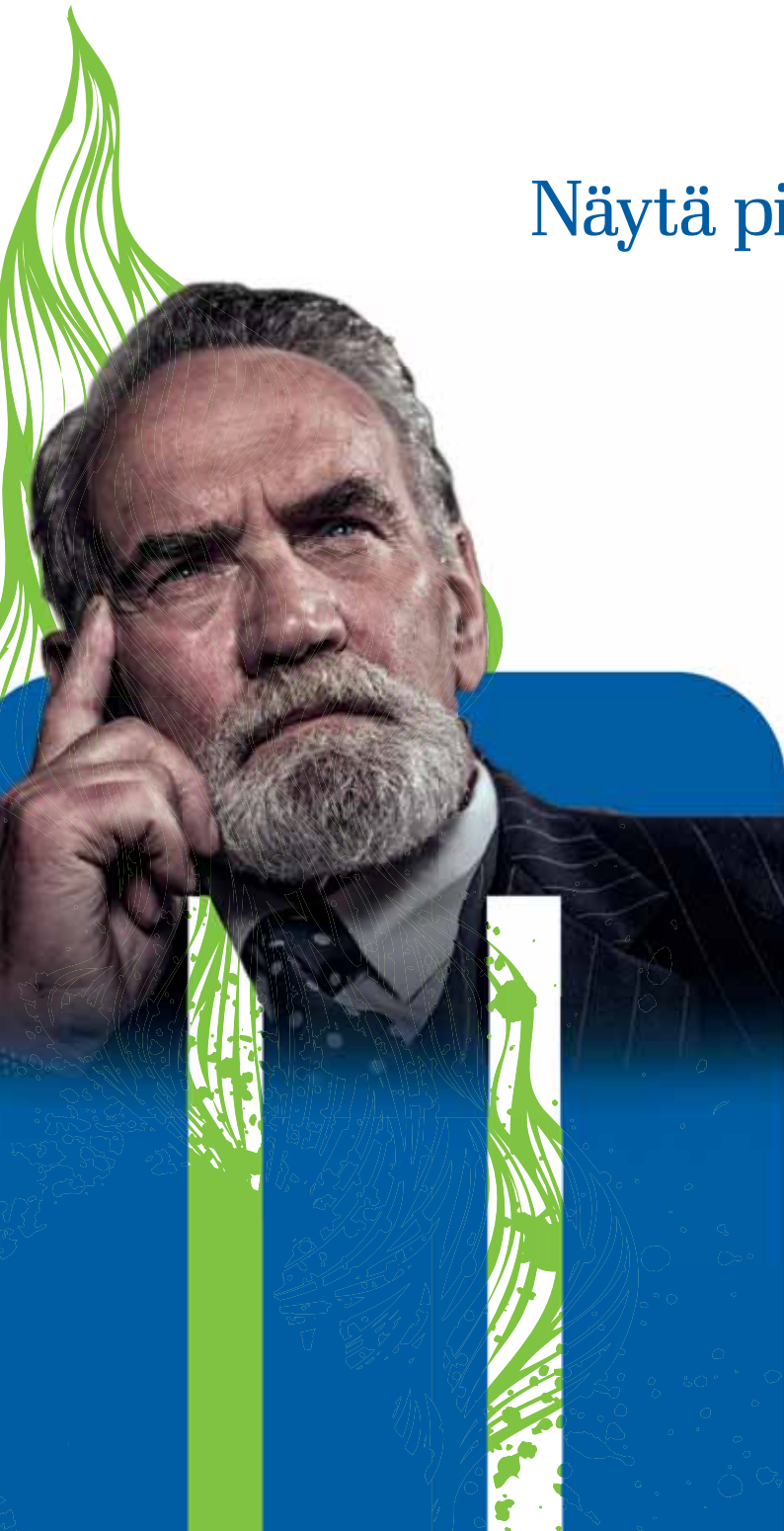


HR viesti (facebook)

“Parhaiten hän lausui runoja.”

Winston Churchillin opettaja

Näytä piilevät kykysi. Opiskele.



Opiskele työn ohessa alansa huippujen opastuksella tai kouluta henkilöstöä yrityksellesi yksilöllisesti suunnitelluilla valmennusratkaisuilla. **94 % asiakkaistamme suosittelee meitä.**
Löydä sinäkin koulutuksesi: markinst.fi

Talous- ja henkilöstöhallinnon erikoisammattitutkinto, henkilöstötyön osaamisala
Aloitukset 25.1. tai 14.3. Helsinki

Johtamisen erikoisammattitutkinto, JET
Aloitukset 4.2. tai 3.5. Helsinki

Henkilöstöjohtajan tutkinto™
Aloitukset 15.2. tai 18.4. Helsinki

Henkilöstöassistentin tutkinto™
Aloitukset 8.3. tai 11.5. Helsinki

Henkilöstöpäällikön tutkinto™
Aloitukset 14.3. tai 16.3. Helsinki

Työhyvinvoinnin kehittäminen
Aloitukset 14.3. Helsinki

Palkanlaskijan tutkinto™
Aloitukset 17.3. Helsinki, 5.4. Oulu


markkinointi
instituutti

Tunnistettava muutos.

JOUKKUEPELILLÄ TULOKSIIN

**HR on tullut koko
ajan lähemmäksi
bisnestä.**

A portrait of Mikael Frisk, a middle-aged man with short brown hair and blue eyes, wearing a dark grey suit jacket over a light blue and white striped shirt. He is sitting on a brown sofa, looking slightly to his left with a thoughtful expression. His right hand is raised, showing a silver ring on his ring finger and a wristwatch with a white face and black leather strap. The background is a plain, light-colored wall.

HR:N ON OLTAVA
VÄLILLÄ KOVIS, VÄLILLÄ
PEHMO – MUTTA
VIIME KÄDESSÄ KAIKKI
LÄHTEE BISNEKSESTÄ
JA IHMISISTÄ, SANOO
FORTUMIN MIKAEL FRISK

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: OLLI HÄKÄMIES



Kun Mikael Frisk aloitti Fortum-konsernin henkilöstöjohtajana vuonna 2001, hän teki jotain kummallista. Frisk palkkasi henkilön seisomaan passissa Fortumin hyllyseinä – Raaden hampaan – parkkipaikalla ja tarkkailemaan ihmisiä. Urakasta sovittiin viikon mittainen, mutta jo kolmantena päivänä tarkkailija tuli Friskin juttusille: hän oli ymmärtänyt kupletin juonen ja arveli, että viikkoa ei tarvitse vetää loppuun.

”Se kaveri oli kolme päivää katsellut, miten ihmiset tulivat siipi maassa töihin ja kiskoivat laukkujaan niin kuin ne painaisivat tonnin. Kolme päivää riitti”, Frisk muistelee.

Tarkkailija oli lukenut Friskin ajatukset hyvin: tuore HR-pomo halusikin selvittää juuri sen, millä ilmeellä ja mielellä ihmiset tulivat töihin.

”Sen kolmen päivän ansiosta minulle selvisi jotain selkeää, mikä ei ilmapiiiripuntareista välttämättä välity”, hän toteaa. Samalla Frisk näki, että työsarkaa talossa riitti edelleen.

Faktat tiski

Kulunutta 14 vuotta Frisk, 54, katselee jatkuvan kehittämisen ja parantamisen näkökulmasta. Mihinkään -ismeihin hän ei usko, vaan oikeanlaiseen asenteeseen ja yhdessä tekemiseen. Mutta jos ajatellaan HR:n kehitystä tuona aikana, muutos on toki selvä:

”HR on tullut koko ajan lähemmäksi bisnestä. HR:llä on maine vähän pehmona, mutta oikeasti HR on kova”, Frisk virnistää.

Mutta miten siitä bisneskieltä sitten puhutaan? – Friskin mukaan kaikki lähtee vahvoista argumenteista: ”fact-based” on se linja, jota hän haluaa Fortumin HR:ssä ajaa. Tämä taas on nyt helpompaa kuin koskaan, koska uudet analytiikan työkalut antavat mahdollisuuksia niin moneen.

”Luvut eivät kuitenkaan koskaan yksinään ole se juttu, vaan ihmisiä tarvitaan edelleen vetämään ne oikeat johtopäätökset”, toteaa Frisk ja varoittaa samaan hengenvetoon myös koskaan yrittämästä piiloutua numeroiden taakse.

Valmiina nousuun

Ja vaikka liiketoiminnan tarpeiden tunnistaminen – ja niissä tukeminen – onkin noussut HR:n valtavirtaan viime vuosina, tekemistä riittää yhä edelleen. Friskin omassa ”pataljoonassa”



on noin 90 HR-ammattilaista, joita yhdistää sama palo ja into tehdä.

”Tätä hommaa tehdään toisaalta bisneksen ja toisaalta ihmisten ehdoilla.”

Fortum on Suomen mittakaavassa iso kala, joka toimii useassa eri maassa. Yksi opetuksista onkin, että myös HR:n tulee ”lokalisoida” omat toimintamallinsa kohdemaan mukaan: se mikä toimii pohjoismaissa, ei välttämättä ole iso hitti Puolassa tai Venäjällä (ja päinvastoin).

Tällä hetkellä yksi HR:n haasteista on pitää porukka iskukykyisenä, jotta firma pääsee hyödyntämään uuden nousukauden – ja kyllä, sellainenkin sieltä putkesta vielä joskus tulee – mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Tiukat taloudelliset ajat ovat aikamoinen pähkinä purtavaksi, etenkin nyt, kun samaa laihaa soppaa on ryystetty jo monta vuotta.

Saako virheitä tehdä?

Frisk on vähän huolissaan siitä, että terve ja kannustava suhtautuminen virheiden tekemiseen – joka oli jo hetken juurtumassa maahan – on taas joutunut ikään kuin takapenkille.

”Se ajattelu, että kaikkihan nyt virheitä tekee, on vähän taantunut”, hän harmittelee. Ihmisten otteissa työpaikoilla on

nyt turhaa puristusta, kun virheitä toisaalla pelätään ja toisaalla kytätään.

”Olennaista on luoda ja ruokkia kulttuuria, jossa on hyvä toimia, eikä virheitä tarvitse pelätä.”

Friskin mukaan Fortumin kulttuuri rakentuu etupäässä joka-päiväisen, normaalin kanssakäymisen ympärille. Tämä ei useinkaan tarkoita sen ihmeellisempää asiaa kuin että ollaan ihmisiksi töissä, luki käyntikortissa sitten mitä tahansa. Sellainenkin seikka on tiedossa, että vaikka Fortumin tornilla on mittaa, niin talon hissit kyllä kulkevat ihan alas asti – ja on tavallista, että se on toimitusjohtaja itse, joka hakee vieraan aulasta, eikä

mikään assistenttien armeija.

Neljä avainteesiä

Frisk paljastaa, että kun Tapio Kuula tuli toimitusjohtajaksi kuutisen vuotta sitten, yrityskulttuurin ydinkohdat haluttiin panna paperille, ikään kuin nuoteiksi tulevaa varten. Työhön osallistui noin 200 fortumlaista ja fläppitalusulkeisissa palloteltiin monen montaa asiaa. Lopulta talon työkulttuuria edistäviksi ”avainkäyttäytymisiksi” listattiin haastaminen, valmentaminen, yhdessä luominen ja menestyksestä iloitseminen.

**Tällä hetkellä yksi
HR:n haasteista
on pitää porukka
iskukykyisenä.**





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.

www.hrviesti.fi

Tilaaajapalvelu

Arkisin klo 8–16 puh. 03 4246 5309 tai

sähköpostilla tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

Friskin mukaan haastaminen on jokaisen oikeus ja velvollisuus – mutta nimenomaan positiivisessa mielessä. Samaten valmentaminen on jokamiehenlaaji:

”Itse tykkään ‘coffee machine coachingista’, jossa kollegalta voi jo ihan kahdessa minuutissa kysyä avoimia kysymyksiä tyyliin: ‘miten menee’ ja ‘mikä mättää’. Pienelläkin panostuksella voidaan rakentaa parempaa ilmapiiriä.”

Yhdessä luominen lähtee siitä, että viisaus ei asu kymmenen tai sadan ihmisen pääkopassa, vaan koko poppoon. Ja kun jokin menee nappiin, sitä on syytä juhlistaa jollain tavalla:

”Tämä on asia, jossa me suomalaiset olemme vähän huonoja”, Frisk toteaa ja lisää, että jokainen saavutus ei kenties ole samppanjäpullon väärsti, mutta huomattavasti enemmän tuulettamista tähän maahan kyllä mahtuu lisää.

Luota omiin taitoihin!

Tutkimusten mukaan Fortumin välillä tosin on itsetunto kohdallaan. Uuden toimitusjohtajan (ex-Konecranes tj Pekka

Lundmark) tullessa taloon syyskuussa, lähti väelle pian täyttäväksi barometriä – mikä on hyvin, missä pitää petrata?

Vastauksissa ilahdutti erityisesti, että työntekijät listasivat organisaatiossa olevan osaamisen menestekijäksi nyt ja tulevaisuudessa.

”Meillä väki luottaa omaan osaamiseen ja osaamista meillä myös arvostetaan hyvin laajasti.” Tärkeää on myös se, että kaikki työntekijät ymmärtävät yhtiön strategian ja vision isossa ja pienessä mittakaavassa.

”Fortumlaisuudeksi” Frisk määrittelee uudistumisen, kannustuksen, energisyyden ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Fortumin työhyvinvointiohjelmassa ForCaressa keskitytään näistä viimeksi mainittuun ja keksitään keinoja, joilla saadaan lisää rutua tekemiseen, työpaikalla ja siviilissä. Mutta vaikka työnantajalta odotetaan aloitteellisuutta tässä asiassa, yksilön vastuuta ei käy kiertämisen saati kieltämisen:

”Jos ihminen haluaa hyvän elämän, niin vastuun on silloin oltava sillä ihmisellä, ei työnantajalla.”

Olennaista on luoda ja ruokkia kulttuuria, jossa on hyvä toimia, eikä virheitä tarvitse pelätä.

Työhyvinvointi tuo tulosta

Motivoitunutta työntekijää vastaan Fortum on valmis tulemaan työhyvinvointiohjelmalla, joka on osa jatkuvaa ja tavoitteellista toimintaa. Samalla tiedostetaan, että tälle alueelle panostaminen on kovan kaliiberin kilpailukykytekijä.

ForCaren avulla on saavutettu hyviä tuloksia. Fortumlaisilla on vuosittain vain 5,4 päivää sairauspoissaoloja eli sairauspoissaoloprosentti on 2,4. Talon väen keski-ikä on 44 ja yhtiössä on viihdytty pitkään (keskimäärin 16 vuotta).

”Vaihtuvuus on meillä aika pientä, alle neljän prosentin luokkaa vuositasolla”, Frisk toteaa.

Viimeisin sitoutuneisuuden astetta mittaava Fortum Sound-kyselytutkimus toi sekin hyviä uutisia: peräti 84 % fortumlaisista vastasi kyselyyn, joka sekin kertoo sitoutuneisuudesta. Kysymys tuskin on ihan pelkästä mielistelystä, sillä väki jatkaa töissä eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin: ”Meiltä jäädään eläkkeelle keskimäärin 63-vuotiaana, vaikka se olisi joidenkin kohdalla mahdollista jo 60-vuotiaana.”



**Jos ihminen haluaa
hyvän elämän, niin
vastuun on silloin oltava
sillä ihmisellä.**

Taistele työntekijöiden puolesta

Vastaavasti sairauseläkkeelle siirtyvien työntekijöiden keski-ikä on varsin korkea – 58 vuotta – kun koko maan keskiarvo on 52 vuoden luokkaa. Fortum ei myöskään aivan ilman tappelua päästä hyviä työntekijöitä ”vilttiketjuun”, vaan kuntoutuksen ja uudelleenkoulutuksen kautta haetaan ratkaisuja, joiden avulla työntekijä saadaan takaisin duuniin.

Tämä onkin osa-alue, jossa HR joutuu väläyttämään kovia kynärpäitään. Friskin mukaan organisaatiossa on aina niitäkin, joiden mielestä tiettyä henkilöä ei ehkä enää kannata lähteä kuntouttamaan, vaan parasta on sovinnolla vaan kirjoittaa sairauseläkepaperit.

”Tällöin vaaditaan jämäkkää toimintaa, jotta saadaan se uusi mahdollisuus.” Jälkeenpäin esimiehet ovat yleensä kiitelleet HR:n järeäpäisyyttä: uutta virtaa täynnä palanneet miehet ja naiset ovat enemmän kuin lunastaneet paikkansa organisaatiossa.

Nokialainen työmatkainnovaatio

Ennen Fortumia Frisk oli 10 vuotta Nokia-konsernissa, jossa viimeinen pesti oli Nokia Matkapuhelimissa Global Functions -yksikön henkilöstöjohtajana. Nokian vuosien opetus oli kansainvälisyys: neljän vuoden ajan miehen tukikohtana oli Sveitsi.

”Se oli Nokian kovan kasvun aikaa ja oli hienoa olla mukana. Silloinkin HR oli tekemisen keskiössä”, hän muistelee.

Ehkä Frisk oppi matkapuhelinjätin kiihdytysvaiheesta myös jonkinlaista think-out-of-box-ajattelua. Esimerkiksi ensimmäinen työmatka Fortumin pääkonttorille ei taittunut autolla, pyörällä tai edes helikopterilla. Nokian johtaja Yrjö Neuvo nimittäin pani Friskin kanoottiin ja käski meloa duuniin – joskin talot olivat naapureita Keilaniemen rannassa, joten matka ei ollut järin pitkä.

”Siitä se sitten lähti.” ■



TYÖYMPÄRISTÖ ON JOHTAMISEN VÄLINE

TEKSTI: JARKKO BÖHM

KUVAT: MARTELA OYJ



*Kun ensimmäisiä toimistoja rakennettiin
1900-luvun alkupuolella, niissä
otettiin mallia tehtaiden konesaleista:
ihmiset sijoitettiin suoriksi riveiksi kuin
tuotantolaitteet, ja heidän suoriutumistaan
mitattiin kellon avulla.*

A photograph of two women in a modern office setting. They are seated at a long, light-colored table. The woman on the left is wearing a green and white patterned sweater and is talking on a mobile phone. The woman on the right is wearing a blue long-sleeved shirt and glasses, and is working on a laptop. There are two laptops on the table, and a small bowl of fruit is also visible. The room has large windows in the background, a black pendant lamp hanging over the table, and a colorful abstract painting on the wall. The floor is a light gray concrete.

**// Työympäristön
pitäisikin olla
johtamisen työväline.**



Noin 100 vuodessa tavat tehdä työtä ovat käyneet läpi suuria muutoksia, mutta tämä ei juurikaan näy työympäristöjen suunnittelussa. Nykyaajan tietotyöläinen saatetaan edelleen istuttaa ympäristöön, joka voisi olla vanhan ajan tehdas liukuhihnoineen ja työkoneineen.

Martelan Suomen ja Ruotsin liiketoiminnasta vastaavan johtaja Ari-Matti Purhosen mielestä työympäristöt ovat jääneet modernin työn tekemisen kehityksen jalkoihin.

”Tietotyöläisistä puhuttaessa työympäristö tarjoaa olosuh-

teet sille, että ihmiset pystyvät tuottamaan arvoa. Tätä ei mielestäni huomioida oikealla tavalla joka paikassa.”

Työtä koskevat muutokset ovat kiihtyneet 2000-luvulla digitalisaation myötä, ja näiden muutosten pitäisi näkyä myös paikoissa, joissa ihmiset työskentelevät. Työympäristön pitäisikin olla johtamisen työväline, jolla yrityksen työntekijät voidaan luontevasti ohjata kohti asetettuja tavoitteita.

Eri yrityksissä voi olla erilaisia tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja kustannuksiin.



**// Työympäristön
pitäisi ohjata ihmisiä
ja yrityksen eri osastoja
tekemään yhteistyötä.**



KEHITÄ OSAAMISTASI TYÖN OHESSA

Esimies, kouluttaja, kehittäjä, coachaaja tai asiakaspalvelija - laajasta koulutusvalikoimastamme löydät varmasti juuri sinulle sopivan koulutuksen.

VUOROVAIKUTTEISIA VÄLINEITÄ RYHMÄ- JA TIIMITILANTEISIIN (2 OP)

10.2. – 23.3.2016

657,26 € + alv 24% (yht. 815 €).

Ilmoittautuminen 10.2. mennessä.

Tiedustelut: marianne.terkki-mallat@helsinki.fi

TYÖNOHJAAJA KEHITTÄJÄNÄ - TYÖNOHJAUS, COACHING JA FASILITOINTI OPPIMISPROSESSIN TUkena (70 OP)

11.2.2016 – 30.4.2018

5 887,10 € + alv 24% (yht. 7 300 €).

Ilmoittautuminen 11.1. mennessä.

Tiedustelut: marianne.terkki-mallat@helsinki.fi

COMMA 11 - VIESTINNÄN JOHTAMISEN KOULUTUSOHJELMA 2016-2017 (30 OP)

9.3.2016 – 19.5.2017

4 920 € + alv 24% (yht. 6 100,80 €).

Ilmoittautuminen 31.1. mennessä.

Tiedustelut: tiina.rintala-siira@helsinki.fi

ASIAINTUNTIJA DIGITODELLISUUDESSA (2 OP)

15.3.2016 – 30.4.2016

483,87 € + alv 24% (yht. 600 €).

Ilmoittautuminen 29.2. mennessä.

Tiedustelut: marita.parkkonen@helsinki.fi

SERTIFIOITU SYSTEEMINEN COACH-KOULUTUS (12 OP)

17.3. – 21.10.2016

2 983,87 € + alv 24% (yht. 3 700 €)

Ilmoittautuminen 8.2. mennessä.

Tiedustelut: marianne.terkki-mallat@helsinki.fi

KOULUTUS-, VALMENNUS- JA KEHITTÄMISPROSESSIN SUUNNITTELU (4 OP)

12.4. – 25.5.2016

1 250 € + alv 24% (yht. 1 550 €).

Ilmoittautuminen 20.3. mennessä.

Tiedustelut: marianne.terkki-mallat@helsinki.fi

PELILLISYYS KOULUTUKSESSA JA OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ (1 OP)

3.5. – 27.5.2016, VERKKOKURSSI

403,23 € + alv 24% (yht. 500 €)

Ilmoittautuminen 7.5. mennessä.

Tiedustelut: marianne.terkki-mallat@helsinki.fi

KOULUTTAJANA TOIMIMINEN - VUOROVAIKUTTEISTA JA VALMENTAVAA OTETTA KOULUTUSTILANTEISIIN (4 OP)

20.9. – 3.11.2016

1 367,74 € + alv 24% (yht. 1 696 €).

Ilmoittautuminen 31.8. mennessä.

Tiedustelut: marianne.terkki-mallat@helsinki.fi



HELSINGIN YLIOPISTO
KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT

**Aivot ovat
työntekijän
tärkein lihas nykyään.**



"Tavoitteiden kautta pystytään profiloimaan työympäristö ja yrityksen henkilöt, minkä mukaan tilat ja alueet rakennetaan palvelemaan yritystä", sanoo Martelan Suomen ja Ruotsin liiketoiminnasta vastaava johtaja Ari-Matti Purhonen.

"Jos työympäristö on johtamisen työväline, pitää olla liiketoimintaa tukevia tavoitteita, jotka sen avulla pyritään saavuttamaan", Purhonen toteaa.

Neljän C:n ympäristö

Ari-Matti Purhosen mukaan toimivassa työympäristössä on neljä aluetta, joita voidaan kutsua neljäksi C:ksi englanninkielisten termien mukaan: viestinnän alue (communication), keskittymisen mahdollistava alue (concentration), yhteistyön alue (collaboration) ja palautumisen alue (chilling out).

Viestintä on merkittävä elementti sekä johtamisessa että ihmisten välillä. Purhonen pitää tärkeänä, että työympäristö tarjoaa tiloja, joissa viestintää pystytään toteuttamaan.

Varsinkin tietotyöläisten tuottavuuden kannalta kyky keskittyä työn tekemiseen on tärkeä osa-alue nykyaikaisessa työskentelyssä. Työympäristön pitäisi mahdollistaa häiriötön työskentely, mutta se tuottaa usein haasteita avokonttoreissa. Ongelma olisi syytä ratkaista monilla työpakoilla, sillä keskittymistä vaativan työn keskeydyttyä voi mennä erittäin pitkään, ennen kuin ihminen pääsee työssään takaisin flow-tilaan.

Kyky tehdä yhteistyötä herättää nykyään keskustelua monissa työyhteisöissä. Purhosen mukaan työympäristön pitäisi ohjata ihmisiä ja yrityksen eri osastoja tekemään yhteistyötä.

"Nykyisin harva tehtävä on sellainen, että yksittäinen ihminen pystyy sen hoitamaan, vaan se vaatii yhteistyötä. Silloin sen merkitys ja sujuvuus on tärkeää."

Työympäristön pitäisikin rohkaista ihmisiä yhteistyöhön, ja siellä pitäisi olla alue, joka jopa pakottaa ihmiset kohtaamaan toisiaan. Ari-Matti Purhosen mielestä se parantaa yhteistyön laatua.

Tavoitteet selväksi

Kukaan ei jaksa vetää koko työpäivää täysillä ja keskittyneesti. Kuten urheilussa, työntekijän pitää välillä mennä työpäivän aikana vaihtoon palautumaan. Niinpä työympäristön pitäisi tarjota mahdollisuuksia myös palautumiselle.

"Aivot ovat työntekijän tärkein lihas nykyään, eivätkä ne jaksa työskennellä koko päivää täydellä teholla. Työpaikalla pitää olla alueita, joissa työntekijä voi palautua, jonka jälkeen hän voi mennä takaisin antamaan huippusuorituksensa."

Purhonen ei suosittele heittämään näitä neljää C-aluetta jokaiseen toimistoon konseptin omaisesti, vaan ratkaisujen pitäisi olla käyttäjälähtöisiä. Aluksi tulisi asettaa selkeät tavoitteet, joihin työpaikalla pyritään pääsemään: halutaanko esimerkiksi lisätä yhteistyötä vai parantaa keskittymistä.

"Tavoitteiden kautta pystytään profiloimaan työympäristö ja yrityksen henkilöt, minkä mukaan tilat ja alueet rakennetaan palvelemaan yritystä", Purhonen neuvoo.



Moni yritys pyrkii pitämään toimitilakustannuksensa mahdollisimman pieninä, joten neljän C:n mahdollistaminen työympäristöön voi herättää kysymyksiä. Tarvitaanko johtamisen työvälineenä toimivalta työympäristöltä paljon tilaa ja neliöitä?

”Työympäristöjä tutkittaessa huomataan usein, että niiden käyttöasteet ovat alhaisemmat kuin kuvitellaan. Moni työ on

nykyisin liikkuvaa: ollaan asiakkaan luona, tehdään etätöitä ja niin edelleen”, Ari-Matti Purhonen valottaa.

”Tämä mahdollistaa sen, että kun luodaan uudet ja hienommat tilat, ne ovat lähes poikkeuksetta myös entistä pienempiä. Tämä tuottaa yritykselle säästöä, jonka avulla voidaan rahoittaa koko muutoshanke.” ■

Oppia.fi

Oppimisen verkkokauppa



HR – DIGIJARRU VAI UUDEN AJAN AIRUT?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: VESKU SALMI

HR viestin Helsingin Wanhassa Satamassa,
Uudista & Uudistu -tapahtuman yhteydessä
järjestämän paneelikeskustelun osallistujat
vasemmalta alkaen: Aki Ahlroth, Mervi Rauhala,
moderaattori Simo Routarinne, Laura Tiilikainen
ja Sampo Suomalainen.



HR VIESTIN PANEELISSA TUULETETTIIN VALLITSEVIA TOTUUKSIA – JA MIETITTIIN ASKELMERKKEJÄ TULEVAISUUTEEN



HENRYn marraskuisen Uudista ja Uudistu -messun yhteydessä Wanhassa Satamassa kuultiin myös dynaaminen paneelikeskustelu, joka pureutui digitalisoitumiseen työpaikoilla HR:n näkökulmasta. Simo Routarinteen moderoimassa paneelissa olivat mukana Mervi Rauhala Markkinointi-instituutista, Sampo Suomalainen Mepcosta, Laura Tiilikainen Amiedusta ja Aki Ahlroth Siili Solutions Oy:stä.

Paneelin "lähtölaukaukseksi" Laura Tiilikainen huomauttaa, että tällä hetkellä HR:n digitaalinen ulottuvuus ei vielä sanottavasti palvele ihmisiä, vaan ihminen kumartaa – yhä edelleen – syvään tietojärjestelmien edessä.

"Tästä kun päästään oikeaan digitalisaatioon, niin järjestelmät alkavat palvella meitä paljon paremmin," hän toteaa.

Mervi Rauhala kommentoi, että tulevaisuus on jo täällä – mutta se ei tarkoita sitä, että joka paikassa oltaisiin samalla viivalla. Digi tulee joka taloon ja torppaan, mutta muutos vie oman aikansa. Useimmissa organisaatioissa "Excel-sirkus" alkaa olla menneen talven lumia ja tilalla on jo toimivia järjestelmiä – ei ehkä ihan optimaalisia systeemejä, mutta muutoksen suunta on selvä.

Ei yhdestä puusta

Aki Ahlroth komppaa: erot ovat suuria organisaatioiden välillä, siinä missä yksilöidenkin välillä. Joku yhä edelleen printtaa sitkeästi jokaisen sähköpostinsa, kun taas toinen luovii digimaailmassa menen tullen ja ahdistuu vasta, kun pitää lähettää faksi.

Yhtenä haasteena on se, että yrityksissä todetaan 'tämä

on hyvä prosessi, haluan digitalisoida sen tällaisenaan' – sen sijaan että kysytään, voisiko samassa yhteydessä ajatella koko prosessin uudestaan.

"Lisäksi näkyvyys kentälle ja vuoropuhelu on ollut hyvin vähäistä", Ahlroth toteaa ja kysyy, että miten väki osallistetaan, kun jäykät järjestelmät antavat siimaa huononlaisesti.

**HR:n digitaalinen
ulottuvuus ei
vielä sanottavasti
palvele ihmisiä.**

Kaikki mukaan!

'Osallistaminen' on teema, joka resonoi vahvasti myös Laura Tiilikaisen ajatusmaailmassa. Hän näkee asian myös rekrytointivalittina ja brändinrakennuksen työkaluna: kun ihmiset otetaan laajemmin mukaan eri projekteihin, hyviä asioita alkaa tapahtua.

Sampo Suomalainen huomauttaa, että järjestelmien epäsojivuutta on moitittu kohta 20–30 vuotta, joten ihan uusi mieli-harmi ei ole kyseessä.

"Silloin ihan alussa se johtui tietenkin siitä, että järjestelmiä ei vielä juuri ollut", hän toteaa.

Käyttäjälähtöisempään suuntaan ollaan kuitenkin koko ajan menossa, vaikka isoilla pomoilla norsunluutorneissaan ei aina ole ihan tuorein mahdollinen kosketus kenttään ja sen tarpeisiin.



Ketä HR palvoo?

Mutta miten mahdollisia umpisolmuja sitten päästään purkamaan? Mervi Rauhala toteaa, että kun HR palvelee sisäisiä asiakkaita, vaarana on että keinoista tulee helposti päämääriä.

”Pitäisi ottaa varmemmin johtotähdeksi se, että kyseenalaistetaan ja kysytään, miten asiakasta voi parhaiten palvella kussakin tilanteessa.”

Laura Tiilikainen korottaa panoksia vielä tästäkin: hän miettii organisaation ”pelillistämistä”. Jos yrityksen järjestelmät ovat

pelejä, joita ihmiset haluavat pelata, jopa oman CV:n päivittäminen tietokantaan voi olla seikkailu, jossa valot vilkkuu ja pisteitä ropisee. Näin HR voi sitouttaa ja motivoida omia sisäisiä asiakkaitaan, mutta helppoa se ei ole:

”Pelillistäminen on tehtävä hyvin, tai se koetaan helposti lapsellisena”, Tiilikainen huomauttaa ja lisää, että legendaarinen verkkoroolipeli World of Warcraft on itse asiassa ”maailman suurin toiminnanohjausjärjestelmä”, joka on pullollaan miljoonien ihmisten dataa.





Takapenkiltä rattiin

Aki Ahlroth taas heittää, että aivan liian usein HR:n tärkein asiakas on HR itse.

”Itse asiassa HR:n tärkeimmän asiakkaan pitäisi olla yrityksen loppuasiakas ja meidän puhua siitä, miten luodaan mahdollisimman hyviä työntekijäkokenemuksia.”

Kuinka usein HR-järjestelmiä pääsevät rivityöntekijät speksaamaan, kysyy Ahlroth ja vastaa: aika harvoin. HR:n oman maun mukaan tehdyissä järjestelmissä tietenkin myös näkyy se, kenen lähtökohdista systeemi on kasattu. Ahlroth peräänkuuluttaa HR-järjestelmiä, jotka päästävät työntekijänkin kuskin paikalle aina silloin tällöin.

Sampo Suomalainen uskoo, että juuri tällaiset ”itsepalvelujärjestelmät” tulevat kehittymään jatkossa. Pelillistäminenkin voi saada jalansijaa, jos sovelluksista osataan tehdä sopivalla tavalla koukuttavia.

Transparentti, totta kai!

”Open data” on vahva trendi sekin – ja yritystasolla auttaisi, jos pääsisi esimerkiksi kurkistamaan kollegan CV:tä silloin, kun tarvitaan täsmäosaamista, pohtii Laura Tiilikainen. Ahlroth toteaa, että Siilissä tämä onnistuu jo nyt – ja myös paneelikes-

kustelun yleisössä kädet nousevat, kun asiaa erikseen kysytään. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat siis mukavassa nousussa monella työpaikalla.

Ahlroth nostaa esiin myös parvityökalut, joiden avulla haasteisiin päästään kiinni kätevästi isommallakin porukalla esimerkiksi projekteissa.

”Parvityökalut eivät vielä ole leisisyneet, mutta esimerkiksi HENRY ry on ottanut käyttöön Skillhiven”, hän tietää.

Älä keksi pyörää uudestaan

Mutta tuleeko jokaisen firman sitten kehittää oma, mullistava somespektaakkeli?

– Mervi Rauhala kehottaa lähtemään liikkeelle jo olemassa-olevista työkaluista – myös niistä, joita käytetään ikään kuin ”salaa” jo valmiiksi. Isoin hyöty saadaan tietenkin vasta silloin, kun kaikki saadaan saman systeemin käyttäjiksi, eikä firmainfra pirstaloidu sen tuhanneksi kuppikunnaksi.

Porukka täytyy siis saada pysymään samassa ”digiveneessä” – mutta mitä muita riskejä ja haasteita digitalisaatio yrityksissä kohtaa? Yksi keskustelussa esille tullut sudenkuoppa liittyy työntekijöihin, joiden eläkepäivät lähestyvät ja jotka helposti ajattelevat, että kaikkia viimeisimpiä villityksiä ei enää tarvitse vahdista väistyvän vanhan soturin opetella. Toinen

Kun ihmiset otetaan laajemmin mukaan eri projekteihin, hyviä asioita alkaa tapahtua.





ääripää on sitten diginatiivit, jotka jo tehdasasetuksena haluavat kaiken digitaalisena.

Raja railona aukeaa

Laura Tiilikainen puhuikin tässä yhteydessä sukupolvien välisestä kluulusta:

”Täytyy ymmärtää, että kluilu on olemassa ja että kummallakin osapuolella täytyy olla hyvät työvälineet ja ympäristö tehdä työtä.”

Paneelissa paljastuu toinenkin kluilu – ja vieläpä sellainen, joka on HR:n kaivama (tai ainakin hartaudella ylläpitämä). Tässä kauhuskenaariossa HR on kaukana avoimuuden apostolista, ja huseeraa etupäässä kontrolloijan roolissa.

Myös voimakas polarisaatio, jossa toinen leiri vastustaa kaikkea uutta aivan vimmatusti ja toinen on ”joukkohurahantunut”, on harmillinen ilmiö, Ahlroth huomioi. Mutta jos eri koulu- ja kuppikuntien intressejä saadaan soviteltua, voidaan päästä tilanteeseen, jossa ei puhutakaan enää mistään prosessien digitalisoimisesta, vaan koko liiketoimintamalli voi syntyä uudestaan.

”Mahdollisuudet ovat rajattomia – mutta se, miten on totuttu tekemään menneisyydessä, saattaa rajoittaa omaa ajattelua liikaa”, Ahlroth toteaa.

**Kun työstä tulee
läpinäkyvämpää,
siitä tulee myös
tehokkaampaa.**

Pohjois-Korean some

Mervi Rauhala toteaa, että somea ei pitäisi yrityksissä pelätä ainakaan sillä perusteella, että halutaan pitää kiinni niistä ”oikeista” mielipiteistä: kyllä luurangot tulevat lopulta esiin

tavalla tai toisella, oli sosiaalista mediaa tai ei. Paneelin yleisöltä kysyttäessä selviää, että monessa talossa on ylimmän johdon peukuttama sosiaalisen median strategia, joten ehkä pahin muutosvastarinta on jo takanapäin tällä saralla.

Sampo Suomalainen huomauttaa, että käskytyks ylhäältä alaspäin sopii huonosti somesfääreihin ja se saa

ihmisten niskakarvat nousemaan pystyyn. ”Järkevämpää on antaa suosituksia”, hän vinkkaa.

Laura Tiilikainen muistuttaa, että jos organisaatioissa yritetään aidosti valjastaa digityökalut uudenlaisten kollaboratioiden aikaansaamiseksi, HR ei voi jäädä tässä ajan virrassa passiiviseksi, vaan sen on aktiivisesti oltava mukana tekemässä muutosta.

Mervi Rauhala komppaa ja lisää, että johdosta riippuu – jälleen kerran – paljon se, kuinka uudenlainen yhdessä tekemisen tapa juurtuu organisaatioihin. Tässä kehityksessä HR voi toimia arvokkaana sparraajana ja piiskata pomoja vauhtiin.





Oppiiko HR uusia temppuja?

Sampo Suomalainen näkee nyky-HR:ssä myös vanhan ajan palkkakonttorin häivähdyksen; tuolloin tilinauha pidettiin lähellä rintalastaa kuin konsanaan voittokortit pokeripöydässä, eikä avoimuus ollut valttia.

”Nyt niiltä samoilta ihmisiltä odotetaan aika paljon enemmän”, Suomalainen huomauttaa.

”Mutta onko HR:stä sanansaattajaksi, jos asenteet ovat siellä(kin) vanhankantaisia”, kysyy Ahlroth. Hänen mukaansa muutoksen tulppana HR-osastoilla saattaa olla vaikkapa HR-johtaja, jolla on käytössä edellisen vuosittaisen pelikirja.

Laura Tiilikaisen mukaan yrityksissä voidaan saavuttaa todella paljon, jos digitalisaatio saadaan svengamaan: digikärjellä voidaan viimein päästä kiinni autenttiseen ”oppivaan organisaatioon”, joka on häilynyt HR-väen Pyhänä Graalina iät ja ajat.

”Kun työstä tulee läpinäkyvämpää, siitä tulee myös tehokkaampaa”, linjaa puolestaan Mervi Rauhala.

Sähköistä rekry

Sampo Suomalainen palauttaa keskustelun ”alkulähteelle” eli yritysten rekrytointiin. Tälläkin puolella digiratkaisuilla voidaan tehdä paljon – etenkin silloin kun taisellaan parikymppisten milleniaalien huomiosta.

Myös analytiikka puhuttaa: dataa opitaan hyödyntämään jatkuvasti ketterämmin HR:ssä ja esimerkiksi osamisen ”puutosalueet” paljastuvat. ■



**Aki Ahlroth,
Senior Advisor,
Leadelight**

Aki Ahlroth on intohimoinen modernin johtamisen ja yrityskulttuurin asiantuntija, jonka haaveissa

**Järkytä
avoimuudella.**

siintävät kirjan kirjoittaminen sekä onnellisempi ja tuottavampi työelämä. Siili Solutions Oyj:n kulttuuri- ja henkilöstöjohtajan tehtävistä vuodenvaihteessa yrittäjäpolulle siirtynyt Aki haluaa auttaa organisaatioita kehittämään johtamistaan ja ketteröittämään henkilöstöhallintoaan Leadelight-nimisen yrityksensä kautta. Aki pyrkii elämään mottonsa ”järkytä avoimuudella” mukaisesti.



**// Pysy hereillä –
kokeile uusia juttuja
ja reagoi heti.**

**Sampo
Suomalainen
markkinointi-
johtaja,
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.

**Mervi Rauhala,
kehittämispäällikkö,
Markkinointi-
instituutti**

Mervi työskentelee Markkinointi-instituutissa kehittämisspäällikkönä. Hänen vastuulleen kuuluu uusien digitaalisten palveluiden ja liiketoiminnan kehittäminen. Kehittämistyön lomassa Mervi nauttii arjen asiakaskohtaamisista kouluttajan roolissa. Digi- ja somemailmaa luotaava Mervi on oppimisen asiantuntija, joka palvelumuotoilusta ammentaan haluaa aina pitää fokuksen asiakkaassa tai paremminkin sanottuna ihmisessä.



**// Digiajassa
menestytään
asiakaskeskeisellä
ja ketterällä
kokeilukulttuurilla. Sen
rakentamisessa HR:llä on
iso rooli.**



**// Stressaa
vähemmän,
saavuta enemmän!**

**Simo
Routarinne,
Vuorovaikutus-
muotoilija,
Improvment Oy**

Simo Routarinne on nykyisin Improvment Oy:n luova johtaja, vuorovaikutusmuotoilija ja soveltavan improvisaation

valmentaja. Hän on kansainvälisesti arvostettu statusilmaisun, vallan viestinnän asiantuntija, viisas ja hauska luennoitsija, fasilitoija, moderaattori sekä kouluttaja. Yli 20 vuoden kokemuksellaan ja kannustavalla työotteellaan hän saa lyhyessäkin ajassa ihmiset ja organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan sujuvimiksi edistäen sekä työhyvinvointia että tuloksellisuutta.

**Laura Tiilikainen,
Digitaalisten
palveluiden
päällikkö,
Amiedu,
Ami-säätiö**

Laura Tiilikainen digitalisoi Amiedua. Ennen Amiedua hän vastasi liiketoiminnasta Opinator Nordicissa, joka tuottaa digitaalisia ja mobiileja

palautejärjestelmiä pilvipalveluna, ja hän on toiminut digitaalisten palveluiden parissa myös mm. Fonecilla. Taustalta löytyy pitkä kokemus ICT:stä ja digitalisaation tuomista mahdollisuuksista niin yrityksen oman toiminnan tehostamisessa kuin uusien palvelujen tuotannossa. Tiilikainen uskoo, että digitalisaatio tulee muuttamaan kaikkia aloja ja ammatteja. Se muuttaa toimintamalleja ja edellyttää uutta osaamista kaikilta. Ja sen päälle tulee robotiikka ja IoT.”



**// Digitalisaatio on
vasta alussa.**

Kirsti Kehusmaa

toimitusjohtaja

Rastor Oy

www.rastor.fi

TKL Kirsti Kehusmaa on Rastor Oy:n ja sen tytäryhtiö Mecrastor Oy:n toimitusjohtaja. Hän on aiemmin toiminut liikkeenjohtajan konsulttina ja viestintä- ja HR-johtajana. Kirsti on myös kirjoittanut Helsingin Seudun Kauppakamarin kustantamina kolme kirjaa ”Strategiatyö – organisaation voimallähde”, ”Toimitusjohtaja – kulmahuoneen kuningas, ritari ja narri” sekä ”Työhyvinvointi kilpailuetuna”.

”Oma johtamiseni perustuu yhteisölliseen, mutta samalla yksilöllä kunnioittavaan ja arvostavaan toimintatapaan. Työpsykologian ja johtamisen lisensiaattiopintoni ovat omalta osaltaan muokanneet johtamiskäsittejäni, mutta myös henkilökohtaiset rehellisyyteen, avoimuuteen ja ennakkoluulottomuuteen perustuvat arvoni ovat aina toimineet ohjenuoranani ja selkäranganani työyhteisöissä.”

Digitaivas aukenee HR:lle?

HR-toiminnolta edellytetään monitaituruutta: liiketoiminnan partneriudesta on väännytävä hetkessä työehtosopimusten pilkkutuliksi ja strategisen osaamisen kehittäjästä sairauspoissaoltilastoja vahtikoiraksi. Tähän moniosaamisen vaateeseen voidaan ehkä vastata jakamalla erilaista osaamista vaativia tehtäviä eri henkilöille tai kumppaneille. Toisaalta tällöin vaarana on henkilöstöjohtamisen pirstaloituminen ja liiketoiminnan kannalta keskeisten HR-asoiden jääminen varjoon.

Digitalisaatio luo uusia haasteita, mutta samalla myös merkittäviä mahdollisuuksia HR:lle. Liiketoiminnan ja prosessien digitalisointi edellyttävät toimintamallien, työskentelytapojen, organisoimisen ja osaamisen toisinaan rankkaakin uudistamista. HR:n tuki näissä uudistuksissa on tarpeen monessa eri muodossa.

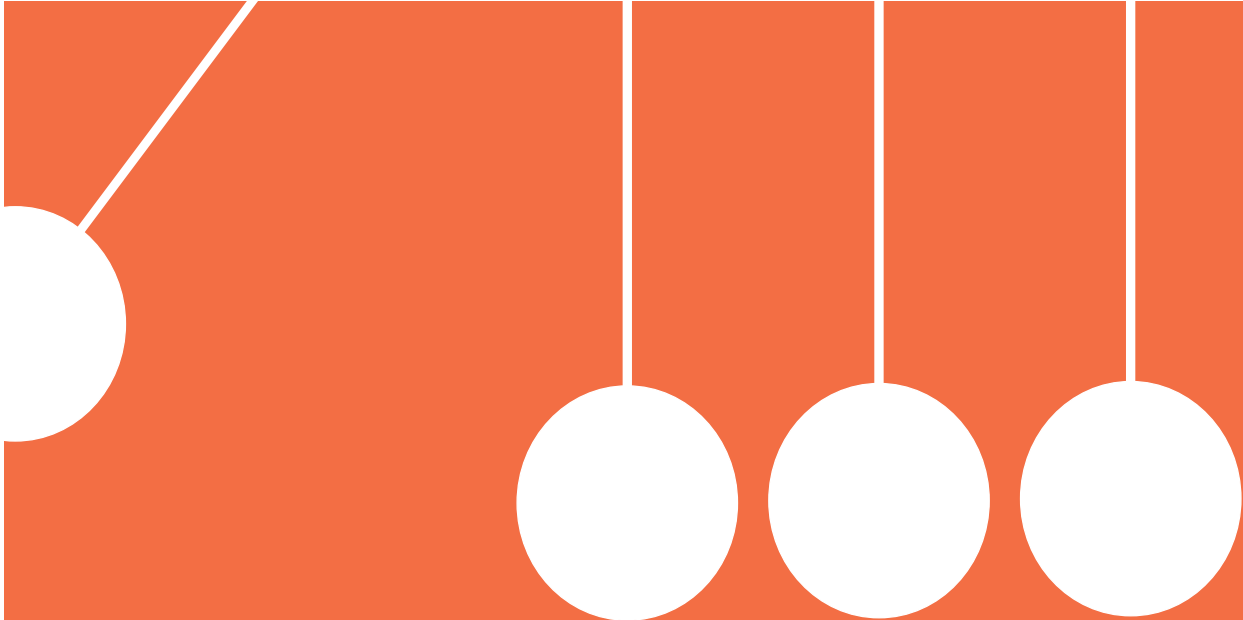
Henkilöstöjohtamisen rutiinien automatisointi mm. digitalisaation keinoin keventää työkuormaa ja vapauttaa myös HR:n resursseja sen ydintehtävään: edistämään organisaation resurssien ja osaamisen tehokasta, innovatiivista ja tuloksellista hyödyntämistä.

HR:ltä odotetaan usein kykyä ennakoita tulevaisuuden henkilöstö- ja osaamistarpeita. On selvää, että HR-toiminnolla ei voi olla hallussaan ylivoimaisia ennustajanlahjoja eikä kaiken kattavaa näkemystä erilaisten tulevaisuuden skenaarioiden vaikutuksista organisaatioon. Delfoin oraakkelina toimimisen sijaan modernin HR:n tehtävänä on luoda menetelmiä ja malleja, joilla mahdollistetaan liiketoiminnassa tarvittavan osaamisen nopea löytyminen, omaksuminen, levittäminen ja hyödyntäminen.

Oppivan organisaation käsite on (teoriassa) tuttu kaikille HR- ja HRD-ammattilaisille. Organisaatioiden käytettävissä on nyt myös digitaalisia ratkaisuja, jotka tukevat aidosti ketterää kehitystä, yhdessä innovointia ja osaamisen jakamista. Yksilön osaamiseen pääosin keskittyneiden HRD-järjestelmien ja oppimisympäristöjen rinnalle on kehittynyt joukko uusia sovelluksia, joilla tuetaan yhteisön osaamisen kehittymistä ja yhteisöllistä tekemistä. Esimerkiksi parviällyyn perustuvat välineet tuovat yhteen helposti ja joustavasti ne henkilöt, joilla on eniten annettavaa kulloiseen asiaan, ratkaistavaan ongelmaan tai projektiin oman osaamisensa ja kiinnostuksensa kautta.

Digitalisaatiohuumassa on kuitenkin muistettava, että työkalut ovat harvoin sellaisenaan ratkaisu esimerkiksi organisaation osaamisen tehokkaampaan hyödyntämiseen. Jos organisaation kulttuuri ja johtamismalli perustuvat esimerkiksi tiukasti rajattuihin toimenkuviin ja tiedon lokerointiin organisaation eri osiin, on vaikea kuvitella, että pelkästään uuden sovelluksen avulla tieto ja osaaminen alkaisivat soljua rajojen yli. HR:n asiantuntemusta tarvitaan, kun arvioidaan organisaation valmiutta ja kyvykkyyttä hyödyntää uusia ratkaisuja ja kun suunnitellaan organisaation nykytilan huomioivia ja samaan aikaan tavoitteita vastaavia uudistuksia.

HR:n todellinen palvelukyky punnitaan liiketoiminnan muutostilanteissa – olipa kyse sitten digitalisaatiosta tai muusta muutoksesta. ■



TÖRMÄYS

INNOSTUS TUO TULOKSEN

7.4.2016

TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN TAPAHTUMA

procom.fi/tapahtumat/tormays



HYVÄ HR-JÄRJESTELMÄ ON JOHTAMISEN TYÖKALU

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: STOCKSNAP



Henkilöstöhallinto, palkkahallinto, talentit, rekrytointi, CV-hallinta... HR-porukoilla on monta palloa ilmassa samaan aikaan. Henkilöstöpuolen sähköiset järjestelmät ovat lyöneet itsensä isosti läpi yrityksissä, mutta millainen paketti sopii parhaiten juuri oman firman pirtaan?



and pie charts compare values in a
y, such as the number of products sold
person. Pie charts show each category's
centage of the whole.

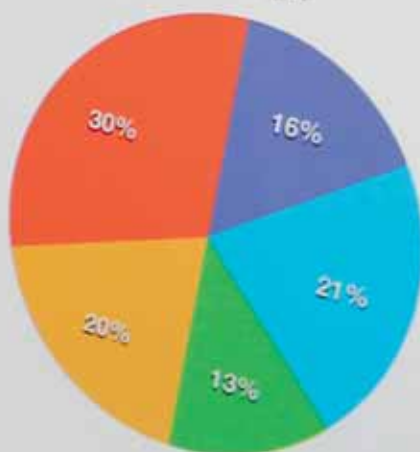
Fundraiser Results by Salesperson

PARTICIPANT	UNITS SOLD
Andy	11
Chloe	15
Daniel	9
Grace	14
Sophia	21

Column Chart



Pie Chart



- Andy
- Chloe
- Daniel
- Grace
- Sophia

**Moderni HRM-
järjestelmä
sähköistää, automatisoi
ja tehostaa toimintaa.**

Jukka-Pekka Heikkilän parin vuoden takaisessa kansainvälisen johtamisen alan väitöstudiumuksessa todettiin, että HR-tietojärjestelmien käyttö yrityksissä on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina, mutta tutkimustietoa aiheesta on erittäin niukasti. Heikkilän väitöskirjassa todetaan, että organisaatiopoliittikalla, standardoidulla kielellä sekä instituutioilla – kuten lainsäädännöllä ja kulttuurilla – on merkittävä rooli HR-tietojärjestelmien käyttöönotossa.

Esimerkiksi standardoidun englannin kielen käyttö aiheuttaa haasteita, koska vanhojen HR-järjestelmien käyttö lisää HR-henkilöstön työmäärää (mm. lisääntyneen käännöstyön myötä). Käyttäjät eivät aina myöskään ymmärrä, mitä heidän tulisi järjestelmässä tehdä.

Isojen kansainvälisten yritysten HR-järjestelmiin tehtävät paikalliset muunnokset taas voivat toimia hyvinkin fiksulla tavalla – mutta toisaalta on vaarana, että erilaiset lokalisoinnit vesittävät järjestelmien standardoinnista saatavat edut.

// Järjestelmän ansioista HR pystyy hyödyntämään tietoa sujuvasti ja kustannustehokkaasti.

HR Goes Some

Väitöskirjassa arvioidaan, että etenkin sosiaalisella mediallylla on merkittävä vaikutus HR-henkilöstöltä vaadittaviin kykyihin. Lisäksi sosiaalinen teknologia muuttaa organisaatorakenteita tuoden äänen henkilöstölle, mikä puolestaan nostaa henkilöstöhallinnon roolia entistä tärkeämmäksi esimerkiksi henkilöstön koulutuksen suhteen.

Liiketoimintaratkaisuja tarjoavan SAP:n tytäryhtiön SuccessFactorsin taannoinen tutkimus taas paljasti, että organisaatiot hukkaavat 17 tuntia viikossa henkilöstöhallinnon raporttien tekemiseen. Globaalin tutkimuksen vastaajista 72 prosenttia kertoi organisaatioidensa henkilöstön olevan maantieteellisesti eri paikoissa – ja puolet (51%) globaaleista organisaatioista koki tiedon yhdistämisen eri tietolähteistä varsin haastavaksi tilanteessa, jossa organisaatioiden käytössä on useita eri HR-järjestelmiä.

Tästä syystä vain alle 22 prosenttia vastaajista arvioi olevansa erittäin tehokas henkilöstöhallinnon analytiikan alueella. Isoissa taloissa on siis tarvetta virtaviivaistetuille järjestelmille, mutta aina niitä ei saada siivilleen odotetusti – ainakaan kovin pitkäksi aikaa.

KUVA: ARI JATTU



”Jos ajatellaan periaatteen tasolla, niin järjestelmien räätälöinnin suhteen pitää aina olla varovainen, koska esimerkiksi ylläpito ja elinkaarikustannukset voivat osoittautua haasteelliseksi pitkän päälle”, sanoo Sinebrychoffin talous- ja henkilöstöjohtaja Ari Jattu.

Työsuhteen elinkaari haltuun

Mepcon HRM-liiketoiminnasta vastaavalla johtajalla Petri Kahisalolla on asiasta selkeä mielipide: HRM-järjestelmäkoonaisuuden tulee tukea laajasti työsuhteen elinkaaren prosesseja ja esimiesten ja työntekijöiden arkirutiineja.

”Moderni HRM-järjestelmä sähköistää, automatisoi ja tehostaa toimintaa, vapauttaa resursseja sekä parantaa tiedonkulkua.”

”Hyvä järjestelmä ohjaa koko organisaatiota, jolloin HR-asiiantuntijoiden aikaa säästyy vaativimpiin työtehtäviin. Kun henkilöstöä koskeva data on yhdessä paikassa, sen hyödyntäminen myös henkilöstöhallinnon ulkopuolella on helpompaa”, Kahisalo arvioi.

Kertarysäys kannatti

Suomalaisilla yrityksillä on hyviä ja huonoja kokemuksia toteutetuista isoista HR-järjestelmäprojekteista. ”Kun Sinebrychoffilla pohdittiin näitä asioita kymmenisen vuotta sitten, yhtiö

halusi tehdä kotiläksynsä hyvin”, kertoo Sinebrychoffin talous- ja henkilöstöjohtaja Ari Jattu.

”Järjestelmätoimittaja Arcin kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä, jossa ensin määriteltiin tarpeet ja tavoitteet. Tämän jälkeen Arc tarjosi meille konseptiin sopivat ratkaisut”, Jattu muistelee.

Sinebrychoff ei myöskään halunnut ajaa läpi pilottia esimerkiksi yhdessä yksikössä/funktiossa, sulatella pilotin tuloksia hetken ja skaalautua sitten läpi organisaation. HR-järjestelmä päätettiin toteuttaa koko yhtiön laajuudella, kertarysäyksellä.

”Halusimme koko yrityksen yhdellä heitolla mukaan ja oli hienoa huomata, että kaikki lähti heti sujuvasti liikkeelle. Koko järjestelmän sisäänajo meni äärimmäisen sujuvasti ja helpposti.” Sittenmin systeemiä on laajennettu ja kehitetty, ja yhä edelleen etupäässä onnellisten tähtien alla.

Keep It Simple, HR

Mikä sitten oli viisasten kivenä projektissa? Jatun mukaan projektin ”speksit” peräänkuuluttivat järjestelmää, joka olisi mahdollisimman looginen ja helppo käyttää. Paksuja opaskirjoja ei haluttu pöydille pyörimään, vaan Arcin toimeksiantona oli tehdä simppele systeemi, jota kuka tahansa pystyy käyttämään halutulla tavalla.

”Tässä onnistuttiin erinomaisesti.”

Jatun mukaan työntekijät ovat Sinebrychoffin menestyksen perusta, joten toimivaan HR-järjestelmään on luontevaa satsata. Sinebrychoff haluaa olla työpaikka, jossa sen 800 työntekijää voivat kehittää osaamistaan avoimessa ja inspiroivassa työympäristössä. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla pyritään vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

Sähköä johtamiseen

Arc People HR-järjestelmä auttaa Sinebrychoffin HR-väkeä pitämään kaikki langat näpeissään. Arc People -järjestelmän avulla voidaan keskittää henkilöstön perustiedot, ohjaus ja johtaminen yhteen järjestelmään – ja samalla käyttöön tulee vahva henkilöstöjohtamisen työkalu.

”Meillä strategia jalkautetaan siten, että jokainen toiminto, jokainen osasto ja jokainen yksittäinen työntekijä tietää omat tavoitteensa ja sen, kuinka ne ovat suhteessa organisaation eri tasojen tavoitteisiin. Tässä työssä Arc People on ollut erittäin tärkeä työkalu.” Kuningasajastuksena on, että Arc People -järjestelmä sovitetaan jo käytössä oleviin prosesseihin ja toimintatapoihin, eikä asiakkaan tarvitse muuntaa omia käytäntöjään.

”Järjestelmän ansiosta voimme varmistautua siitä, että olemme menossa oikeaan suuntaan, sekä yksilön että yrityksen kannalta. Jokainen ymmärtää sekä ison kuvan että oman roolinsa siinä.”

Loppu kysymystulvalle

Ari Jattu huomauttaa yrityksissä olevan tavallista, että linja-organisaatio turhautuu HR:n kysellessä kaikenlaisia seikkoja,

joiden hyödyllisyys ei aina kentälle välity. Arc Peoplen avulla tuo turhautuminen vältetään, sillä kaikki olennainen tieto on ajantasaisesti saatavana kaiken aikaa.

”Järjestelmän ansiosta HR pystyy hyödyntämään tietoa sujuvasti ja kustannustehokkaasti.”

Kaikenlainen ”sählääminen” loistaa poissaolollaan ja kaivattu info löytyy välittömästi. HR Master Dataan kuuluvat mm. työntekijän perustiedot ja työ sopimus sekä tiedot palkasta, lomista, poissaoloista... Arc People laajenee sekä henkilöstön koon että tarvittavien prosessien mukaisesti. Järjestelmä rakennetaan asiakaskohtaisesti muokattavasta työelinkaaren perusrungosta, jota täydennetään asiakkaan henkilöstön kehittämisen tarpeisiin sopivilla moduuleilla.

Räätälöinnin riskit

Ari Jatun mukaan tällainen malli, jossa järjestelmätoimittajalla on kyky luoda toimivia ominaisuuksia, joista asiakas pääsee valitsemaan oman toimintansa/tilanteensa kannalta sopivimmat, on varmempi kuin puhtaan räätälöinnin tie.

”Jos ajatellaan periaatteen tasolla, niin järjestelmien räätälöinnin suhteen pitää aina olla varovainen, koska esimerkiksi ylläpito ja elinkaarikustannukset voivat osoittautua haasteelliseksi pitkän päälle”, Jattu toteaa viitaten projekteihin, joissa lupaavan alun jälkeen on törmätty monenlaisiin yllätyksiin ja kokonaissaldo on painunut miinukselle.

”Kun tällaisia eksoottisia räätälöityjä systeemejä sitten yritetään pitää yllä pidemmän aikaa, ongelmia tulee herkästi vastaan.”

Toisaalta, järjestelmätoimittajankaan kerkassa ei ole pelkkää auvoa, mikäli toimittaja ei panosta tuotekehitykseen ja lyö tiskiin haluttuja toimintoja:

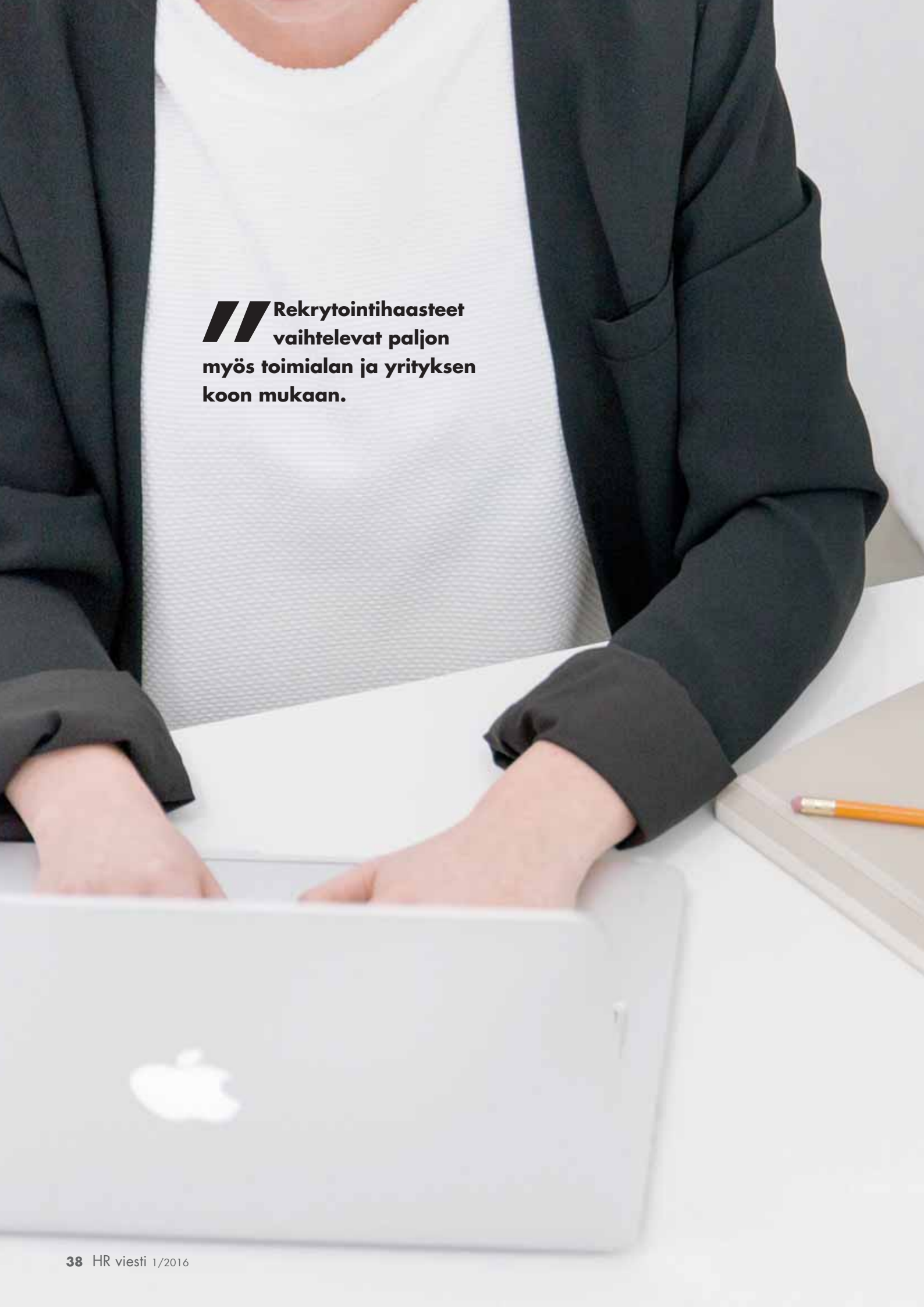
”Haaste järjestelmätoimittajille on se, että he pystyvät luomaan järjestelmään riittävästi ominaisuuksia, joita asiakkaiden on helppo hyödyntää.”

Vuorovaikutus balanssissa

Mutta entä sitten HR-järjestelmien kehitys jatkossa? Jatun mukaan yksi varteenotettava trendi lienee ”ruohonjuuristuminen”: kun Sinebrychoffillakin strategia virtaa ylhäältä alas, täytyy pitää huolta siitä, että samat kanavat toimivat myös toisinpäin. Tarvitaan myös alhaalta ylöspäin vievää liikennettä, jotta esimerkiksi uudet ideat saadaan esiin. Erilaisia palautekanavia tietysti on, mutta tähän asti ne ovat olleet enemmän viestinnän heiniä, Jattu toteaa.

”Samalla myös erilaisia äppejä tulee varmasti lisää, vaikka ihan perus-HR-työtä tuskin kannattaa kokonaisuudessaan purkaa ja paloitella sovelluksiin”, Jattu arvelee. Yrityksen tietokoneilla lienee kätevinä muokata Master Dataa myös tulevaisuudessa, mutta silloin kun ei olla oman työpöydän ääressä, sovellus taskun pohjalla voi olla poikaa.

”Sovellus voi kertoa esimerkiksi henkilöstöeduista ja alennuksista sekä listata vaikka tulevat retket ja työpaikkajumput.” ■



**// Rekrytointihaasteet
vaihtelevat paljon
myös toimialan ja yrityksen
koon mukaan.**



REKRYTOINTI REILAAAN

DIGIAJAN REKRY VAATII VANHOJEN TOIMINTAMALLIEN PÄIVITTÄMISTÄ – JA "HYVÄN TYYPIN" VOISI JO UNOHTAA TYÖPAIKKAILMOITUKSISTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: STOCKSNAP

Tämän päivän yrityksillä on edessään poikkeuksellinen rekrytointihaaste. Ennen oli helppoa: parhaat osaajat tavoitettiin julkaisemalla rekrytointi-ilmoitus lehdessä tai verkossa, jonka jälkeen vain odoteltiin, että parhaat osaajat näkevät ilmoituksen ja jättävät hakemuksensa. Enää tämä ei riitä, toteaa Duunitorin toimitusjohtaja, perustaja Thomas Grönholm.



StaffPoint Oy:n Executive Search -yksikön Research Manager Jaakko Anttila muistuttaa perusasioista: "Ollakseen hyvä ehdokas johonkin positioon henkilön pitää olla a) pätevä, b) sopiva ja c) kiinnostunut siirtymään tuohon uuteen positioon."

"Rekrytointimediakenttä on pirstaloitunut. Potentialisten osaajien tavoittaminen vaatii entistä aktiivisempaa otetta, mikä on tuonut uusia haasteita yritysten rekrytointiprosesseihin", Grönholm huomauttaa.

Toisaalta, vaikka maailma muuttuu nopeasti, ovat suurimmat haasteet rekrytoinnissa yhä varsin perinteisiä. Grönholmin mukaan varsin tyypillisesti haasteet liittyvät – yhä edelleen – osaamistarpeiden ymmärtämiseen organisaatiossa ja siihen, että työnhakijoista tulee osata tunnistaa ne tekijät, jotka korreloivat työssä menestymisen kanssa.

"Oikeat henkilöt on helpompi tavoittaa, kun tiedetään, ketä etsitään ja miksi", hän summaa.

Kahden kerroksen väkeä

Rekrytointihaasteet vaihtelevat paljon myös toimialan ja yrityksen koon mukaan: osa yrityksistä saa enemmän hakemuksia kuin mitä ehtivät käsitellä, osa taas ei saa lainkaan hakemuksia. Esimerkiksi osaavien ohjelmistokehittäjien rekrytointi on haastavaa lähes kaikille yrityksille, Grönholm muistuttaa.

"Tämä näkyy tällä hetkellä erityisen vahvasti, kun yhä useammat yritykset digitalisoivat palveluitaan ja prosessejaan."

Digiaikaa edustaa sekin, että sosiaalisen median hyödyn-

tämisestä on tullut rekrytoinnissa arkipäivää. Grönholm katsoo, että selkeä uusi trendi rekrytoinnissa on läpinäkyvyyden lisääntyminen: nuoret odottavat työnantajien kertovan avoimemmin, minkälainen heidän yrityksensä on työpaikana. Työnantajakentän edelläkävijät hyödyntävät tässä kaikkea uusia työkaluja Instagramista Snapchattiin ja Pinterestistä Periscopeen.

"Jos haluaa tavoittaa nuoria osaajia, täytyy mennä sinne, missä he viettävät aikaa. Rekrytointiviesti on myös tärkeää räätälöidä kuhunkin kanavaan sopivaksi, muuten viestintä kääntyy itseään vastaan. Tämä edellyttää organisaatiossa entistä parempaa yhteistyötä HR- ja viestintäosastojen välillä", Grönholm linjaa.

Instant Karma

Grönholm nostaa työn merkityksellisyyden korostumisen esiin toisena isona trendinä: nuoret eivät enää suostu odottamaan 5 tai 10 vuotta päästäkseen unelmatyöhönsä. Epävarmassa taloustilanteessa ja nykypäivän työelämässä ei enää voida luottaa pitkän uran rakentamiseen yhdessä ja samassa yrityksessä – ja tämän johdosta työmarkkinoille tulevat osaajat haluavat löytää työstä mielekkyyttä ja mahdollisuudet edetä heti ensimmäisestä päivästä alkaen.

Hyvien ehdokkaiden tavoittamiseen tarvitaan edelleen aktiivisia toimia.

"Työnantajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että avoimesta työpaikasta kertominen ei enää riitä, vaan parhaat osaajat tavoittaakseen työnantajan on tuotava esille entistä houkuttelevammin se, mitä yritys voi työnhakijalle tarjota. Monilta osin rekrytointimarkkina on siis muuttunut aiempaa työnhakijalähtoisemmäksi."

Uusiin asemiin?

Rekrytoinnissa on hyvä muistaa sekin, että kaikilla prospekteilla ei suinkaan ole "haku päällä" – mutta oikean tarjouksen tullessa kohdalle ankkuri nousee nopsaan. Tutkimusten mukaan jopa 80% työssä olevista ammattilaisista on potentiaalisia työnhakijoita. Suurin osa heistä on niin sanottuja passiivisia työnhakijoita, jotka eivät etsi uutta työtä, mutta ovat avoimia uusille vaihtoehtoille, toteaa Grönholm.

"Houkuttelevat, työnantajamielikuvamarkkinoinnissaan onnistuneet yritykset houkuttelevat toki tyypillisesti paljon huipputyyppejä, mutta usein työnhakijoihin täytyy myös itse olla yhteydessä", hän katsoo.

"Hyvien ehdokkaiden tavoittamiseen tarvitaan edelleen aktiivisia toimia, joista suora hakuprosessi on yksi rekrytoijan näkökulmasta tehokkaimmista. Toki perinteinen suora haku on kallista, mutta digitalisaatio on tehostanut myös suorahakua."

Mieti mitä viestit

Yksi rekrybisneksen kuolemattomista kukkasista on firmojen hokema, jonka mukaan nyt haetaan ensisijaisesti "hyviä tyypppejä". StaffPoint Oy:n Executive Search -yksikön Research Manager Jaakko Anttila myöntää näkevänsä punaista, kun lehdissä maalaillaan rekrytoijan etsivän "hyvää tyyppiä". Anttila toteaa käyvänsä mieluummin sellaisen lääkärin luona, jolla on lääkärin koulutus kuin sellaisen, jolla se puuttuu – vaikka kuinka olisi valkotakki kiiltävä ja persoona joviaali.

Anttila muistuttaa perusasioista: ollakseen hyvä ehdokas johonkin positioon henkilön pitää olla a) pätevä, b) sopiva ja c) kiinnostunut siirtymään tuohon uuteen positioon.

"Kaikki tietävät nämä asiat, mutta miksi sitten jaksetaan jauhaa, että 'etsitään hyvää tyyppiä'", Anttila ihmettelee.

Anttilan mukaan on tietenkin mahdollista, että olemme niin vahvasti siirtymässä "jälkiteolliseen palveluyhteiskuntaan", että yhä suuremmassa osassa rekrytointeja henkilölle asetettavat vaatimukset eivät painotu kovaan substanssiasaamiseen vaan pehmeisiin asioihin.

"Eli jos asetamme kaikki position asettamat vaatimukset akselille pätevä – sopiva, yhä useammissa positioissa painopiste on siirtymässä kohti 'sopivaa'."



Duunitorin toimitusjohtaja ja perustaja Thomas Grönholm nostaa työn merkityksellisuuden korostumisen esiin toisena isona trendinä: nuoret eivät enää suostu odottamaan 5 tai 10 vuotta päästäkseen unelmatyöhönsä.

Tahdon asia

Toisaalta kentällä on myös määrätietoisia osaa- ja, jotka kyllä löytävät paikkansa fiksuissa organisaatioissa.

”Ihminen menee siihen positioon, mihin haluaa mennä. Henkilön itsensä kannalta on yksi lysti, mikä on rekrytointimetodi”, toteaa Anttila. Hänen mukaansa kyse on ensisijaisesti tavoitavuudesta: pitää olla juuri kyseiseen täytettävään positioon sopiva työkalu, oli se sitten suorahaku, julkinen haku tai hybridihaku.

”Kysynnän ja tarjonnan laki toimii. Jos on paljon potentiaalisia ehdokkaita, ilmoitus riittää. Jos on harvempia potentiaalisia ehdokkaita, heidät pitää kaivaa käsin esiin.”

Määrä tuo laatua

Anttila huomauttaa, että ”vaikeasti tavoitettavat” eivät suinkaan diivaile, vaan heillä ei ehkä ole tarvetta katsella työpaikkailmoituksia – tai vaikka sama prosenttimäärä heistä kuin muistakin katsoo ilmoituksia, lukumääräisesti ilmoituksia katsovia on vähemmän.

”Rekrytinnin vanhan lainalaisuuden mukaan määrä tuottaa tuomaan laatua.”

// Kysynnän ja tarjonnan laki toimii.

Kentän uusista tuulista Anttila mainitsee hybridihaut, joissa julkista hakua tuetaan täydentävällä suorahauulla.

”Hybridihaku on kustannustehokas – tehokkaampi kuin julkinen haku, halvempi kuin suorahaku – ja soveltuu hyvin myös alempien positioiden täyttämiseen”, Anttila toteaa.

”Toinen viime aikoina rekryrintamalla havaittu muutos on interim managementin, eli vuokrajohtajien kysynnän kasvaminen.”

Talentin mobilisaatio yskii?

Rekrytinnin haasteista puhuttaessa Anttila mainitsee sen seikan, että toisinaan avainhenkilöitä on vaikea saada muuttamaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle tai

ulkomaille.

”Ja jos vaikka sellainen löytyisikin, joka periaatteessa olisi valmis lähtemään, puolisolalle ei tahdo löytyä töitä”, Anttila kuvailee yleistä pullonkaulaa.

”Työntekijöiden tuominen ulkomailta – jos Suomesta ei oikeaa osaa- ja löydy – ei sen sijaan ole kovin yleistä”, Anttila katsoo. Tarpeen mukaan voidaan toki etsiä erityisosaa- ja ja tuoda maahan esimerkiksi lääkäreitä Virosta. ■



TEKSTI: TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS

EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY

DIGITALISAATIO MUOKKAA TYÖAJAN KÄSITETTÄ

Timo Jarmas on erikoistunut työoikeuteen ja riitojen ratkaisuun. Hän toimii Eversheds Asianajotoimiston työoikeusryhmän vetäjänä. Timolla on pitkä kokemus työ- ja virkamiesoikeudellisista prosesseista yleisissä tuomioistuimissa ja hallinto-oikeuksissa. Hänen asiantuntemuksensa kattaa yritystoiminnan uudelleenjärjestelyihin, yhteistoimintamenettelyyn, johtaja- ja työsopimuksiin sekä työehtosopimusten soveltamiseen ja vaihtamiseen liittyvät kysymykset. Hän neuvoo kotimaisia ja kansainvälisiä asiakkaita vaativissa työoikeudellisissa kysymyksissä. Timo pitää koulutuksia, luentoja ja seminaariesityksiä työoikeudesta ja hän kuuluu Edilex Pron asiantuntijaryhmään.

Digitalisaatio eli teknologian tehokas hyödyntäminen jokapäiväisten asioiden hoitamisessa haastaa yritykset. Tietotekniikka mahdollistaa toimintojen huomattavan kehittämisen, mutta se edellyttää yrityksiltä myös toimintatapojen muutosta. Prosessien digitalisoituessa ja palveluiden siirtyessä sähköiseen muotoon työ on organisoitava uudella tavalla, mikä vaatii entistä enemmän työn johtamiselta. Työn pitää olla tuottavaa eikä pelkästään työajan seuranta riitä. Työajassakaan määrä ei korvaa laatua.

Parhaimmillaan digitalisaation tuomat mahdollisuudet parantavat yritysten kilpailukykyä ja pitävät ne mukana kehityksessä. Toisaalta digitalisaatio luo haasteita ja lisää työnantajan velvollisuuksia, sillä monimuotoista työntekoa on entistä vaikeampi hallita ja valvoa. Mobiililaitteiden ja parantuneiden internet-yhteyksien myötä työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta.

Työaikaan liittyvä peruslaki on työaikalaki – laki, jota säädettäessä digitalisaatio oli täysin tuntematon käsite. Kaksikymmentä vuotta täyttävä laki (9.8.1996/605), jonka rakenne ja terminologia perustuvat vielä vuonna 1944 säädettyyn työaikalakiin, säädettiin alun perin palvelemaan hyvin erilaisen työelämän tarpeita. Kun nykyään on kuitenkin mahdotonta kuvitella työelämää ja työympäristöä ilman tietotekniikkaa ja digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia, aiheuttaa erilaisiin olosuhteisiin suunniteltu työaikalaki monenlaisia haasteita työnantajille.

Kilpailukyyn säilyttämiseksi työtä on tehtävä nopearytmisesti, muualla kuin kiinteässä työpaikassa ja muulloin kuin perinteisenä säännöllisenä työaikana. Työ on muuttunut itsenäisemmäksi, jolloin työntekijällä on entistä suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemiseen ja työaikaan. Työn tulos on olennaisinta, ei siihen käytetty aika. Työaikalaki lähtee kuitenkin siitä, että työtä tehdään kiinteässä työpaikassa työnantajan määrätessä tarkalleen, koska työtä tehdään. Tähän

määräysvaltaan perustuvat myös työajan tiukat seurantavelvollisuudet. Työaikaluetelot ja työaikakirjanpidot tulee olla olemassa, vaikka työtä tehdään asiantuntijana itsenäisesti sekä itseohjautuvasti ja usein myös asiakkaan luona tämän tarpeita noudattaen. Ainoastaan johtavassa asemassa tehty työ ja työ, jota tehdään kotona tai muutoin sellaisissa oloissa, ettei voida katsoa työnantajan asiaksi valvoa siihen käytettävän ajan järjestelyä, on jätetty lain soveltamisalan ulkopuolelle.

Työaikalaki on tehty työntekijän suojelemiseksi. Suojelun tarve ei ole poistunut, mutta tarpeen sisältö ei ole sama kuin lakia säädettäessä. Työturvallisuuslainsäädäntömme erityisesti korostaa työaikaan liittyvien tekijöiden merkitystä työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Esimerkiksi työturvallisuuslakiin (23.8.2002/738) vuonna 2013 tehdyn muutoksen yhteydessä työnantajan vaara- ja haittatekijöiden selvittämisen osalta puhutaan ajasta, jolloin ollaan työhön sidottuna. Näin työnantajan vastuuta on ulotettu esimerkiksi matkustamiseen sekä tilanteisiin, jolloin työnantaja edellyttää työntekijän vastaavan puhelimeen tai sähköposteihin varsinaisen työaikansa ulkopuolella.

Työaikalaki on vanhentunut, eikä se vastaa nykypäivän työelämässä esiintyviin ongelmiin. Liukuvan työajan kaltaisista joustomahdollisuuksista huolimatta työaikalain tarjoama malli on tarpeettoman jäykkä. Digitalisaatio edellyttää yhä enemmän joustavuutta myös työajoilta. Työaikalain jäykkyyden vuoksi yritysten on luotava tarvittava joustavuus muilla keinoin. Tällöin paljon keskustelua herättänyt paikallinen sopiminen nousee jälleen esille. Useat työehtosopimukset tarjoavatkin työnantajalle ja työntekijöiden edustajalle mahdollisuuden sopia esimerkiksi säännöllisestä työajasta työaikalain poikkeavasti. Työnantajan kannalta olisikin useimmiten edullista sopia työajoista työaikalain poiketen. Paikallisilla sopimuksilla voidaan lisätä kaivattua joustavuutta, mikä osaltaan parantaa myös yritysten kilpailukykyä. ■

työ-LAKI vastaa

Palstalla asianaajotoimisto Evershedsin työoikeusryhmän osajat vastaavat aiheeseen liittyviin kysymyksiin.

TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS

EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY



Organisoimme toimintaamme ja tehtäviämme yrityksessä uudelleen. Muutoksilla on myös henkilöstövaikutuksia. Kuinka voimme toteuttaa työntekijöiden työsuhteen ehtojen muutokset?

Työntekijän työsuhteen ehtoja voidaan muuttaa kolmella tavalla. Ensinnäkin on mahdollista sopia muutoksista neuvottelemalla niistä työntekijän kanssa. Toiseksi on mahdollista, että työnantaja työnjohto-oikeuden (direktio-oikeus) perusteella yksipuolisesti määrää työsuhteen ehtojen muutoksesta. Kolmanneksi on mahdollista muuttaa työsuhteen ehtoja yksipuolisesti, jos on olemassa muutoksen edellyttämä irtisanomisperuste.

Ensimmäinen ajatus suunniteltaessa yhtiön toimintoihin muutoksia, joilla on henkilöstövaikutuksia, on ryhtyä sopimaan niistä työntekijöiden kanssa. Työsopimussuhde on lähtökohtaisesti sopimusvapauden piirissä, ja työnantaja sekä työntekijä voivat melko vapaasti sopia muutoksista työsuhteen ehtoihin, työtehtäviin, palkkaukseen ja työpaikkaan. Sopiminen työpaikoilla onkin monesti suotuisin tapa edetä, ja asioiden sopiminen alentaa monesti riskiä myöhempiin riitautuksiin. Ennen kuin asioista ryhdytään keskustelemaan, lainsäädännön asettama viitekehys ja esimerkiksi työaikalainsäädännön, työehtosopimusten, yhteistoimintalain jne. asettamat rajoitukset on tiedettävä. Lisäksi on myös varauduttava siihen, miten toimia, jos työntekijä ei suostu sopimaan muutoksista. Keskeistä näiltä osin on etukäteinen oikeudellinen arvio tilanteesta, kuten onko muutos lopulta toteutettavissa yksipuolisesti työnjohto-oikeuden perusteella tai onko olemassa muutoksen mahdollisesti edellyttämää irtisanomisperustetta.

Käytännössä sopimiseen on suhtauduttava varauksella ja sopiminen soveltuukin parhaiten pieniin muutoksiin. Lisäksi muutoksista sopimisen oikea ajoittaminen on keskeistä riskienhallinnan kannalta. Tapauskohtaisesti onkin harkittava esimerkiksi, ajoitetaanko sopimusneuvottelut tai mahdolliset eropaketit samanaikaisesti yhteistoimintaneuvottelujen kanssa vai niiden jälkeen. Jos ajoitus on väärä, seurauksena voi olla joko esimer-

kiksi yhteistoimintalain tai työsopimuslain mukaisia seuraamuksia. Yhteistoimintalain näkökulmasta keskeistä on muistaa, että työnantaja ei saa tehdä mitään päätöksiä, joilla on henkilöstövaikutuksia, ennen kuin asioista on käyty asianmukaiset neuvottelut. Käytännön neuvottelutilanteessa keskeistä on huolehtia asianmukaisesta dokumentaatiosta ja pitää sovintoneuvottelut luottamuksellisina.

Työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeuden perusteella muutoksia suunniteltaessa on olennaista hahmottaa, missä määrin työnantaja voi yksipuolisesti päättää muutoksista. Työnantajan tulee tuntea työnjohto-oikeuden rajat. Työnjohto-oikeus antaa työnantajalle oikeuden määrätä muun muassa työn sisällöstä, laadusta, työmenetelmistä, työntekopaikasta ja työajasta. Tilapäiset muutokset ovat lähtökohtaisesti sallittuja työnjohto-oikeuden puitteissa. Pysyvät muutokset sen sijaan eivät ole, jos kyseessä on sovittu tai olennainen työsuhteen ehto, jolloin yksipuoliset muutokset ovat mahdollisia vain irtisanomisperustetta vastaavalla perusteella. Olennaisen ehdon arviointi on aina tapauskohtaista, ja arvioinnissa on merkitystä erityisesti työsopimuksen kirjauksilla ja työsuhteessa vakiintuneilla ehdoilla. Olennaisiksi ehdoiksi katsotaan esimerkiksi palkka, muutos täysin toisenlaisiin tehtäviin, statuksen tai organisatorisen aseman muutos sekä työskentelypaikan muutos toiselle talousalueelle. Käytännössä lähinnä teknisluonteisia työsuhteen ehtoja voidaan pitää epäolennaisina. Työnantaja voi tahdomattaan rajoittaa työnjohto-oikeuttaan työsopimukseen otettavilla rajoittavilla kirjauksilla – työsopimuksessa sovitut ehdot eivät ole työnantajan yksipuolisesti muutettavissa. Myös työsuhteessa vakiintuneet ehdot voivat rajoittaa ajan kuluessa työnjohto-oikeutta.

Tehtäessä muutoksia, jotka kuuluvat työnantajan työnjohto-oikeuden piiriin, on muistettava, että yhteistoimintalaki asettaa työnantajalle velvollisuuksia neuvotella työntekijöiden kanssa henkilöstövaikutuksista yhteistoimintalain 6 luvun mukaisesti, vaikka ketään ei irtisanottaisi. Neuvotteluissa on käsiteltävä

MATLEENA ENGBLOM



TARU HYVÄRINEN



PEKKA JÄNTTI



KARI KANNALA



MARI MOHSEN



tällöin yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat, työntekijöiden asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, töiden järjestelyissä, työmenetelmissä ja työtilojen järjestelyissä sekä työaika muutokset ja siirrot tehtävistä toisiin. Neuvotteluille ei ole asetettu määräaika, määrämuotoa tai neuvottelutapaamisen määrää. Yrityksen edustajalle voi kuitenkin seurata sakkorangaistus neuvotteluvaiheen laiminlyönnistä.

Työsuhteen olennaisen ehdon yksipuolinen muutos edellyttää päättämisperustetta ja irtisanomisaajan noudattamista. Tällöin on työntekijän harkinnassa, jatkaako hän työsuhdetta muuttuvin ehdoin vai antaa oikeussuhteen päättyä. Irtisanomisen syyn tulee olla asiallinen ja painava. Tarjolla olevan työn tulee olla vähentynyt taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä olennaisesti ja pysyvästi. Lisäksi on huomioitava työnantajan työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuus. Kun työnantaja on toteuttamassa olennaisia muutoksia työsuhteen ehtoihin kollektiiviperusteella, tilanteessa on käytävä yhteistoimintalain mukaiset vähentämisneuvottelut, vaikka työnantajan lähtökohtaisena tarkoituksena ei ole toteuttaa irtisanomisia.

Mikäli muutokset toteutetaan yhteistoimintamenettelyn kautta, on huomioitava muodollis-juridisten seikkojen ohella erityisesti hyvä henkilöstöpolitiikka. Keskeistä neuvottelujen asianmukaiselle hoitamiseksi on myös neuvottelujen oikea ajoitus. Neuvottelut on käytävä ennen kuin päätökset on tehty, mutta toisaalta asian on oltava neuvottelukypsä. Neuvottelujen toteuttamisessa on muistettava ottaa huomioon myös jäljelle jäävä organisaatio. Lisäksi on huolehdittava muutosten tiedottamisesta ja päätösten jalkauttamisesta myös neuvottelujen jälkeen.

Meillä on ns. hankala työntekijä, josta haluaisimme eroon – voimmeko hoitaa asian siististi YT:n kautta?

Jos muutostarpeen taustalla on puhtaasti työntekijän henkilöön

perustuva syy, kuten alisuoriutuminen, heikko tulos, puutteellinen ja vanhentunut osaaminen, asenneongelmat, työtehtävien laiminlyönti tai työnantajan työnjohtomääräysten noudattamatta jättäminen, oikea tapa edetä on varoitusmenettelyn kautta. Jos työntekijä ei varoituksenkaan jälkeen muuta menettelyään, työntekijä voidaan irtisanoa työntekijän henkilöön liittyvällä irtisanomisperusteella, jos kyse on asiallisesta ja painavasta päättämisperusteesta. Työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsuhteen perusteesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään.

Näissä tilanteissa vähentämisneuvottelut eivät ole oikeita onneen, vaikka asian hoitaminen "hienotunteisemmin" YT:n kautta vaikuttaisi houkuttelevammalta vaihtoehdolta kuin työsuorituksen liittyvien ongelmien käsitteleminen työntekijän kanssa kahden kesken. Eteneminen taloudellisuustuotannollisella irtisanomisperusteella vähentämisneuvottelujen kautta tuo mukanaan monenlaisia haittapuolia. YT:n käyttäminen tällaisessa tilanteessa voi aiheuttaa riitauttamisen työsuhteen perusteettoman päättämisen perusteella sekä riskin siitä, että irtisanomispäätöksen katsotaan syntyneen jo ennen kuin YT-neuvottelut on käyty. Lisäksi huomioon tulee ottaa rekrytointikielto ja irtisanotun työntekijän takaisinottovelvollisuus yhdeksän kuukauden ajan työsuhteen päättymisestä, mikäli vastaaviin työtehtäviin halutaan palkata työntekijä.

On syytä muistaa, että vähentämisneuvotteluilla, hyvinkin johdetuilla, on myös kielteisiä vaikutuksia työskentelyilmapiiriin, työmotivaatioon, työn tuloksiin ja yhtiön julkisuuskuvaan. Epätoivottu seuraus on myös parhaiden työntekijöiden lähteminen, joka usein käynnistyy vähentämisneuvottelujen seurauksena. ■

KARI PARKKINEN



MARIA PENTTILÄ

ANNE
PETÄJÄNIEMI-BJÖRKLUND

JANI PITKÄNEN



TUOMAS OKSANEN





Motivaatiotutkimuksen toteutti virtuaalinen, seitsenhenkinen ympäri Eurooppaa opiskelevien tutkijoiden tiimi – ja Suomi oli mukana yhtenä tutkimusmaana.

PIDÄ KIPINÄSTÄ HUOLTA

MAX KORPINEN TUTKII, MISTÄ PALASISTA TYÖPAIKKOJEN MOTIVAATIO MUODOSTUU

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: MAX KORPINEN

Mikä motivoi työntekijää? Entä millaisia eroja työntekijöiden motivaatiossa esiintyy, kun siirrytään yhdestä Euroopan maasta toiseen? Jotain lisävalaistusta aihepiiriin tuo tuore tutkimus, jonka takana on EFPSAn (European Federation of Psychology Students' Associations) Junior Researcher Programme (JRP). Motivaatiotutkimuksen toteutti virtuaalinen, seitsenhenkinen ympäri Eurooppaa opiskelevien tutkijoiden tiimi – ja Suomi oli mukana yhtenä tutkimusmaana.

Tutkimuksen tekoon osallistunut Max Korpinen kertoo, että vastaajia tutkimuksessa oli yhteensä tuhatkunta, josta Suomen osuus noin 150. Korpinen mukaan suomalaiset vastaajat toivat toistuvasti esiin yksityiselämän vaikutuksen työhyvinvointiin.

”Tämän tutkimuksen perusteella aiheeseen on vielä vaikea ottaa kantaa, mutta suomalaiset näyttäisivät ainakin kokevan yksityiselämän olevan vahvassa yhteydessä siihen, miten he voivat ja käyttäytyvät työpaikalla”, Korpinen toteaa. Arki-kokemus puoltaa tutkimustulosta: jos parisuhde vetelee viimeisiään tai teini on sotajalalla, ajatukset duunipaikalla eivät välttämättä askartele yksin työasioiden kanssa.

Liian rennosti duunissa

Yksi tutkimuskohde on prokrastinointi, eli lorvailu työpaikalla. Suomalaiset mieltävät itsensä tehokkaiksi suorittajiksi ja tapaavat naureskella Etelä-Euroopan siestöjä tai pitkiä lounaita. Mutta mikä on totuus? Tutkimus paljastaakin, että vastakkainasettelu ei synny niinkään pohjoisen ja etelän välillä, vaan idän ja lännen:

”Tutkimuksen mukaan ihmiset Kroatiassa, Sloveniassa ja Tšekissä näyttäisivät lorvailevan työpaikoillansa enemmän kuin Iso-Britanniassa, Hollannissa ja Suomessa”, Korpinen toteaa ja arvelee, että on mahdollista, että Itä-Euroopassa työkuultuuri sallii tällaista käyttäytymistä enemmän kuin Länsi-Euroopassa.

Tylsä työpaikka ei passivoikaan?

Työympäristön ominaisuudet eivät sen sijaan vaikuttaisi olevan yhteydessä prokrastinointiin työpaikalla, vaikka se oli yksi tutkimuksen pääoletuksista. Tutkimuksen tekijät olettivat, että ”tylsässä” työympäristössä – jossa esimerkiksi työmäärä on vähäinen eikä työntekijöille tarjota vapautta työtehtäviensä suunnitteluun – olisi helpompi lorvailla ja laiskotella.

”Näin ei kuitenkaan näyttäisi tapahtuvan, vaan syyt piilevät jossain muualla”, Korpinen toteaa.

Motivaation evoluutio

Entäpä sitten motivaatiossa tapahtuvat muutokset – motivoivatko epävarmoina aikoina enää samat asiat kuin ennen? Korpinen toteaa, että on vaikea sanoa, miten motivaatio itsessään olisi muuttunut aikojen saatossa, mutta muuttuvien työolosuhteiden takia se ilmentyy varmasti eri tavoin kuin ennen.

”Esimerkiksi motivaatiota virtuaalisissa tiimeissä on vasta voitu alkaa tutkia viime vuosina, kun ilmiö on yleistynyt. Tutkimus on kovin erilaatuista kuin ennen, ja niin sen kuuluukin olla.”

Vaikka työelämässä on digikärkeä ja kosolti uusia työkaluja, Korpinen huomauttaa, että henkilöstöjohtamiselle tutuimpia motivaatioteorioita lienevät edelleen Maslow’n tarvehierarkian kaltaiset mallit – tämä siitäkkin huolimatta, että orga-

nisaatiopsykologiassa on tultu melko lailla eteenpäin sitten 1940-luvun.

”Kestää yllättävän kauan, että uudet tutkimustulokset omaksutaan yleiseen käytäntöön.”

Milleniaalit muuttavat pelin

Työssä viihtymisestä ja motivaatiosta puhuttaessa huomio kääntyy usein siihen, että Y-sukupolvi eli parikymppiset milleniaalit tuovat tullessaan muutoksen työpaikoille. Milleniaaleja pidetään liipaisinherkkinä kyseenalaistajina: jos työpaikan meno ei miellytä, sieltä lähdetään vauhdilla – eikä eläkeviroista haaveile enää kukaan.

// Kestää yllättävän kauan, että uudet tutkimustulokset omaksutaan yleiseen käytäntöön.

Korpinen – 25-vuotiaana siis itekin milleniaali – huomauttaa, että se mitä maailmassa tapahtuu, usein heijastelee sitä, mihin tutkijat keskittyvät:

”Autonomiata eli vapautta vaikuttaa työaikoihin ja työn tekemiseen on alettu tutkia vasta viime vuosina, kun milleniaalit ovat alkaneet vaatia tällaisia asioita työnantajilta. Ja autonomian kaltaisten työn voimavaratekijöiden onkin huomattu – niin kuin huomattiin tässäkin tutkimuksessa – vaikuttavan erityisesti työn imuun positiivisesti.”

Flow tuo kassavirtaa

Henkilöstön työn imun ja työpaikan tuottavuuden on todettu kulkevan käsi kädessä, joten pomoportaassakin ollaan (ymmärrettävästi) aiheesta kiinnostuneita. Tutkimusnäytön perusteella työn imua kokeva henkilö omaa todennäköisemmin myönteisiä töitä ja työpaikkaa koskevia asenteita, harkitsee vähemmän työpaikan vaihtamista, on aloitteellinen ja toimii vapaaehtoisestikin työnsä ja työyhteisönsä hyväksi.

Lisäksi flow-tilaan itsensä säännöllisesti taikova suoriutuu työstä hyvin ja tuloksellisesti, on motivoitunut oppimaan ja jatkokouluttautumaan sekä on tyytyväisempi elämäänsä kuin muutenkin. Jos kaikki menee nappiin, ihminen kokee työn ja kotielämän toisiaan rikastuttavina – siis todellinen win-win.

// Autonomiaa eli vapautta vaikuttaa työaikoihin ja työn tekemiseen on alettu tutkia vasta viime vuosina



Max Korpinen kertoo, että vastaajia motivaatiotutkimuksessa oli yhteensä tuhatkunta, josta Suomen osuus noin 150. Korpinen mukaan suomalaiset vastaajat toivat toistuvasti esiin yksityiselämän vaikutuksen työhyvinvointiin.

Digi-HR tulee?

Korpinen itse tekee maisteriopintoja japanilaisessa Keion yliopistossa aiheena 'System Design and Management' ja tutkii organisaatioita ja niiden inhimillisten järjestelmien kehittämistä.

"Pohjat" on Suomesta, sillä Korpinen valmistui psykologian kandidaatiksi Helsingin yliopistosta keväällä 2015. Hän uskoo, että muun muassa teknologian vauhdikkaan kehityksen myötä muutokset työpaikkojen rakenteisiin ja henkilöstöjohtamiseen tulevat olemaan merkittäviä ja monimutkaisia.

"Maisteriohjelmassani tutkitaan monimutkaisten systeemirakenteiden suunnittelua ja johtamista. Kun työympäristö monimutkaistuu, systeemijattelulla on tärkeä rooli innovatiivisten HR-ratkaisujen kehittämisessä ja niiden johtamisessa."

Korpinen haluaa olla tässä kehityksessä mukana: "Tämä

tulevaisuus-suuntautuneisuus ja ajatus siitä, että ihmiset ovat yritysten tärkein voimavara, ovat ne asiat, mitkä motivoivat."

Rima korkealle

Valmistuminen on edessä syksyllä 2017 – entä sen jälkeen? Korpinen arvelee, että ensimmäiset noin 10 vuotta urasta olisi mielekästä kerätä mahdollisimman laajaa työkokemusta henkilöstöjohtamisen eri näkökulmista.

"Mielenkiintoiset yritykset, jotka rakentavat tulevaisuutta ja innovoivat, ovat tähtäimessä työnantajina", hän toteaa.

Jahka HR-kenttää on nähty riittävän monipuolisesti, tavoitteena on pyrkiä ylempiin HR-johtotehtäviin – esimerkiksi johonkin kiinnostavaan start-uppiin mukaan meneminen kiehtoo. Tällä hetkellä haaveena on antaa oman panos "Suomen seuraavan Nokian" työkuulttuurin rakentamiseen ja esimerkillisten HR-käytäntöjen juurruttamiseen. ■



KOLUMNI

Simo Routarinne

luova johtaja, vuorovaikutusmuotoilija

IMPROVment oy

www.improvment.fi

ASiantuntijan NAAMIO: – INTENTIO, ILMAISU JA IMPAKTI!

Stereotyyppiset odotukset poliittisen tai yritysjohtajan ilmaisusta eroavat jonkin verran toisistaan, ainakin suomalaisessa kulttuurissa. Poliittisen johtajuuden mukana tulee helposti oletus pokerinaamasta, vakavasta ilmeettömyydestä. Esimerkiksi Alexander Stubb kavensi entistä letkeän hymyilevää ilmaisuun noustessaan pääministeriksi. Yritysmailmassa saat- taan olla samansuuntaisia arkiajattelun stereotyyppioita johtajan käyttäytymisestä, mutta todellisuudessa siellä näyttäisi olevan tilaa joustavammallekin ilmaisulle, esim. Nalle Wahlroos tai Matti Alahuhta, kansainvälisemmin Steve Jobs tai Eric Schmidt ovat usein valokuvissa ilmeikkään ja hassunkin näköisiä.

Jos tarkastellaan ilmeettömän ilmaisun syitä, intentiota, voidaan todeta, että arkiajattelussa asiantuntijan usein odotetaan käyttäytyvän asiallisesti ja vakuuttavasti, puhuvan selkeästi ja elehtivän säästeliäästi. Kasvojen tulisi pysyä peruslukemilla ja kielen keskellä suuta. Ja pökkahan pitää tilanteessa kuin tilanteessa. Lisäksi aikuisuuden, itsehillinnän, normaaliuden ja professionaalisuuden ihanteet ohjaavat ilmaisua tähän samaan niukkuuteen – lähes ilmeettömään pokerinaamaan.

Mikä pokerinaaman vaikutus, impactti, sitten on toisiin? Haukotus tunnetusti tarttuu helposti sosiaalisissa tilanteissa. Peilisolumme ohjaavat meitä yhdenmukaistamaan käytöstämme, tahdoimmepa sitä tai emme. Lähes samalla tavalla pokerinaaman käyttäminen aiheuttaa peilaamista ympäristössä, muutkin alkavat käyttäytyä asiallisemmin, varautuneemmin. Kun esimerkiksi asiantuntijaorganisaation esimies kuuntelee alaisensa raportointia ilmeenkään värähtämättä ja ajattelee antavansa asiallisen ja kannustavaksi tarkoitetun palautteen, pokerinaamio peittää alleen liikkuvat ja ilmeik-

kät kasvot ja niiden ilmaisemat vivahteet. Intentio on hyvä – entä vaikutus, impactti?

Eri konteksteissa koulutuksiini osallistuneet kiteyttävät, mikä on pokerinaamaa pitävän kuuntelijan viesti puhujalle: ”Ei voisi vähempää kiinnostaa, evvk.” Kun pohdinta jatkuu, syvenee yksimielisyys siitä, että puhuja stressaantuu, koska ei voi olla varma puheensa saamasta vastaanotosta, sillä naamio peittää kaikki todelliset tunnereaktiot. Kuitenkaan kysyttäessä miksi pidät pökkää, vastauksena en koskaan ole kuullut: ”Jotta stressaisin muita.”

Nonverbaalinen viestintä vaikuttaa varsinkin tunteiden tasolla huomattavasti voimakkaammin kuin verbaalinen, tästä on tehty lukuisia tutkimuksia. Siksi kannustavaksi tarkoitettu verbaalinen palaute, joka annetaan naama peruslukemilla, saate- taan vastaanottajan puolelta kokea jäätäväksi ja kylmäksi esimiestyöksi. Mutta tilanne on ainakin teoriassa helppo korjata: anna pökkäsi pettä! Paljasta tunteesi ja vapauta ilmaisusi.

Vuorovaikutuksessa stressin, epävarmuuden ja epäluottamuksen sijaan luottamuksen, rentouden ja turvallisuuden tunteet ovat tärkeitä sujuvuuden kannalta. Siksi olisi hyvä olla kirkkaan tietoinen siitä, kenen turvallisuuden tunteesta ensisijaisesti pitää huolta vuorovaikutustilanteessa: omasta vai toisen? Jos suojaat itsesi, pidät pökkää etkä näytä tunteitasi – jos taas tarjoat turvaa toiselle, näytät avoimesti ja rohkeasti tunteesi ja annat ilmaisusi vapautua reagoimaan.

Jotta vuorovaikutus erilaisissa konteksteissa, organisaatioissa ja hierarkioissa saataisiin sujumaan mahdollisimman kitkattomasti ja tarkoituksenmukaisesti, olisi siis hyvä purkaa oletukset siitä, että intentio-ilmaisu-impactti -ketju olisi saumaton. Todellisuudessa intentio ja impactti ovat usein jopa päinvastaiset. ■



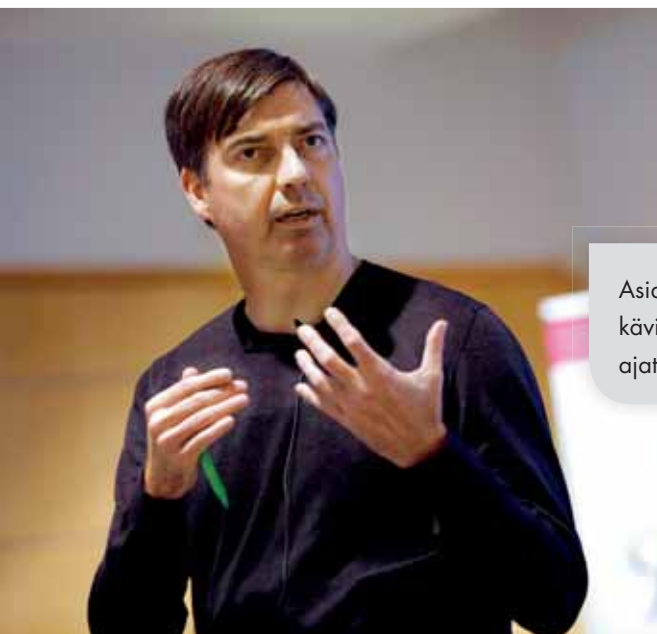
KUVAT: LIISA TAKALA

Järjestyksessään seitsemäs Työhyvinvoinnin Tulosfoorumi pidettiin 4.11.2015 Marina Congress Centerissä. Tapahtuman teemana oli: "Miten parantaa henkilötuottavuutta ja kilpailukykyä panostamalla henkilöstöön systemaattisesti?" Iltapäivän puheenvuoron avasivat tapahtuman järjestäjät, Proimpactin tehokaksikko Hannele Mennala (oikealla) sekä Anna-Marja Vainio.

Keynote puheenvuorossaan Perheyriyksen liiton toimitusjohtaja, VTT:n Leena Mörttinen pohti, onko Suomen uudistumiskyky koetuksella.



Asiantuntijapuheenvuorossaan Dosentti Mika Aaltonen Aalto-yliopistosta kävi läpi näkemyksiään: Suomi vedenjakajalla – pärjääkö Suomi nykyisillä ajatuksilla ja tekemisellä?



Iltapäivän päätteeksi Ossi Aura (oikealla) ja Tomi Hussi tekivät hauskan yhteenvedon iltapäivän puheenvuoroista pilke silmäkulmassa.





KUVA: PAUL CHARPENTIER

Henryn Uudista ja Uudistu 2015 tapahtumassa 24.11. Wanhassa Satamassa kokoonnuttiin "Ihmisten kautta kasvuun" teemalla hienojen puheenvuorojen myötä. Henry ry juhli myös 25-vuotis taivaltaan päivän päätteeksi pienen juhlatilaisuuden muodossa.

HR viesti oli tapahtumassa mukana jakamassa uusinta lehteä – kiitos kaikille osastollamme vierailleille. Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvoimme Simo Routarinteen puolen päivän vuorovaikutuskoulutuksen, arvoltaan 1 900 euroa. Arpaonni suosi tällä kertaa kahta henkilöä: Taija Lehtolaa Koneelta sekä Marjo Kuosmasta Roviolta. Paljon onnea voittajille!

HR viestin järjestämässä asiantuntijapaneelissa "Miten Digi vaikuttaa HR:än?" keräsi salin täyteen kuuntelijoita. Paneelikeskustelussa mukana olivat (vasemmalta oikealle) Aki Ahlroth, Mervi Rauhala, Laura Tiilikainen ja Sampo Suomalainen. Keskellä moderaattorina toimi Simo Routarinne.



KUVA: PAUL CHARPENTIER



Kemikaaliturvallisuus NYT!

Työterveyslaitos on selvittänyt suomalaisten työpaikkojen kemikaaliturvallisuuden tasoa vuonna 2015 kahdessa eri hankkeessa. Hankkeiden tulokset julkaistaan alkuvuonna 2016.

Alustavien tulosten mukaan työpaikkojen tietämys kemikaaliriskien arvioinnista ja hallinnasta on lisääntynyt, mutta joillakin aloilla esiintyy edelleen merkittäviä altistumisia. Esimerkiksi metalliteollisuus sekä palvelusektori ovat aktivoituneet kemikaaliasioiden hoidossa ja kirivät kaiken aikaa kemianteollisuuden etumatkaa kiinni.



Esimiehet tarvitsevat lisää tietoa työn ja muun elämän yhteensovittamisen järjestelyistä

Vain neljäsosalla työpaikoista tiedotus työn ja muun elämän järjestelymahdollisuuksista on hoidettu hyvin, osoittaa Työterveyslaitoksen työsuojelupäälliköille ja -valtuutetuille tekemä kysely. Eniten käytettyjä yhteensovittamisen keinoja ovat työaikajärjestelyt, kuten liukuva työaika. Verrattuna 1,5 vuoden takaiseen tilanteeseen yhteensovittaminen on kehittynyt parempaan suuntaan kolmanneksella työpaikoista.

Valtaosalla työpaikoista (n. 70 %) on työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä olemassa, varsinkin työajan joustoja käytetään paljon, kertoo tiimipäällikkö Salla Toppinen-Tanner Työterveyslaitoksesta. Esimerkkejä joustoista ovat liukuma (65 %), työaikapankki (45 %), lomien säästäminen (67 %) ja lomarahojen vaihto vapaaksi (52 %).

”Esimiehet eivät kuitenkaan saa riittävästi tietoa yhteensovittamisen keinoista. 38 prosentilla työpaikoista esimiehille ja johdolle annetuissa koulutuksissa ja tiedotuksessa työntekijöiden tarpeet sovittaa yhteen työtä ja muuta elämää on huomioitu huonosti. Pienillä työpaikoilla tarpeet on huomioitu paremmin kuin suurilla.”

”Tässä tuntuukin olevan vielä runsaasti käytettävissä mahdollisuuksia parantaa työntekijöiden jaksamista ja työn tuottavuutta. Kun työntekijän ei tarvitse huolehtia kotiasioista työssä, hän voi keskittyä työhönsä ja hoitaa sen tehokkaasti.”

”Kysymys on työkyvyn ylläpidosta. Ihminen ja hänen elämäntilanteensa ovat kokonaisuus, jossa työtä ei voi enää erottaa muusta elämästä ja päinvastoin”, korostaa Toppinen-Tanner.

// Älykkäitä suojainratkaisuja kylmätyöhön

Kolme vuotta kestävä SmartPro-hankkeen tavoitteena on työturvallisuuden ja tuottavuuden turvaaminen kylmätyössä kehittämällä ennakoivia lämmitysratkaisuja suojavaatetukseen ja -käsiineisiin. Hankkeen toteuttaa Työterveyslaitos yhteistyössä norjalaisen Sintef-tutkimusorganisaation kanssa. Hanketta rahoittavat SafEra-ohjelma ja Työsuojelurahasto.

Ympärivuotinen teollinen toiminta arktisilla alueilla tuo haasteita paitsi itse toiminnalle, myös työntekijän suorituskyvylle ja työturvallisuudelle. Työskentely kylmässä vaikuttaa erityisesti työntekijän lämpöviihtyvyyteen, työterveyteen ja työturvallisuuteen. Kylmässä työntekijän työkyky ja tehokkuus laskevat sekä virheiden ja stressin määrä kasvavat. Haitat kohdistuvat erityisesti kehon ääreisosiin, varsinkin sormiin ja käsiin, jotka jäähtyvät ensimmäisenä ja eniten.

SmartPro-hankkeen tavoitteena on vähentää jäähtymisen aiheuttamaa toimintakyvyn laskua ja siihen liittyviä virheitä työssä. Hankkeessa kehitetään uusia ratkaisuja kylmäriskien yksilölliseen ja jatkuvatoimiseen hallintaan. Tätä varten kehitetään ympäristön ja työntekijän lämpöolojen jatkuvaan monitorointiin perustuvia ennakoivia lämmitysjärjestelmiä suojavaatetukseen ja -käsineisiin. Hankkeessa kehitetään myös samaan monitorointitietoon perustuva varoitusjärjestelmä.

Lisätiedot: Tutkimusinsinööri Kirsi Jussila, Työterveyslaitos, puh. 043 820 1054, [kirsi.jussila\[at\]ttl.fi](mailto:kirsi.jussila[at]ttl.fi)

// Työpaikan päihdeohjelma vähentää kustannuksia ja terveyshaittoja

Päihdeohjelma on ohjeistus, jonka avulla työpaikalla voidaan ennaltaehkäistä ja hallita päihdehaittoja sekä vähentää päihteiden riskikäytöstä aiheutuvia kustannuksia työpaikalle ja terveyshaittoja yksilölle.

Päihdeohjelman kehittäminen ei tarkoita pelkästään työpaikan päihdeohjelman kirjoittamista. Se tarkoittaa henkilöstön sitouttamista yhteiseen tavoitteeseen: vähennetään työpaikan päihderiskejä ja huolehditaan jokaisen työntekijän työkyvystä.

Työterveyslaitoksen verkkosivuilla on materiaalia työpaikan päihdeohjelman kehittäjille.

Sivuilta löytyy muun muassa:

- Päihdeohjelmaopas
- Tee se näin – Ohjeita päihdeohjelman kehittäjälle
- Diasarjat päihdeohjelman kehittäjän avuksi

Vuonna 2016 perinteisen Tipattoman tammikuun slogan on ”Alku jollekin uudelle”. Tipaton haastaa sekä yksilöitä että yhteisöjä miettimään omia tottumuksiaan sekä toimintatapojaan.

Noin 20 prosenttia alkoholia käyttävistä aikuisista viettää vuosittain tipatonta tammikuuta. Sen ajatuksena on pysähtyä kerran vuodessa miettimään omaa alkoholinkäyttöä ja testata, kuinka hallitseva rooli alkoholilla omassa elämässä on. Moni kokee myös, että tammikuu on ainoa aika vuodesta, kun juomattomuutta ei tarvitse erikseen perustella.

Lisätietoa: www.tipaton.fi; www.ttl.fi/alkoholijatyo



TEKSTI: MARJA HEINONEN / VTT

VALMENTAJA, AJATTELIJA JA VIESTINNÄN OSAAJA

KUVA: LOLA TIKKANEN

wgh.fi



JOHDA ITSESI (TYÖ)HYVINVOINTIIN

Itsensä johtaminen on merkittävä osa työhyvinvointia. Mitä monimutkaisemmaksi maailma ja työelämä muuttuu, sen tärkeämmäksi omien voimavarojen, ajatusrakennelmien ja toimintatapojen tunnistaminen sekä oman toiminnan ohjaaminen tulee. Lisäksi – kukaan muu ei johda sinua paremmin kuin sinä itse.

Iso osa itsensä johtamista on kyky katsoa etäältä omia ajattelu- ja toimintamallejaan. Esimerkiksi ulkoisesta todellisuudesta mieleemme rakentelee helposti maailmoja, jotka eivät vastaa todellisuutta. Onnellisuustutkimukset ovat osoittaneet, että peräti 40% onnellisuudestamme riippuu meidän omista asenteistamme ja suhtautumistavastamme. Oma

mieltään tutkimalla voi huomata omia kummallisia ajattelu- tapojaan. Sen jälkeen niitä on tarvittaessa helpompi muuttaa.

Itsensä johtamisella on suora kytkös stressin hallintaan. Omien voimavarojen tunnistamisen kautta on helpompi asettaa rajat tekemiselleen.

Itsensä johtaminen on apuna myös ikävien asioiden hoitamisessa. On tärkeätä tunnistaa sellaiset tekijät, jotka syövät omaa työhyvinvointia ja kyettävä ottamaan ne esille esimiehen kanssa. Jos itsellä on ajatus siitä, miten asian voi ratkaista, se todennäköisemmin menee eteenpäin.

Itsensä johtamisesta on moneksi. ■

OVATKO ORGANISAATIOSI JOHTAMISTAITOJEN TASOLLA? DIGIAJAN VAATIMUSTEN TASOLLA?

Uusien ratkaisujen ja toimintamallien käyttöönotto sekä organisaation valmiuksien kasvattaminen tämän päivän liiketoimintaympäristön vaatimuksiin vaatii myös johtajalta uudenlaista osaamista.

Digitalisaatio on jo organisaatioiden arkea. Onko enää toimintaa, johon se ei olisi vaikuttanut? Huomio on kohdistunut järjestelmien käyttöönottoon, liiketoiminnan, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen, myyntiin ja markkinointiin, asiakkuuden hallintaan ja henkilöstötyöhön. Mutta onko kaiken tämän johtamiseen kiinnitetty huomiota?

Vastauksena tähän Rastor käynnistää Digiajan johtaja-ohjelman, joka on suunnattu johtajille ja esimiehille, joiden vastuulla on joko koko organisaation tai sen osa-alueen johtaminen ja kehittäminen.

Ohjelmassa paneudutaan strategiaan ja tavoitteisiin sekä muutosten läpivientiin. Koko ohjelman läpimenevänä teemana on digitaalisuuden vaikutus liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen. Ohjelmassa korostuu mm. vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen merkitys, viestintä ja johtajan rooli verkossa, eri digitaalisten ratkaisujen ja kanavien hyödyntäminen eri tarkoituksiin, mittarit toiminnan ohjauksessa, digitalisaation vaikutus työhyvinvointiin. Digiajan johtaja-ohjelma kehittää valmiuksia tulevaisuuden liiketoiminnan johtamiseen. Ohjelma toteutetaan sekä Johtamisen erikoisammattitutkintona että tiiviinä valmennuksena. ■

Käy tutustumassa:

www.rastor.fi/koulutukset-ja-tutkinnot/johtamiskoulutus





ANTTI KOIVULA
Pääjohtaja
Professori
Työterveyslaitos



KITI MÜLLER
Neurologian dosentti
Leader of Medical Research
Nokia Technologies



TUOMO HAUKKOVAARA
Toimitusjohtaja
IBM Suomi



JUKKA RUUSUNEN
Toimitusjohtaja
Fingrid

Digitalisaatio muuttaa työelämää **Työhyvinvoinnin uudet haasteet ja uudet keinot**

Työhyvinvoinnin TulosFoorumi
Marina Congress Center, Helsinki
13.4.2016 12:00 – 17:00

Suosittu Työhyvinvoinnin TulosFoorumi kokoaa yhteen viisi eturivin puhujaa sekä liiketoiminta- ja HR-johtoa etsimään keinoja työelämän tuottavuuden kehittämiseksi. Luvassa inspiraatiota, vaikuttavia yritys esimerkkejä sekä uusia digitaalisia ratkaisuja.

Valmistaudu tulevaisuuden työelämän vaatimuksiin ja ilmoittaudu heti!

Paikkoja on rajoitetusti www.tulosfoorumi.fi

-30%

Etu koodilla "HR viesti"
hinta 224 € +alv 24%.
Norm. 320 € +alv 24%

Seminaarin järjestää:



Yhteistyössä:



Työterveyslaitos



FIRSTBEAT



Yhteiskunta-alan
korkeakoulutetut ry



Work goes happy

Kaikille meille
työhyvinvoinnista
kiinnostuneille.

TYÖHYVINVOINTITAPAHTUMA

Work goes happy

15.3.2016

Helsinki, Wanha Satama

Work Goes Happy (WGH)

-työhyvinvointitapahtuma on suunnattu asiantuntijoille ja työyhteisöille - kaikille hyvinvoinnista kiinnostuneille.

Asiapitoisessa ja viihdyttävässä messutapahtumassa laaja ja laadukas joukko yrityksiä ja tahoja esittelee palveluitaan.

**MAKSUTON
TAPAHTUMA!**



ILMARINEN

PAREMPAA
ELÄMÄÄ,
OLE HYVÄ.

RADIO
nova



FIRSTBEAT



Työterveyslaitos



arbetsliv
työelämä 2020
working life

Aivoliitto



AIVOSÄÄTIÖ



Muistiliitto
Alzheimer Centralförbundet



Yksi elämä
Nautilaan päivittäin.

SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO

mieli
Suomen Mielenterveysseura

Lue lisää ja rekisteröidy tapahtumiin: www.wgh.fi



facebook.com/workgoeshappy



twitter.com/workgoeshappy

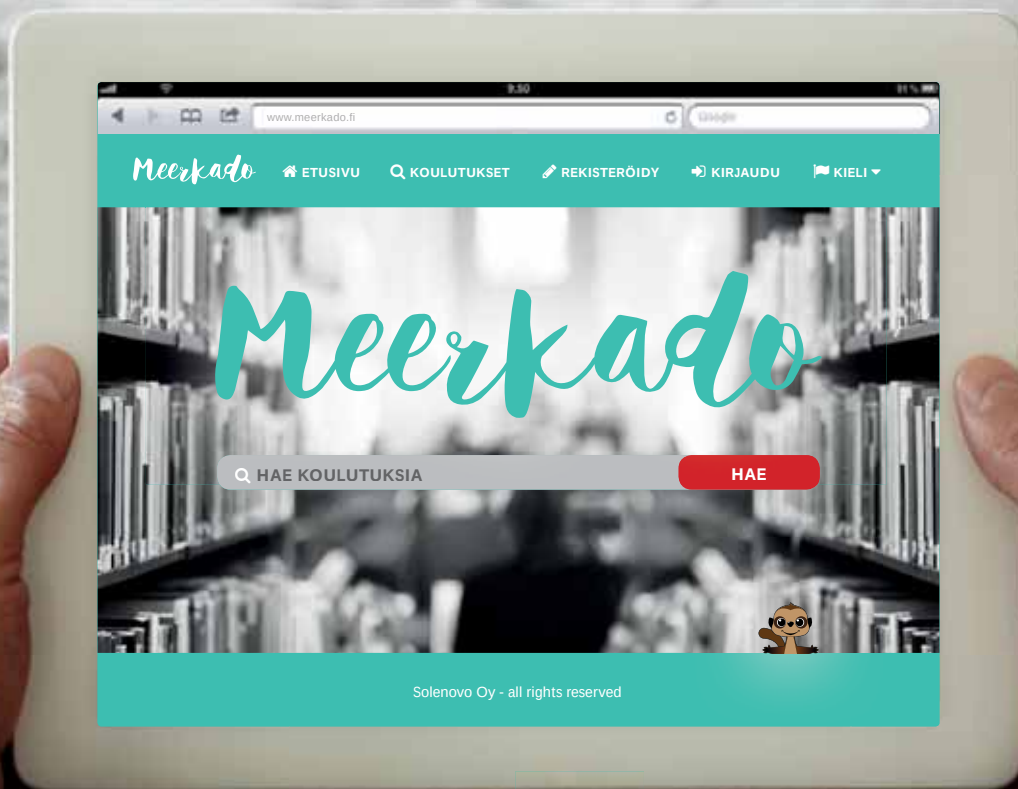
Work goes happy

Meiltä löydät myös:

- ✓ Monipuoliset puhujapalvelut
- ✓ Ratkaisuja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen

On aika tarjota koulutuksia tavalla, jolla ihmiset niitä haluavat ostaa.

Siihen nähden, miten paljon täydennyskoulusta nykypäivän työelämässä tarvitaan, on ihme että koulutusta etsivät ja koulutuksen tarjoajat ovat pysyneet niin kaukana toisistaan. Meerkado korjaa tämän epäkohdan. Meerkado **kokoa Suomen kurssitarjonnan** käyttäjäarvioineen **helposti löydettävään muotoon** ja tarjoaa **suoran väylän ilmoittautumiseen** sekä **maksuun**. Aivan kuten ihmiset ovat tottuneet toimimaan matkoja tai pääsylippuja varaussivuilta hankkiessaan.



Lue lisää ja kokeile itse:  www.meerkado.fi