

2/2016

Työajat

Työvuorosuunnittelun mahdollisuudet

Johtaminen

Henkilöstöjohtamisen haasteet

Työ ja hyvinvointi

Teatteria työpaikalle

Perheyritysten liiton
Leena Mörttinén:

**Meidän
pitäisi oppia
rakastamaan
riskiä – ainakin
vähän**





NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



TAPAHTUMAKOKONAISUUS SISÄLTÄÄ

Esimies & 2016
HENKILÖSTÖ

Meetings & 2016
EVENTS

Bisnespäivät

Esimies & 2016 HENKILÖSTÖ

21.–22.9.2016 | Messukeskus, Helsinki

Vuoden merkittävin ammattitapahtuma

kaikille esimiestyön ja
henkilöstöratkaisuiden
parissa työskenteleville
ammattilaisille.

Viidettä kertaa järjestettävässä
ammattitapahtumassa luvassa mm.

- ✓ Seminaareja
- ✓ Kohtaamisia
- ✓ Inspiraatiota
- ✓ Ratkaisuja

- ✓ Uutuuksia
- ✓ Verkostoitumista
- ✓ Näytteilleasettajia
- ✓ Paneelikeskusteluja

MAKSUTON AMMATTITAPAHTUMA MESSUKESKUKSESSA



TUTUSTU TAPAHTUMAAN:
www.easyfairs.com/esimies



Organised by
EASYFAIRS
Visit the future



Kannen kuva

Olli Häkämies

2/2016

SISÄLTÖ



KUVA: OLLI HÄKÄMIES

10

Perheyritysten liiton Leena Mörttin – Vain taivas rajana.

KASVUPOLULLE VAIKKA VÄKISIN

10

Kasvupolulle vaikka väkisin

Leena Mörttin tipauttelee teesejä kuin räppäri riimejä. Perheyritysten liiton uusi toimitusjohtaja ei hevin jää sanattomaksi – ja mikä parasta, mm. Suomen pankissa, EK:ssa ja Euroopan keskuspankissa työskennellyt Nordean ex-pääekonomisti tietää tasan tarkkaan mistä puhuu. Itse hän tosin suhtautuu skeptisesti ammattikuntansa kaikkitietävyyteen ja arvelee – kenties vain puoliksi leikillään – että kone tekee ekonomistin hommat paljon paremmin jo varsin pian.

18

Pidä huolta inhimillisestä pääomasta

Yritykset haluaisivat hylätä jäykät rakenteet ja ottaa käyttöön joustavammat toimintatavat – mutta eivät tiedä miten se tehdään. HR:stä voisi olla apua niin roadmapin laatijana kuin kartturinakin. Työn digitalisoituminen, työvoiman muutokset ja innovaatioiden kiihtyvä disruptiovaikutus ajavat yritykset uudistumaan, kehittämään johtamismallejaan ja vahvistamaan työntekijäkeskeistä kulttuuria.

24

Teatteria työpaikalle

Työyhteisöteatteri on uusi menetelmä, jonka avulla voidaan kehittää muutosjohtamisen työtapoja ja tukea organisaation muutosta. Työyhteisövalmentaja, kasvatustieteen tohtori Satu-Mari Janssonin mukaan teatterin ja draaman avulla voidaan tehdä näkyväksi asioita, joista on vaikea keskustella.



29

Näkökulma – Koulutettu työntekijä tulee halvemmaksi

Onko työnteko teillä sujuvaa? Kuluuko henkilöstön aikaa sählykseen tai toisten osaamattomuuksien paikkailuun, peittelyyn ja päivittelyyn? Henkilöstö on toki aina joukko erilaisia ja eritasoisia ihmisiä, mutta kun työ kangertelee joko osaamattomuuden, huonon vuorovaikutuksen tai fokuksen puuttumisen vuoksi, menetetään rahaa. Anne Niemi-Hakala



32

Työvuorojen välissä pitää palautua

Kansanterveydellisissä tutkimuksissa on huomattu, että vuorotyö lisää muun muassa unettomuuden, rintasyövän, aikuistyyppin diabeteksen, ylipainon, sydän- ja verenkiertoelimistön tautien riskiä. Mahdollisia haittoja voidaan pienentää työvuorosuunnittelulla.



38

Kansainvälinen liikkuvuus haastaa ja kehittää henkilöstön osaamista

Yrityksissä kansainvälinen liikkuvuus on yksi keino kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista. Tutkimuksen mukaan yritykset eivät kuitenkaan seuraa kovinkaan tarkasti liikkuvuuden aiheuttamia kustannuksia tai määritä omaa veropolitiikkaansa niitä varten.



45

Työ-LAKI – Toimiva työyhteisö ja juridiikka

Toimivassa työyhteisössä on vähintään yhtä monta muuttujaa kuin siinä on jäseniäkin. Hyvää työyhteisöä ei voi luoda ulkoapäin ja vastuu työyhteisön toimivuudesta on viime kädessä kaikilla työyhteisön jäsenillä. Lainsäädännöllä on kuitenkin pyritty turvaamaan työyhteisön yhteistyö, hyvinvointi ja turvallisuus asettamalla velvollisuuksia niin työnantajille kuin työntekijöillekin. Timo Jarmas





PAULIG PROFESSIONAL KAHVIRATKAISUT TOIMISTOILLE

Taloustutkimuksella teetetyn tutkimuksen* mukaan Paulig Professional on halutuin kumppani, jolla on tyytyväisimmät asiakkaat, jotka ilolla suosittelevat meitä. Me varmistamme, että yrityksesi saa laadukkaimman ja maistuvimman kahviratkaisun.



Hyvällä kahvitauolla on selkeät etunsa:



Parempi työhyvinvointi

Taukokulttuuri on palaamassa työpaikoille. Tauko elvyttää työntekijää päivän rasituksista ja parantaa siten työhyvinvointia.



Tehokkuuden kasvu

Rentoutunut ja virkeä työntekijä tekee vähemmän virheitä. Kahvitauot parantavat työtehoa ja keskittymistä.



Imago

Kahvin laatu ja puitteet ovat kuin käyntikortti vierailijoille. Mukava hetki oivallisen kahvin parissa jättää positiivisen mielikuvan.

POMO PILOSSA?

Amerikkalaisen Saturday Night Liven puhutuin sketsi tänä vuonna on spooffi Pomo piilossa -sarjasta. SNL:n sketsissä uusi Star Wars -pahis Kylo Ren riisuu pahaenteisen naamarinsa, ripustaa valomiekkansa naulaan – ja jalkautuu kentälle tuikitavallisena teknikkona. Tarkoituksena on tietenkin selvittää, miten Ensimmäinen Ritarikunta – tuo pahamaineisen Imperiumin perillinen – on selvinnyt rankoista muutoksistaan ja millä mielellä väki suuntaa kohti tulevaisuutta. Hyviltä nauruilta ei voi välttyä.

Mutta totta toinen puoli: pelolla (tai napakalla kuristusotteella) hallitseminen on vain niin last season. Suomessakin katsotaan Pomo piilossa -sarjaa, koska lopussa on iso pay-off luvassa: sankarillisesti vaikeuksiaan vastaan taistelleet työntekijät lähetetään maailmanympärimatkalle tai lapsen yliopistomaksut kuittaa firma. Ainoa ongelma on tietenkin se, että jos sarjasta ikinä tehdään Suomi-versio, paikallinen budjetti riittää vain lounassetelivihkoon tai kuukauden salikorttiin. (Noh, toisaalta yliopisto-opiskelu on meillä ilmaista.)

Pomo piilossa on USA:ssa jo sellainen ilmiö – ja jatkunut niin pitkään – että toimitusjohtajien on vaikea tekeytyä mattimeikäläisiksi. Toisaalta jokainen itseään kunnioittava CEO haluaa ohjelmaan: firma saa mahtavaa mainosta ja samalla pääsee oikeasti kurkkaamaan kulussien taakse: missä ovat työyhteisön kipupisteet? Ja mitä niille voidaan tehdä?

Terve ja toimiva työyhteisö on mielenkiintoinen cocktail. Kaiken lähtökohtana on, että tiedonkulku toimii ja ilmapiiri on avoin ja kannustava. Kun ongelmista uskalletaan puhua, yhteistyökin sujuu paremmin. Nykyaajan tietotyöläinen – siinä missä perusduunariakin – nauttii siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Vapauden ja vastuun balanssi on haastava, mutta sitä linjanvetoa ei yhdenkään pomon pidä kaihtaa. Samalla esimiehen on varmistettava, että työkuormaa ei ole kenelläkään liikaa.

Tänä päivänä muutos myllää kokonaisia toimialoja, jolloin niin yksilön kuin yhteisönkin muutoksen hallintavalmiuden on oltava hyvällä tasolla. Kollektiivisia iskuja pallean tule silti. Kysymys kuulukin, pitääkö heimo entistä tiiviimmin yhtä kun Kuolemantähti ilmestyy horisonttiin, vai hajoaako porukka omiksi klikeiksi, joilla on kilpailevat agendat?

Työyhteisön kehittäminen tarkoittaa, että tehdään sovittuja kehittämistoimenpiteitä – suunnitelmallisesti ja yhdessä. Parhaassa skenaariossa jokainen työntekijä on itse vaikuttamassa niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja työpaikalla. Pomon ei tarvitse soluttautua organisaatioonsa selvittääkseen mikä toimii ja mikä ei. Yleensä pärjätään aika hyvin, kun puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä.

Joka työpaikalla on mahdollista ottaa niin pieniä, keskusuuria kuin suuriakin kehitysaskeleita. Kaiken kokoisia edistysaskeleita tarvitaan; firman kahvihuone on tärkeä innovaation kehto siinä missä kulmahuonekin. Kehittämisestä hyötyvät kaikki, sillä työyhteisön kehittämistaito on resurssi, joka luo yhteistä hyvää myös tulevaisuudessa. Oma työyhteisöä kannattaa aina tehdä entistäkin paremmaksi – ja sitä voi aina tehdä paremmaksi.

Kylo Ren ei tuntunut juuri viisastuvan visiitistään juoksuhautoihin – vaikka sketsissä yrittäinkin muuta väittää. Konfliktitilanteessa edelleen volyyymi nousee, kasvot kivettyvät ja valomiekka heilahtaa.

Mites teillä?

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen HR viestin, klikkaa itsesi osoitteeseen:

www.hrviesti.fi

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

Toimiiko työ- ympäristönne?

Jos vastaus on ei tai et ole varma, kannattaa tehdä **työympäristön määrittely**. Tällä tavalla suunnitellussa työympäristössä ihmiset voivat paremmin, he voivat keskittyä ja olla tuottavampia, jolloin myös työnteko tuntuu tehokkaammalta. Lue lisää työympäristön määrittämisestä martela.fi, jos haluat työympäristön, joka todella toimii sinulle ja kollegoillesi.

Inspiring
spaces

Martela

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

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

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

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

2/2016

julkaisija

PubliCo Oy
Pälkäneentie 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

tilaaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Jarkko Böhm
Tuukka Hämäläinen

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)



MIKÄ FIILIS TEILLÄ TÖISSÄ?

Ota käyttöön Elon fiilismittari – tiedät aina,
mikä on yrityksesi vireystila.



Elon fiilismittari on
työntekijöiden käyttöön
tarkoitettu kätevä älypuhelin-
sovellus, joka auttaa johtamaan
paremmin. Palautteen antaminen
on helppoa ja epämuodollista.
Siksi johdolla on parhaimmillaan
ajantasainen tieto yrityksen
sisäisestä tilasta. Tutustu fiilis-
mittariin ja muihin työhyvinvointia
parantaviin palveluihimme.

Tutustu palveluun
elo.fi/fiilismittari



**Olemme Elo,
Suomen suosituin
työeläkevakuuttaja.**

Suomalaisista yrityksistä joka
kolmas ja yrittäjistä yli 40 % hoitaa
työeläkevakuutuksensa Elossa.
Liity hyvinvoivien asiakkaidemme joukkoon.
Elon vakuutukset saat myös kumppaniemme
LähiTapiolan, Fennian ja Turvan kautta.
Katso lisää www.elo.fi.

KASVUPOLULLE VAIKKA VÄKISIN

KORPORAATIOISTA, KABINETTIPELISTÄ,
KESKI-ikäisistä ja muista kaaivoihinsa
KANGISTUNEISTA HUOLIMATTA
– SUOMELLA ON EDELLEEN TOIVOA,
USKOO LEENA MÖRTTINEN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: OLLI HÄKÄMIES

"Suomalainen korporativismi ei keksi meille uutta tapaa kasvaa."

"Jos kakku ei kasva, aletaan katsoa siivun kokoa. Silloin alkaa valtapeli."

"Meidän pitää saada aikaan massakukinta, jossa yhdistyy ihmisen luovuus ja tietokoneiden analytiikan sekä tietomassojen hallinta."

"Eri instanssien tarve säännellä uhkaa nollata sen hyödyn, mikä digitalisaatiolla on saavutettavissa."

Leena Mörttinen tipauttelee teesejä kuin räppäri riimejä. Perheyriytysten liiton uusi toimitusjohtaja ei hevin jää sanattomaksi – ja mikä parasta, mm. Suomen pankissa, EK:ssa ja Euroopan keskuspankissa työskennellyt Nordean ex-pääekonomisti tietää tasan tarkkaan mistä puhuu.



**// Suomessa on
hyviä johtajia
ja heidän osaamistaan
osataan myös jalostaa.**



Itse hän tosin suhtautuu skeptisesti ammattikuntansa kaikkitietävyyteen ja arvelee – kenties vain puoliksi leikillään – että kone tekee ekonomistin hommat paljon paremmin jo varsin pian. Mutta mitä rautainen talousnainen tekee pienen Perheyriytysten liiton ruorissa? Mikä perheyriityksissä sitten on niin hienoa?

”Visionäärinen, syvätäskin ja kasvollinen omistaja on useimmissa tapauksissa paras”, Mörttinen kuittaa.

Pikavoiton paikka?

Pörssiyrityöihin Mörttinen ei halua panna toivoaan, sillä se mikä paperilla toimii, ei käytännössä aina pelitäkään – ja niin hallitustensa eteenpäin piiskaamat toimitusjohtajat tekevät lyhytnäköisiä ratkaisuja pikavoittojen toivossa. Kvartaalitalous on osaoptimoinnin juhlaa, mutta perheyriityksissä malteaan katsoa isoa kuvaa.

”Silloin kun pelataan omilla rahoilla, pelataan yleensä fikusti. Perheyriityksissä firmaa kehitetään sillä ajatuksella, että jotain jää seuraajallekin, eikä vain lihoteta ja ehosteta myytäväksi”, hän vertailee.

Mörttinen katsoo, että perheyriityksissä on tervettä riskintokikyä ja uskallusta eli juuri sitä, mitä nykyisessä kaavoihinsa kangistuneessa globaalitaloudessa tarvitaan. Perheyrit-

// Silloin kun pelataan omilla rahoilla, pelataan yleensä fikusti.

täijyys ja omistajuus ovat varsin toimivia vapauden ja vastuun yhdistelmiä – ja Mörttinen rohkaisee suomalaisia ”rakastamaan vapautta ja vapaata tahtoa”. Mörttisen hehkutus kuulostaa ensikuulemalta – näkökulmasta riippuen – joko virkistävän tai vaarallisen amerikkalaiselta, mutta hän ei fanita tähtilippumaan yrityskulttuuria, vaan katsoo mallia lähempää.

”USA ei ole mikään hyvä maa perheyriityksille, koska siellä ihannoidaan kaikessa pörssiyrityksiä. Saksa ja Ruotsi ovat luontevampia esikuvia Suomelle tässä suhteessa.”

Polkemalla voit auttaa

KETJUREAKTIO

Oletko innokas hyötyliikkuja? Taitatko työmatkasi pyöräillen? Ilmoita työpaikaltasi joukkue Kilometrikisaan! Samalla voitte tehdä hyvää lahjoittamalla Punaisen Ristin Ketjureaktio-keräykseen.

Toimi näin:

- 1 Ilmoita joukkueesi Kilometrikisaan osoitteessa **kilometrikisa.fi**. Kilometrikisan laskuriin voitte merkitä poljetut kilometrit ja seurata joukkueen menestystä.
- 2 Ilmoita samalla joukkue Ketjureaktioon. Ketjureaktiossa joukkue lahjoittaa poljettujen kilometrien mukaan varoja Punaisen Ristin avustustyöhön. Lahjoituksen maksaa joko työnantaja tai joukkue itse.

Hyvää vointia
ja iloista mieltä

Ketjureaktioon
osallistuneet pyöräilijät
keräsivät vuonna 2015 yli

75 000 €

Jokainen
matka lasketaan

Kilometrikisassa tulokseen saa merkitä myös vapaa-ajalla ajettua kilometrit. Enemmän pyöräilyä – enemmän tukea avustustyölle!

TÄMÄN HELPOMMAKSI AUTTAMINEN EI TULE!

Lue lisää tai ota yhteyttä:

punainenristi.fi/ketjureaktio
eeva.arrajoki@punainenristi.fi tai 020 701 2274

Poliisihallituksen lupa POL-2015-8798/30.11.2015.



Vain taivas rajana

Mörttisen puheita kuunnellessa tulee myös mieleen, että kenties Suomessa on kuin onkin tallessa sellainen palanen amerikkalaista unelmaa, joka rapakon takana on jo päässyt lipsahamaan käsistä. Suomalainen hyvinvointivaltio tarjoaa kaikille – ainakin näennäisesti – yhtäläiset mahdollisuudet ja maksuttoman opintien yliopistoon asti. Mutta tällainen uljas ”ole mitä tahansa” -platform ei oikein pääse oikeuksiinsa, kun laukaisualustaa ei käytetä optimaalisesti.

Joskus ennen vanhaan tämä tarkoitti sitä, että töihin halutaan Nokialle tai valtiolle, eikä yrittäjäksi ryhdy kuin kylähullut – tai ne, jotka lapsesta saakka ovat joka aamu syöneet aamiaisensa yrittäjän pöydässä.

”Meidän pitäisi oppia varjelemaan yrittämisen sfääriä jotenkin paremmin. Ja oppia rakastamaan riskiä – ainakin vähän.”

Hybridiasennetta kentälle

Tämänhetkistä tilannetta, jossa pk-yritykset tuskailevat korporativismin puristuksessa, Mörttinen pitää kestäättömänä. Hänen mukaansa paikallinen sopiminen toisi paljon kaivattua joustavuutta kentälle, jossa toimitusjohtajat miettivät koko tehtaan henkilöstön korvaamista roboteilla.





"On vaikea saada henkilöstö liekkeihin ja innostumaan, kun kädet on sidottu." Mutta jos paikallisessa sopimisessa päästäisiin eteenpäin, oltaisiin taas pari askelta lähempänä Mörttisen ihannemaailmaa, jossa ihmisen innovatiivisuus ja mielikuvitus yhdistyy koneen rajattomaan laskentavoimaan ja muihin hi-tech-puolen mahdollisuuksiin.

Eikä se varsinaisesti ole mikään sci-fi-maailma. Mörttinen huomauttaa, että nuori polvi – Born Global & Digital – asustaa jo juuri siinä universumissa, nakuttaa appeja ja perustaa startuppeja ympäri maailman. Mörttisen huoli onkin siinä, että kohta maan parikymppiset ovat kaikki Piilaaksossa, eivätkä piipahda Suomessa kuin korkeintaan sukujuhlilla.

// Meidän pitäisi oppia varjelemaan yrittämisen sfääriä jotenkin paremmin.

Menneisyys on jo täällä

Ongelma onkin me muut, sukujuhlien jäärät, jotka jaksavat hokea miten Nokian/Neuvostoliiton/Kekkosen aikana kaikki oli paljon paremmin, vielä pitkän aikaa senkin jälkeen kun hedelmäbooli on jo loppunut.

Jäärän CV on yhtä jämähtänyt kuin itse jääräkin: se on lista joskus muinoin korskeita, isoja firmoja ja pölyttyneitä vuosilukuja. Duuniin halutaan joku tubettaja, joka on osannut laittaa virtuaalihakemukseensa sanat: "Big Data Analytics" tai jotain muuta käsittämätöntä.

Vuonna 1967 syntynyt Mörttinen huokaa.

"Me vanhemmat ikäluokat olemme tottuneet liian hyvään. Sen takia muutos on meille vaikeaa."

Yhtenä esimerkkinä Mörttinen mainitsee jakamistalouden – siinä missä parikymppiset kiirehtivät jakamaan elämäänsä (ekonomikielellä siis "asettejaan") ja verkostoitumaan halki maailman, valtiot ja yritykset hätääntyvät. Regulaattori alkaa sitten tehtailla rajoituksia ja isot firmat tutisevat: siinäkö meni meidän bisnekset sitten?

Dynaamista disruptiota

Mörttisen mukaan tämä "uusomavaraisuus" on vain hyväksi:

"Jakamistalous on kuitenkin sitä disruptiivisuutta, jonka pitäisi haastaa kaikki muut kehittämään omia innovaatioitaan. Ja tässä suomalaiset yritykset voivat onnistua siinä missä kaikki muutkin."



Mörttisen mukaan ideat eivät ole Suomesta loppumassa ihan pian – ja kansakin on osaavaa ja motivoitunutta. Enemmän on siis kyse siitä, että omalta mukavuusalueelta on niin ikävä lähteä umpihankeen tarpomaan.

”Keski-ikäinen, keskiluokkainen ihminen on usein ihan samalla tavalla kehityksen jarru kuin korporativismi.”

Suomalaisessa johtamisessa Mörttinen ei sinänsä näe sen isompia ongelmia – jos kabinetikulttuuri sivuutetaan. Hänen mukaansa Suomessa on hyviä johtajia ja heidän osaamistaan osataan myös jalostaa eteenpäin, mikä taas ei ole itsestäänselvyys joka maassa.

”Kansainvälisessä vertailussa suomalainen johtaminen pärjää ihan hyvin. Jos ajatellaan vaikka uutta teknologiaa ja sen käyttöönottoa, niin se on samanlainen haaste joka puolella.”

Diktatuuri? – Valistuneena, kiitos!

Mörttistä houkuttaa Steve Jobs -tyyppinen diktatuuri – mutta ainoastaan, jos se on monta piirua valistuneempi. Sopivan humaani toimari voisi saada porukan innostumaan, vapautumaan pelosta ja turhasta puserruksesta. Firmassa valjastettaisiin niin mielikuvitus kuin huipputeknologiakin innovaatioiden käyttöön ja tavoite asetettaisiin pilviin.

”Se olisi se todellinen voittajakonsepti”, Mörttinen haaveilee.

Uusi tapahtuma HR-päätäjille!

**Tehosta ostamistasi ja
löydä palveluntarjoajasi:**

Needseeker, 12.5.2016,
Tapahtumakeskus Telakka, Helsinki

Löydä yhteistyökumppanisi mm.

Rekrytointiin
Henkilöstön koulutuksiin ja palkitsemiseen
Työterveyspalveluihin
Henkilöstöhallinnon järjestelmiin
Henkilöstövuokraukseen

**Ilmoittaudu veloituksetta
ja tavataan 12.5.2016!**

Säästä aikaasi ja tapaa Needseekerissä
hankinnoillesi parhaat palveluntarjoajat
needseeker.com

Needseekerin järjestää Management Events,
Ruoholahdenkatu 21, Helsinki



// Kansainvälisessä vertailussa suomalainen johtaminen päriää ihan hyvin.

Itse hän kokee olevansa johtajatyyppeä, joka haastaa ympärillä oleviaan ja odottaa myös itse tulevaisuutta haastetuksi päivittäin. Hän puhuu ”poikkeuttisuudesta”, johon kuuluu kiinnostus moneen asiaan ja aihepiiriin. Viime aikoina Mörttinen on itse mieltynyt yhä enemmän lean-opeihin:

”Lean resonoi nyt vahvasti, koska se antaa valtaa informaatiolle ja samalla tarpeettomat väliportaavat katoavat. Kun kontrolli hajautetaan pienempiin osa-alueisiin, henkilöstö voimaantuu ihan eri tavalla.”

Työpaikoilla soi blues

Miten sitten henkilöstö voi suomalaisilla työpaikoilla tänä päivänä? – Mörttisen mukaan firmoissa ymmärretään hyvien työntekijöiden arvo ja halutaan pitää porukasta huolta, mutta tämän päivän bisneksen reunaehdot ovat sen verran kovia, että tavoitteet eivät täysimääräisinä täyty.

”Huonoja uutisia on tullut ja tulee edelleen, kun ei ole joustoa.”

Paikallisen sopimisen puolesta puhuu sanavalmiin tohtorin mukaan sekin seikka, että Suomessa työpaikkojen väki on varsin homogeenistä, ”eikä tippaakaan elitististä”. Mitä pienempään firmaan mennään, sitä paremmin on sisäistetty vanhat kansalliset opit samasta veneestä ja yhteisestä hiilestä. Pomot eivät asusta missään norsunluutorneissa – tai jos niin yrittävätkin tehdä, palautus maan kamaralle tehdään kollektiivisesti ja pian.

”Ei voida ajatellakaan tilannetta, että pk-sektorilla lähdettäisiin kuvia kumartamaan. Se on enemmän sellaisen suuruuden maailman ongelma, joka ei Suomea koske”, hän arvioi.

Yksi homma vielä tekemättä

Mörttinen teki väitöskirjaansa vuosituhatlupien lopulla ja työ-



**// Firmoissa
ymmärretään
hyvien työntekijöiden
arvo ja halutaan pitää
porukasta huolta.**

kenteli väitelyään Suomen pankissa ja Euroopan keskuspankissa ennen siirtymistään Nordean pääekonomistiksi. CV:stä löytyy myös muita tehtäviä Nordean sisällä ja rupeama EK:n Kilpailukyky ja kasvu -vastualueen johtajana. Nyt Perheyritysten liiton toimin pallilta aukeaa taas hieman erilainen näköala – ja niin sen pitää ollakin.

”Ekonomistikoulutus on hyvä pohja, mutta se ei ole koko totuus mistään. Koen, että omalla kohdallani se stoori on ollut jatkuva oppiminen – ja tarina jatkuu edelleen.”

Entä sitten seuraava luku? Mörttisestä huomaa, että jonkinlainen käsikirjoituksen raakile on jo olemassa: ekonomi on katsonut yrittäjyyttä kiitettävän monesta näkövinkkelistä, mutta se ei vielä riitä. Yksi vielä puuttuu, ja sen mukana kaikki – Mörttinen ei ole itse kantanut repussa yrittäjänriskiä metriäkään.

”Omakotainen yrittäminen kyllä kiehtoo ja houkuttaa jatkuvasti.” ■

PIDÄ HUOLTA INHIMILLISESTÄ PÄÄOMASTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: 123RF.COM

Yritykset haluaisivat hylätä jäykät rakenteet ja ottaa käyttöön joustavammat toimintatavat – mutta eivät tiedä miten se tehdään. HR:stä voisi olla apua niin roadmapin laatijana kuin kartturinakin.

Työn digitalisoituminen, työvoiman muutokset ja innovaatioiden kiihtyvä disruptiovaikutus ajavat yritykset uudistumaan, kehittämään johtamismallejaan ja vahvistamaan työntekijäkeistä kulttuuria. Deloitteen maailmanlaajuiseen Human Capital Trends -tutkimukseen vastanneista liiketoiminta- ja HR-johtajista yli 90 % myöntää, että organisaatorakenteiden uudistaminen on yksi heidän pääprioriteeteistaan tänä vuonna. Maaliskuussa julkaistu tutkimus on yksi maailman laajimmista henkilöstöalan trendejä tutkivista julkaisuista.

Suomi ei sinänsä eroa muista tutkituista maista: Deloitteen HR Transformation -johtaja Eva Tuomisen mukaan Suomessa yli 80 % tutkimukseen osallistuneista tunnisti organisaatorakenteiden uudistamisen tärkeäksi kehityskohdaksi.

Deloitteen tutkimuksesta selviää, että yhä useampi yritys on halukas siirtymään pois hierarkkisista, siiloutuneista liiketoimintayksiköistä kohti funktiorajat ylittäviä verkostoja ja tiimejä, jotka ovat entistä ketterämpiä, yhteistyöhön kannustavia ja ennen kaikkea asiakaslähtöisiä. Malli tuo henkilöstölle enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa – sekä kehittää nuorekasta ja entistä avoimempaa johtamista.

Korkeat kynnykset

Tutkimus paljastaa, että yritykset ovat ”ennennäkemättömän kiinnostuneita” toimintatavasta, jossa luovutaan perinteisistä rakenteista ja rakennetaan tiimit projektien mukaan – mutta osaamista puuttuu yhä: globaalisti vain noin 20 % vastaajista myöntää olevansa ekspertejä funktiorajat ylittävien tiimien rakentamisessa. Matalahierarkkisten organisaatioiden luvattuna maana pidetty Suomi voisi toimia tienraivaajana tällä saralla.

HR-asiantuntijoiden koulutusratkaisuista vastaava kehittämispäällikkö Irmeli Kalliosalmi Markkinointi-instituutista toteaa, että työyhteisön toimivuus on toki kestoaihe – mutta ajassa todella on tilausta tälle keskustelulle.



**HR:n tontti on
iso ja vaativa.**



"Jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkitys työyhteisön toimivuuteen. Ihan jokaisella rooliin tai asemaan katsomatta: johto, esimiehet ja jokainen työntekijä", sanoo kehittämisspällikkö Irmeli Kalliosalmi Markkinointi-instituutista.



"Työelämän murros, taloudelliset tekijät ja koveneva kilpailu luovat epävarmuutta niin yhteiskunnan tasolla kuin organisaatioissa ja yrityksissä ja se heijastuu työyhteisöihin ja yksilöiden toimintaan", Kalliosalmi pohtii. Tästä seuraa, että mil-lään organisaatiolla ei ole enää varaa – eikä varmasti halua-kaan – olla käyttämättä kaikkien työntekijöiden potentiaalia täysimääräisesti.

"Jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkitys työyhteisön toimivuuteen. Ihan jokaisella rooliin tai asemaan katsomatta: johto, esimiehet ja jokainen työntekijä."

Onko keisarilla vaatteita?

HR:n tontti on iso ja vaativa: vaikeidenkin asioiden esille otta-minen, ratkaisujen ja työkalujen etsintä, eri osapuolten tukemi-nen, valmentaminen ja kouluttaminen...

"Näkinsin HR:n yhtenä tärkeänä tehtävänä asioiden ja ilmiöiden näkyväksi tekemisen", Kalliosalmi toteaa ja muis-tuttaa, että esimerkiksi yritysten prosessit saattavat vanhentua käsiin, mikäli talossa ei olla tarkkana. Pahimmassa tapauk-

sessä toimimattomat rakenteet ja prosessit aiheuttavat kitkaa työntekijöiden ja eri toimintojen välille.

"HR voisi tukea esimiesten osaamista toiminnan jatkuvan tarkkailun osalta. Samoin HR voisi luoda käytännön, jossa pro-cessien ja rakenteiden jatkuva parantaminen ja kitkakohtien esille nostaminen on luontevaa ja toivottavaa."

Työ rullaa, elämä soljuu

Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin näin: "Vastuul-linen henkilöstöjohtaminen (työhyvinvointi) tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työn-tekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koe-taan mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työ tukee elämänhallintaa."

Kalliosalmen mukaan tämä määritelmä osuu napakymppiin: jokaisen sanan taakse kätkeytyy "uskomattoman laaja kokonai-suus" ja se koskettaa ihan jokaista työyhteisön jäsentä.

"Toki eri asemassa ja roolissa olevilla on suurempi vastuu joistakin asioista, kuten johtamisesta", hän lisää.

"Viime aikoina julkisessa keskustelussa onkin korostunut

// Huonosti toimivassa yhteisössä eri ryhmillä on omat tavoitteet.

työntekijän vastuu ja hänen toimintansa merkitys koko työyhteisön kannalta. Aiemmin esimiehet ovat olleet keskustelun keskiössä, mutta nyt työntekijän rooli nousee enemmän esiin – ja hyvä niin”, pohtii Kalliosalmi.

Paina päälle kuin Barcelona

Kalliosalmi heittää, että toimiva työyhteisö on vähän niin kuin voittava jalkapallojoukkue. Jokaista tarvitaan, jokaisella on oma paikkansa ja roolinsa pelin kokonaisuudessa. Samalla tarvitaan pelisilmää ja herkkyyttä toimia kunkin tilanteen vaatimalla tavalla: jos pallo on puolustajalla ja tyhjä maali edessä, varmaankin hänen kannattaa täryyttää pallo maaliin eikä alkaa syötellä sitä hyökkääjälle. Samalla lailla uusi tuoteinnovaatio tai markkinointikampanjan idea voi tulla taloushallinnosta tai vaikka kerrossiivoojalta.

”Vain yhteistyöllä peli voitetaan. Tämä varmaan onkin se olennainen kysymys: jos ei tunne ja tiedosta omaa rooliaan ja paikkaansa kokonaisuuden kannalta, oma toiminta voi tehdä kokonaisuudelle hallaa.”

omnia



MOTIVOI JA KEHITÄ – ITSEÄSI JA TYÖYHTEISÖÄSI

Täydennä osaamista Omniassa. Toteutamme organisaatioille käytännönläheistä lisä- ja täydennyskoulutusta – olipa kyseessä johtaminen ja esimiestyö, myynti ja asiakaspalvelu tai muu kilpailukykyä edistävä osaaminen. Voit valita valmiin koulutusohjelman tai sovitamme työyhteisösi tarpeisiin sopivaa osaamisen kehittämistä.

Syksyllä alkavat esimiestyön ja johtamisen tutkintokoulutukset:

- JET, johtamisen erikoisammattitutkinto, alkaa 16.10.2016
- JET Järjestöjen toiminnanjohtajille ja esimiehille, alkaa 11.5.2016
- Lähiesimiestyön ammattitutkinto, alkaa 16.11.2016
- Tekniikan erikoisammattitutkinto työnjohto- ja asiantuntijatehtävissä toimiville, alkaa 6.10.2016
- Työvalmennuksen erikoisammattitutkinto, syksyllä 2016

VOIMAUTTAVA VALOKUVA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ, ALKAA 13.5.2016

Koulutuksen tavoitteina ovat erityisesti vuorovaikutustapojen parantaminen ja dialogisuus, piiloon jääneiden vahvuuksien ja voimavarojen esiin nostaminen, perustehtävän ja arvojen tutkiminen sekä oman työn merkityksellisyyden kokemuksen lisääminen.

Kouluttajana menetelmän kehittäjä Miina Savolainen.

Kehitä organisaatiosi osaamista tai järjestä unohtumaton työhyvinvointipäivä, ota yhteyttä ja kerro toiveistasi Kati Vetsch, p. 050 303 4837, kati.vetsch@omnia.fi

Katso lisää omnia.fi → Aikuisopisto



// Kulttuurimuutos lähtee aina liikkeelle johtamiskulttuurin muutoksesta.

Ellei työntekijällä ja johdolla ole samat intressit, yhteisestä taipaleesta voi povata vaikeaa. Kalliosalmi siteeraa Helsingin Sanomia (20.3.2016) muistuttaen, että kysymys on pitkälti valinnoista:

”Jos organisaation johto haluaa työntekijöitä, jotka ovat aktiivisia, luovia, kantaaottavia ja proaktiivisia, niin silloin organisaation kulttuurin, toimintatapojen ja kaiken toiminnan pitää tukea tätä tavoitetta. Jos taas halutaan, että työntekijät ovat tottelevaisia ja sopeutuvia, tuetaan eri tavoin tällaisen kulttuurin toteutumista.”

Hiljaa rivissä?

Aina organisaatiossa ei oikein edes tiedetä, millaista kommunikointia työntekijöiltä toivotaan ja odotetaan. Kalliosalmen mielestä pahin tilanne on sellainen, jossa sanat ja teot ovat ristiriidassa eli työntekijöitä pyydetään tuomaan esimerkiksi ideoita ja ajatuksiaan esiin – ja kun he sen tekevät, saavat he osakseen välinpitämättömyyttä, pahimmillaan jopa piikittelyä.

Kalliosalmi itse uskoo ns. Hawthorne-efektin nouseeseen työpaikoilla. Tällöin muutosta eteenpäin vievät tahot tulevat työntekijöiden lähelle, mahdollisesti haastattelevat ja seuraavat työtä ja toimintaa.

”Jokainen työntekijä kertoo mielellään omasta työstään, jos joku vain on siitä kiinnostunut. Ja kun työntekijä kokee, että joku on kiinnostunut juuri minun työstäni ja pääsen itse sitä uudistamaan, aivan taatusti muutos menee sujuvammin kuin ilman huomiointia.”

Muuta kurssi, muutat kulttuuria

Via Groupin toimitusjohtaja Tero J. Kauppinen näkee, että kulttuurimuutos lähtee aina liikkeelle johtamiskulttuurin muutoksesta.

”Oikeastaan muutosprosesseja ei tarvita. Muutat vain johtamista ja kulttuuri muuttuu”, Kauppinen kärjistää.

Ennen kuin muutoksia voidaan viedä lävitse, tarvitaan yhteinen tiedostaminen toimenpiteiden tarpeellisuudesta – yhteinen visio ja intentio, kokemuksen kautta syntynyt luottamus. Jos porukka on riittävällä hartaudella ja laajuudella samoissa liemissä keitetty, yhteinen tahtotila on helpompi löytää kuin silloin jos koko organisaatio on eripuraisten klikkien tilkkutäkki.

”Huonosti toimivassa yhteisössä eri ryhmillä on omat tavoitteet, johto ei uskalla kertoa tai haluaa manipuloida tai on egonsa vankina. Tällöin saavutusmotiveatio korvataan val-

tapeleilla, joissa saavuttaminen unohtuu, ja saavutuksia laske-
taan vallan määrällä”, Kauppinen summaa.

Mahdollista vuoropuhelu

Entä sitten johtamistyyli, jossa monologi on ainoa hyväksytty
keskustelun muoto? Johtajat eivät voi käydä organisaatiossa
dialogia muiden puolesta, huomauttaa Kauppinen – mutta he
voivat kylläkin luoda systematiikan, joka luo mahdollisuuden,
tilauksen ja alustan jatkuvalle dialogille.

”Viisaat johtajat tekevätkin näin – kun ymmärtävä HR siinä
vielä tukee.”

HR:n suhteen oleellista on tunnistaa vaateet, joita liiketoi-
minnasta HR:n tontille kohdistuu. Tämä selkiinntää Kauppi-
sen mukaan myös, millaisen HR:n yhtiö tarvitsee.

”Ulkoa tulevat haasteet kytkevät tiedostavan HR:n enem-
män lisäarvon luontiin ja sen kotiuttamiseen. HR:n tulisi
ymmärtää ja määrittää oma roolinsa syntyvän lisäarvon
kautta.”

HR ei ole paikka- ja halaukskonttori

Kauppinen katsoo, että ilman liiketoiminnallista ymmärrystä
HR on ”liian ihmislähtöinen”, eikä se pysty rakentamaan siltä
ihmisten ja liiketoiminnan välille. Liian humaani ei pidä olla
muillakaan osa-alueilla: kukaan ei esimerkiksi voi ottaa ihmi-
sen puolesta vastuuta hänen kilpailukyvystään työmarkkinoilla.

”Tämä vastuu on yhteiskunnan maksaman koulutuksen
mukana hämartynt. Ihmiset ulkoistavat oman vastuunsa hel-
posti esimiehilleen ja yhtiölle”, Kauppinen pohtii ja huomaut-
taa, että organisaation tulisi tehdä vastuut selviksi ja luoda
ihmisille mahdollisuudet jatkuvaan kilpailukykyyn ylläpitoon.

Yksi työpaikkojen uusista taikasanoista ja HR-väen mieli-
mantroista on osallistaminen – mutta Kauppinen muistuttaa,
että kyseessä on mitä suurimmassa määrin taitolaji, eikä se
todellakaan edusta mitään one size fits all -osastoa.

”Vanha sananlasku kinkkumunakkaasta on edelleen voi-
massa. Kana osallistuu, mutta possu sitoutuu. Osallistaminen
on kallista, hidasta ja epävarmaa”, hän napauttaa.

Wanted: Chief Employee Experience Officer

Kauppinen mukaan ilmeisenä vaarana on näennäisosallista-
minen tai – vielä pahempaa – osallistamisen käyttö manipu-
laatiomenetelmänä. Ja mikäli osallistaminen ei osu maaliin, se
nostaa karvat pystyyn ympäri organisaation.

Osallistava johtamistyyli voi kuitenkin toimiakin, kunhan
aikataulut, vastuut ja budjetti on mietitty loppuun asti – ja ihmi-
set näkevät, että osallistumisella todella on merkitystä. Jos
osallistava johtamistyyli saa tuloksia aikaan, se voidaan kyt-
keä muihin tyyleihin ja integroida ”talon tavaksi”.

Kaiken tämän keskellä HR:n on onnistuttava luomaan nah-
kansa. Deloitte raportti antaa tästä jotain osviittaa: jos tänä
päivänä HR-pomon työskäly on huolehtia yrityksen talent
poolista, tulevaisuudessa työnkuva on enenevässä määrin
”työntekijäkokemuksen” manageerausta. ■

petäys
HOTELLI
RAVINTOLA



INSPIROIVAT KOKOUKSET JA TAPAHTUMAT
VANAJAVEDEN RANNALLA – MYÖS ISOILLE RYHMILLE



TULOSSA KEVÄÄLLÄ:
23.-24. HUHTIKUUTA
SPORTTIVIikonLOPPU NAISILLE
21.-22. TOUKOKUUTA
PYSÄHDY HETKEKSI –
HYVÄN OLON VIikonLOPPU

23 km HML:stä
petaysresort.fi

KOKOUS- JA VAPAA-AJAN HOTELLI
PETÄYS RESORT
puh. 03 673 301
info@petaysresort.fi

POIMINTOJA KOULUTUKSISTA

Työterveysneuvottelu

20.4.2016 Kuopio, 7.10.2016 Helsinki, 8.11.2016 Oulu

**Työterveyspalveluiden ostaminen ja
työterveysyhteistyö – strategista työkyvyn johtamista**
24.5.2016 Helsinki

**Hommat muutoksessa, mielekkäys hukassa?
- Kehitysvuoropuhelulla kohti uutta**
11. - 12.5.2016 Helsinki

**Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen
hallintaan työpaikalla**
26.5.2016 Helsinki

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinta
24.5.2016 Oulu, 1.6.2016 Helsinki, 27.10.2016 Tampere

Inhimilliset virheet ja niille altistavat tekijät
26.5.2016 Helsinki

LISÄTIETOJA JA
ILMOITTAUTUMINEN
www.ttl.fi/koulutus
koulutusinfo@ttl.fi, p. 030 4741


Työterveys-
laitos

TEATTERIA TYÖPAIKALLE

TEKSTI: JARKKO BÖHM

KUVA: THEATREWORKS / MARKO RANTANEN

Työyhteisöteatteri on uusi menetelmä, jonka avulla voidaan kehittää muutosjohtamisen työtapoja ja tukea organisaation muutosta. Työyhteisövalmentaja, kasvatustieteen tohtori Satu-Mari Janssonin mukaan teatterin ja draaman avulla voidaan tehdä näkyväksi asioita, joista on vaikea keskustella.

Vuonna 2012 perustamassaan TheatreWorks-valmennus-yrityksessä ja Taideyliopiston Teatterikorkeakoulussa (ArtsEqual-hankkeessa) työskentelevä Jansson väitteli viime marraskuussa tohtoriksi Helsingin yliopistoon aiheesta, joka käsitteli teatteria ja draamaa työn oppimismuotoina. Tutkimuksen pohjalta syntyi uudenlainen menetelmä, jolla parannetaan muutosjohtamista ja osallistetaan henkilöstöä muutoksen työstämiseen: työyhteisöteatteri.

Mutta mistä on kyse? Satu-Mari Janssonin mukaan työyhteisöteatterin avulla saadaan työntekijät ja heidän esimiehensä osallistumaan organisaation muutoksen käsittelyyn siten, että he katsovat teatterillisia kohtauksia, minkä jälkeen niistä keskustellaan.

”Kohtausten sisältöä voidaan muuttaa, eli roolihenkilöiden toimintaa voidaan muokata työpajaan osallistuvien henkilöiden ajatusten ja kehitysideoiden pohjalta”, hän kertoo.

Janssonin mukaan esityksen tarinan avulla voidaan esittää ideoita, palvelukonsepteja ja muutosta.





**// Esityksen
tarinan
avulla voidaan
esittää ideoita,
palvelukonsepteja
ja muutosta.**



Työyhteisövalmentaja, kasvatustieteen tohtori Satu-Mari Janssonin mielestä työyhteisöteatterin avulla saadaan työntekijät ja heidän esimiehensä osallistumaan organisaation muutoksen käsittelyyn siten, että he katsovat teatterillisia kohtauksia, minkä jälkeen niistä keskustellaan.

Menetelmä on muokattavissa työyhteisön tarpeisiin, mutta yleensä siinä on kaksi vaihetta: tiedonkeruu, johon sisältyy käsikirjoittaminen, sekä itse työpajan toteutus.

Jos työpajaan osallistuu esimerkiksi pienehkö 15 hengen ryhmä, Satu-Mari Jansson pitää alkuvaiheessa tunnin mittaisen työnohjauksen jokaiselle työpajaan osallistuvalla.

Sen pohjalta hän tekee käsikirjoituksen lyhyille, muutaman minuutin pituisille näytelmäkohtauksille, jotka TheatreWorksin näyttelijät esittävät työpaikalla työpajaan osallistuville henkilöille.

Kohtaukset liittyvät projektiin kehitystavoitteeseen työyhteisössä, jossa menetelmää käytetään, mutta tarkoituksena ei ole osoittaa ketään yksittäistä työntekijää. Näytelmä on siis fiktiota.

Onko tästä hyötyä työorganisaatiolle? Paljonkin, jos kysytään Helsingin kaupungin tietotekniikka- ja viestintäosaston projektipäällikkö Taina Nurmelta. Kaupungin elinkeino-osaston sekä tietotekniikka- ja viestintäosaston kesken järjestettiin viime vuonna työhyvinvointihanke, jonka tarkoituksena oli luoda ketterämpi työyhteisö. Kehityshankkeessa hyödynnettiin työyhteisöteatteria.

”Työyhteisöteatterin avulla voidaan pureutua vaikeisiin asioihin projisoimalla niitä ulos siitä omasta organisaatiosta”, Nurmela toteaa.

Asiat näkyväksi

Työhyvinvointihankkeen pohjana oli Kunta10-tutkimus, jonka perusteella osastoilla oli tarvetta kehittää työyhteisötaitoja ja luoda yhteiset pelisäännöt työyhteisön arkeen. Esimerkiksi työntekijöiden välistä kommunikaatiota haluttiin parantaa teatterin avulla.

Työyhteisössä tapahtuvien tilanteiden muokkaaminen esityksen kohtauksiksi ja fiktiivisten henkilöiden toimiksi antoi Nurmelan mukaan mahdollisuuden katsoa tapahtumia ulkopuolelta ja miettiä, miten työntekijä voisi vastaavina hetkinä parantaa omaa toimintaansa.

Koska hankkeeseen osallistui noin 250 työntekijää, Satu-Mari Jansson ei voinut haastatella heitä kaikkia erikseen näytelmän käsikirjoitusta varten. Sen sijaan hän osallistui palaveriin hankkeen yhteyshenkilöiden kanssa, keskusteli ja teki havaintoja työyhteisöstä.

Näiden havaintojen pohjalta hän loi käsikirjoituksen aloi-

tustilaisuuteen, jossa esitettiin näyteltyjä kohtauksia. Tapahtumat sijoitettiin fiktiiviseen Kipakkalan kaupunkiin, jossa asuu erilaisia karikoituja persoonallisuksia.

Osallistujat kävivät kohtausten pohjalta keskustelua pienryhmissä ja kirjasiivat fläppitaululle havaintojaan. Olennaista oli huomata, löytykö fiktiivisten henkilöiden ja oman todellisen työyhteisön väliltä yhtäläisyyksiä.

”Teatteri ja draama tekevät näkyväksi asioita, joista on vaikea keskustella. Kun osallistujat katsovat teatterillisiä kohtauksia, he ikään kuin subjektiivisesti asettavat itsensä sinne kohtauksiin. He löytävät roolihenkilöistä ja tilanteista itselleen relevantteja asioita”, Jansson kertoo.

”Vaikka me näyttelijöidemme kanssa käsikirjoitamme ja esitämme kohtauksia, niin meidän luomme vain aihion. Me tuomme sinne esitykseen tiettyjä asioita ja toivomme, että joku löytää ne ja kokee asiat merkityksellisiksi oman työn kannalta.”

Satu-Mari Jansson toteaa, että esitystä seuraava työntekijä alkaa projisoida itseään esitykseen, kun hän löytää siitä seikkoja, jotka ovat haasteellisia myös hänen omassa työssään.

// Teatteri ja draama tekevät näkyväksi asioita, joista on vaikea keskustella.

Hyvät tavat kunniaan

Helsingin kaupungin työhyvinvointihankkeessa järjestettiin kaksi draamatyöpajaa, joissa luotiin draamallisia tilanteita työntekijöiden arjesta. Työpajojen välissä marraskuussa järjestettiin Janssonin johdolla ”Kyllä-kuukausi”, jonka aikana työntekijöillä oli mahdollisuus katsoa TheatreWorksin valmistamia videoita. Niillä esiintyivät samat Kipakkalan kaupungin fiktiiviset hahmot.

Videoiden teemana oli ihmisten välinen vuorovaikutus.

”Niissä esitettiin, miten vuorovaikutus muuttuu, jos ihminen on negatiivinen ja sanoo ei. Vai lähtee hyvä ja positiivisuuden kautta liikenteeseen”, projektipäällikkö Taina Nurmele kuvailee.



Työhyvinvoinnin Happy Healthy People -seminaarit

Seminaarit on suunnattu kaikille työhyvinvoinnista kiinnostuneille. Esittelemme uutta Happy Healthy People at Work -mobiilivalmennuspalvelua ja teemme kuntotestejä.

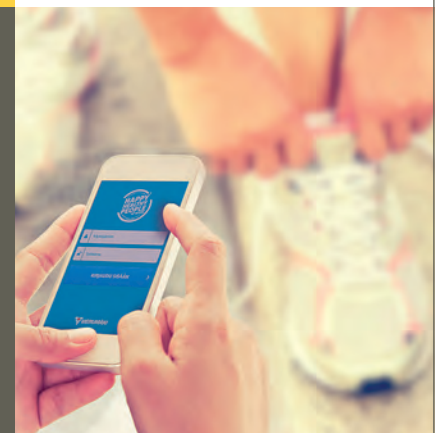
Vierailevina puhujina Vierumäen asiantuntijoiden lisäksi ovat Tommi Vasankari ja Mika Pantzar.

VALITSE PÄIVÄ
18.5. tai 25.8.

Ilmoittaudu osoitteessa
vierumaki.fi

Seminaarin hinta 55 €/hlö

Hinta sisältää yhden valmennuspäivän ohjelman ja kahden viikon Happy Healthy People at Work -mobiilivalmennuksen.



VIERUMÄEN KOKOUPAKETIT
alk. 99 €/hlö/2hh/Ilkka

Sis. kokoustilan + tekniikan, 1 vrk:n majoituksen aamiaisella, tulokahvin + sämpylän, lounaan ja päiväkahvin sekä liikuntaan 1 vrk:n sporttipassin.

VARAUKSET JA LISÄTIEDOT:
Yritysmyynti, puh. 010 5777 011
yritysmyynti@vierumaki.fi
vierumaki.fi



Keskusteleminen on keskeisessä asemassa työyhteisöteatterissa.

Projektin viimeisessä seminaarissa työntekijät katsoivat jälleen kolme teatterillista kohtausta, joihin Jansson pyysi yleisöltä kommentteja. Janssonin mukaan työntekijöitä johdateltiin kohtausten ja keskustelun avulla miettimään omia vuorovaikutustapoja ja -tilanteita.

Kahden seminaarin, draamatyöpajan ja videoiden lopputuloksena luotiin uusi positiivinen vuorovaikutusmalli: työyhteisön hyveet.

Hyveet esiteltiin Helsingin kaupungin elinkeino-osaston sekä tietotekniikka- ja viestintäosaston työntekijöille loppuseminaarissa tammikuussa.

”Siinä kerrotaan hyviä tapoja ja miten meidän työyhteisössä olisi hyvä käyttäytyä”, Nurmela kertoo.

Hän lisää, että työyhteisöteatteri ei suoranaisesti ratkaissut kommunikaatioon liittyviä haasteita työpaikalla, mutta se antoi eväitä niiden käsittelyyn.

”Työyhteisön hyveissä saatiin todella hyvä alku sille, mitä pitää vielä miettiä, painottaa ja viedä eteenpäin.”

Keskustelu osallistaa

Satu-Mari Jansson myöntää, että keskusteleminen on keskeisessä asemassa työyhteisöteatterissa. Hän lisää, että teatteri tempaisee usein mukaansa nekin työntekijät, joilla voi olla ennakkoluuloja erikoiselta kuulostavaa menetelmää kohtaan, tai jotka ovat muuten arkoja osallistumaan.

”Ihmisillä on tapana innostua meidän kehittämistyöpaikoissa. Kohtaukset vievät mennessään. Roolihenkilöt ja tilanteet muuttuvat eläviksi”, Jansson pohtii.

”Silloin katsoja haluaa kommentoida, muokata sitä kohtausta ja osallistua. Jos kyseessä on draamallinen työpaja, jossa mukana olevat itse osallistuvat aktiivisesti kohtausten luomiseen, he ovat yleensä täysillä mukana. Silloin on todella helppo saada ihmiset osallistumaan ja keskustelemaan kehitysmahdollisuuksista.”

Jansson nostaa väitöskirjatutkimuksessaan esille, että työyhteisöteatteri tuo oppimisprosessiin tunteet mukaan.

”Jos organisaatiossa on menossa muutostilanne tai halutaan vaikuttaa jollakin tavalla henkilöstöön, se tehdään usein tiedon kautta tiedotus- tai koulutustilaisuuksien avulla. Intohimoni on sen sijaan osallistaa ihmiset toiminnallisesti ja kokonaisvaltaisesti vetämiini kehittämis- ja valmennusprojekteihin siten, että heidän tunteensa ovat luonnollisella tavalla mukana”, hän selventää.

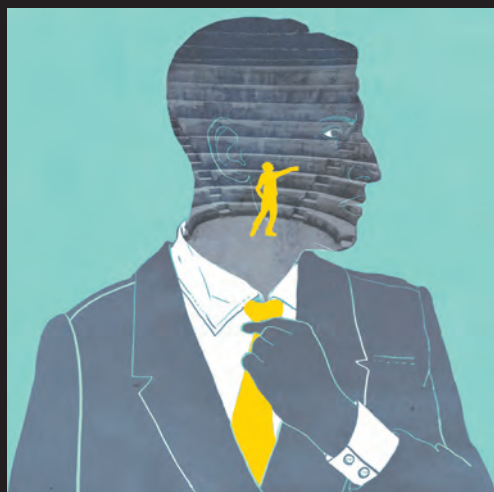
”Silloin käsiteltävä asia ei jää abstraktiksi, vaan esitysten katsomiseen tai toiminnallisiin työpajajarjoitteisiin osallistutaan kokonaisvaltaisesti.”

Voiko tunteiden käsittelyyn liittyä riskejä? Jansson kieltää tämän. Menetelmän tarkoituksena ei ole tehdä sosiodraamaa eikä esittää ihmisten tulehtuneita suhteita. Näin silti, vaikka kehittämisen kohteena voi olla vuorovaikutustaidot, kuten Helsingin kaupungin tapauksessa.

”Työyhteisöteatterissa kehittämisen kohteena ei ole kahden ihmisen ristiriitaiset välit.”

Jansson summaa, että menetelmän kehityskohteena on työ ihmisten kautta. ■

HELSINGIN YLIOPISTO
KÄYTTÄYTYMISTIEDEIDEN LAITOS



**TEATTERI JA DRAAMA
TYÖN OPPIMISMUOTOINA**

SATU-MARI JANSSON

Anne Niemi-Hakala

markkinointi- ja viestintäjohtaja

Markkinointi-instituutti

www.markinst.fi

Kirjoittaja toimii Markkinointi-instituutissa markkinointi- ja viestintäjohtajana.

Hän syttyy asiakkaisista ja arvon tuottamisesta heille – siiloutunut sooloilu vastaavasti saa hänet sammumaan. Anne kannustaa jokaista elinikäiseen oppimiseen ja toteuttaa tätä omassa elämässään opiskellen ja avoimesti uusia asioita seuraten.



KOULUTETTU TYÖNTEKIJÄ TULEE HALVEMMAKSI

Onko työnteko teillä sujuvaa? Kuluuko henkilöstön aikaa sähköiseen tai toisten osaamattomuuksien paikkailuun, peittelyyn ja päivittelyyn? ”Toissä sählytään vuosittain miljardien edestä”, sanoo henkilöstötuottavuuden tutkija Marko Kesti (Yle 30.9.2013).

Henkilöstö on toki aina joukko erilaisia ja eritasoisia ihmisiä, mutta kun työ kangertelee joko osaamattomuuden, huonon vuorovaikutuksen tai fokuksen puuttumisen vuoksi, menetetään rahaa. Kun sähköläys vähenee, syntyy enemmän, oikeampaa ja paremmalla fiiliksellä tehtyä työtä.

Koulutettu ja osaava henkilö on tuottavampi

Tutkimuksen mukaan vain 5 % henkilöstöstä ymmärtää organisaation strategian (Kaplan & Norton, 2001: Four Barriers to Strategic Implementation). Kuulostaa huolestuttavalta, mutta asialle voi tehdä paljon.

Taannoin Markkinointi-instituutin asiakasyrityksestä osallistui suuri määrä alempia toimihenkilöitä strategisen johtamisen koulutukseen. Mitä järkeä? Eikö strategiatyö ole ylimmän johdon asia?

Tulokset olivat huikeita. Keskustelu organisaatiossa parani, ymmärrys yritykselle tärkeistä asioista syveni, ja koulutuksen jälkeen sekä henkilöstö että johto lähenivät. Lopultakin kaikki tiesivät, mistä heidän liiketoiminnassaan on kyse, mistä raha tulee ja minne se menee. Koulutus maksoi itsensä pian takaisin.

Miten asiakkaat osaavat ostaa, elleivät myyjätkään tunne tuotteita?

Toinen hyvä esimerkki on myynti. Koulutettu ja sitä kautta motivoitunut myyjä tuottaa taloon rahaa monta kertaa enemmän kuin laiska ja osaamaton. Väite on rankka, mutta ellei myyjä pidä osaamistaan ajan tasalla, opiskele uusia tuotteita, lue organisaation tuottamia materiaaleja ja aktivoitu somessa, hän tietää pian omasta bisneksestään vähemmän kuin asiakas

eikä ansaitse asiakkaan rahaa. Organisaatio on tottunut toimimaan myyjien apuna, kun saa asiakaskortista päähän. Väki tekee esitteitä, suunnittelee presentaatioita, buukkaa käyntejä ja päivittää CRM:ää myynnin puolesta, jotta kauppa kävisi.

Kouluta ja osallista myös määräaikaaiset

On lyhytnäköistä ajatella, ettei määräaikaaisia ja vuokratyövoimaa kannatta kouluttaa. Mikäli heitä ei perehdytetä kunnolla eikä heidän anneta osallistua maksettuun koulutukseen, vaje alkaa näkyä tulospöytäkirjoissa. Koko henkilöstö tulee sitouttaa yrityksen tavoitteisiin, jotta ne toteutuvat. Asiakaspalvelussa ei ole varaa kömmähdellä, vaan henkilöstöllä on oltava yhteinen näkemys siitä, mitä hyvä asiakaspalvelu meillä tarkoittaa. Excel-rivit kertovat kyllä tuloksen.

Koulutuksen motivoivaa merkitystä ei pidä väheksyä. Se johtaa suoraan parantuneeseen työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaation tulokseen.

Kirkasta digitalisaatio

Henkilöstö ja johto voivat ajatella aivan eri tavalla, mitä meidän liiketoiminnassamme digitalisaatio tarkoittaa. Ensimmäisessä työpaikassaan olevan odotustaso eroaa eläkeikää lähestyvästä. Digitalisaatio on tuonut työpaikoille paljon erilaisia järjestelmiä, eivätkä ne tule vähenemään. Mikäli koulutus jää puutteelliseksi, investoinnin teho laskee päivä päivältä. Teknologiakoulutuksen ohella pitää jakaa ymmärrystä ja määritellä prosesseja. Henkilöstön tulee rohkeasti kysyä, miksi ja miten, ja vastuuhenkilöiden yhtä kärsivällisesti vastata.

Kun osaaminen on kunnossa, voidaan keskittyä omiin ylivoimatekijöihin. Lopetetaan kollegan osaamisvajaiden mukaan eläminen. Ei tehdä enää käänköstöitä kaverille, jonka piti osata englantia. Ei kirjoiteta sisäistä viestintää toisen puolesta, se on resurssien väärinkäyttöä. Ei pidetä puheenvuoroa esiintymispelkoisen esimiehen puolesta.

Jokainen oppii paremmaksi! ■

VOIKO MYÖTÄTUNTO MULLISTAA TYÖELÄMÄN?

TEKSTI: TUUKKA HÄMÄLÄINEN

KUVA: STOCKSNAP.IO

Tutkijoiden mukaan myötätunto on enemmän kuin pelkkää sympatiaa tai sääliä. Siihen sisältyy kyky tiedostaa toisen tunteet, tunteminen toisen puolesta, sekä halu toimia toista auttaakseen. Myötätunto on siis toimintaan ohjaava tunne, mutta mikä on sen merkitys työelämässä? Tästä kysymyksestä on kiinnostunut CoPassion-tutkimushanke, joka tekee urauurtavaa tutkimusta Tekesin rahoituksella.

”Myötätunto tarkoittaa yleisellä tasolla sitä, että liikuttuu toisen ihmisen kärsimyksestä ja haluaa tarvittaessa auttaa häntä”, määrittelee hanketta johtava professori Anne Birgitta Pessi.

”Myötätunto ei ole passiivinen, vaan dynaaminen ja tarvittaessa jopa vihantunteestakin kumpuava voima”, Pessi jatkaa.

Myötätunnon mullistava voima eli CoPassion-tutkimushanke on Helsingin yliopiston teologisen tiedekunnan projekti, jonka tavoitteena on tutkia myötätunnon roolia ja vaikutusta työelämässä. Myötätuntoa tutkitaan maailmalla myös esimerkiksi CompassionLab-tutkimusryhmässä, sekä Stanfordin lääketieteellisen yliopiston CCARE-tutkimusyksikössä.

Johtaja johtaa myös myötätuntoa

”Myötätunto näkyy työssä esimerkiksi ilmeinä, eleinä, kosketuksena ja toisen huomioon ottamisena”, kuvailee hankkeen koordinaattori Tii Syrjänen. ”Se on yksinkertaisesti sitä, että kysytään mitä kuuluu ja hymyillään. Yksi hankkeemme perusoletuksista onkin, ettei myötätunto edellytä mitään suureellisia eleitä tai koko työyhteisön osallistumista”, Syrjänen luonnehtii.

Myötätuntoinen työelämä ei ole kiinni ainoastaan työntekijöiden keskinäisistä suhteista. Hankkeen tutkijat korostavat johtajien tarjoaman esimerkin vaikutusta. Tutkijoiden mukaan johtajan tulisi osoittaa, että hän välittää muustakin kuin voitoista, sillä aiempien tutkimusten mukaan raha on huono motivaattori.

”Johtaja voisi esimerkiksi osoittaa olevansa kiinnostunut



alaisistaan ja heidän tunteistaan”, Syrjänen esittää. ”Hänen tulee viestittää työntekijöille, että heillä ja heidän työllään on merkitystä.”

”Johtajan rooli työyhteisön tunnekulttuurin luomisessa on ratkaiseva”, Pessi painottaa. ”Tutkimusten mukaan työntekijät esimerkiksi kokevat mieltä ylentävänä sen, jos he kuulevat esimiehensä puhuvan tai toimivan kunnioittavasti. He saavat kokemuksen siitä, että ovat osa yhteisöä, joka herättää arvostusta ja jossa toimitaan oikein.”

Interventiot lisäsivät myötätuntoa

Vaikka myötätunto on positiivinen ilmiö, voidaan sen roolia helposti päätyä vähättelemään. CoPassion-hankkeen alustavat tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että myötätunnon lisäämisellä on valtava merkitys työelämään.

Tutkimushankkeen aikana on toteutettu useita myötätunto-interventioita suurissa suomalaisyrityksissä ja -organisaatioissa. Työntekijöitä tutkittiin sekä ennen interventioita että



// Myötätunto näkyy työssä esimerkiksi ilmeinä, eleinä, kosketuksena ja toisen huomioon ottamisena.

niiden jälkeen, ja rinnalla arvioitiin verrokkiryhmän tuloksia samalta ajalta. Interventiot olivat kuusi kertaa järjestettyjä, useamman tunnin koulutustapahtumia, joissa käytiin läpi tunteisiin liittyviä teemoja ja tutkimustuloksia, sekä tehtiin tunnetaitoharjoitteita.

Alustavien tulosten mukaan interventioiden vaikutus näkyy selvästi. Koulutuksiin osallistuneet työntekijät eivät esimerkiksi enää pelänneet näyttää myötätuntoa työpaikalla läheskään yhtä paljon kuin verrokkiryhmän työntekijät. Interventioihin osallistuneet kokivat myös olevansa emotionaalisesti pätevämpiä, ja negatiivisten tunteiden määrän koettiin laskeneen selvästi.

Myötätunnosta menestyksen avain?

Lisääntynyt myötätunto työpaikalla ei johda ainoastaan työntekijöiden viihtyvyyteen, vaan voi näkyä lopulta jopa yrityksen tuloksissa ja voitoissa.

"Jo alustavista tuloksista käy ilmi, että kun työntekijät viih-

tyvät työpaikalla ja kokevat työnsä merkitykselliseksi, he ovat myös sitoutuneempia työhönsä ja työnantajansa, mikä taas näkyy suoraan työpanoksessa", Syrjänen selittää. "Myötätunnon vaikutus näkyy myös työntekijöiden itsearvioituna terveyden kohentumisena ja sairauspoissaolojen vähentymisenä, mistä taas on suoraa taloudellista hyötyä."

Etenkin kilpailullisilla aloilla työskentelevien voi olla hankala hahmottaa, kuinka myötätunto sopii osaksi työpaikan kulttuuria. Tutkimushankkeen johtajan mukaan myötätunto kaipaakin rinnalleen toisen yhtä merkittävän elementin.

"Myötätunnossa ei ole kysymys vain negatiivisten tunteiden myötäelämisestä", Pessi korostaa. "Kilpailullisissa tehtävissä kollegoiden innostuksen myötäeläminen voi olla paljon hankalampaa. Siksi puhummekin myötätunnon lisäksi myötäinnosta, eli siitä, että pystyy elämään mukana kollegan ilossa ja jakamaan hänen onnistumisensa."

"Myötätunto ja myötäinto ovat arvokkaan kolikon kääntöpuolet. En usko, että toista voi olla ilman toista." ■



TYÖVUOROJEN VÄLISSÄ PITÄÄ PALAUTUA

TEKSTI: JARKKO BÖHM

KUVAT: PIXABAY

Kansanterveydellisissä tutkimuksissa on huomattu, että vuorotyö lisää muun muassa unettomuuden, rintasyövän, aikuistyyppin diabeteksen, ylipainon, sydän- ja verenkiertoelimistön tautien riskiä. Mahdollisia haittoja voidaan pienentää työvuorosuunnittelulla.



Aivotoiminta ylipäättään on heikompaa väsyneenä kuin virkeänä.

Yksittäisten vuorotyöhön liittyvien piirteiden osuutta tai vaikutusta terveystekijöiden tai työn kuormittavuuden kohoamisesta ei ole pystytty kuitenkaan osoittamaan. Ongelmana on mitata, kuinka paljon henkilö on altistunut erilaisille vuorotyöhön liittyville elementeille.

Helsingin Sanomat kirjoitti 4.11.2014, että jatkuva vuorotyö heikentää ihmisen muistia. Tarja Hakolan mukaan tämä pitää paikkansa.

"Se liittyy siihen, että henkilö ei ole riittävän palautunut. Aivotoiminta ylipäättään on heikompaa väsyneenä kuin virkeänä."

Palautuminen onkin avainsana, kun pyritään pienentämään vuorotyöhön liittyviä riskejä ja kuormittavuutta. Hyvä työvuorosuunnittelu huomioi palautumisen merkityksen työntekijän hyvinvoinnissa. Työvuorojen välissä pitäisi olla riittävästi vapaata, jotta työntekijä ehtii palautua kunnolla.

Suosituksia perusteluineen

Työterveyslaitos julkaisi viime vuonna suosituksensa työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla. Ne määrittelevät parisenkymmentä erilaista seikkaa, jotka usein toistuvina kasvattavat vuorotyön kuormittavuutta ja sen myötä terveystekijöitä.

Suosittelun mukaan esimerkiksi turvallisin työvuoron pituus on 6–9 tuntia, ja viikkotuntien kokonaismäärä saisi olla enintään 40. Peräkkäisten vuorojen välinen vapaa-aika tulisi olla yli 11 tuntia.

Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija Tarja Hakola muistuttaa, että yksilötasolla vuorotyöhön liittyvät riskit ovat varsin matalat, vaikka epidemiologisissa tutkimuksissa on havaittu vuorotyön haitallinen vaikutus terveyteen. Toisin sanoen on vaikea ennustaa, onko yksittäinen vuorotyötä tekevä ihminen altis saamaan jonkin tietyn taudin vai ei.

"Kun tutkitaan isoja väestöryhmiä, niin silloin vuorotyöllä on oma vaikutuksensa muiden riskitekijöiden ohessa", Hakola toteaa.

Hakola pitää mahdollisena, että riskit lisääntyvät, jos vuorotyö jatkuu pitkäkestoisesti eli vuosikausia. Hän tuo esille, että esimerkiksi rintasyöpäriskin kohoamisesta on näyttöä, kun yötyötä tehdään kymmeniä vuosia.



// **Terveys ei tiedä, mikä päivä on menossa tai mitä työtä tehdään.**

Yötyöstä suositukset toteavat, että sitä tulisi olla mahdollisimman vähän. Esimerkiksi kolmivuorotyössä saisi olla vain vähän peräkkäisiä yövuoroja.

Jokaisen suosituksen kohdalla on myös perustelu sille. Yötyön haitallisuus johtuu siitä, että se lyhentää unen pituutta, heikentää vireyttä ja vaikeuttaa työn yhteensovittamista muun elämän kanssa. Pitkät, yli yhdeksän tunnin työvuorot lisäävät väsymystä sekä heikentävät työsuoritusta ja -turvallisuutta erityisesti yövuoroissa.

Myös viikonlopputyö määritellään haitalliseksi suosituksissa, mutta haitta ei ole varsinaisesti terveydellinen vaan sosiaalinen. Jos viikonloppuja ei saa vapaaksi, on työn yhteensovittaminen muun elämän kanssa hankalampaa.

"Terveys ei tiedä, mikä päivä on menossa tai mitä työtä tehdään. Siihen se vaikuttaa, onko mahdollisuutta olla vapaalla samaan aikaan kuin muu perhe ja sukulaiset, ja

onko mahdollisuutta osallistua harrastuksiin", Tarja Hakola täsmentää.

Hän ei kuitenkaan kieltäisi esimerkiksi yövuoroja tai yli-pitkiä vuoroja kokonaan. Vuorotyössä on myös paljon hyviä puolia, kuten paremmat mahdollisuudet nauttia arkivapaista, palkanlisistä ja muista vuorotyön kylkiäisenä tulevista hyvistä asioista.

Ongelmat aiheutuvat kuormittavuutta lisäävien elementtien toistuvuudesta. Yksittäinen yö töissä, normaalia pidempi työvuoro tai liian lyhyt vapaa vuorojen välissä ei todennäköisesti aiheuta ongelmia, mutta jos ne toistuvat usein ja peräkkäisinä, ne kuormittavat ja voivat lisätä terveydellisiä riskejä.

Liikennevalot visualisoivat kuormituksen

Työvuorosuunnittelussa pitäisikin välttää kuormittavien elementtien toistuvuutta. Hoitoalalla käytetään Titania-vuorosuunnitte-

luohjelmaa, jossa on mahdollista arvioida työaika-kuormitusta. Kuormitusanalyysi perustuu Työterveyslaitoksen suosituksiin, ja sen avulla suunnittelija näkee, mikäli työvuorot aiheuttavat työntekijälle erityisen suurta kuormitusta.

Ohjelma visualisoi liikennevalojen tapaan, mikäli työvuorot aiheuttavat työntekijälle erityistä kuormitusta. Vihreä tarkoittaa, että kaikki on kunnossa. Keltainen merkitsee kohonutta kuormitusta. Jos analyysi näyttää punaista, on kyseessä ylikuormitus tai jopa voimakas ylikuormitus, jota suositusten mukaisesti pitäisi välttää.

"Kuormituksen tunnistaminen on helpompaa, ja suunnittelijalla on mahdollisuus tehdä asialle jotain", Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija Tarja Hakola sanoo.

Järjestelmä antaa myös perustelut, miksi työvuorolista on mahdollisesti liian kuormittava.

"Se ikään kuin opettaa suunnittelijaa hänen tehdessään työvuorosuunnittelua."

Hyvällä työvuorosuunnittelulla voidaan tehdä vuorotyötä vähemmän kuormittavaa ja pienentää terveysriskejä, mutta työntekijä voi parantaa jaksamistaan myös omatoimisesti. Elintavoilla on suuri merkitys. Tarja Hakola toteaa, että vuorotyöläisen pitäisi elää terveellisemmin kuin normaalia päivätyötä tekevän. Tämä tarkoittaa nukkumista riittävän hyvin, syömistä terveellisesti ja liikunnan harrastamista tarpeeksi usein. Eikä sosiaalista elämääkään saa unohtaa.

"Ne tukevat vuorotyössä jaksamista." ■

TYTYRIN KAIVOS MUSEO

TILAISUUDET SYVÄLLÄ MAAN UUMENISSA



Nopean
varaajan
etu -10%*

www.tytyrinkaivos.fi

*Saat 10% alennusta Tytyri-salin kokoustilavuokrasta ajalle syys-lokakuu 2016, kun teet varauksen 30.6.2016 mennessä koodilla TytyriHR.
Varaukset ja lisätietoja Lohjan Matkailupalvelukeskus 044 369 1309 tai tourist@lohja.fi



ESIMIES EI OLE KOSKAAN VALMIS LJI AUTTAA JOHTAJAA KEHITTYMÄÄN



Juha Arikoski

Kukapa meistä ei haluaisi olla hyvä johtaja. Tai toivoisi, että esimies pystyy toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla. LJI eli Leadership Judgement Indicator -simulaatio vie esimiehen käytännön päätöksentekotilanteen keskelle.

LJI:llä ei voi manipuloida

Johtoryhmä-, esimies- ja työyhteisövalmennuksia itsekin tekevä Juha Arikoski Management Institute of Finland MIF Oy:stä pääsi Vesa Nevalaisen testaamana tutustumaan LJI-simulaatioon.

”Testitulos oli Juhalle yllätys. Simulaatio osoitti minkä tyylisen hän haluaa ja ei halua olla. Simuloidut käytännön tilanteet paljastavat miten ihminen toimii”, kertoo Helsingin kaupungin oppilashuollon päällikkönä toimiva Vesa Nevalainen.

”Olen käyttänyt LJI:tä kehittämis- ja valmennustyössä. Tavaliseen henkilöarvointiin verrattuna LJI antaa enemmän tietoa. Se paljastaa testattavan heikot kohdat”, Vesa kertoo käyttökokemuksistaan.

Millainen johtaja haluaisit olla?

LJI:n taustalla olevan Vroom–Yettonin-johtamismallin pohjalta on kehitetty 16 erilaista päätöksentekotilannetta. Simulaatio tarjoaa kuhunkin tilanteeseen neljää erilaista ratkaisua, jotka edustavat johtamismallin erilaisia johtamistyyliä. Juha Arikoski vastasi kysymyksiin etänä, koska LJI toimii nettiselaimella.

”Hyödynnän johtamis- ja esimiesvalmentajan työssäni itsearvointiin perustuvia menetelmiä. Ne ovat päteviä työkaluja perinteisen 360-arvioinnin tukena ja osin selittäjänäkin. LJI yllätti minut tarkkuudellaan vaikka tapauksia olikin vain 16. Haluaisin kokeilla LJI:tä muiden itsearvointimenetelmien rinnalla. LJI kertoo parhaimmillaan kaikessa karuudessaan sen millainen johtaja haluaisit olla, vaikkeet sitä olisikaan”, Juha Arikoski kertoo.

Käy tulosprofiili aina yhdessä läpi testattavan kanssa

LJI:n suoritusajaksi on määritetty 30–40 minuuttia. Vesa Neva-

laisen kokemusten mukaan suoritus aika on käytännössä usein lyhyempi.

”On hyvä jos vastaaja ei jää liikaa miettimään vastauksiaan. Ja täytyy muistaa, että testausta ei voi keskeyttää vaan se on tehtävä kerralla alusta loppuun”, Vesa sanoo.

LJI:tä ei tarvitse itse pisteyttää, koska kone tekee pisteytyksen. Testaajan täytyy tuki osata tulosta.

”Ei pidä tehdä niin, että antaa tulosprofiilin testattavalle. Tulos täytyy aina käydä yhdessä läpi testattavan kanssa”, Vesa Nevalainen painottaa, ”LJI:n voi hyvin tehdä uudestaan jonkin ajan kuluttua ja katsoa onko kehitystä tapahtunut. Ihminen ei ole koskaan valmis, aina voi kehittyä”.

Sertifiointikoulutuksella kaikki hyöty irti moniulotteisesta menetelmästä

Leadership Judgement Indicator on ilmestynyt englanniksi v. 2005 Hogrefen kustantamana ja suomeksi v. 2015. Hogrefe on johtava eurooppalainen psykologisten testimien kustantaja. LJI:n käyttö on levinnyt Euroopasta Yhdysvaltoihin ja Brasiliaan.

LJI, kuten muutkaan henkilöarvointityökalut, ei yksinään sovellu käytettäväksi henkilöarvioinnissa, vaan sen tueksi vaaditaan aina muita menetelmiä sekä haastattelua.

LJI-tuoteperhe kasvaa: kansainvälisiin johtotehtäviin soveltuva G-LJI sekä myyntijohtajille suunnattu S-LJI ovat tarjolla englanninkielisinä.

Verkkosivuilta löytyy päivittyvä lista Suomen sertifioiduista LJI-käyttäjistä. ■

Lisätietoja: menetelmäsuunnittelija Laura Honkaniemi, laura.honkaniemi@hogrefe.fi, www.hogrefe.fi/LJI



JotBar-työajan-
seurannan avulla

LISÄÄ TUOTTAVUUTTA

Tehon lisäys on edullisin tapa kasvattaa tuottavuutta. Tehokkuus on työntekijöissä, vastuu tehokkuuden positiivisesta optimoinnista on työnantajalla. Jotbar-työajanseuranta antaa tietoa, jonka perusteella voidaan kehittää toimintaa ja muuttaa prosesseja sekä siten parantaa tuottavuutta.

JotBar-ohjelmistoperhe palvelee yrityksiä henkilö- ja materiaalivirtojen hallinnan haasteissa. Näitä ovat henkilöstön työajan- ja työtehtävien hallinta, työvaiheiden seuranta, yrityksen kulunvalvonta sekä varaston ja logistiikan hallinta. Jo yli 150 000 henkilöllä on käytössä JotBar-järjestelmä. Asiakkaitamme löytyy kaikilta toimialoilta ja monesta eri kokoluokasta, erityisesti valmistusprosesseissa ja palveluliiketoiminnassa.

Varaa esittely www.jotbar.fi

JotBar®

Merkki oikeudenmukaisuudesta

• Työajanseuranta • Töiden seuranta • Henkilökorttitulostus • Kulunvalvonta • Kameravalvonta • Vierailijahallinta • Varastonhallinta • Jäljitys • Projektinhallinta • Help Desk • Ylläpitopalvelut • Koulutus
• Huolto • Työaikapääteet • Kulunvalvontapääteet • Mobiilipääteet • Trukkipääteet • Tabletit • Viivakoodinlukijat • Valvontakamerat • ID- ja tarratulostimet

KANSAINVÄLINEN LIIKKUVUUS HAASTAA JA KEHITTÄÄ HENKILÖSTÖN OSAAMISTA

TEKSTI: MERJA KIHLE JA ARI MONONEN

KUVAT: PWC

Suomen PwC on tehnyt tutkimuksen suomalaisorganisaatioiden työntekijöiden kansainvälisestä liikkuvuudesta ja siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista.

Yrityksissä kansainvälinen liikkuvuus on yksi keino kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista. Tutkimuksen mukaan yritykset eivät kuitenkaan seuraa kovinkaan tarkasti liikkuvuuden aiheuttamia kustannuksia tai määritä omaa veropolitiikkaansa niitä varten.

Kansainvälistä liikkuvuutta koskeva PwC:n tutkimus 'Finnish Mobility Survey' valmistui 2.12.2015. Siinä oli mukana 32 suomalaista kansainvälistä yritystä ja organisaatiota.

Ulkomaisten työkomennusten luonne on muuttumassa, koska yrityksillä on tarvetta lähettää työntekijöitään ulkomaille töihin tiuhempaan tahtiin kuin aikaisemmin. Kun lainsäädäntökin koko ajan muuttuu, organisaatioiden on pyrittävä ehkäisemään riskejä ja tarpeettomia kustannuksia.

Usein kansainväliset työtehtävät liittyvät operatiivisiin projekteihin, mutta yritysten kannattaisi kiinnittää nykyistä

enemmän huomiota myös niiden hyödyntämiseen talent managementin välineenä.

Tyypillisesti tämä liittyy henkilöstöpolitiikkaan: yrityksissä halutaan löytää osaavat henkilöt oikeille paikoille ja kehittää edelleen heidän taitojaan ja kykyjään.

"Tällaista tutkimusta ei ollut aiemmin tehty suomalaisissa yrityksissä. Muualla maailmassa asiaa on kyllä tutkittu, mutta halusimme selvittää tilannetta nimenomaan Suomen kannalta", PwC:n asiantuntija Risto Löf kertoo tutkimuksen taustoista.

A middle-aged man with short, light brown hair and glasses is standing in front of a large window. He is wearing a dark blue pinstriped suit jacket over a light blue dress shirt and a red and white plaid tie. His right hand is on his hip. The background shows a modern building with glass and metal structures.

**// Kansainvälinen
liikkuvuus on
yksi keino kehittää ja
ylläpitää henkilöstön
osaamista.**

"Kansainvälinen liikkuvuus on nykyisin hyvin ketterää, mutta erilaiset säännökset esimerkiksi verotuksen ja työlupien osalta ovat tiukentuneet", PwC:n asiantuntija Risto Löf kertoo.

”Myös yritykset ja organisaatiot olivat kiinnostuneita kuulemaan, millä tavoin näitä ulkomaan työtehtäviin liittyviä asioita hoidetaan.”

Jatkotutkimuksia PwC suunnittelee tekensä 2–3 vuoden välein.

// Pääpiirteissään toimintatavat eri yrityksissä ovat samansuuntaisia.

Verot maksetaan yleensä ulkomaille

Finnish Mobility Survey -tutkimus tehtiin internet-pohjaisena kyselynä ja sitä täydennettiin haastatteluilla.

”Pääpiirteissään toimintatavat eri yrityksissä ovat samansuuntaisia. Suomalaisena erityispiirteenä voidaan mainita mm. se, että täältä lähtee enemmän pitkäaikaisia komennuslaisia kuin mitä tänne tulee – ja se, että täällä ei juurikaan käytetä erityisiä veropolitiikkoja, vaan komennuslaiset vastaavat yleensä itse veroistaan.”

”Tämä saattaa johtua siitä, että Suomi on suhteellisen korkean verotuksen maa. Kun verotus hoidetaan ulkomailla, siitä tulee yleensä aina työntekijälle jonkin verran hyötyä”, Löf päätelee.

Veropolitiikalla pyritään ehkäisemään epäselvyyksiä, mutta yritykset eivät silti toivo, että työntekijät lähtevät ulkomaille töihin verotuksellisista syistä.

Seurannassa puutteita

Suurimpia haasteita tutkimuksen mukaan ovat verot, komennuksen eri osa-alueiden yhteensovittaminen sekä työluvut.

”Kansainvälinen liikkuvuus on nykyisin hyvin ketterää, mutta erilaiset säännökset esimerkiksi verotuksen ja työlupien osalta ovat tiukentuneet.”

”Tässä ympäristössä tarvittaisiin systemaattista seurantaa. Tutkimuksemme mukaan etenkin lyhytaikaista kansainvälistä liikkuvuutta ei juurikaan seurata.”

Löfin mukaan suomalaisissa organisaatioissa korostui erityisesti se, että ulkomaantyöskentelyyn liittyviä kustannuksia sen enempää kuin kustannus/hyöty -suhdetakaan ei tarkkailtu järjestelmällisesti.

”Tyypillisesti kustannuksia arvioidaan komennuksen alussa, mutta niitä ei sitten enää seurata sen aikana.”

Organisaatioissa ei välttämättä myöskään tiedetä, missä työntekijät liikkuvat, mitä tehtäviä he ulkomailla tekevät, ja kuinka kauan.



”Ulkomaan komennukselle lähteneet luulevat usein, että kotimaahan on helppo palata. He eivät ehkä havaitse, että he ovat jo itse muuttaneet toimintatapojaan. Sen vuoksi on vaikeaa taas sopeutua vanhaan työkuultuuriin”, kertoo PwC:n asiantuntija Sari Viitasalo.

Vain 16 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ja organisaatioista arvioi, että komennusten etenemistä tarkkaillaan riittävän hyvin. Toisaalta 13 prosentilla ei ollut käytössä lainkaan seurantaa.

”Tutkimuksen mukaan lyhytaikainen liikkuvuus kasvaa, ja uudentyyppiset ulkomaantehtävät yleistyvät. Eri tilanteisiin tulisi suunnitella erilaisia politiikkoja. Tällä voidaan säästää aikaa ja kustannuksia, ja samalla ulkomaanpolitiikat toimivat paremmin talent managementin välineinä.”

Alueellisesti ulkomaantyöskentely kasvaa tutkimuksen mukaan erityisesti Aasian-Tyynenmeren alueilla.

Paluukin voi olla kulttuurishokki

Myös paluu kotimaahan voi olla yllättävän haasteellista.

”Paluun vaikeuteen liittyy varsinkin se, että pitkään ulkomailla olleelle ja jo uuteen työkuultuuriin tutustuneelle työntekijälle tulee Suomessa käännteinen sopeutumisprosessi”, selittää PwC:n asiantuntija Sari Viitasalo.



Toivo Särkkä: Onnellinen ministeri 1941
© KAVI / Suomen Filmiteollisuus SF Oy



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

Finnkino Oy | puh. 09-1311 9205

yritysmyynti@finnkino.fi | finnkino.fi/yritysmyynti

"Ulkomaan komennukselle lähteneet luulevat usein, että kotimaahan on helppo palata. He eivät ehkä havaitse, että he ovat jo itse muuttaneet toimintatapojaan. Sen vuoksi on vaikeaa taas sopeutua vanhaan työskulttuuriin."

Viitasalon mukaan tilanteeseen vaikuttaa paljon myös se, millaisessa paikassa työntekijä on ollut.

"Jos joku on ollut komennuksella isossa metropolissa, jossa työtahti on ollut kiivas, Suomi voi vaikuttaa siihen verrattuna pieneltä."

"Myös muuhun arkeen voi tulla suuria muutoksia. Ulkomailla on ehkä ollut kotiapua tarjolla tai toinen puoliso on ollut lasten kanssa kotona, ja sen jälkeen arjen pyörittäminen Suomessa on kenties hankalampaa. Jos vielä perheen molemmat vanhemmat käyvät Suomessa töissä – kuten meillä on tapana –, niin uusi tilanne voi vaatia oppimista ja sovittelua."

Asioita käytävä ennakolta läpi

Saattaa myös olla, että työntekijän odotukset uralla etenemisestä ulkomailla työskentelyn jälkeen eivät toteudukaan työpaikalla.

**Komennukselta
paluu kotimaahan
voi olla yllättävän
haasteellista.**

"Työntekijä saattaa odottaa, että hän saa komennukselta palattuaan ylennyksen tai ainakin että uudet taidot otetaan työtehtävissä huomioon. Jos odotukset ja todellisuus eivät kohtaa, ristiriita varmastikin tuo haasteita", arvioi Viitasalo.

"Tällaisia asioita olisi hyvä käydä läpi työpaikalla jo etukäteen."

Toisaalta työpaikalla voi tulla vastaan ennakoimattomia muutoksia esimerkiksi taloussuhdanteiden takia.

"Lisäksi ulkomaankomennukselle lähtö saattoi takavuosina olla työntekijälle taloudellisesti kannattavampaa kuin nykyisin. Nyt pyritään kohtuullisempiin komennuspaketteihin."

Viitasalo muistuttaa, että myös kotimaahan palaaville on mahdollista järjestää kulttuuri- ja sopeutumisvalmennusta.

"Muutenkin voidaan jo valmiiksi katsoa, mitä Suomen arkeen palaaminen tulee tarkoittamaan. Silloin asiat eivät tule yllätyksenä."

"Kun paluupäivä on tiedossa, valmistelut paluuta varten olisi hyvä aloittaa jo kuusi kuukautta etukäteen", Viitasalo suosittelee. ■



"Ulkomailla oleskellessaan huomaa, että pystyy selviämään monista uudentlaisista tilanteista. Se rohkaisee tarttumaan uuteen ja tekemään yhä enemmän", arvioi Maarit Saarenkylä Omniasta.

ULKOMAILTA KIELITAITOA JA UUDENLAISIA TYÖTAPOJA

TEKSTI: MERJA KIHLE JA ARI MONONEN

KUVA: OMNIA

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian kansainvälisten asioiden koordinaattori Maarit Saarenkylä tuli Omniaan alun perin sosiaali- ja terveysalan opettajaksi. Hän on itse ollut töissä muun muassa Pohjois-Amerikassa ja Irlannissa.

Sittemmin Saarenkylä on toiminut Omniassa eri tehtävissä, myös koulutuspäällikkönä. Yksi hänen tehtävistään tällä hetkellä on ECVET Expert toiminta CIMOn kautta. ECVET on ammatillisen koulutuksen opintosuoritusten eurooppalainen siirtojärjestelmä (European Credit System for Vocational Education and Training), jonka EU-komissio käynnisti vuonna 2012.

Omnia tarjoaa myös opiskelijoilleen ja opettajilleen mahdollisuuden kansainvälisiin vaihtojaksoihin. Noin 220 Omnian opiskelijaa ja n. 180 henkilökunnan jäsentä osallistuu vuosittain kansainväliselle vaihtojaksolle. Opiskelijoiden kohdalla vaihdot ovat työssäoppimista paikallisessa yrityksessä ja henkilökunnalle joko työelämäjakso oman alan yrityksessä tai tutustumisvierailuja oman alan yrityksiin ja oppilaitoksiin.



Muunneltavat tilat ja tämän päivän tekniikka vaativaankin käyttöön

FellmanniCampuksella tapahtuu jatkuvasti. Niin pienet näyttelyt kuin satojen ihmisten suurtapahtumat ovat kampuksen arkipäivää. Auditorio mahdollistaa suuret tilaisuudet ja uuden korkeatasoisen kokoustekniikan käytön 250 hengelle. Streaming-palvelumme on myös käytettävissäsi mahdollistaen suorat lähetykset tilaisuudestasi.

Kokouksen yhteyteen voi liittää helposti Ravintola Fellmannian virkistävät ja herkulliset kokoustarjoilut, Room Escape pakopelin tai erilaisia hyvinvointipalveluja, kuten taukoliikuntaa, ryhmäliikuntaa, testauspalveluita tai kuntosalia. Kaikki hyvinvointipalvelut ovat räätälöitävissä asiakkaat toiveiden mukaisesti keston ja aktiviteetin mukaan.

Myyntipalvelumme auttaa mielellään olipa tilatarpeesi minkäkokoinen tahansa!
Puh. 044 708 1348
ma-pe klo 8-16
myyntipalvelu@fellmannia.fi

FellmanniCampus

Kirkkokatu 27, Lahti

Avoimna ma-pe 8-20 la-su 10-16

www.fellmannia.fi

LAMK

Maalaisjärjellä pääsee pitkälle

"Ensimmäiset ja pisimmät työrupeamani ulkomailla liittyivät siihen, että aviomieheni työ vei koko perheen Kanadaan ja USA:aan", Saarenkylä muistaa.

Saarenkylän omaa urakehitystä ulkomailla hidasti alkuvaiheessa amerikkalainen byrokratia, mm. koulutodistusten viralliset käännökset englanniksi veivät paljon aikaa.

"Muun muassa työlupien hakemisessa oli paljon työtä. Muutoinkin ulkomailla yllättää byrokratia ja se, että monia asioita tehdään toisella tavalla kuin Suomessa."

"Joskus haasteena oli myös ulkopuolisuuden tunne. Vaikka osasin kieltä, en pystynyt keskustelemaan paikallisista asioista yhtä syvällisesti kuin syntyperäiset amerikkalaiset."

Työnteko ulkomailla opettaa Saarenkylän mukaan pitkäjänteisyyttä, uskallusta ja erilaisuuden sietokykyä sekä kykyä työskennellä eri kulttuureista tulevien kanssa. Joskus on myös selvittävä maalaisjärjellä sekä pienillä budjeteilla. Tämä tuo itsevarmuutta ja luottoa omaan osaamiseen.

"Itse asiassa olin jo pari kertaa vähällä luovuttaa ja ryhtyä pakkaamaan laukkujani – mutta näistä tilanteista on vain päästävä yli. Ajan mittaan myönteiset kokemukset jäävät paremmin mieleen kuin kielteiset."

"Ulkomailla oleskellessaan huomaa, että pystyy selviämään monista uudeltaisista tilanteista. Se rohkaisee tarttumaan uuteen ja tekemään yhä enemmän", arvioi Saarenkylä.

"Kun Omniaan tultuani kysyttiin halukkaita lähtijöitä kansainvälisiin projekteihin, olin sitten ensimmäisten joukossa kättäni nostamassa."

Tartu tilaisuuteen – ja matkalaukkuun

Työskentely ulkomailla kehittää nopeasti myös kielitaitoa sekä oman alan osaamista – kuten lähtemisen tarkoituksena yleensä onkin.

"Omniaan opettajat hakevat ulkomailta uusia opetusmenetelmiä ja työtapoja, opiskelijat kansainvälistä osaamista", Saarenkylä mainitsee.

Aivan kaikille työskentely ulkomailla ei sovellu, eivätkä kaikki ole ylipäättään kiinnostuneita ulkomailla työskentelystä.

"Toki ulkomaanjaksoihin liittyy monenlaisia velvoitteita, lisätyötä ja raportointia."

"Varsinkin silloin, kun henkilö lähtee pitkälle ulkomaan jaksolle, on koko perheen tilannetta pohdittava etukäteen. Voi olla hankala tilanne, jos läheisiä sukulaisia jää kotimaahan ulkomaan jakson ajaksi. Tosin viestintä eri maiden välillä onnistuu nykyään helpommin kuin ennen."

Koti-ikävä voi muutenkin vaivata, etenkin juhlapäivien aikoina.

"Nykyisin kun lähetän Omniaan opettajia ja opiskelijoita kansainvälisille jaksolle, käyn läpi omia kokemuksiani. Lähti-joitä voi valmentaa siihen, että matkoilla voi tulla vaikka mitä vastaan", sanoo Saarenkylä.

"On kuitenkin ikävää, jos ihmisiltä jää hienoja tilaisuuksia käyttämättä. Ulkomaan työskentelyjaksoilta saa paljon uutta sisältöä työhön ja henkistä pääomaa."

"Omia kokemuksiani ulkomailta en vaihtaisi pois. Pitää osata tarttua tilaisuuksiin", Saarenkylä kehottaa. ■

**Työnteko
ulkomailla opettaa
pitkäjänteisyyttä, uskallusta
ja erilaisuuden sietokykyä.**

Hyvinvointi työelämässä

on koko Suomen etu.

TYÖHYVINVOINNIN AMMATTIMESSUT

13.–15.9.2016

TAMPERE

Työhyvinvointi 2016 tarjoaa tuoreinta tietoa alan palveluista, kehityksestä sekä niiden käytännön toteutuksista niin työnantajille kuin työntekijöillekin. Työhyvinvointiin kuuluvat vahvasti työturvallisuus, työterveys ja ergonomia sekä hyvä johtaminen, yhdenvertaisuus, ilmapiiri ja ammattitaito.

Tule mukaan!

Työhyvinvointi 2016 on oikea paikka, kun haluat löytää uusia asiakkaita, saada potkua myyntiin, lanseerata uusia tuotteita sekä lisätä yrityksesi tunnettuutta.

Myynti:

Veli-Pekka Rouvali, p. 0207 701 212
Jukka Järvinen, p. 0207 701 233

Samaan aikaan

TYÖTERVEYSPÄIVÄT

13.–14.9.2016 TAMPERE
www.ttl.fi/ttp
@ttpaivat

 **Työhyvinvointi**
ammattimessut



TEKSTI: TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS

EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY

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.

Toimivassa työyhteisössä on vähintään yhtä monta muuttujaa kuin siinä on jäseniäkin. Hyvää työyhteisöä ei voi luoda ulkopäin ja vastuu työyhteisön toimivuudesta on viime kädessä kaikilla työyhteisön jäsenillä. Lainsäädännöllä on kuitenkin pyritty turvaamaan työyhteisön yhteistyö, hyvinvointi ja turvallisuus asettamalla velvollisuuksia niin työnantajille kuin työntekijöillekin. Työyhteisön toimivuutta takaavia säännöksiä sisältyy työsopimuslain (55/2001) lisäksi myös muun muassa työturvallisuuslakiin (738/2002), työterveyshuoltolakiin (1383/2001), yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014), lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sekä rikoslakiin (39/1889).

Toimivan työyhteisön lainsäädännöllinen perusta on pitkään painottunut työturvallisuuslainsäädäntöön. Edelleen työturvallisuuslaki on yksi työyhteisön toimintaa vahvimmin ohjaavista säännöksistä ja kieltämättä työskentelyn turvallisuus onkin olennainen osa työyhteisön toimivuutta. Työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseksi sekä työntekijöille aiheutuvien fyysisen ja henkisen terveyden haittojen ennaltaehkäisemiseksi ja torjumiseksi työturvallisuuslaki asettaa työnantajille yleisen huolehtimisvelvoitteen sekä useita täsmällisempiä velvollisuuksia. Työnantajan on esimerkiksi selvítettävä ja tunnistettava sekä poistettava haitta- ja vaaratekijät, jotka aiheutuvat muun muassa työstä, työympäristöstä ja työolosuhteista. Työyhteisön toimintaa edistääkseen työnantajan on myös järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuoltolain mukainen työterveyshuolto. Vastuu työyhteisön toimivuudesta ei kuitenkaan ole yksin työnantajalla, sillä työntekijöidenkin on huolehdittava käytettävissään olevin keinoin omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijöiden on esimerkiksi viipymättä ilmoitettava havaitsemistaan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavista vioista ja puutteellisuuksista sekä pyrittävä poistamaan ne.

Fyysisen turvallisuuden lisäksi työturvallisuuslaki pyrkii takaamaan myös henkisen hyvinvoinnin sekä työnantajan ja

työntekijöiden välisen yhteistyön etenkin työturvallisuusasioissa. Työntekijöiden on vältettävä muiden työntekijöiden häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua. Työnantajalla on puolestaan velvollisuus ryhtyä toimiin työntekijään työssä kohdistuvan häirintän ja muun epäasiallisen kohtelun poistamiseksi. Tämä velvollisuus syntyykin esimerkiksi kiusaamistilanteissa, joita ratkaistaessa työturvallisuuslaki on usein keskeisessä asemassa. Työturvallisuuslaki edistää yhteistyötä velvoittamalla osapuolet yhteistoiminnassa ylläpitämään ja parantamaan työturvallisuutta työpaikalla.

Työyhteisön toimivuutta tukevat myös työsopimuslaissa asetetut yleisluontoisemmat velvollisuudet, jotka ohjaavat osapuolten toimintaa työsopimussuhteen aikana. Työnantajan tulee yleisvelvoitteensa nojalla kaikin puolin edistää suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on myös lähtökohtaisesti kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Tasa-puolinen kohtelu on omiaan edistämään työyhteisön positiivista ilmapiiriä. Työsopimuslaki korostaa työturvallisuuslain tapaan myös työntekijöiden velvollisuutta huolehtia työturvallisuudesta.

Osaltaan työyhteisön hyvän ilmapiirin takeena ovat myös yhdenvertaisuuslaki sekä naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annettu laki. Työturvallisuus- ja työsopimuslaista poiketen ne asettavat velvollisuuksia pääasiassa työnantajalle. Kaikien työnantajien on edistettävä sekä yhdenvertaisuutta että sukupuolten välistä tasa-arvoa työyhteisössä. Mikäli työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, työnantajalla on oltava edistämistoimenpiteitä varten ajantasainen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma.

Viime kädessä työyhteisön toimivuus on pyritty turvaamaan rikoslailla. Esimerkiksi työturvallisuusrikos ja työsyryntä rikosnimikkeinä ehkäisevät työyhteisön toimivuutta haittaavia menettelytapoja. Kriminalisoinnit osoittavat, että lainsäätäjät on pitänyt työyhteisön toimivuuden takaamiseksi asetettuja velvoitteita merkityksellisinä. ■

työ-LAKI vastaa

Palstalla asianaajotoimisto Evershedsin työoikeusryhmän osaajat vastaavat aiheeseen liittyviin kysymyksiin.

TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS

EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY



Pitääkö työpaikoilla käydä yhteistoimintaneuvotteluja muulloinkin kuin vain henkilöstöä vähennettäessä?

Heti yhteistoimintalain ensimmäisessä pykälässä määritellään lain tarkoitus. Sen mukaan yt-lailta pyritään edistämään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä tavoitteena yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Velvoite käydä yhteistoimintaneuvotteluja henkilöstön kanssa pitää siis sisällään paljon arkipäiväisempiä asioita kuin vain irtisanomisten ennakointia ja niiden valmistelua.

Yt-laissa puhutaan yrityksen yleisistä suunnitelmista, periaatteista ja tavoitteista, joita tulee käsitellä henkilöstön kanssa neuvottelemalla. Tällaisia ovat muun muassa työhönoton, yrityksen sisäisen tiedottamisen ja vuokratyövoiman käytön periaatteet ja käytännöt. Suunnitelmat ja tavoitteet ovat yrityksen johtamisen välineitä ja niillä ohjataan yrityksen toimintaa.

Yrityksen on lisäksi vuosittain laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Niitä laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla voi olla henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Vuosittaista henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa on käsiteltävä muun muassa ne periaatteet, joita noudatetaan erilaisten työsuhdemuotojen käytössä.

Yt-menettelyn piiriin lukeutuvat myös erityislakeihin, kuten tasa-arvolakiin ja yhdenvertaisuuslakiin, perustuvien suunnitelmien, periaatteiden ja käytäntöjen käsittely. Tasa-arvo- ja

yhdenvertaisuussuunnitelman laadinta koskee tosin vain sel- laista yritystä, jossa työskentelee vähintään 30 työntekijää. Sen sijaan kaiken kokoisia yrityksiä koskee velvollisuus neuvotella työntekijöihin mahdollisesti kohdistuvan kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisin menetelmin toteutettavan valvonnan tarkoitus, käyttöönotto ja menetelmät.

Lisäksi yt-menettelyssä on käsiteltävä sähköpostin ja tietoverkon käytön periaatteet sekä näitä käyttäessä tallentuvien tunnustetietojen käsittely. Sosiaalinen media ja sen käyttämi- seen liittyvät ohjeet ovat konkreettinen esimerkki tietoverkon käytön periaatteista, jotka tulee käydä läpi yhdessä henkilöstön kanssa.

Ketkä tähän jatkuvan neuvottelemisen kulttuuriin pääsevät sitten osallistumaan? Edellä mainituissa yt-neuvotteluissa ovat osapuolina työnantaja ja niiden henkilöstöryhmien edustajat, joita neuvoteltava asia koskee. Neuvottelujen tavoite on yksimielisyyden saavuttaminen ennen suunnitelmien, periaatteiden ja käytäntöjen käyttöönottoa. Neuvotteluissa käsitellään asioiden perusteita, tavoitteita ja vaikutuksia. Lainsäädäntö ei kirjaamisvelvoitteen lisäksi määrittele neuvotteluiden konkreettista menettelytapaa, vaan työnantajan päätettäväksi jää, miten yt-lain tavoitteena oleva neuvottelemisen yhteistoiminnan hen- gessä saavutetaan.

Jos työnantaja tai tämän edustaja jättää tahallaan tai huo- limattomuudestaan käymättä yhteistoimintaneuvottelut ennen edellä mainittujen suunnitelmien, periaatteiden tai tavoitteiden käyttöönottoa, voi tästä viime kädessä seurata rikosvastuun aktualisoituminen. Yt-lain noudattamista valvovalla yhteisoi- minta-asiamiehellä on toimivalta puuttua tarkastuksin ja keho- tuksin mahdolliseen yt-lain rikkomiseen ja viimekädessä jopa velvollisuus tehdä asiassa ilmoitus poliisille esitutkintaa varten.

MATLEENA ENGBLOM



TARU HYVÄRINEN



PEKKA JÄNTTI



KARI KANNALA



MARI MOHSEN



Onko esimiehellä mitään juridista vastuuta puuttua epäasialliseen kohteluun työpaikalla?

Kyllä on, ja pahimmassa tapauksessa varsin merkittäväkin. Varsinkin esimiehen ja alaisen välisessä häirintäasiassa kohtaavat niin työturvallisuuslain tavoitenormit, rikoslain rangaistussäännökset kuin myös vahingonkorvauslain erityisnormit.

Voidaan väittää, että esimiehenä olemisen vaikein tehtävä onkin henkilöjohtaminen ja sen erinäiset ilmiöt ja ongelmat. Ongelmat voivat ilmetä kahden työntekijän välillä, mutta häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta voidaan puhua myös esimiehen ja alaisen välillä – suuntaan tai toiseen.

Häirintä ja epäasiallinen kohtelu voi ilmetä monella eri tavalla. Perinteisesti ehkä ajattelempa, että häirintä on kiellettyä, henkilökohtaisuuden rajat rikkovaa fyysistä läsnäoloa, siinä missä epäasiallinen kohtelu taas on verbaalista viestintää. Tällöin näemme asiat konkreettisina, aktiivisen toiminnan ilmiöinä. Mutta häirintä ja epäasiallinen kohtelu – eli työpaikkakiusaaminen – on ehkä valtaosaltaan kuitenkin passiivista ja välillistä toimintaa: toisen ihmisen sivuuttamista, vähättelyä, työtehtävien ja vastuiden vähentämistä, jne.

Työturvallisuuslaista löytyy häirintää koskeva erityissäännös, jonka mukaan tilanteissa, joissa työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa, hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. Säännöksen merkitystä korostaa se, että rikoslaissa on säädetty työtur-

vallisuusrikoksen tunnusmerkistöksi työturvallisuusmääräysten tahallinen tai tuottamuksellinen rikkominen. Seuraamuksena voi olla sakkoa tai enintään yksi vuosi vankeutta. Rangaistusvastuu voi ulottua myös työnantajaan oikeushenkilönä, jolloin yritykselle voidaan langettaa yhteisösakko samasta esimiehen teosta tai laiminlyönnistä työturvallisuuslain noudattamisessa.

Työpaikkakiusaamisen painaminen villaisella voi johtaa työturvallisuutta koskevien normien rikkomisen ohella myös toisen rikoksen, pahoinpitelyn, tunnusmerkistön täyttymiseen. Uusimmassa oikeuskäytännössä on katsottu, että työpaikkakiusaaminen voidaan ääritapauksessaan lukea pahoinpitelyrikoksen sisään, jos sillä väkivaltaa tekemättä vahingoitetaan toisen terveyttä. Pitkään jatkunut ja työyhteisön tai johdon siunauksen saanut kiusaaminen voi johtaa esimiehen tuomiolle myös pahoinpitelystä.

Ja edelleen, myös vahingonkorvausoikeuden maailma tunnistaa häirinnän ja epäasiallisen kohtelun perusteena saada vahingonkorvausta kiusaajalta. Tällöin puhutaan loukkauksen aiheuttaman kärsimyksen korvaamisesta, mille on vahingonkorvauslaissa asetettu tarkat edellytykset. Lain mukaan oikeus korvaukseen loukkauksen aiheuttamasta kärsimyksestä on sillä, jonka ihmisarvoa on tahallaan tai törkeästä huolimattomuudesta vakavasti loukattu. Tätä edeltää kuitenkin aina tapauskohtainen harkinta, jossa monet tekijät vaikuttavat korvaamisvelvollisuuden syntymiseen ja mahdollisesti tuomittavan korvauksen määrään. ■

KARI PARKKINEN



MARIA PENTTILÄ

ANNE
PETÄJÄNIEMI-BJÖRKLUND

JANI PITKÄNEN



TUOMAS OKSANEN



// Uuden oppaan avulla työterveysyksikkö arvioi ja parantaa toimintansa laatua

Työterveyshuollon toiminnan laatua ja vaikuttavuutta on seurattava. Jokaisessa työterveysyksikössä pitää olla hyvää työterveyshuoltokäytäntöä noudatettava kirjallinen yksikkökohtainen laatujärjestelmä, joka kuvaa yksikön koko toiminnan: johtamisen, henkilöstön, tukitoiminnot, verkostoyhteistyön ja työterveyshuollon palvelurakenteen.

Kun rakennetaan laatujärjestelmää, toiminta kuvataan prosesseina. Niiden avulla saadaan arkikäytännöt näkyviksi. Laadun johtaminen ja mittaminen rakentuu prosessien toimivuuden, asiakasarviointien, oman henkilöstön tyytyväisyyden ja taloudellisten tulosten kautta. Työterveysyksikkö sitoutuu laatujärjestelmän rakennettuun toiminnassaan laadun jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi käytössä olevan laatujärjestelmän on noudatettava hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteita ja lainsäädännön vaatimuksia.

// Työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu suomalaisilla työpaikoilla pääosin hyvin

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu kolmessa neljästä suomalaisista työpaikoista hyvin tai erittäin hyvin. Monessa perheessä perhevapaat ja koti-työ kuitenkin kasautuvat naisille.

Tutkimuksen mukaan miesvaltaisilla työpaikoilla on vaikeampi ottaa puheeksi perhesyistä johtuvat poissaolot kuin naisvaltaisilla työpaikoilla. Perhemyönteisyyttä työpaikalla kannattaa tavoitella, sillä kun työn ja muun elämän yhteensovittamisen ratkaisut on huomioitu, työhön voi keskittyä ja panostaa silloin, kun on töissä. Tutkimuksen mukaan isoilla työpaikoilla ovat vahvuutena kirjatut käytännöt ja prosessit, pienillä työpaikoilla asiat sovitaan yksilöllisemmin.

Tehokkaammasta tiedotuksesta eri mahdollisuuksista hyötyisi suuri osa työpaikoista, sillä tutkimuksen mukaan vain neljäsosalla työpaikoista tiedotus työn ja muun elämän järjestelymahdollisuuksista on hoidettu hyvin. Tulokset käyvät ilmi Työterveyslaitoksen toteuttamasta kyselystä, johon syksyllä 2015 vastasi 2 718 työsuojelupäällikköä tai -valtuutettua.

// Työuupuneet suoriutuvat hyvin, mutta hinta aivoille voi olla kova

Kun ihminen uupuu työssään, hän kokee usein muistin ja keskittymisen vaikeuksia. Työterveyslaitoksen aivotutkimushanke osoitti, että työuupuneet pystyvät yhtä hyvään suoriutumiseen kuin muut. Kuitenkin työskentelyn aikainen aivotoiminta poikkeaa heillä tavanomaisesta ja reagointi yllättäviin häiriöääniin on heikompaa.

Tuoreen tutkimustuloksen mukaan työuupuneilla hyvä suoriutuminen kuormittaa aivoja tavanomaisesta poikkeavalla tavalla siten, etteivät he reagoi työskentelyn aikaisiin häiriöääniin yhtä tehokkaasti kuin verrokkit. Tieteellisessä Biological Psychology -lehdessä julkaistu tutkimustulos lisää ymmärrystä työuupumuksesta ja niistä tiedonkäsittelyn vaikeuksista, joita työuupuneet usein kokevat. Tutkimustilanne mallinsi avokonttorissa työskentelyä.

”On tärkeää pystyä keskittymään tiettyyn tehtävään, mutta toisaalta täytyy myös pystyä tarvittaessa reagoimaan erilaisiin merkkiääniin kuten puhelimeen tai hälytysääniin”, toteaa psykologi Laura Sokka Työterveyslaitoksesta.

Lisätietoja: psykologi Laura Sokka, puh. 0 43 8245039, [laura.sokka\(at\)ttl.fi](mailto:laura.sokka(at)ttl.fi)

// Työterveyslaitos julkaisi ohjeen sisäilmasto-ongelmien ratkaisemiseksi työpaikoilla

Sisäilmasto-ongelmat ovat edelleen yleisiä työpaikoilla. Ne vaativat usein monen eri ammattilaisen asiantuntemusta ja yhteistyötä. Työterveyslaitos on julkaissut ohjeen ongelmien ratkaisun tueksi.

Sisäilmasto-ongelmien selvittämisestä ovat vastuussa monet toimijat, kuten johdon, kiinteistön hallinnan ja työsuojelun edustajat. Ongelmat voivat olla monitahoisia, jolloin niiden selvittämiseen ja ratkaisemiseen tarvitaan usean eri ammattilaisen asiantuntemusta ja yhteistyötä. Tilojen käyttäjiä on usein kymmeniä, jopa satoja, minkä vuoksi selvitys- ja ratkaisuprosessissa vaaditaan suunnitelmallista etenemistä sekä säännöllistä, vuorovaikutteista viestintää.

Työterveyslaitos on laatinut sisäilmasto-ongelmien ratkaisuprosessia käsittelevän ohjeen työpaikoille. Ohje on saatavilla maksuttomana verkkokirjana.

Kirja antaa vastauksia pohdintoihin, miten tulee edetä jos epäilee työpaikalla sisäilmasto-ongelmaa. Teoksessa otetaan kantaa eri toimijoiden rooleihin ja vastuisiin ongelmien selvityksessä. Kirjassa kerrotaan myös, keitä ratkaisuprosessiin tarvitaan ja kuka on pätevä asiantuntija.

Ohjeen laatimiseen perustettua hanketta ohjasi ja rahoitti sosiaali- ja terveysministeriö ja sen yhteistyökumppaneina olivat Aluehallintovirasto (työsuojeluvalvonta), Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira sekä Säteilyturvakeskus.

Lisätietoja:

johtaja Sanna Lappalainen , Työterveyslaitos, p. 0 40 715 2204, [sanna.lappalainen\(at\)ttl.fi](mailto:sanna.lappalainen(at)ttl.fi),
vanhempi asiantuntija Katja Tähtinen , Työterveyslaitos, p. 043 825 5468, [katja.tahtinen\(at\)ttl.fi](mailto:katja.tahtinen(at)ttl.fi)

KAHVITAUKOKULTTUURI ON PALAAMASSA TYÖPAIKOILLE – ONNEKSI

Kuppi kahvia mukaan ja takaisin työpisteelle tekemään töitä. Ajatus jumittaa ja niskaa särkee. Nyt olisi tauon paikka!

Viime aikoina on jälleen oivallettu, että tauko töiden lomassa ei ole ajanhukkaa, päinvastoin. Tauko elvyttää työntekijää päivän rasituksesta, parantaa työtehoa ja keskittymistä. Rentoutunut ja virkeä työntekijä tekee vähemmän virheitä. Kahvitauon sosiaalinen merkitys on myös suuri. Kollegan kanssa keskustellaan asiaa ja asian vierestä, nauretaan ja hitsaudutaan paremmin yhteen. Myönteinen asenne lisää työmotivaatiota, joka taas lisää yrityksen tulosta.

Laadukas kahvi on myös koko yrityksen käyntikortti vierailijoille. Mukava hetki hyvän kahvin parissa jättää positiivisen mielikuvan.

MyMoment by Paulig on konsepti, joka auttaa yrityksiä luomaan parempia kahvihetkiä toimistoille ja työpaikoille. ■

Lisätietoja kahviratkaisuista Paulig Professionalilta:
www.pauligprofessional.fi

KUVA: PAULIG



KEVÄT ON ITSESTÄÄN HUOLEHTIMISEN AIKAA



Kevätaurinko pilkistelee ikkunoista ja herättelee meitä suomalaisia jälleen pitkän talven jälkeen horroksesta. Pimeys ja kylmyys väistyvät ja luonto herää – on aika virkistää itseään loistamaan yhdessä kevätauringon kanssa. Petäys Resort Vanajaveden rannalla on täydellinen kohde aktiiviselle lomalle tai rauhoittavalle irti-

otolle. Olemme koonneet kevään piristykseksi kaksi teemaviikonloppua, joiden parissa ajatukset siirtyvät talven pimeydestä valoisampiin aikoihin ja pian koittavaan kesään. Nyt on aika panostaa itseensä – omaan terveyteen ja hyvinvointiin.

Huhtikuun lopulla (23.–24.4.) naisenergiaa valtaa Petäyksen niemen, kun Naisten Sporttiviikonloppu starttaa mukanasatempaavan liikunnallisen ohjelman merkeissä. Tiedossa on hikoilua ja hauskanpitoa reipashenkisessä porukassa. Ohjelma on rakennettu siten, että jokainen voi haastaa itseään oman kunto- ja liikuntatason mukaan. Nauruntäyteinen ja aktiivinen viikonloppu tiedossa!

Toinen teemaviikonlopuista on pyhitetty rauhoittumiselle. Pysähdy Hetkeksi – hyvän olon viikonloppu (21.–22.5.) keskit-



tyy osallistujan oman hyvinvoinnin äärelle. Luonnosta nauttimista, rentouttavia liikuntamuotoja ja herkullista ruokaa. Ajatukset narikkaan ja nautiskelemaan!

Tule yksin, ystävän kanssa, tai kerää koko kaveriporukka mukaan. Teemaviikonloppujen parissa viihtyy varmasti. Jos valmiista viikonlopuista ei löydy sopivaa tai ajankohta ei sovi aikatauluhiisi, ota yhteyttä niin suunnittelemme mielellämme juuri sinulle ja ryhmällesi sopivan kokonaisuuden teille sopivalle ajankohdalle. ■

Lisätietoja teemaviikonlopuista: myynti@petays.fi, www.petays.fi

FELLMANNICAMPUS – TILOJA MIELELLE, KEHOLLE JA AISTEILLE!

FellmanniCampus on viihtyisä kokous- ja tapahtumaympäristö Lahden keskustamyljöössä, jossa niin pienet näyttelyt kuin satojen ihmisten suurtapahtumat ovat kampuksen arkipäivää.

Tilaisuuksien järjestäjät ja kokousvieraat voivat käyttää korkeatasoisia ja muunneltavia kokoustiloja- ja välineitä. Auditorio mahdollistaa suuret tilaisuudet ja uuden korkeatasoisen kokoustekniikan käytön 250 hengelle. Streaming-palvelumme on myös käytettävissäsi mahdollistaen suorat lähettykset tilaisuudestasi. Lisäksi talossa on ravintola, useita 8–80 hengen kokoustiloja ja runsaasti monimuotoista tilaa liikkuvan työntekoon ja ryhmätöiden tekemiseen.

Kokouspaketteja on tarjolla aina aamiaisbuffetista iltakoukseen. Kokoustilojen ja -tarjoilujen lisäksi kokouspakettiin voidaan liittää Room Escape pakopeli tai hyvinvointipalveluja, kuten tietoisuuden liikunnan ja ravinnon merkityksestä hyvinvoinnille sekä mielen, kehon asennon ja hengityksen yhdistävä Qigong-harjoitus. Lahden ammattikorkeakoulun liikuntapalvelu LAMK Sportsin kattavasta ryhmäliikuntatarjonnasta voi valita istumakokouksen vastapainoksi aktiivisempaa ryhmäliikuntaa

esimerkiksi itsepuolustustunnin tai kovatempoisen HIIT-tunnin. Kaikki hyvinvointipalvelut ovat räätälöitävissä asiakkaat toiveiden mukaisesti keston ja aktiviteetin mukaan.

Myös kokoustarjoiluissa panostetaan asiakkaiden hyvinvointiin ja tarjolla on parhaita raaka-aineita lähiruokailtoilta. Kokoustarjoilut voivat pitää sisällään aamiaisen, lounaan, ilta-päiväkahvin tai vaikka juuresbaarin ja virkistävän smoothien.

FellmanniCampuksen tilojen suunnittelun lähtökohtana on ollut avoimuus ja muuntojoustavuus. Monet tilat taipuvat erilaisiin käyttötarpeisiin esimerkiksi siirtoseinien avulla. Kokoustilat on varustettu nykyaikaisella AV- ja IT-tekniikalla, mikä mahdollistaa myös etäyhteyksien kautta toteutettavan opetuksen, ryhmätyöt, kokoukset ja neuvottelut. ■

Lisätietoja: www.fellmannia.fi

MEPCOLLE PARHAAT ARVOSANAT HRM-JÄRJESTELMISTÄ JA NIIDEN TOIMITUKSISTA

Mepco HRM on Suomen käytetyin henkilöstöjohtamisjärjestelmä asiakasmäärissään mitattuna. Mepco saa myös koko joukon parhaat arvostukset sekä järjestelmästäan että sen toimituksista. Konsulttiyritys Biztechin selvitykseen haastateltiin lähes 600 suomalaisen organisaation it-johdtoa.

Mepco Oy on myös Suomen suurin HRM-järjestelmien toimittaja, sillä yritys on Biztechin selvityksen mukaan tehnyt toimituksen 14 prosentille vastaajista. Mepcolla on kaikkiaan jo yli 350 HRM-asiakasta. Mepco tarjoaa omaa Mepco HRM-järjestelmää, joka sisältää koko organisaatiota palvelevat välineet työsuhteen elinkaaren kokonaisvaltaiseen hallintaan.

Biztechin selvitys kosketti ainoastaan henkilöstöhallinnon ohjelmistoja, ja esimerkiksi palkkapuolen ohjelmistojen osalta Biztech julkaisee erillisen raportin myöhemmin.

Parhaat arvostukset sekä järjestelmälle että toimituksille

Mepco saa koko joukon parhaat arvostukset sekä järjestelmästäan että sen toimituksista. Järjestelmätoimittajana Mepcon arvostusasteikolla 1–5 on peräti 3,82.



Mepco HRM-järjestelmä taas saa arvostuksen 3,75, mikä oikeuttaa jaettuun kärkisijaan.

”Aiemmissä tyytyväisyyskyselyissä yli 95 prosenttia asiakkaistamme on antanut järjestelmälle kiitettävän arvostuksen”, Mepcon varatoimitusjohtaja Hannu Kaukonen sanoo.

Mikä on Mepco HRM?

Mepco HRM sisältää koko organisaatiota palvelevat välineet työsuhteen elinkaaren kokonaisvaltaiseen hallintaan. Henkilöstöhallinnon, palkanlaskennan ja rekrytoinnin moduulit voidaan ottaa käyttöön yhdessä tai erikseen. Parhaiten hyödyt toteutuvat kokonaisuutena. Järjestelmää on kiitetty laajasta toiminnallisuudesta, joustavuudesta, käyttäjäystävällisyydestä ja liitettävyydestä. ■

Lisätietoja: www.mepco.fi

TAPAA PARHAAT PALVELUNTARJOAJAT NEEDSEEKERISSÄ 12.5.2016

*Säästät aikaa. Poimit parhaat. Kerro yrityksesi
tarve, me esittelemme palveluntarjoajat ja
järjestämme teille elämyksellisen kohtaamispaikan.*

Needseeker 12.5.2016

Tapahtumakeskus Telakka, Helsinki

Miksi Needseeker?

Oletko etsimässä palveluntarjoajaa *HR-, talous-, laki-, markkinointi-, viestintäpalveluihin?*

Tervetuloa uudelle aikakaudelle, jossa ostaminen on nopeaa ja vaivatonta. Needseekerissä tarpeet ja myyjät kohtaavat toisensa tunnistetusti.

Tapaa tärkeimmät palveluntarjoajasi 12.5.! Mukana jo mm. *Academic Work – Helsinki, Aivokunto Oy, Asianajotoimisto Mäkitalo Rantanen & Co, Attendo Terveyspalvelut Oy, Defisan Hygieniä Oy, Document House Oy, Gapps Oy, Infrastone Oy, Isoworks Oy, Lindström Oy, Lyreco Finland Oy, M-Files Oy, Mobinet Oy, Office Innovations Finland Oy, Ofisea Oy, Opus Capita Group Oy, OS/G MarCom, Planeetta Internet Oy, Procomp Solutions Oy, Rastor Oy, Smartum Oy, SOL Palvelut Oy, Solenovo Oy, Some Hunters Oy, Sympa Oy, Unionimedia Oy, Upcloud Oy, Vaadin Ltd., Valu Digital Oy*

Näin Needseeker toimii:

1. Kartoitamme ostajien tarpeet ja niitä vastaavat palveluntarjoajat needseeker.com:ssa

Osoitteessa needseeker.com ostajat hakevat palveluntarjoajia ratkaisuttain ja valitsevat kiinnostavimmat ja lähettävät tiedon meille Management Eventsiin. Varmistamme investointisi ja rekisteröimme sinut Needseeker-päivään 11.5.



2. Tapaamiset sovitaan sähköisessä

Needseeker-palvelussamme

Rekisteröinnin jälkeen ostajat lähettävät tapaamispyyntöjä kiinnostaville palveluntarjoajille. Tapaamiset ovat lyhyitä 11 minuuttisia kohtauksia, joissa voitte arvioida yhteensopivuuksenne kumppanuuteen.

3. Needseeker-päivässä ostajat ja palveluntarjoajat kohtaavat kolmessa tunnissa, tehokkaasti

Kun tapaamispyyntösi hyväksytään, voit hoitaa kaikki sovitut tapaamisesi Needseekerissä yhdellä kerralla, vaivattomasti. Me hoidamme puitteet, sinun tarvitsee vain tulla paikalle.

Kiinnostuitko?

Kerromme mielellämme lisää, miten Needseeker palvelee sinua ostajana tai myyjänä. Lisätietoja joko needseeker.com tai mirka.saarinen@managementevents.com.

Needseeker on Management Eventsin uudenlainen palvelukonsepti, joka digitalisoi ostoprosessia tuomalla tarjonnan yhteen paikkaan ja ehdottamalla tapaamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaajille.

Management Events on suomalainen yritys, joka on järjestänyt ylimmän johdon kutsuvierastilaisuuksia jo 20 vuoden ajan 11 eri maassa. ■





TYTYRIN KAIVOSMUSEON -110 TASOLLA MAAN UUMENISSA SIJAITSEVAN LOUHOKSEN VALO- JA MUSIIKKITEOS ON UUSITTU

– tarjolla Sibeliusta, Griegiä tai Amorphis-yhtyeen tuotantoa

Tytyrin kaivosmuseo- Lohja, on uusinnut valo- ja musiikkiteoksen ja tarjolla on kolme eri vaihtoehtoa. Sibeliuksen Finlandia johdattaa suomalaisuuden syville juurille yli 8 minuutin ajan kestävässä esityksessä. Finlandian tarina on upeasti koettavissa vaihtuvien värien ja musiikin voimakkuuden vaihdellessa louhoksen seinämällä.

Toinen vaihtoehto on Edvard Griegin Vuorenpölköjen tanssi, mikä sopii hyvin kiireisille ryhmille värien ja musiikin yhteisenä ilotteluna.

Kolmas musiikki on valittu Amorphis-yhtyeen tuotannosta kappale From the heaven of my heart. Amorphis-yhtyeen solisti on lohjalainen Tomi Joutsen ja kappaleen sanat on kirjoittanut ammattilainen taiteilija Pekka Kainulainen. Kappaleessa on vaikutteita mm. Kalevalasta.

Uusittujen teosten suunnittelijana on toiminut valotaiteilija Petri Puttonen. Yli 70 valoheittimen ja n. 30 muun teknisen osan asentaminen paikoilleen pimeiden kaivoskäytävien kautta ja louhoksen seinille on kovin haasteellinen tehtävä. Valo- ja musiikkiesitys on aina osa kaivosmuseon kierroksia. ■

Lisätietoja:

www.tytyrinkaivos.fi

www.visitlohja.fi



OVATKO YRITYKSESI TAVOITTEET KAIKKIEN TIEDOSSA? ENTÄ KONKRETISOITUVATKO TAVOITTEET KÄYTÄNNÖSSÄ?

TEKSTI: JUHA NURMELA /
ARC TECHNOLOGY OY



Tavoitteiden mukaisesti toiminen on varsin ajankohtainen aihe toisen vuosineljänneksen juuri alkaessa. Valtaosalla meistä on nyt tavoitteet, joista meitä myös palkitaan vuoden päätteeksi. Palkintona voi olla reissu, kehu, rahaa tai ainakin aina hyvä mieli siitä, että on tehnyt jotain merkityksellistä. Meitä on monta, jotka eivät usko tavoitejohtamisen suurimman haasteen olevan strategian perusteella valittujen oikeiden tavoitteiden tai niistä johdettujen oikeiden mittarien asettaminen. Me uskomme ongelman olevan enemmänkin siinä, että tavoitteet eivät koskaan muutu aidoksi tekemiseksi. Yksilön tai ryhmän on vaikeaa nähdä yhteys oman työn ja koko organisaation suunnan välillä. Ongelma on viestinnällinen, mutta se ei ole yksin kiinni tiedotuksesta. Ratkaisu on yksinkertainen, osallistava johtaminen, jossa strategiatavoitteet muuttuvat käytännön tekemiseksi ja tuloksista palkitaan tuloksentekijöitä.

Edellä on kuvattu aivan tavallinen tavoite- tai tuloksetuskulttuurin ideologia. Tässä perinteisessä mallissa erinomaista on esimiehen ja työntekijän persoonallinen vuorovaikutus. Se onkin kaiken ydin. Siitä kannattaa pitää kaikki yhdenmukaistamisen ja tasapäistämisen mahdollisimman kaukana. Haasteita on kuitenkin kaksi. Ainakin kaksi, mutta ota yhteyttä ja kerro meille lisää omista kokemuksistasi ja osallistu keskusteluun paremman johtamisen kehittämiseksi, jos sinulle tulee lukiesasi mieleen lisää haasteita.

Ensimmäinen haaste: organisaation tavoitteiden kovan ytimen viestiminen on vaikeaa. Yksilöllisten keskusteluiden idea on se, että ne ovat luottamuksellisia. On siis vaikea varmistaa, onko näistä aidosti keskusteltu, vai onko asiat vain todettu. Pörssiyrityksen tulostavoitteen vaikutus yhdelle logistiikka-ammattilaiselle voi olla helpompi sivuuttaa kuin miettiä, mitä tämä tarkoittaa edellisvuoteen verrattuna ja missä kuorma-autonkuljettajan mahdollisuudet ovat oman työnsä tehostamisessa.

toiselle voi olla helpompi sivuuttaa kuin miettiä, mitä tämä tarkoittaa edellisvuoteen verrattuna ja missä kuorma-autonkuljettajan mahdollisuudet ovat oman työnsä tehostamisessa.

Toinen haaste on edellistä pragmaattisempi. Tuhansien tavoitteiden käyttäminen, niiden mittareiden päivittäminen, tuloksien laskeminen ja mahdollisen rahapalkkion tai muun palkitsemistoteuman raportointi ja siirto maksatusvaiheeseen työllistää liian montaa ihmistä tässä maassa. Me HR:ssä olemme jo tottuneet siihen, mutta toivottavasti emme ole valmiita hyväksymään sitä, koska se ei ole tarpeen. Meidän osaamisemme voitaisiin laittaa siihen, että varmistaisimme keskusteluiden laadun ja tukisimme johtoa ja esimiehiä tavoitteiden konkretisoinnissa käytännön tekemiseksi.

Olemme kehittäneet ratkaisun nimenomaan tähän käytännön ongelmaan. Yllä olevan askelkaavion mukaiset työkalut löytyvät Arcin digiratkaisuiden työkalupakista. Väitän ihan kokemuksesta, että ratkaisuidemme avulla näkökulma kirjastuu ja vuorovaikutus keskittyy yhteisten tavoitteiden muuttamiseen käytännön tekemiseksi sekä omien henkilökohtaisten tavoitteiden liittämiseksi osaksi strategian jalkautusta. "Palkitse tuloksentekijää" – on yhden askeleen lähempänä toteutumistaan. Ota yhteyttä ja haasta meitä. Kerro omista kokemuksistasi ja siitä, miten sinä näet ongelman. Haluamme olla mahdollistamassa parempaa johtamista, paremmilla työvälineillä. ■

Palataan asiaan:
www.arc techno.com
juha.nurmela@arctechno.com

DIGITALISAATION HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA

TEKSTI: ANNA-MARJA VAINIO / PROIMPACT OY

Digitalisaatio muuttaa työelämän peruuttamattomasti. Ammatteja häviää, uusia tulee tilalle ja useat työtehtävät muuttuvat. Lisääntynyt tietotyö vaatii uudenlaisia innovaatioita onpa sitten kyseessä henkilöstön työhyvinvointi, asiakastytyväisyys tai yrityksen tulos.

Analytiikka henkilöstöjohdon apuna

Henkilöstöhallinnolle digitalisaatio tuo suuria mahdollisuuksia tiedon hyödyntämisen kautta. Yhä useammat yritykset ovatkin ottaneet tai harkitsevat ottavansa käyttöön henkilöstöhallinnon järjestelmiä ja pilvipalveluita. Kun ajantasaista informaatiota kertyy paljon, HR-järjestelmät mahdollistavat tiedon analysoinnin ja todellisen tiedolla johtamisen. Tiedon jalostaminen antaa henkilöstöjohdolle uusia työkaluja liiketoimintajohdon strategisena kumppanina toimimiseen.

Henkilöstöinvestointien ja työhyvinvoinnin vaikuttavuutta organisaation tulokseen tutkittiin PROimpactin, Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston ja Turun yliopiston tutkimusyhteistyössä. Lähes neljän vuoden tutkimushankkeen pohjalta kehitetty OPTIME™ henkilöstöinvestointien vaikuttavuuden analysointiin suunnattu pilvipalvelu tarjoaa työkalun liiketoimintajohdon avuksi.

Olemassa oleva tieto – hyödyntämätön potentiaali

Tutkimusyhteistyöhön osallistunut ohjelmajohtaja Riitta-Liisa Larjovuori Tampereen yliopistosta nostaa tutkimuksen havainnoista esiin olemassa olevan tiedon määrän ja haasteet sen hyödyntämisessä. ”Oli äärimmäisen mielenkiintoista päästä testaamaan huolellisesti aiemman tutkimuksen perusteella kehitettyä OPTIME™ palvelua yrityksissä. Pilotointi toi esille monia työelämän ja tämän päivän HR-työn realiteetteja: krooninen aikapula ja järjestelmien ja tiedon runsaus, mutta toisaalta myös kerättävän tiedon puutteellinen hyödyntäminen”, kuvaa Larjovuori.

Parhaat tulokset sekä yrityksen että henkilöstön kannalta saadaan aikaan, kun olemassa oleva tieto valjastetaan johtamisen avuksi. Tietoa kerätään ja tuotetaan organisaation kaikissa osissa ja tärkeää onkin yhdistää tuo tieto analysoitavaksi kokonaiskuvaan organisaation yltäsalolla.

”Henkilöstö- ja työhyvinvointitiedon analytiikasta ja erityisesti sen kytkeemisestä tuloksellisuuteen ja eurotuloksiin asti ollaan tällä hetkellä erittäin kiinnostuneita suomalaisyrityksissä. On hyvä, että henkilöstön merkitykseen ja isoihin kustannusvaikutuksiin on herätty. Koen, että on välttämätöntä kehittää ja ottaa käyttöön välineitä, jotka antavat yritystasolla vastauksia siihen, mikä on vaikuttavaa ja perusteltua henkilöstöön ja työhyvinvointiin panostamista. Jos tämä ns. strateginen palikka puuttuu, niin ollaan vaarassa hukkaa mittarien, kehit-



KUVA: LAURA TORRKELI

Työhyvinvoinnin taloudellinen hyöty syntyy kehittämällä organisaation toimintatapaa, johtamista, ilmapiiriä ja vaikutusmahdollisuuksia työhön sanoo ohjelmajohtaja Riitta-Liisa Larjovuori Tampereen yliopistosta.

tämismenetelmien ja erilaisten työhyvinvointi- ja HR-ismien viidakkoon”, sanoo Larjovuori.

Sitä saat mitä mittaat – vai saatko?

Larjovuori tähdentää mittaroinnin merkitystä: ”Jonkun asian mittaaminen henkilöstöstä tai sen tekemisestä on aina viesti ja joka tapauksessa se maksaa, vaikka tietoa ei mihinkään käytettäisikään. Siksi kannattaa tarkistaa, mittaammeko sitä, mitä haluamme mitata. Vielä parempi jos pohditaan, että mitä tulisi mitata ja johtaa, jotta päästään tuloksia tuottavaan työhyvinvointiin.”

Menestyjät uudistavat toimintatapojaan digitalisaation myötä

Tulevaisuudessa menestyvät organisaatiot, jotka ennakoivat tulevaa – ovatpa kyseessä sitten toimintaympäristössä tai asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset tai niistä heijastuvat organisaation sisäiset muutokset. Digitaalisen maailman muutos on nopeaa ja syklistä ja edellyttää entistä nopeampia päätöksiä. Päätöksenteon tueksi tarvitaan ajantasaista oikeaa tietoa, joka on helposti ja nopeasti saatavilla. OPTIME™ henkilöstöinvestointien vaikuttavuuden mittariston johdon analyysin avulla HR visualisoi muutoksia liiketoimintajohdolle. ■

PROimpactin järjestämässä Työhyvinvoinnin TulosFoorumissa 13.4.2016 puhutaan mm. digitalisaation vaikutuksista työelämään: www.tulosfoorumi.fi.

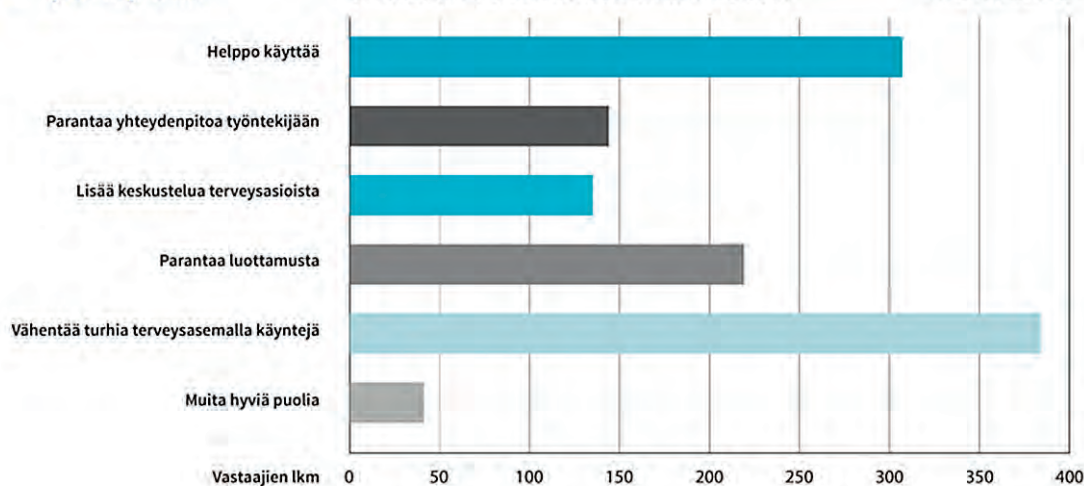
PROimpact tarjoaa verkkopohjaisia vaikuttavuuden seuraamisen sovelluksia: www.proimpact.fi.



Työterveyslaitos

OMAILMOITUSKÄYTÄNNÖN HYVÄT PUOLET

© TYÖTERVEYSLAITOS



SAIRAUSSPOISSAOLOJEN OMAILMOITUSKÄYTÄNTÖ SÄÄSTÄÄ AIKAA, VAIVAA JA RAHAA

Sairauspoissaolo omalla ilmoituksella, ilman lääkärintodistusta eli ns. omailmoituskäytäntö kannattaa ottaa työpaikoilla käyttöön, osoittaa Työterveyslaitoksen tutkimus. Käytäntö vähentää turhia lääkärissäkäyntejä ja säästää aikaa, vaivaa ja rahaa. Tutkimusorganisaatioissa sairauspoissaolojen määrä ei noussut, vaan säilyi omailmoituksen käyttöönoton jälkeen keskimäärin ennallaan. Luottamus henkilöstön ja johdon välillä kasvoi. Tutkimukseen osallistui kuusi organisaatiota teollisuudesta, palvelualalta ja kunta-alalta.

”Luottamuksen saavuttaminen on keskeistä omailmoituskäytännön onnistumisessa”, sanoo ylilääkäri Juha Liira Työterveyslaitoksesta. Kun ihmisiin luotetaan, he vastaavat luottamuksella.

”Jos esimies tuntee alaisensa hyvin, luottamus on helppo saavuttaa ja omailmoitus toimii. Sen sijaan luottamuspulaa voidaan kokea työpaikoilla, joilla lähiesimiesten alaisten määrä ja vaihtuvuus on suuri. Tällöin omailmoituksen käyttö on haasteellisempaa.”

Omailmoituksen käyttöönotossa tärkeää on hyvä suunnittelu, tehokas tiedottaminen ja selkeät pelisäännöt. Esimiehet tarvitsevat koulutusta ja tukea henkilöstöasiantuntijoilta ja työterveyshuollosta. Käytäntö voidaan ensin pilotoida ja vasta sen jälkeen tehdä lopullinen päätös omailmoituksen käyttöönotosta.

Omailmoitus myös rakentaa luottamusta ja helpottaa esimiestyötä. Yhteydenpito alaisten ja esimiesten välillä tekee puheeksi ottamisen vaivattomammaksi muissakin työkykyasioissa, totesivat monet haastatellut esimiehet.

”Alkuvaiheen muutoshämmennyksen jälkeen sekä henkilöstö, esimiehet että työterveyshuolto olivat tyytyväisiä uuteen käytäntöön”, kertoo tutkija Sanna Pesonen Työterveyslaitoksesta.

”Työntekijöiden ei tarvinnut lähteä kipeänä työterveyshuoltoon, ja he saattoivat palata töihin jo 1–2 päivän jälkeen, kun

lääkärin kirjoittama todistus olisi ”velvoittanut” 2–3 päivän poissaoloon.”

Käynnit terveydenhuollossa vähenivät jopa 20–40 prosenttia ja säästivät resursseja muuhun toimintaan. Työterveyshuollolle jäi aikaa keskittyä ennaltaehkäisevään toimintaan.

Poissaolojen kokonaiskesto säilyi ennallaan

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa lyhyitä 1–3 päivän poissaoloja oli keskimäärin kaksi päivää henkeä kohti vuodessa. Omailmoitus lyhensi poissaolojen kestoja, mutta lisäsi sen verran lyhyiden poissaolojen määrää, että kokonaiskesto pysyi ennallaan vajaassa kahdessa päivässä.

Tutkimusorganisaatioissa omailmoitus koski 1–3 päivän sairauspoissaoloja ja osassa käyttö oli rajoitettu vain tiettyihin sairauksiin. Yhdessä organisaatiossa käytäntö oli laajennettu seitsemän päivän poissaoloihin.

”Jos hallituksen esityksen mukaisesti lyhyiden sairauksien palkanmaksun ehdot muuttuvat ja työntekijän sairausloman palkan alenee, jakautuvat omailmoitusajan kustannukset työntekijän ja työnantajan kesken. Tällä saattaa olla vaikutusta omailmoituksen käyttöön”, muistuttaa johtava ylilääkäri Kari-Pekka Martimo Työterveyslaitoksesta. ■

Lisätietoja: www.ttl.fi

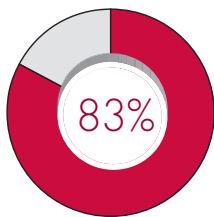
HR viesti lukijatutkimus

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

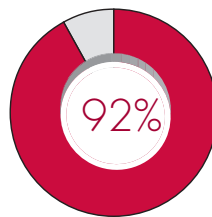
lukijamäärät keskimäärin 4,3 hlöä / yksittäinen lehti / painos / Promenade Research

N=533
vastaajia

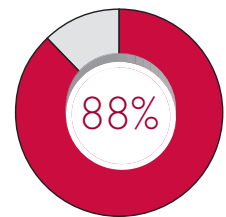
Tutkimus selvitti lehden lukijakunnan rakennetta, mielipiteitä lehden sisällöstä ja visuaalisesta ulkonäöstä. Kohderyhmänä oli HR viesti -lehden nimellään saavat HR alan ammatillaiset, toimitusjohtajat, kehitysjohtajat ja hallintojohtajat. Lukijatutkimuksen toteutti Promenade Research Oy. Lisätietoja antaa HR viesti -lehden tuotepäällikkö Paul Charpentier, paul.charpentier@publico.com, puh. 020 162 2220.



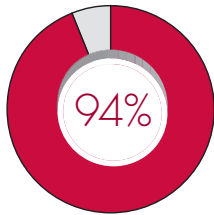
hyödyntää lehdessä esiteltyjä tuotteita, ratkaisuja, palveluita työssään



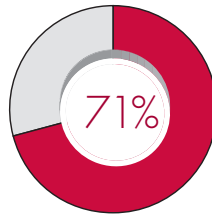
kokee artikkelien olevan laadukkaasti toimitettuja



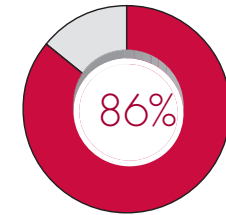
kokee uutiskirjeen hyväksi tavaksi saada ammatissaan käsitteleviä aiheita



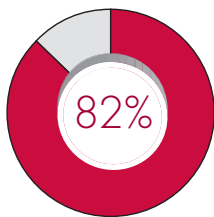
mielestä lehti nostaa mielenkiintoisia aiheita esille



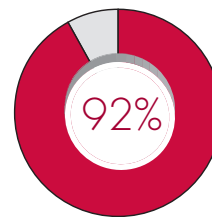
mieluisin lukutapa on printti



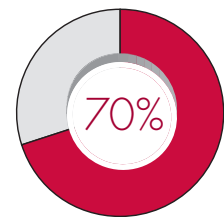
uutiskirje esittelee minua kiinnostavia tuotteita ja palveluita



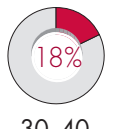
suosittelee lehteä työkavereilleen



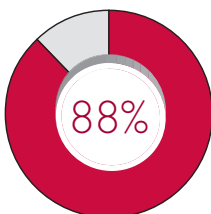
on tyytyväinen lehteen kokonaisuutena



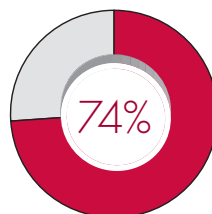
ikäjakauma 41-60-vuotiaita



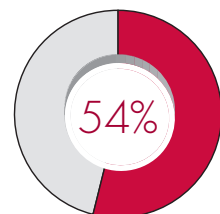
30-40 -vuotiaita



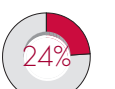
lukee lehteä vähintään 30 min



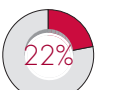
tekee hankintapäätökset tai osallistuu niiden tekemiseen



lukijan yrityksen liikevaihto yli 5 milj.



1-5 milj



PK yrityksiä

MEPCO HRM

Suomen käytetyin ja
kiitetyin HRM-järjestelmä*

**"PALAUTE TYÖNTEKIJÖILTÄ
ON OLLUT HYVÄÄ:
HIENOA, ETTÄ ON OHJELMA,
JOTA ON NÄIN
HELPPO KÄYTTÄÄ!"**

- henkilöstöpäällikkö Jaana Kivi,
PerkinElmer, Wallac Oy

MEPCO HRM:SSÄ YHDISTYVÄT
HYVÄT OMINAISUUDET

SEKÄ PALKKANLASKENTAAN ETTÄ R-KIOSKIN
SATAPÄISELLE TUKIORGANISAATIOILLE."

- HR-johtaja Maria Sjöroos, R-kioski

**"EI TARVITA
USEAA JÄRJESTELMÄÄ,
VAAN SAIMME KAIKEN
yhdessä paketissa."**

- henkilöstö- ja hallintojohtaja
Tero Tuominiemi, Saarioinen Oy

Mepco HRM on ratkaisusi koko työsuhteen elinkaaren hallintaan.

Palkanlaskenta • Henkilöstöhallinto • Rekrytointi

KOKEILE ITSE MEPCO HRM:ää!

Varaa ilmainen verkkoesittely tai ilmoittaudu
kokeilutilaisuuksiimme osoitteessa

mepco.fi/hrm

* Mepco HRM on Biztechin mukaan Suomen käytetyin ja kiitetyin henkilöstöjohtamisjärjestelmä.
Selvitykseen haastateltiin joulukuussa 2015 lähes 600 suomalaisen organisaation it-johtoa.