

HR VIERI

henkilöstöosaamisen ammattilehti

5/2016

Työajat

Toimiva ajankäytönhallinta

Strategia

Miten se saadaan yrityksessä toimimaan?

Johtaminen

Osaamisen johtaminen kompleksoituvassa työelämässä



Neurotutkija Kiti Müller:

**Muodikas multitasking
on kaikkea muuta
kuin tehokasta**

WORK GOES HAPPY SAAPUU OULUUN!

Work Goes Happy (WGH) -työhyvinvointitapahtuma on suunnattu niin asiantuntijoille kuin työyhteisöille - kaikille hyvinvoinnista kiinnostuneille.

Tapahtuma on yhdistelmä päälavaohjelmaa, workshoppeja ja messuja. Yleisöllä on tapahtumaan vapaa pääsy!

Puhujina tullaan näkemään mm. **Reidar Wasenius, Tony Dunderfelt, Annika Havaste, Jaana Hautala** ja **Ossi Aura**.



Reidar
Wasenius



Tony
Dunderfelt



Annika
Havaste



Jaana
Hautala



Ossi
Aura

Rekisteröidy tapahtumaan:
www.wgh.fi

Tapahtuman hashtag:
#wghoulu

Lataa myös meidän appi,
siinä on fiilisnappi!



tai
wgh.fi/app

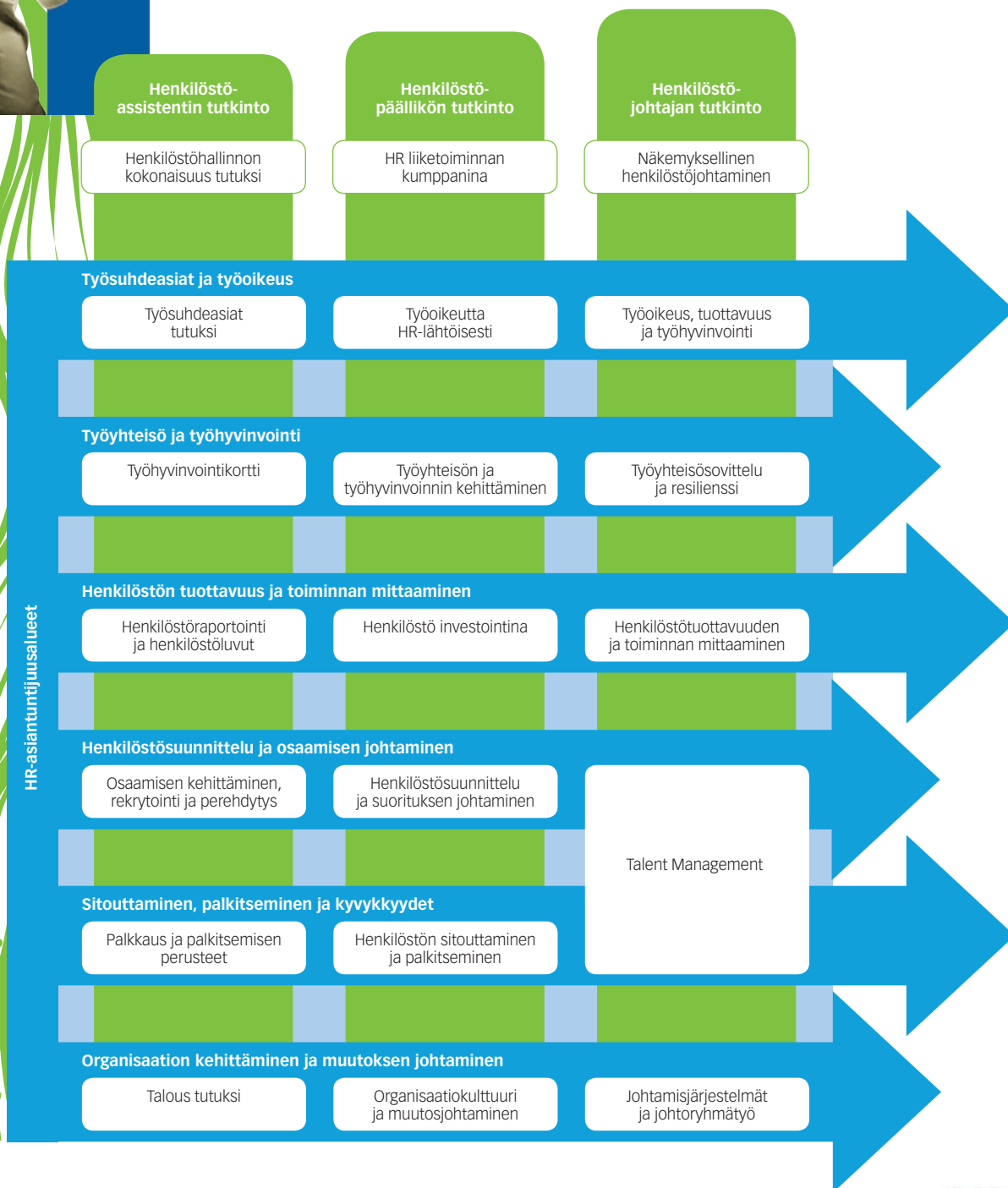




”Menestys on sattumaa.”

Mark Twain, kirjailija

Eikä ole. Opiskele HR-asiantuntijaksi.



3 tutkintoa ja 6 syventävää HR-asiantuntijan erikoisohjelmaa

Valitse nykyiseen rooliisi sopiva tai tulevaisuuden urakehitystä tukeva koulutusohjelma. HR-asiantuntijan koulutuskokonaisuus on sinua varten, jos tarvitset syvällistä osaamista tietyistä HR-teemasta. Kukin kuudesta HR-asiantuntijan erikoisalasta koostuu kolmesta kurssista. Koulutuksissa ei edellytetä aiempaa henkilöstöhallinnon koulutusta tai työkokemusta. markinst.fi

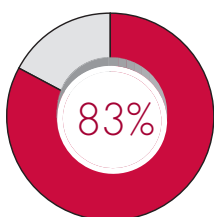
HR viesti lukijatutkimus

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

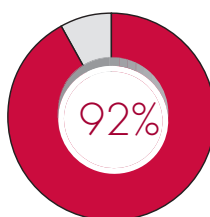
lukijamäärät keskimäärin 4,3 hlöä / yksittäinen lehti / painos / Promenade Research

N=533
vastaajia

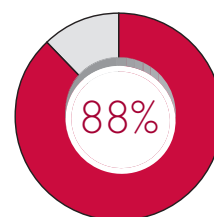
Tutkimus selvitti lehden lukijakunnan rakennetta, mielipiteitä lehden sisällöstä ja visuaalisesta ulkonäöstä. Kohderyhmänä oli HR viesti -lehden nimellä saavat HR alan ammatilliset, toimitusjohtajat, kehitysjohtajat ja hallintojohtajat. Lukijatutkimuksen toteutti Promenade Research Oy. Lisätietoja antaa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



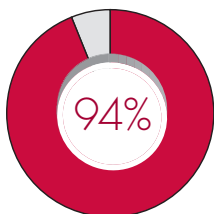
hyödyntää lehdessä esiteltyjä tuotteita, ratkaisuja, palveluita työssään



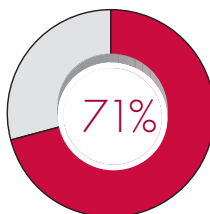
kokee artikkelien olevan laadukkaasti toimitettuja



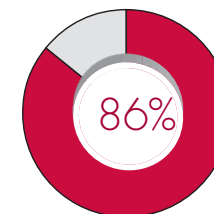
kokee **uutiskirjeen** hyväksi tavaksi saada ammatissaan käsitteleviä aiheita



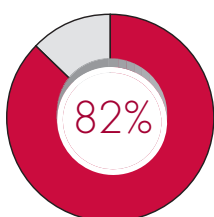
mielestä lehti nostaa mielenkiintoisia aiheita esille



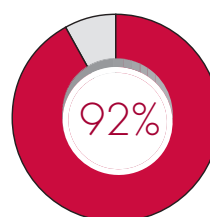
mieluisin lukutapa on printti



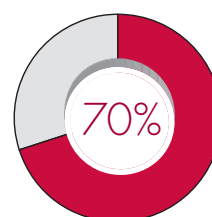
uutiskirje esittelee minua kiinnostavia tuotteita ja palveluita



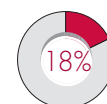
suosittelee lehteä työkavereilleen



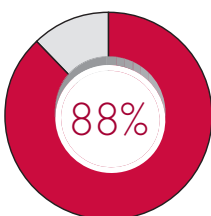
on tyytyväinen lehteen kokonaisuutena



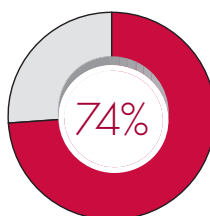
ikäjakauma 41-60-vuotiaita



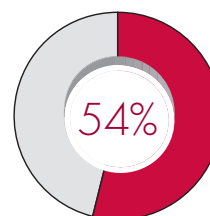
30-40 -vuotiaita



lukee lehteä vähintään 30 min



tekee hankintapäätökset tai osallistuu niiden tekemiseen



lukijan yrityksen liikevaihto yli 5 milj.



1-5 milj



PK yrityksiä



Kannen kuva
Paul Charpentier

5/2016

SISÄLTÖ



KUVA: PAUL CHARPENTIER

Neurotutkija Kiti Müller – Muodikas multitasking on kaikkea muuta kuin tehokasta.

KOHTI NELJÄN TUNNIN TYÖPÄIVÄÄ?

12

Kohti neljän tunnin työpäivää?

Neurotutkija Kiti Müller tietää, miten koville ihmisaivot joutuvat konttorin kiireessä. Työntekijöiden lautasilla on nyt niin paljon, että yhtään metatyötä ei kaivata lisää. Müllerin mukaan kiire on myrkkyä työteholle ja luovuus karisee ensimmäisenä, kun stressi alkaa painaa päälle. Ainainen kiire haittaa muistia, aiheuttaa virheitä ja nostaa tapaturmien riskiä.

18

Strategia kuin saippuapala

Onko teidän yrityksen strategia hepreaa, serbokroatiaa vai peräti latinaa? – Tuskin on, mutta tuoreen tutkimuksen valossa voisi olla, sillä aniharva työmyyrä kykenee sanomaan talon strategiasta mitään tolkkullista. Väitöskirjatutkija, konsultti Maarika Mauryn tutkimuksen mukaan vain kaksi prosenttia työntekijöistä kykenee kertomaan, mitkä ovat organisaation strategiset painopisteet.

22

HR – Heti Räjätettävä?

Jo monia vuosia on toisteltu mantraa siitä, että yritysten henkilöstöhallinnon tulisi olla liiketoiminnan strateginen kumppani ja tuottaa ennen kaikkea lisäarvoa, ei kivoja firmapiknikkejä. Keskiverto HR-organisaatio on kuitenkin enemmän kuin yksi jalka vanhassa maailmassa, vaikka esimerkiksi uutuudenkarheat digityökalut ovat tuoneet uutta virtaa myös HR-funktion.



26

Kasvava kompleksisuus kattaa pöydän täydeltä "pirullisia ongelmia"

Lähes jokainen johtaja on törmännyt tilanteeseen, jossa toimitaan kuin sumussa, "askel-eteen-kaksi-taakse"-metodia suosien. Silloin tuntuu, että suunnistaa ikään kuin labyrintissä, jonka seinät liikkuvat omia aikojaan. Syynä asioiden ikijunnaamiseen voi olla kompleksiteetti.



34

Näkökulma – Videota hyödyntämällä säästää ja laatua osaamisen kehittämiseen

Video on osaamisen kehittämisen uusi megatrendi. Perinteiseen kurssitukseen verrattuna, videomuotoinen kouluttaminen säästää rahaa ja vaivannäköä. Digitaalisille videoalustoille ladatut opetuskokonaisuudet kohdentuvat eri henkilöstöryhmien tarpeisiin, ja videoiden opiskelu joustaa sekä ajan että paikan suhteen. Kirsi Kallio



40

Osaamisen kehittäminen on kohtalonkysymys

Ammattitaito on työntekijän ainoa varma valttikortti nykypäivän työmarkkinoilla. Työelämän kehittyessä ja globalisoituessa jatkuvasti, työntekijän on enemmän kuin vain pieni pakko päivittää osaamistaan. Tutkimusten mukaan yksilön työssä oppimiseen vaikuttavat henkilökohtainen halu oppia, organisaation tarjoamat edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle.



48

Kalenterin herraksi

Asiantuntijat tuntevat töissään huomattavia aikapaineita, eivätkä aina tunne pystyvänsä itse vaikuttamaan omiin aikatauluihinsa. Nämä ovat havaintoja vuoden lopussa päättyvästä AikaJärjestys asiantuntijatyössä -tutkimushankkeesta, joka tarkastelee ajan hallintaa verkosto- ja projektimaisessa asiantuntijatyössä.





Henkilöstöasioita fiksusti

Varmista, että arjen esimiestyö ja HR:n toimintamallit tukevat strategiaasi.

Konsultoimme - Tuotamme palvelut - Valmennamme

Kaikki organisaatiosi tarvitsemat HR-palvelut 150 ammattilaisen voimin.

Lue lisää: visma.fi/HR-palvelut

SAISIKO OLLA RESILIENSSIÄ?

Winston Churchillin mukaan ihminen kehittyy vain antautumalla muutokselle – ja jos joku halajaa täydellisyyttä, hänen on muututtava mahdollisimman usein. Vähän samaa ideaa on resilienssissä työyhteisössä, jonka toiminta on sujuvaa ja joustavaa yllättävissäkin tilanteissa. Eteen tulevat ongelmat – oli kyseessä sitten Hitler, Stalin tai himmeä organisaatiohimmeli – ratkotaan ketterästi työn edetessä.

Resilientti työyhteisö on tiivis tiimi, jossa luodaan aktiivista näkymää tulevaisuuteen. Resilientissä työyhteisössä ei myöskään tyydytä pelkkiin tilannekohtaisiin pikaratkaisuihin.

Aihepiiri puhuttaa, koska menestyvällä yrityksellä täytyy olla kykyä sopeutua toimintaympäristönsä jatkuviin muutoksiin. Muutoskykyä tarvitaan niin työntekijöiltä, työyhteisöiltä kuin johdoltakin. Työterveyslaitos on tullut yritysten avuksi mm. julkaisemalla verkossa uusia työkaluja, joiden avulla työyhteisöt voivat kehittää itsestään resilienttejä.

Työterveyslaitos on kehittänyt uuden Resilienssi-sivuston ResCas-hankkeessa. Hanke on tehty 2013–2016 yhdessä VTT:n ja Humap Oy:n kanssa ja sitä on rahoittanut Tekes osana Liideri-ohjelmaa.

ResCas tuottaa suomalaisille työpaikoille uutta tietoa ja uusia keinoja, joiden avulla voidaan edistää organisaatioiden resilienssiä ja parantaa niiden kykyä sopeutua toimintaympäristönsä jatkuviin muutoksiin. Tutkimuskohteena olivat erityisesti työpaikat, joissa tehdään liikkuvaa ja hajautettua työtä.

Tutkija Hanna Uusitalo Työterveyslaitoksesta on todennut, että resilientti työyhteisö kykenee muuntautumaan, koska siellä opitaan yhdessä, toimintaa kehitetään ja tilanteita ennakoidaan jatkuvasti. ”Pieni pulma voi johtaa isoon oivallukseen”, kertoo Uusitalo.

Samalla on selvää, että työyhteisössä tarvitaan kokonaiskuvaa siitä, miten kunkin oma työ, työyhteisön työ ja muiden yksiköiden työt liittyvät toisiinsa. On ymmärrettävä, mitä tuotetaan, kenelle ja miksi.

TTL muistuttaa, että työpaikoilla kannattaa tunnistaa yhdessä ongelmatilanteita, ratkaista niitä ja levittää ratkaisut laajasti koko työyhteisön käyttöön. Haasteiden kimppuun kannattaa käydä rohkeasti, sillä työn tekemisen tavat organisaatiossa ovat voineet kehittyä eri tahtiin tai eri suuntiin. Osa työtavoista saattaa olla vanhentuneita, osassa puolestaan voi piillä innovatiivisen uuden toiminnan alku.

Kun pulmia ja häiriötä peilataan työn kokonaisuuteen, saatetaan havaita, että kehittämistarvetta on monessa asiassa. Yksittäistä ohjetta tai työtapaa kehittämällä häiriö mahdollisesti vain siirtyy muualle. Näin holistinen näkökulma on paikallaan ja osaoptimoinnista on siirryttävä kokonaisoptimointiin.

Toisaalta on hyvä muistaa, että kaikki pulmat tai häiriöt eivät suinkaan kerro laajemmasta, systeemisestä ongelmasta. Monesti asia kannattaa vain ratkaista ja siirtyä eteenpäin.

Arkipäivän ongelmanratkaisussa punnitaan työntekijöiden kokemusta ja ammattitaitoa. Parhaimmillaan tämä tietenkin lisää työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia – mutta onnistuneet ratkaisut jäävät liian helposti vain yksittäisen työntekijän tietoon. Resilientissä organisaatiossa onnistuneet ratkaisut jaetaan koko työyhteisölle. Lopulta parhaat käytännöt saadaan juurrutettua ”talon tavaksi” liki automaattisesti.

Mistä sitten aloittaa? TTL vinkkaa, että hyvien ratkaisujen ja kokemusten jakamista voi tehostaa esimerkiksi järjestämällä teemaviikon, jonka aikana orastavia ideoita ja toimivia ratkaisuja jalostetaan eteenpäin porukalla.

Ja sanoihan se Winston tämänkin: asenne on pieni asia, jolla on suuri merkitys.

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen
HR viestin, klikkaa itsesi
osoitteeseen:
www.hrviesti.fi

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



ILMARINEN

PAREMPAA
ELÄMÄÄ,
OLE HYVÄ.

MIKSI HYVÄÄN JOHTAMISEEN KANNATTAA PANOSTAA?

Hyvä johtaminen parantaa yrityksen kannattavuutta – tutkitusti.

Menestyvä yritys satsaa siihen joka työpäivä.

Tutustu hyvän johtamisen ja kannattavuuden välisen yhteyden osoittavaan tutkimukseen osoitteessa ilmarinen.fi/johtaminen

Tartu Ilmarisen työelämän laatua ja tuottavuutta parantaviin työkaluihin tänään!

TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 49 € / VUOSI

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



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



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

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

5/2016

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

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)



JotBar-työajan-
seurannan avulla

Ratkaisiet Kiky:n ja paikallisen sopimisen tuomat haasteet

JotBarilla on monen vuoden kokemus TES-tulkitsemisesta ja paikallisesta sopimisesta. 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 nyt

- www.jotbar.fi
- puh: 075 7530 350

JotBar®

Merkki oikeudenmukaisuudesta

• Työajanseuranta • Töiden seuranta • Henkilökorttitulostus • Kulunvalvonta • Kameranvalvonta • Vierailijahallinta • Varastonhallinta • Jäljitys • Projektinhallinta • Help Desk • Ylläpitopalvelut • Koulutus
• Huolto • Työaikapäätteet • Kulunvalvontapäätteet • Mobiilipäätteet • Trukkipäätteet • Tabletit • Viivakoodinlukijat • Valvontakamerat • ID- ja tarratulostimet

KOHTI NELJÄN TUNNIN TYÖPÄIVÄÄ?

NEUROTUTKIJA
KITI MÜLLER TIETÄÄ,
MITEN KOVILLE
IHMISAIVOT JOUTUVAT
KONTTORIN KIIREESSÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: PAUL CHARPENTIER

Tapahtunut tähän mennessä:

Erilaiset sähköiset tieto- ja viestintäjärjestelmät vyöryivät hyökyaallon lailla ihmisten arkea "helpottamaan". Töissä ihmiset naputtelivat puolen tunnin tarkkuudella tekemisiään ajanseurantajärjestelmään. Toiseen järjestelmään suunniteltiin tekemiset ja raportoitiin, tuliko niitä tehtyä vai mitä lopulta tehtiin. Sähköiset kokouskalenterit täyttivät asiantuntijoiden päivät tupla- ja triplavarauksilla. Sähköposti sotki lopullisesti monen elämän... Eripura alkoi levittää ilkeitä, tuhoavia lonkeroitaan aina vain laajemmin maan asukkaiden keskuuteen.





**/// Kiire on
myrkkyä
työteholle.**



// On hyödyllistä oppia tunnistamaan oma työtapa.

Edellisellä sivulla oleva pätkä on aivotutkija Kiti Müllerin blogista, jossa hän ruotii työelämän isoja ja pieniä kummallisuuksia. Samassa savotassa hän on kiinni myös virastoaikaan, sillä viimeiset pari vuotta Müller on ollut Nokia Technologies -yhtiön palkkalistoilla, yhtenä tulevaisuusguruna muiden joukossa. Mutta onko tulevaisuus sitten niin synkkä kuin joistakin Müllerin blogikirjoituksista voisi päätellä? Nujertaako ”raportointihurmos” kohta viimeisenkin luovan kipinän maastamme?

Kapina kytee

Kun Müller saadaan lassottua haastatteluun aurinkoisena loka-kuun päivänä Otaniemessä, hän onkin varsin optimistinen: kentältä tulee hiljaisia signaaleja, joiden mukaan ihmiset eivät suostu moiseen raporttirumbaan enää kauan.

”Ihmiset sanovat suoraan, että heillä on tärkeämpääkin tekemistä”, Müller uskoo.

Työntekijöiden lautasilla on nyt niin paljon, että yhtään metatyötä ei kaivata lisää. Müllerin mukaan kiire on myrkyä työteholle ja luovuus karisee ensimmäisenä, kun stressi alkaa painaa päälle. Ainainen kiire haittaa muistia, aiheuttaa virheitä ja nostaa tapaturmien riskiä. Silloin ajellaan käsijarru päällä, vaikka kuinka painetaan kaasua.

Müller toteaa, että tästä syystä esimerkiksi muodikas multitasking on kaikkea muuta kuin tehokasta. Kyllähän vaikkapa 3–4 työtehtävää pystyy – ainakin jotenkuten – tekemään samanaikaisesti, mutta tulokset eivät mairittele.

”Fiksumpaa olisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, tehdä se hyvin ja siirtyä seuraavaan.”

Burnoutin lyhyt (pitkä) historia

Müller syventyi aihepiiriin jo Työterveyslaitoksella perustamassaan Aivot ja työ -tutkimuskeskuksessa, jossa tutkailtiin, miten työtahti ja jatkuva tiedon tulva vaikuttavat vireyteen, muistiin ja kykyyn oppia. Lopputulema ei yllätä: nykyajan työ ei kuormita ruumista niin kuin vanhan maailman umpifyysinen vääntö, mutta voi rasittaa aivoja ja mieltä aivan liikaa.

Yllätys sen sijaan saattaa olla, että nykyään painitaan aika pitkälle samojen teemojen kanssa kuin jo sata vuotta sitten. Müller kertoo, että 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa havahduttiin huomaamaan, että nelikymppiset uraohjukset uupuivat työn ääressä ja saivat hermoromahduksen. Stressin syitä ei tosin aina ihan ymmärretty: esimerkiksi 1930-luvulla Englannissa pohdittiin, että oireiden takana on uusien ja prameiden tavaratalojen tavarantaljous.

”Pohjoismaat olivat itse asiassa edelläkävijöitä siinä, että alettiin puhua työn kuormittavuudesta ja siihen liittyvistä ongelmista”, Müller tietää.

Ecce Homo

Mutta eikö tutkijaa sitten turhauta tämä sata-vuotinen sota, jossa seisotaan aina ja iankaikkisesti samoissa juoksuhaidoissa? Sota kyllä jatkuu, Müller korjaa, mutta juoksuhaidat eivät ole enää niitä samoja. Itse asiassa jo Müllerin työuran aikana ne asiat, jotka aiheuttavat työperäistä stressiä, ovat muuttuneet moneen kertaan.

”Se, että näitä teemoja mietitään yhä, kertoo jotain tärkeää ihmisenä olemisesta”, Müller pohtii. Hänen mukaansa ihmisluontoon kuuluu pyrkimys jatkuvaan parantamiseen ja näin työelämäkin kehittyy aina vaan – vaikka välillä siltä ei tunnukaan.

”Kuitenkin olemme esimerkiksi onnistuneet vähentämään työhön liittyviä tapaturmia dramaattisesti ja raskas fyysinen työ on väistynyt.”

Entä uskooko tutkija sitten robottien valtaavan tehtaiden lisäksi toimistot? – Müllerin mukaan automatisointi olisi ainakin tervetullutta tekemään ne alatason datankeräilyt ja käsittelyt, jotka nyt vievät vain liikaa käsipareja ja turruttavat mieltä.

”Näin vapautuisi resursseja luovaan ongelmanratkaisuun.”

Kellonkumartajat ry

Müller myös allekirjoittaa kansainvälisten tutkimusten havainnon, jonka mukaan luovaa ajatustyötä ei voi tehdä ’kahdeksasta neljään’ -meiningillä. ”Luovaa työtä voi keskimäärin tehdä 4–6 tuntia päivässä. Silloinkin, kun työ oikein maistaa, kannattaa muistaa kohtuus. Yli 10 tunnin mittainen työpäivä ei tutkitusti enää ole tehokas”, hän toteaa.

Koko työaikäkäsite on Müllerin mielestä jo vanhentunut. Työntekijöiden pitäisi oppia kyselemään tulosten perään, eikä laskea minutteja. Työntekijäkin tosin voisi miettiä aikaa ja omaa suhdettaan siihen. Esimerkki: kun jollekin projektille asetetaan deadline viiden päivän päähän, löytyy aina se kaveri, jolle aika on liian lyhyt ja myös se kollega, jolle jää peräti loppoaikaakin.

”On hyödyllistä oppia tunnistamaan



**Spontaanien
kohtaamisten
myötä ihmiset saavat
kokonaan uudenlaisia
oivalluksia.**



oma työtapa”, vinkkaa Müller, jonka tekemisen tahti tapaa ärhäköityä samalla kun projektin määräaika lähestyy.

Oma lukunsa on myös työpaikoilla tapahtunut rankka palaverisaatio, jonka ”ansiosta” työt katkeavat tuon tuostakin kun täytyy rientää taas uuteen kokoukseen. Müllerin mukaan ongelma alkaa kuitenkin olla ”aika laajalti tiedostettu” ja monilla työpaikoilla mietitään, mitä turhille palaverille voisi tehdä.

Aikavyöhykkeiden ansassa

Isoissa kansainvälisissä yrityksissä uusin vitsaus on koto- ja konttoriperäinen jetlag, mikä tarkoittaa, että työntekijän biorytmit ovat sekaisin, vaikka tämä ei koskaan poistuisi omalta aikavyöhykkeeltään. Tämä onnistuu nykyään yllättävänkin helposti, jos samassa tiimissä on väkeä esimerkiksi USA:sta ja Japanista.

”Jos joku joutuu heräämään videopalaveriin neljältä aamulla ja joku taas joutuu venyttämään päivää kohtuuttomasti, voidaan kysyä, että onko enää kenelläkään oikein puhuttua palaverissa.”

Lisäksi biorytmit ovat siitä pirullisia, että kun ne sekoitetaan kunnolla, siitä seuraa kaikenlaisia harmeja diabeteksesta

ylipainoon. Itse asiassa tiedon ylikuormitukseen liittyvä kognitiivinen stressi onkin yleensä helpompi rasti kuin toimistojetlagin kaltainen fysiologinen rääkki.

Hengaamisesta uutta henkeä

Millaisia työpaikkoja Müller itse haluaisi nähdä enemmän tulevaisuudessa? No, ainakin sellaisia, joissa kiire ei joka hetki näy kintereitä, vaan välillä ehtii käydä morjestamassa kollegaa ja vaihtaa ajatuksia ilman sen suurempia tulostavoitteita. ”Tässä näennäisen päämäärättömässä ”hengailussa” voi piillä suurten innovaatioiden siemen”, Müller uskoo.

”Spontaanien kohtaamisten myötä ihmiset saavat kokonaan uudenlaisia oivalluksia. Niitä ei voi pakottaa”, hän toteaa.

Müller on perin juurin kyllästynyt päivän tai parin ”innovaatiopajoihin”, jossa kellon tikittäessä kehitetään jotain perin juurin päryttävää ja paradigmata räjäyttävää. Keltaisiin postit-lappuihin kyllä saadaan tuotettua tekstiä, mutta Einstein-tason keksinnöt harvoin syntyvät käskemällä.

”Tämän tyyppisissä työpajoissa voidaan korkeintaan tuottaa jonkinlainen parannus johonkin jo olemassa olevaan – kokonaan uutta ei näin synny”, Müller kuittaa.

Coolina kontrollissa

Mutta mennään vielä hetkeksi työpaikoille, kiireen valtakuntaan. Tulipaloja sammuttelemaan kyllästyneille Müllerillä on vinkki: kannattaa oppia priorisoimaan kylmän viileästi, sen enempää hötkeylemättä.

"Kun joku uusi asia vaatii huomiota, pitää miettiä onko se todella sellainen, että siihen pitää tarttua heti." Toisaalta, silloin kun aivojen sisäisessä ruletissa pyörii tusinan verran erilaisia juttuja, harkintakykykin sakkaa eikä osata enää sanoa, mitkä ovat niitä olennaisia ja mitkä eivät.

"Jos ei jaksa enää keskittyä, se on aika yleinen yllärasituksen oire."

Myös työelämän ristiriitaiset vaatimukset saavat tutkijan näkemään punaista. Näistä pahimmasta päästä ovat "ole luova ja tehokas" -tyyliset mantrat. "Kyseessä on mahdoton yhtälö, sillä luovaan tilaan pääseminen ylipäänsä vaatii toimeentuloa, haahuilua."

Jätä ilmarakoja päivääsi

Sen varauksen Müller on valmis tekemään, että kovan työn loma voi kyllä tulla hyviä ideoita vastaan – mutta silloin tilanne on päällä niin tiukasti, että niihin ei kenties koskaan tartuta.

"Parasta olisi, jos ideoiden kehittämiselle olisi jonkin verran tilaa myös toimeenpanovaiheen aikana." Müller näkisi mielellään enemmän "huokoisia työpäiviä", joissa kova duuni ja rento ideointi elävät ikään kuin symbioosissa.

Müllerillä tulee marraskuussa täyteen kaksi vuotta Nokia Technologies -yksikössä ja kaikesta huomaa, että tutkija on elementissään. "Esimerkiksi työn tekeminen globaalissa toimintaympäristössä on kiehtova tutkimuskenttä", hän kertoo.

IT-kärjellä muutokseen

Lähes 25 vuotta sitten Työterveyslaitoksessa tutkijana aloittanut Müller nimeää digitalisaation suurimmaksi yksittäiseksi asiaksi, joka on muuttanut työn eri malleja ja mahdollisuuksia kuluneen neljännesvuosisadan aikana.

"Kesti aikansa ennen kuin informaatioteknologia kypsyi – ja sitten se tunki joka paikkaan", hän naurahattaa.

Vaikka Müllerin varsinainen palkkatyö löytyy Nokian teknologiayksiköstä, ei tutkijana silti ole tiedemaailmaa hylännyt – päinvastoin. Aalto-yliopiston ja Helsingin yliopiston dosentti kouluttaa nuoria tutkijoita sillä silmällä, että tästä aivokapasiteetista suurempi osa saataisiin kanavoitua suomalaisen elinkeinoelämän palvelukseen.

"Kyllä firmoissakin on tohtoreille käyttöä." ■



Painoviestinnän perustutkinto ULKOASUN TOTEUTTAJA

Tuloksellinen markkinointi vaatii suunnittelun ja välineiden hallintaa

Yritysten ei tarvitse maksaa kalliisti myynnistä ja markkinoinnista sosiaalisessa mediassa, verkkosivuilla tai painotuotteina. Oikeanlaisella osaamisella voidaan julkaisujen tekeminen ottaa omiin käsiin.

Ulkoasun toteuttajan koulutuksessa opiskelija oppii

- kokonaisuuden hallintaa: valokuvausta, julkaisuohjelmien käyttöä ja eri medioiden mahdollisuuksia markkinoinnissa
- suunnittelemaan ja toteuttamaan yrityksen käyntikortit, esitteet, julisteet, flyerit jne.
- verkkojulkaisun suunnittelua ja toteutusta
- toimimaan nopeasti ja tehokkaasti ilman välikäsiä
- kilpailuttamaan ja toimimaan markkinointiverkostossa.

Työntantajalle ja opiskelijalle maksuton oppisopimus-koulutus soveltuu hyvin työssäkäyvien aikuisten ammattitaidon lisäämiseen. Koulutus järjestetään pääosin työssä oppien. Opiskelua täydentävät ennakoon sovitut lähiopetuspäivät AEL:ssä.

Opiskelu ei edellytä kokemusta julkaisuohjelmien käytöstä. Kartoitamme yhdessä hakijan ja työnantajan kanssa yksilöllisen oppimispolun.

Kysy lisää koulutussuunnittelija Leena Rihtniemi, leena.rihtniemi@ael.fi, 050 530 0812

Lisätiedot ja hakeutuminen
ael.fi/painoviestinta



AEL.fi

KAARNATIE 4, 00410 HELSINKI
09 530 71

STRATEGIA KUIN SAIPPUAPALA



**// Yritykset
kompastuvat
liian usein omaan
näppäryyteensä
strategiaa tehdessään.**



YRITYSTEN HUOLELLA PUUNATUT STRATEGIAT OVAT NIIN YHDENTEKEVIÄ, ETTEIVÄT NE JÄTÄ MUISTIJÄLKEÄ EDES JOHTORYHMÄSSÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: 123RF.COM

Onko teidän yrityksen strategia hepreaa, serbokroattia vai peräti latinaa? – Tuskin on, mutta tuoreen tutkimuksen valossa voisi olla, sillä aniharva työmyyrä kykenee sanomaan talon strategiasta mitään tolkkullista. Väitöskirjatutkija, konsultti Maarika Mauryn tutkimuksen mukaan vain kaksi prosenttia työntekijöistä kykenee kertomaan, mitkä ovat organisaation strategiset painopisteet.

Niinpä tietysti – sanoo joku nyt – eihän siellä juoksuhaudoissa ikinä tahdota tajuta, mitä norsunluutorneissa ja kelolinnoissa on pohdittu. Mutta yrityksen johdolla on strategia kirkkaana mielessä joka hetki, vai kuinka? – No ei. Edes pomoportaassa ei osata lausua yrityksen omasta strategiasta oikein juuta eikä jaata. Mauryn tutkimuksen mukaan vain kahdeksan prosenttia keskijohdosta tuntee yrityksensä strategian ja kun mennään ylimpään johtoon, luku ”pomppaa” 13 prosenttiin. Siis strategia ei ole hanskassa edes kulmahuoneessa? ”Valitettavasti näin”, vastaa Maury ja huokaa.



KUVA: KISSCONSULTING OY

/// Jos esimies ei tunne strategialla, hän ei voi viedä sitä arjessa eteenpäin.

Kissconsulting Oy:n toimitusjohtaja Maarika Maury sanoo että hyvä lähtökohhta strategiatyölle on se, että työnnetään paperit hetkeksi sivuun ja puhutaan siitä, mitä pitää tehdä.

150 organisaatiota puntarissa

Kissconsulting Oy:n toimitusjohtajana toimiva Maury selvitti kirjallisin pistokokein, miten yli 150 suomalaisen yrityksen ja organisaation johdossa, keski johdossa ja työntekijöiden keskuudessa tunnetaan yhtiön strategia, missio, visio ja arvot. Selvitys on osa Vaasan yliopistolle tehtävää väitöstutkimusta.

Vuosina 2009–2016 kerättyjä vastauksia kertyi lopulta yli 9 000 ihmiseltä, joista lähes tuhat kuuluu johtoryhmään. Mukana on pörssiyritysten toimitusjohtajia.

Tutkijan mukaan yritykset kompastuvat liian usein omaan näppäryyteensä strategiaa tehdessään. Tällöin kaivetaan esiin hienoisimmat ja kiitävimmät muotisanat, jotka löydetään ja laitetaan ne peräkkäin paperille. Pian on saatu aikaan termivii-dakko, jonka edessä machete pian tylsyy.

”Kun olen sitten kysynyt ihan uteliaisuuttani, että mikä ero on ’keihäänkärkialueella’ ja ’kriittisellä menestystekijällä’, vastaus on yleensä kiusaantunutta mutinaa”, Maury toteaa ja lisää, että jos termit menevät suloisesti sekaisin jo yrityksen johdolla (ja heti startissa), mitä toivoa on strategian jalkautuksen onnistumisesta?

Roadmap hukassa

Maarika Maury muistuttaa, että jos esimies ei tunne strategiaa, hän ei voi viedä sitä arjessa eteenpäin. Ja jos työntekijät eivät tunne strategiaa, niin sen edistämiseksi ei tehdä yhti-käs mitään, ellei sitten puolivahingossa.

Mistään salatieteestä ei kuitenkaan ole kyse. Strategia tarkoittaa – kaikessa yksinkertaisuudessaan – yrityksen valitsemia toiminnan painopisteitä eli tapaa, jolla tavoitteeseen, visioon pyritään. Ongelma yrityksissä ei suinkaan ole, etteikö painopistealueita olisi. Päinvastoin: eräs tutkimukseen osallistunut organisaatio oli kirjannut niitä strategiaansa yli sata!

”Ei mene läpi”, kuittaa Maury. Tässä kohtaa muistuu mieleen Fredrik II Suuren lausahdus: ”Se, joka puolustaa kaik-

kea, ei puolusta mitään.” Tutkijan mukaan maltti olisi valttia: kun fokusalueita kirjataan vähemmän kerralla, voidaan itse asiassa saada enemmän aikaan.

”Kerätään kaikkien mielipiteet!”

Jostain syystä aina välillä mopo pääsee karkaamaan ja ranskalaisia viivoja kertyy kokousmuistioihin aina siinä määrin, että ne hyvätkin painopisteet hukkuvat massaan. Tragikoominen poiminta tutkimuksesta: joka neljäs johtoryhmään kuuluva ei pystynyt nimeämään ensimmäistäkään yrityksensä strategista painopistettä.

Ja tämäkin vielä: 71 prosenttia johtoryhmäläisistä tunsikin yrityksensä strategiset painopisteet surkeasti tai oli ymmärtänyt ne väärin.

Mutta näin siinä käy – ainakin niin kauan, kun strategiat ovat liian monimutkaisia ja kapulakielisiä. Maury myös huomasi tutkimusta tehdessään, että alasta riippumatta strategiat eivät monesti paljon edes eroa toisistaan. Tämä johtuu siitä, että joka talossa on käytössä ne samat strategiamallit, joissa pyritellään samaa käsiteapparaattia ja päästään – yllätys, yllätys – samanlaiseen lopputulokseen.

Kansallinen vitsaus

”Strategiasyöpä” on siinä mielessä tasapuolinen – anteeksi, systeeminen – että se nostaa päätään vähän joka puolella. Tutkimuksessa ei ilmennyt merkittäviä eroja yksityisten yritysten ja julkisten organisaatioiden välillä, eri kokoisten yritysten välillä tai edes pörssiyritysten ja muiden yritysten välillä. Tai yksi eroavaisuus löytyi:

”Kunnissa ja kaupungeissa strategian tunnettuus henkilökunnan keskuudessa oli komeat 1 %”, Maury kertoo.

”Oli joukossa silti helmiäkin”, Maury myöntää. Joissakin yrityksissä on simppelet ja selkeät, inspiroivat ja jopa mielenkiintoiset strategiat. Tämä vaatii yleensä tiukkaa rajausta

ja keskittymistä itse asiaan, eikä haahuilua lillukanvarsien perässä. Esimerkiksi myynti ja siihen panostaminen on tutkijan mukaan mainittu lähes jokaisessa strategiassa läpi Suomen – mutta aniharvoin on mietitty loppuun asti, miten sitä pitäisi kehittää. Sen sijaan että listataan hurskaita toivomuksia, pitäisi listata ihan oikeita toimenpiteitä.

”Hyvä lähtökohta strategiatyölle on se, että työnnetään paperit hetkeksi sivuun ja puhutaan siitä, mitä pitää tehdä.”

Ja sitten se voi tapahtua. Salama iskee, viesti kristallisoituu. Maury on nähnyt ”hurjia loikkia” yritysten tuottavuudessa ja toiminnassa, kun strategia on onnistuneesti kirkastettu ja väki on ottanut sen omakseen.

”Kun kehitetään oikeita asioita, saadaan aikaan hyvän kierre, joka vaikuttaa koko organisaatioon.”

Diversiteetti haastaa johtajat

FCG:n tutkimusjohtaja, tunnettu tulevaisuusasiantuntija Mika Aaltonen on harmitellut useaan otteeseen, että aidosti strateginen ajattelu tapaa olla kortilla suomalaisissa organisaatioissa. Hän muistuttaa, että nykyään kun yritysjohtajat listaavat tärkeimpiä heidän työssään vaadittavia taitoja, listalta löytyvät kolme asiaa: kompleksisuusajattelu, kriittinen ajattelu ja kognitiivinen kyvykkyys. Aaltosen mukaan suomalaisten kyvykkyys ratkoa selkeitä, määriteltävissä olevia ongelmia on kohtuullinen, mutta monimutkaisessa maailmassa toimiminen on haaste:

”Suuri osa ongelmista kuitenkin koostuu monista suorista ja epäsuorista palautejärjestelmistä, eri tasoisista ja eri organisaatioista peräisin olevista toimijoista – ja meidän kykymme mieltää ja johtaa tällaisia järjestelmiä on edelleenkin aika kehittämätöntä”, hän pohtii.

Strategia on jokamiehen laji

”Ja eikö strategian pitäisi kuulua jokaiselle”, Aaltonen heittää ja lisää, että samaten vastuu toteutuksesta kuuluu jokaiselle. ”Tämä tarkoittaa ajattelun ja johtamisen muutosta. Siirrymme erilaisista laatikoista – kuten HR, markkinointi, laki – teemojen, haasteiden ja ongelmien johtamiseen”, hän linjaa.



FCG:n tutkimusjohtaja Mika Aaltosen mukaan näkemys strategiasta vaatii jatkuvaa keskustelua. Strategioiden täytyy olla aikaista refleksiivisempiä: niiden on kyettävä – samalla kun matkaa tehdään – mieltämään toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja arvioimaan nykyistä valittua polkua.

Aaltonen katsoo, että nyt ollaan tilanteessa, jossa länsimaiset yhteiskunnat ja yritykset ovat organisoitumassa uudella tavalla. Perinteisen hierarkkisen tavan rinnalle on noussut ”horisontaalinen dialogi”:

”Ihmiset organisoituvat yli organisaatorajojen, tarttuvat heille mielekkäisiin projekteihin heille sopivien kumppanien kanssa.”

”Myös osaamisen kehittäminen tapahtuu kasvavasti yksilöiden omasta aloitteesta ja on omasta draivista lähtöisin. Enemmän kuin johonkin viralliseen tutkintoon, osaaminen rakentuu persoonallisuuden ja kokemuksen varaan. Kentältä hankitut näytöt ovat nyt kovaa valuuttaa”, Aaltonen uskoo.

Silmät auki polulla

Aaltosen mukaan näkemys strategiasta vaatii jatkuvaa keskustelua. Strategioiden täytyy olla aikaista refleksiivisempiä: niiden on kyettävä – samalla kun matkaa tehdään – mieltämään toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja arvioimaan nykyistä valittua polkua. Samalla täytyy pystyä tekemään muutoksia sekä strategiaan itseensä että keinoihin, joilla sitä toteutetaan, mikäli palaute toimintaympäristöstä näin vaatii.

”Tämänkaltaisen toiminta ja toimintaympäristö asettavat uudet vaatimukset ihmisten osaamiselle. Nopeus, joustavuus ja oikean ajoituksen merkitys korostuvat.” ■

**// Osaamisen
kehittäminen
tapahtuu kasvavasti
yksilöiden omasta
aloitteesta.**



HR – HETI RÄJÄYTETTÄVÄ?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PIXABAY

HR hakee rooliaan muuttuvassa työelämässä. Mutta mikä tuon roolin pitäisi olla – ja löytyykö HR-väeltä rahkeita astua yhä suurempiin saappaisiin?

HR pitäisi purkaa perustuksiaan myöten ja rakentaa uudelleen.

Jo monia vuosia on toisteltu mantraa siitä, että yritysten henkilöstöhallinnon tulisi olla liiketoiminnan strateginen kumppani ja tuottaa ennen kaikkea lisäarvoa, ei kivoja firmapiknikkejä. Keskiverto HR-organisaatio on kuitenkin enemmän kuin yksi jalka vanhassa maailmassa, vaikka esimerkiksi uutuudenkarheat digityökalut ovat tuoneet uutta virtaa myös HR-funktion. Digitalisoimalla, ulkoistamalla, ja mittaroinnilla toimintaa tehostetaan ja HR:n aikaa on mahdollista vapauttaa myös niihin strategisempiin tehtäviin.

”Mutta se iso ongelma tässä on, että melko suurella osalla HR-organisaatioista ei ole selkeää käsitystä siitä, mitä tuolla vapautuneella ajalla oikein pitäisi saada aikaan”, uskoo Vis-

KUVA: VISMA SERVICES OY



Visman palkka- ja HR-palveluliiketoiminnasta vastaava johtaja Ulla Nikkanen sanoo että HR:n toiminnan pitäisi peilata tarkasti yrityksen strategiaa. Hakeeko yritys kasvua, muutosta vai mitään? Jokaisen yrityksen HR:n pitäisi etsiä vastauksia niihin kysymyksiin, jotka ovat spesifejä juuri sille yritykselle.

man palkka- ja HR-palveluliiketoiminnasta vastaava johtaja Ulla Nikkanen.

”HR pitäisi purkaa perustuksiaan myöten ja rakentaa uudelleen”, Nikkanen napauttaa. Hänen mukaansa nykyisellä, geneerisellä HR:llä voisi heittää vesilintua.

Pois poterosta

”Keskuskeittiömäinen organisaatiomalli, jossa HR on oma funktionsa, on pian mennyttä maailmaa”, Nikkanen toteaa ja lisää, että tulevaisuudessa HR:ltä kaivataan ennen kaikkea näkemystä ja liiketoimintaan sidottuja ratkaisuja.

”HR:n toiminnan pitäisi peilata tarkasti yrityksen strategiaa. Hakeeko yritys kasvua, muutosta vai mitään? Jokaisen yrityksen HR:n pitäisi etsiä vastauksia niihin kysymyksiin, jotka ovat spesifejä juuri sille yritykselle.”

Sitten on tietenkin vielä ikuisuusongelma siitä, että HR:llä ei ole tarpeeksi natsoja kauluksessa – tai sitten ääni ei kanna kuin vääpelillä konsanaan. Nikkanen muistuttaa, että edelleenkin monilla yrityksillä ei ole HR mukana johtoryhmätyöskentelyssä.

Puhutaanko teillä bisnestä?

Samaten liiketoiminnan tavoitteiden kommunikointi HR-toimintoihin on puutteellista – ja liian usein käy niin, ettei HR edes ymmärrä, mitä siltä odotetaan.

”Ymmärrys tarpeista pitää luoda sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Mutta tällä hetkellä ymmärrys ei kartu, koska HR:llä ei ole tarpeeksi kovaa bisnesosaamista.” Tämä on myös se syy, miksi HR ei johtoryhmässä juuri loista muuten kuin poissaolollaan.

Miten tässä näin pääsi käymään? Nikkanen mukaan HR on aina ensisijaisesti palvellut yrityksen omaa henkilöstöä, mutta kun se ei enää riitä. Nyt tarvitaan yhä enenevässä määrin erilaisten verkostojen ja monimuotoisen osaamisen hyödyntämistä; ihan normiesimiehenkin pitäisi manageerata omaa henkilöstöä, vuokratyövoimaa ja kumppaneiden henkilöstöä



KUVA: FCG KONSULTOINTI OY

HR voi aidosti tukea liiketoimintaa vain, jos siinä on riittävästi liiketoimintaosaamista.

FCG:n johtava konsultti Timo Huttunen toteaa, että HR-väen pitäisi nyt kysyä itseltään, ovatko he riittävässä määrin se kokonaiskehittämisen kumppani, jota yrityksen johto kaipailee.

kuin kapellimestari konsanaan. Samalla täytyy kuumeisesti luoda positiivista työnantajakuvaa ja rikastuttaa asiakaskokemusta.

Muutos tulee väkisin

HR:n toimintamallit eivät tällaista maailmaa tue kuin satunnaisesti. Nikkanen kuitenkin uskoo, että puheista ja PowerPointeistä päästään pikkuhiljaa eteenpäin. HR:ssä piilevä kylmän-taloudellinen potentiaali on huomattu monessa paikassa:

”Tämä tarkoittaa sitä, että HR:ään tulee uudenlaisia tavoitteita ja uudenlaisia tapoja tehdä asioita. Enää ei myöskään välttämättä automaattisesti palkata puhtaita HR-ihmisiä henkilöstöhallintoon, vaan myös vaikkapa markkinointi-ihmisiä, joilla on näkemystä siihen, kuinka työnantajakuvaa parannetaan.”

Myös urakierto voi tuoda kaivattua uutta virtaa HR:ään. Jos HR-poppoosta edes osa saadaan lähtemään ”vaihto-oppilainksi” muihin funktioihin, voidaan henkilöstöhallintoa uudistaa kenties merkittävästikin.

Rima korkealle, HR!

Asiakkuuspäällikkö Kimmo Koski FCG:stä katsoo, että koko organisaation pitää ottaa huomioon ns. ”kelluva strategia”, jossa strategia muuttuu samalla kun toimintaympäristö muuttuu. Strategia ei voi olla vain kulmahuoneen oma pikku juttu, vaan sen on mentävä luihin ja ytimiin joka yksikössä. Tämä tarkoittaa kovien tavoitteiden asettamista myös HR:ssä.

Kosken mukaan HR voi aidosti tukea liiketoimintaa vain, jos HR:ssä on riittävästi liiketoimintaosaamista.

”Sen lisäksi tarvitaan tietenkin se normaali paketti eli oikeat työvälineet, järjestelmät ja tietotaito laajemminkin”, hän listaa. Digitaalisuus tuo oman, vahvan lisämausteensa toimintaympäristöjen murrokseen – ja HR:n kohdalla esimerkiksi reaaliaikaisuudesta on huomattavaa hyötyä, kun oman talon väen tiedot ovat ajan tasalla.

”HR:llä on nyt parempi kuva siitä, mitä osaamista talosta löytyy ja mitä osaamista tarvitaan lisää”, summaa Koski. ”Osaamisen suhteen on mahdollista olla ikään kuin askel edellä.” Kun erilaisista osaamiskartoituksista tulee yritysten arkipäivää – eivätkä tärkeät infot jää mappeihin maatumaan – HR voi nousta arvoon arvaamattomaan.

Johtajat esiin

Tietojärjestelmät auttavat rekrytointiin, mutta tuovat uutta puh-tia myös esimiestyöhön. Kosken mukaan fiksut järjestelmät auttavat seulomaan organisaation sisältä ne esimiehet, joilla on tahto ja kyky johtaa ihmisiä.

”Resurssointi onnistuu paljon tehokkaammin kuin ennen, mikä on tärkeää esimerkiksi sesonkilountoisten kiirehuippujen tasoitamisessa.”

Kosken mukaan moderni HR ymmärtää myös, miten tärkeää on luoda toimivat suhteet keskeisiin oppilaitoksiin. Kun yrityksessä ymmärretään, mitä koulun penkillä opitaan – ja mil-laista työvoimaa on kasvamassa – välttyään pahoilta kulttuuri-shokeilta.

”Oppilaitosyhteistyötä ei voi korostaa liikaa”, hän toteaa.

Mutta viime kädessä HR:n rooli jalostuu ja kirkastuu nimen-omaan vuoropuhelussa yrityksen johdon kanssa. Jos tämä dia-logi toimii, koko organisaatio hyöttyy.

”Siinä on kyse luottamuksesta, mutta myös uskottavuudesta. HR:n on todistettava olevansa tilanteen tasalla. Yhteis-työn johdon ja HR:n välillä on oltava myös riittävän tiivistä, tai on suuri vaara, että HR jää pahasti pimentoon.”

Skaalautuvia ratkaisuja

FCG:llä on kosolti kuntapuolelta hankittua kokemusta HR-toi-mintojen kokonaisvaltaisesta hallinnasta koko HR-elinkaa-ren ajalta. FCG:llä on huomattu, että nämä opit ovat skaalat-tavissa myös yksityisten yritysten rakennemuutoksiin. Johtava konsultti Timo Huttunen muistuttaa, että pitkälti samojen asioi-den kanssa painitaan sekä yksityisen että julkisen puolen HR-savotoissa.

”Kummallakin sektorilla HR:n haasteena on uudistuminen ja muutos ja näiden manageeraus.”

Esimerkiksi kunnissa kysytään nyt tiukkoja kysymyksiä kom-petensseista: millaista osaamista tarvitaan aidosti, ja mistä sitä saa? Karikoiden läpi luovimisessa auttaa tietty holistinen ote.



Asiakkuuspäällikkö Kimmo Koski FCG:stä katsoo, että koko organisaation pitää ottaa huomioon ns. "kelluva strategia", jossa strategia muuttuu samalla kun toimintaympäristö muuttuu.

"Jollain taholla on aina oltava kokonaiskäsitys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi."

Ketterämpi HR

Huttunen puhuu maailmasta, joka muuttuu vauhdilla ja on täynnä liikkuvia osia – ellei HR ole mukana koordinoimassa asioita ja tehostamassa toimintaa, se on enemmän osa ongelmaa kuin ratkaisua.

"Erialaisten työkalujen ja prosessien koordinoiminen yrityksissä on erittäin tärkeää, kun esimerkiksi yksiköitä on paljon ja tekemisen tasoja on paljon."

Huttunen toteaa, että HR-väen pitäisi nyt kysyä itseltään, ovatko he riittävissä määrin se kokonaiskehittämissen kumppani, jota yrityksen johto kaipaa? Puheita on kuultu jo tarpeeksi, nyt tarvitaan tekoja:

"HR:n täytyy rohkeasti ottaa sitä roolia ja olla muutoksen tekijä", Huttunen toteaa, mutta myöntää samalla, että esimerkiksi kaikissa kunnissa ei johto halua HR:ää tasavertaisena partnerina pöytään. "Lähipuosien aikana moni vanhoillisen ajattelun linnake saattaa silti uudistaa toimintatapojaan", arvelee Huttunen.

Isot edellä

Huttunen mukaan isommissa yrityksissä ollaan jo aika hyvin kartalla siitä, miten muutos hanskataan: talosta löytyy prosessit ja nimikoidut, vastuunsa tiävät ihmiset.

"Sitten kun mennään pienempiin yrityksiin, niin touhu voi olla aika lapsenkengissä", Huttunen pohtii ja huomauttaa, että aina HR-asioita hoitama ei edes ole ketään. Kuitenkin esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää, että HR:n tontti olisi määritelty ja valtuutettu jotenkin.

"Tämä mahdollistaa sen, että pystytään konkreettisemmin vaikuttamaan asioihin." ■

**// Digitaalisuus
tuo oman
lisämausteensa
toimintaympäristöjen
murrokseen.**

Vuoden hauskimmat pikkujoulut!



PIKKUJOULUT 10.11.–10.12.
Estradilla
La 12.11. EINI
La 19.11. MIKAEL GABRIEL
La 26.11. JANNIKA B
La 3.12. NOPSAJALKA
La 10.12. EGOTRIIPPI
sekä suositut bilebändit ja
karaokeparty.
Katso lisää: vierumaki.fi

**Herkullinen
pikkujoulupuffet**
Hinta 32 €/hlö

**Ota ohjelmaan mukaan
myös liikunnallinen, sisällä
toteutettava 90 min kisailu!**

**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

 **VIERUMÄKI**
HAPPY HEALTHY PEOPLE



SARVIA JA HAMPAITA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: 123RF.COM



KASVAVA KOMPLEKSISUUS KATTA PÖYDÄN TÄYDELTÄ "PIRULLISIA ONGELMIA" POMOPORTAAN MIELIHARMIKSI

Lähes jokainen johtaja on törmännyt tilanteeseen, jossa toimitaan kuin sumussa, "askel-eteen-kaksi-taakse"-metodia suosien. Silloin tuntuu, että suunnistaa ikään kuin labyrintissä, jonka seinät liikkuvat omia aikojaan. Syynä asioiden ikijunnaamiseen voi olla kompleksiteetti.

Yhdysvaltalainen matemaatikko John Casti on tehnyt uraauurtavaa tutkimusta kompleksiteetistä – eli tapahtumien rakenteesta ja systeemisestä luonteesta juontuvasta monimutkaisuudesta. Castin mukaan nykymailman ja vanhojen organisointitapojen välille on syntynyt jännite, joka vain kasvaa kasvamisestaan ja repii yrityksiä – ja miksei kokonaisiä maitakin – hajalle.

Suomessa aihepiiriä on jo 10 vuoden ajan tutkinut dosentti Harri Raisio Vaasan yliopistosta. Hänen mukaansa ongelmia on periaatteessa kahdenlaisia: kesyjä (tame) ja pirullisia (wicked). Kesy ongelma on helposti määriteltävissä

/// Pirullisia ongelmia ei saa ratkottua perinteisten, mekanististen ja hierarkkisten mallien avulla, vaan ne vaativat uudenlaisia ajatusmalleja.

KUVA: PIXABAY



ja ratkaistavissa. Ratkaisua sorvatessa asiantuntijuus on tiukasti keskiössä ja lopputulos mieluinen. Silkkää Strömssöötä siis.

Pirullinen ongelma taas heittäytyy hankalaksi jo heti kättelyssä: sille ei ole olemassa edes mitään lopullista ja täysin täsmällistä määritelmää. ”Pirullisten ongelmien ’ratkaisut’ eivät myöskään ole lopullisia”, huomauttaa Raisio.

”Ne kuvitellut ’ratkaisut’ pirullisiin ongelmiin eivät ole oikeita tai vääriä, vaan hyviä tai huonoja”, hän kuvailee.

Piru merrassa

Ehkä jo Shakespearella oli ongelmakentästä vissi näkemys, kun hän kirjoitti ”something wicked this way comes” Macbethiinsä. Pirullisille ongelmille on tunnusomaista, että ne ovat eläviä ja monitulkintaisia ja muuttuvat jokaisen siirron ja osallistujan mukana. Johtajille liikkuvaan maalitauluun tähtäminen on toki tuttua, mutta juu piileekin siinä, että pirullisten ongelmien kehitystä ei voi täysin ennakoita.

”Pirullisia ongelmia ei saa ratkottua perinteisten, mekanististen ja hierarkkisten mallien avulla, vaan ne vaativat uuden-

laisia ajatusmalleja, avointa vuorovaikutusta ja eri tahojen osallisuutta päätöksenteossa”, kuvailee Raisio.

Raision mukaan johtajilla on kova tuska siitä, että he eivät saa pirullisia ongelmia kuriin. Vastaus ei kuitenkaan ole insinööritieteiden mukainen vaan pikemminkin zen-buddhalaisuudesta lainaava: johtajan pitää vain hyväksyä se, että näin maailma vain toimii, eikä kapinointi auta.

”Ihminen herkästi ajattelee, että maailma on ikään kuin kellokoneisto, jota säätämällä kaikki sujuu. Näin ei kuitenkaan ole”, tutkija toteaa ja huomauttaa, että dynaaminen, aidosti avoin systeemi itse asiassa pyrkii tasapainosta pois. Dynaamisen avoin systeemi ei kuitenkaan hakeudu kaaokseen, vaan aivan kaaoksen reunalle.

Marginaalissa tavataan

”Kaaoksen reuna” kuulostaa maagiselta paikalta. Siellä on oikeassa suhteessa struktuuria ja vuorovaikutusta, toiminta on epälineaarista ja ”alkuarvoherkkää” ja mahdollisuus siirtyä uudelle järjestyksen tasolle on alati läsnä.

Kyseessä ei ole kuitenkaan ”Management by Harry Potter”, vaan takana on tutkittua tietoa organisaatioiden ja järjestelmien käyttäytymisestä. Raisio havainnollistaa: esimerkiksi vuosituhanteen vaihteen Nokia haki innovaationsa ja menestyksensä juuri kaaoksen reunalta, se ei kumartanut kuvia, vaan otti rajua etunojaa tulevaisuuteen.

”Mutta jotain tapahtui ja kulttuuri muuttui matkan varrella. Nokiasta tuli paikka, jossa kaikkea kontrolloitiin liikaa.”

Wanted: kaaospilotti!

Raisio ja tutkijakollega Niklas Lundström ovat hahmotelleet kolme johtajatyyppeä, jotka nousevat esiin kompleksisella aikakaudella. Näistä yleisin on ”Hallinnoija”, tiukkaotteinen järjestystä ihannoiva regulaattori, joka uskoo voivansa hallita kompleksisuutta siinä missä mitä tahansa muitakin.

Harvinaisempi tyyppi – eikä ehkä loppupeleissä paljonkaan parempi – on ”Uhkapeluri”, jonka mukaan elämä on satumanvaraista. Tällöin on turha yrittää ennustaa tai kontrolloida tulevaisuutta sen enempää.

Näiden kahden arkkityypin rinnalle tutkijakaksikko tuo ”Kaaospilotin” eli mahdollistavan johtajan. Kaaospilotti eroaa ”kollegoistaan” siinä, että hän ei pyri kontrolloimaan kaaosta eikä liioin antaudu ehdoista sen edessä – kaaospilotti näkee kaaoksen reunan ennen kaikkea mahdollisuutena.

”Kaaospilotti ymmärtää, että asiat eivät aina suju, joten tämä asia ei häntä yllätä. Kaaosjohtaja lähestyy kompleksisuutta systeemisesti eikä etsi syyllisiä”, Raisio kuvailee.

Syyttävä sormi nousee turhaan?

Tähän ajatusmalliin liittyy vahvasti emergenssi, joka on samalla kompleksisuusajattelun keskeisiä käsitteitä. Emergenssikäsityksen mukaan kompleksisen systeemin toimintaa ei voi redusoida systeemin yksilöiden toimintaan – joten monelle organisaatiolle niin rakas ”blame game” on turha.



// Eivät ihmiset halua aina vain päästä helpolla työelämässä.

KUVA: VAASAN YLIOPISTON VIESTINTÄ



Psykologi Lilli Sundvik on hyvin tietoinen kompleksiteetin mukanaan tuomista ongelmista. Hänen mukaansa työelämässä ja organisaatioissa on "koko ajan sekavampaa", jolloin etsitään herkästi jonkinlaisia patenttilääkkeitä vaivoihin. Ihannemaailmassa joka viitsaukseen on yksi tietty ratkaisu, mutta Sundvik toteaa, että diversiteetti on valttia tässäkin.

"Tutkimusten mukaan kompleksisiin pulmiin on hyödyllistä soveltaa monia, rinnakkaisia ratkaisuja. Se toimii itse asiassa yllättävänkin hyvin."

Virtaviivaisesti tuloksiin

Ja tietenkin: aina kun on mahdollista yksinkertaistaa ja selkeyttää, näin kannattaa tehdä. Esimerkiksi koulutuksessa pitäisi olla ohjenuorana, että simppeli on hyvästä – eikä selviä asioita kannata lähteä taivuttelemaan mutkalle hovin vuoksi.

"Toinen asia organisaatioissa on sitten se, että kukaan ei ole yksin viisas. Tarvitaan yhteistyötaitoja ja sosiaalisia taitoja, jotta voidaan toimia yhdessä kompleksiteetin ratkaisemiseksi."

Sundvikin mukaan tiedon jakaminen on ratkaisevan tärkeää: tiimit ja verkostot tulee valtuuttaa jakamaan tietonsa jyväänsä ja toimimaan aktiivisesti kaikilla rintamilla. Mutta onko kompleksiteetti sitten vain paha asia? – Sundvik katsoo, että kompleksiteetissä on puolensa:

"Eivät ihmiset halua aina vain päästä helpolla työelämässä. Monia motivoi se, että heitä haastetaan ja he pääsevät ratkomaan monisyisiä ongelmia", hän toteaa ja lisää, että toki joillekin työelämän G-voimat voivat olla liikaa ja keltasta halutaan hypätä pois.

Kompensaatio kohdallaan

Kompleksiteetti on paha pätkinä purtavaksi työyhteisöissä, koska sitä on vaikea mitata ja ihmisten yksilölliset erot ovat suuria: toiset ovat ristiaallokossa kuin kotonaan, kun taas toiset stressaantuvat heti, kun nuoteista vähänkin poiketaan.

"Kompleksiteettiä voidaan tietenkin pyrkiä simuloimaan eri tavoilla, mutta kyllä se on edelleen aika haastava tutkimuskohde."

Kompleksiteetin kanssa pärjäävät yksilöt kuitenkin mitä ilmeisemmin palkitaan – ihan taloudellisesti, mikäli tutkimuksia on uskomisen. Kyky ratkoa monimutkaisia pulmia liittyy vah-

Dosentti Harri Raisio Vaasan yliopistosta sanoo että johtajilla on kova tuska siitä, että he eivät saa pirullisia ongelmia kuriin. Vastaus ei kuitenkaan ole insinööritieteiden mukainen vaan pikemminkin zen-buddhalaisuudesta lainaava: johtajan pitää vain hyväksyä se, että näin maailma vain toimii, eikä kapinointi auta.

vasti kykyyn innovoida, mikä puolestaan korreloi tuottavuuden kanssa. Työelämän "high performer" taas nauttii tuhdistä tilipussista.

Professori Peer Edererin LLight in Europe -tutkimus antaa kuitenkin toivoa kaikille: kompleksiteettitaitojaan pystyy kehittämään meistä jokainen ja pitkän työuran aikana siihen tarjoutuu kyllä mahdollisuuksia.

Lilli Sundvik kuitenkin huomauttaa, että kaikkia paatteja tämä nousuvesi ei nosta: on myös töitä, joissa pusketaan rautaa duunia ilman, että siinä on juurikaan kompleksiteettiä. Pelkkä kova työnteko – esimerkiksi matalapalkka-aloilla – ei rikasta ketään.

Salainen ase

Suomalaisilla saattaa olla ässä hihassa mitä kompleksiteettiin tulee. Sundvik kertoo tutkimuksesta, jonka mukaan suomalaiset projektipäälliköt ovat – saksalaisten ohella – maailman parhaita. Kotimaisten projektipäälliköiden avuja ovat rautainen organisointikyky, pitävä aikataulus ja toiminnan läpinäkyvyys ja ennakoitavuus.

"Puhtaasti ihmisten johtaminen on sitten jo vähän eri asia." ■



NÄKÖKULMA

Marita Lehtikainen

toimialajohtaja
FCG Konsultointi Oy, Valmennuspalvelut
Vt. toimitusjohtaja
FCG Kuntarekry Oy
www.fcg.fi
www.kuntarekry.fi

Kirjoittaja toimii FCG Valmennuspalveluiden toimialajohtajana ja HR-palveluja tuottavan FCG Kuntarekryn vt. toimitusjohtajana. Maritan tavoitteena on luoda, asiakasta kuunnellen, toimiva prosessi onnistuneesta henkilöstön rekrytoinnista alkaen, ja koko HR-elinkaaren hallinnan käsittäen. Tieto osaamisista on tie menestykseen.

TIETO TÄMÄNHETKISESTÄ JA TARVITTAVASTA OSAAMISESTA VARMISTAA ORGANISAATION MENESTYKSEN

Meillä on huippuosaajia ja näitä yhdistäviä verkostoja, mutta onko meillä oikeaa osaamista, onko resurssiallokointi kunnossa ja prosessit virtaviivaisia? Organisaatiot kipuilevat kustannus- ja tehokkuuspaineiden alla – tuottavuutta tulee nostaa ja kilpailukykyä tulee ylläpitää. Tiedämmekö mitä osaamista meillä organisaatiossa on ja mitä meillä tulisi olla, jotta onnistumme toteuttamaan tuottavuuden, tehokkuuden ja kilpailukyvyn vaateet?

Julkinen sektori elää historiansa suurinta rakenteellista muutosta. Muutos koskettaa myös yksityistä sektoria, ensi vaiheessa julkiselle sektorille palveluja tuottavia yrityksiä. Näkemysni mukaan henkilöstötyö on suurten haasteiden edessä molemmilla suunnilla.

Organisaatorakenteiden muutos johtaa väistämättä tutkailemaan osaamista, henkilöstön uudistumista ja johtamista. Tuottavuus ja tehokkuusvaatimukset kiristyvät – muutoksen taustalla on aina toivo paremmasta huomisesta. Johtamisen näkökulmasta pohditaan mitä tämä tarkoittaa työtapojen muutoksina. Muutoksessa työhyvinvointiin liittyvät haasteet korostuvat ja tämä on kytköksissä mitä ilmeisimmin osaamiseen tai sen puuttumiseen. Ihmisiä on osattava johtaa yhä yksilöllisemmin. Tarvitaan aitoa dialogia ja yhdessä kehittämistä, pelkkä henkilöstön kuuntelu ei enää yksin riitä. Esimiehen rooli muuttuu johtajasta osallistajaksi.

Johtamisen perustaksi tarvitaan oikeaa ja ajantasaista tietoa, joka tukee päivittäistä johtamista ja pidemmän aikavälin ratkaisujen tekemistä. Tiedon avulla on organisaatiossa löydettävä oikeat talentit.

Organisaation näkökulmasta arvoketju, tehtävä – rooli – osaaminen – prosessi, on tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta tärkein prosessi. Moniosaajien rooli korostuu tulevaisuudessa entisestään.

Tarvitaan paras tieto tulevaisuuden perustaksi ja tiedon tuottamisen taustalle tarvitaan järjestelmä. Järjestelmä sinällään ei kuitenkaan ratkaise, jos sinne ei ole viety oikeanlaista tietoa eikä sitä käytetä. Liian usein kuulee sanottavan, että meillä on kyllä HR järjestelmä käytössä, mutta ei siitä mitään hyötyä ole. Esimiehet kokevat järjestelmän vievän enemmän aikaresursseja kuin siitä saatava hyöty on. Tai ei tiedetä mitä järjestelmässä olevalla tiedolla tehdään, mitä raportteja järjestelmä tuottaa ja miten niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi strategisen suunnittelun tukena.

Jotta meillä olisi paras tieto tulevaisuuden perustaksi, tarvitaan:

1. Riittävän yksinkertainen järjestelmä, jonne tiedot ovat sinne helposti laitettavissa ja josta ne saa vaivattomasti myös ulos. Järjestelmä ei ohjaa toimintaa, vaan palvelee sitä.
2. Esimiehen ja työntekijän näkökulmasta houkutteleva ja kannustava järjestelmä, johon kuvataan tehtävän vaatiman ja eri roolien kautta syntynyt osaaminen. Näitä tietoja on peilattava strategisesti kriittisiin osaamisiin ja organisaation tarpeisiin. Tätä varten tietojen on oltava helposti raportoitavissa järjestelmästä.
3. Valmennusta johdolle ja esimiehille rekrytointiprosessin yhteydessä, osaamisen hallinnan ja osaamisen johtamisen tukena sekä työyhteisöihin muutostukivalmennusta. ■



Accountorin henkilöstöjohtaja Mari Vuorre.

MUUTOS TOTEUTUU IHMISTEN KAUTTA – JOKAINEN ON OMAN MUUTOKSENSA JOHTAJA

TEKSTI: ILMARI MANSIKKAMÄKI

KUVAT: RELATION TECHNOLOGIES

Taloushallintoyritys Accountorilla otettiin vuonna 2015 käyttöön uusi tapa toimia yhdessä ja johtaa ihmisiä: Leaderment. Strategisen muutoksen jalkauttamisen kumppaniksi valittiin Relation Technologies, koska se pystyi tarjoamaan toiminnallisen ja uuden tavan lähestyä muutoksen johtamista kaikille organisaatiotasolle ja pystyi toteuttamaan ratkaisujen lokalisoinnit eri toimintamaihin.

Ei pimeään auditorioon

”Meillä on esimiehiä seitsemässä eri maassa ja meille jokainen työtunti on todella arvokas”, kertoo Accountorin henkilöstöjohtaja Mari Vuorre. ”Halusimme ketterän ja mukaansatempaavan ratkaisun, jolla pystytään oppimaan muutosjohtamista ihmisten kautta. Relation Technologiesin Changesetter sopi tähän ihan valtavan hyvin, koska siinä lähestytään muutosjohtamisen kovaa ydintä ja sen taustalla olevia vahvoja teorioita sen kautta, miten tiimin jäsenet reagoivat muutoksen eri vaiheissa ja millaista vastustusta tai motivaatiotasoa siitä tiimissä seuraa.”

Changesetterin ajatusmalli oli linjassa Accountorin oman johtamisjärjestelmän kanssa, ja lisäksi taloushallintoyrityksessä

on totuttu käyttämään vastaavan tyyppisiä toiminnallisia metodeja.

”Meillä ei ole tapana koota ihmisiä kuuntelemaan luentoa pimeään auditorioon, vaan pyrimme siihen että meillä opitaan tekemisen ja kokeilun kautta, ja valmennuksessa saatuja oppeja aletaan oikeasti toteuttamaan elävässä arjessa. Simulaatiopeli täydennettynä eLearningillä, mikä Changesetterissä oli saatavilla, oli sellainen ratkaisu mikä toimi meillä todella hyvin. Changesetteriin päädyimme tietenkin myös sen takia, että se pystyi tarjoamaan saman koulutuksen joustavasti ja yhdenmukaisesti monessa eri maassa ja tarjoamaan paikallisesti ammattitaitoisia fasilitaattoreita, tai vaihtoehtoisesti kouluttamaan kunkin maan kieltä äidinkielenään puhuvia fasilitaattoreita”, Vuorre jatkaa.



Changesetter-henkilöstöpelin pelilautaa.

// Muutokset eivät epäonnistu ihmisten vastustukseen vaan organisaation kykenemättömyyteen käsitellä vastustusta.” -Rick Maurer

Ihmiset ensin

Accountorilla esimiestyön kehittäminen aloitettiin vuonna 2014 oman johtamismallin Leadermentin puitteissa, jota alettiin implementoimaan 2015. Sen keskeinen ajatus ”ihmiset ensin” tarkoittaa, että vain ihmisten kautta saavutetaan asiakastytyväisyys ja sitä myöten liiketoiminta menestyy ja kasvaa. Periaatetta sovelletaan nyt kaikessa yrityksen toiminnassa.

Leadermentin peruskurssin kävi yli 300 esimiestä Suomessa ja ulkomailla. Koulutus ja uusi johtamistapa otettiin Accountorilla vastaan innostuneesti, mutta samalla huomattiin, että erityisesti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan lisäoppia käytännön toimintatavoista, joiden avulla muutoksia pystytään viemään läpi onnistuneesti. ”Esimiehet kertoivat, että itsensä tunteminen ja tunnelähtöisen johtamistavan perusperiaatteiden hallinta ei ihan vielä riitä aikaansaamiseen, joka meillä tarkoittaa myös sitä, että muutoksia pystytään toimeenpanemaan yhdessä toisten ihmisten kanssa. Accountorhan on kasvanut 10 vuoden ajan keskimäärin 26% vuodessa, eli meillä muutos on hyvin konkreettista ja näkyy koko ajan yrityksessä. Muutosten toimeenpano tarkoittaa usein käytännössä kasvua. Se, että muutoksia pystytään tekemään hyvällä hengellä, motivoituneesti ja menestyksekkäästi, on tärkeimpiä esimiestehtäviä mitä on, eli johtaa ihmisiä muutoksessa – sitä taitoa tarvitaan joka päivä meidän yrityksessämme”, summaa Vuorre.



”Pelistä tuli esimiehille voimakas tunne, että he pystyvät joustavammin käsittelemään muutostilanteita tiimensä kanssa ja yksilöllisemmin johtamaan muutosta niin, ettei kyseessä ole enää vain pelkkä teoria”, sanoo Mari Vuorre.

Henkilöstöpelillä teoria käytäntöön

Jalkauttaakseen uudet opit varmasti käytäntöön Accountorissa päätettiin hyödyntää myös Changesetterin henkilöstöpeliiä. Henkilöstöpelin tavoitteena on edesauttaa strategisten tavoitteiden jalkautumista, kasvattaa organisaation muutosvalmiutta ja vahvistaa esimiesten arjen muutosjohtajuutta. Onnistuneita muutoksia ei viedä läpi esimieskunnan toimenpiteillä vaan muutosta toteuttamaan tarvitaan koko henkilöstö. ”Esimiehet kävivät ensin eLearningin missä opeteltiin teoriaa, minkä jälkeen sovellettiin teoriaa käytännössä pelin avulla pelipäivän aikana. Seuraava askelhan on ottaa opit käyttöön henkilöstön kanssa ja miettiä miten ne toimeenpannaan arjessa, ja yksi askel tähän suuntaan on tietoenkin se, että peliä pelataan oman henkilöstön kanssa ja kuunnellaan heidän reaktioitaan. Samalla esimiehille tulee jo kertausta näistä opeista. Olemme sitä mieltä, että koulutuksemme olisi jäänyt hieman vajaaksi ilman henkilöstöpeliiä. Sekin oli kivaa että Relation Technologies lähti mukaan räätälöimään tätä henkilöstön kanssa pelattavaa peliä niin, että se tuntui meille täysin omalta.”

Mitä jäi käteen?

”Tässä meille syntyi ensinnäkin yhteinen kieli, sillä se on niin voimakas kokemus kun pelataan yhdessä ja syntyy tunnetiloja: kun kaikki ovat pelanneet saman pelin, fraasit ”olla samassa veneessä” tai ”joku putoaa veneestä” saavat ihan eri käsityksen tämän pelin pelaamisen jälkeen”, Vuorre sanoo.

”Toinen puoli joka mielestäni oli meille myös aika iso oivallus oli se, että muutos ei ole ohi sitten kun järjestelmä on käytössä tai jokin muutos on toteutettu tai projekti on ohi, vaan että se pitää vielä ankkuroida, ja mielestäni tämäkin ymmärrys tuli tämän pelin kautta. Koko henkilöstölle syntyi niin ikään pelin kautta näkökulma siihen, mitä ovat muutosjohtamisen aivan perusasiat ja mitä ne käytännön arjessa tarkoittavat. Eli henkilöstölläkin kasvoi oma ymmärrys muutoksen johtamisesta omalla kohdallaan, koska kaikkiaan meistä ovat omien muutoksiensa johtajia.” ■

Kirsi Kallio

Flowbox Oy
www.flowbox.fi

FL Kirsi Kallio toimii viestinnän ja oppimisen asiantuntijana videoalustaratkaisuja tuottavassa Flowbox Oy:ssä. Hänellä on pitkä kokemus työelämän kehittämiseen liittyvistä opetus-, tutkimus- ja konsultointitehtävistä.



KUVA: BO STRANDEN

VIDEOTA HYÖDYNTÄMÄLLÄ SÄÄSTÖÄ JA LAATUA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

Videolla tehoa oppimiseen

Video on osaamisen kehittämisen uusi megatrendi. Perinteiseen kurssitukseen verrattuna, videomuotoinen kouluttaminen säästää rahaa ja vaivannäköä. Digitaalisille videoalustoille ladatut opetuskokonaisuudet kohdentuvat eri henkilöstöryhmien tarpeisiin, ja videoiden opiskelu joustaa sekä ajan että paikan suhteen. Videoiden tuottamisessa on mahdollista hyödyntää eri asiantuntijoiden verkostoa, ja vähentää siten päällekkäistä työtä.

Videoiden hyödyntämisen suorat kustannussäästöt on helppo laskea, mutta organisaatiolle arvoa luo myös uudenlainen tapa oppia. Toisin kuin koulutustilaisuuden puhuttuun asiasisältöön, videolla esitettävään asiaan voi myöhemmin palata. Lisäksi videolla havainnollistuvat asiat, joita on muutoin vaikea nähdä (esim. hidastukset) tai vaikea sanoa kuvailla (esim. autenttiset työtilanteet).

Osaamista yhteiskehitellen

Videota hyödyntämällä ei tehosteta vain jo olemassa olevia osaamisen kehittämisen prosesseja kuten henkilöstön kouluttamista. Sen sijaan videoiden ja erityisesti niitä tukevien digitaalisten alustojen avulla on mahdollista uudistaa koko osaamisen kehittämisen konseptia.

Osaamisen kehittämisen perinnettä on jo (liian) pitkään ohjannut massatuotantomaisen teollisen työn malli. Massatuotannolle ominaista on nähdä osaamisen kehittämisen tuottaja ja sen kuluttaja erillisinä toimijoina. Esimiehet ja HR-asiantuntijat ikään kuin tuottavat osaamista muulle henkilöstölle määrittelemällä osaamisen tarpeet ja paketoivat ne valmiiksi sisällöiksi, jotka sitten yksittäiset työntekijät omaksuivat.

Useimmiten signaalit tulevasta markkinamuutoksista todentuvat ensin asiakasrajapinnalla työskentelevien arjessa ja vasta myöhemmin HR-asiantuntijoiden toimistossa. Näin

ollen ketterä organisaatio reagoi muutoksiin osallistamalla koko yhteisön tulevien osaamistarpeiden määrittelyyn. Tällaista osaamisen yhteiskehittelyä voi toteuttaa esimerkiksi pyytämällä työntekijöitä videoimaan asiakasrajapinnalla kohdattuja ongelmallisia tilanteita. Mobiiliteknologiaa ja kehittyneitä videoalustaratkaisuja hyödyntäen uudet ilmiöt tulevat vaivattomasti näkyväksi koko yhteisölle.

Osaamisen kehittämisen laatu

Mitä sitten tarkoittaa laatu osaamisen kehittämisessä? Laatu on muuttuva määre, joka riippuu tavoiteltavan toiminnan motiivista. Osaamisen kehittämisen menetelmät (perinteinen koulutus, videomuotoinen oppiminen) ovatkin aina alisteisia tavoitelluille päämäärille.

Jos työntekijöiden toivotaan omaksuvan nopeasti jokin selkeä työtehtävien kannalta oleellinen kokonaisuus (esim. uudet tietokoneohjelmistot), voi osaaminen kehittyä laadukkaimmin yksilölliseen tahtiin opiskellen ICT-aiheisessa opetusvideopalvelussa. Jos taas kehitetään jotakin yhteistä työtoiminnan prosessia, vaikkapa tuotteiden esillepanoa, voidaan videoalustalla tehokkaasti jakaa ja analysoida yhdessä videoituja esimerkkejä eri myymälöiden esillepanoista.

Aina osaamisen kehittämisen tavoitteet eivät kuitenkaan ole selkeitä. Tilanne on tällainen, kun kysymys ei enää kuulu, teemmekö asiat oikein vaan teemmekö ylipäätään oikeita asioita. Tämän kysymyksen ratkaisu edellyttää koko yhteisön osallistavaa strategista kehittämistoimintaa, joka onnistuu varmasti laadukkaimmin yhdistelemällä sekä perinteisiä menetelmiä että hyödyntämällä uusien digitaalisten ratkaisujen tarjoamia mahdollisuuksia.

Osaamisen kehittämisen laadukkuuden kannalta oleellista onkin kyky tulkita kulloisiakin osaamisen kehittämisen tarpeita ja ymmärtää eri välineiden sekä menetelmien mahdollisuudet täyttää nämä tarpeet. ■



TEKSTI: TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS

EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY

TYÖELÄMÄ MUUTOKSESSA

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.

Työelämä ja sen muutokset ovat jatkuvasti esillä. Keskusteluja kuunnellessa ja artikkeleita lukiessa nousee mieleen ajatus, onko muutos todella tapahtumassa tässä ja nyt, vai onko kysymys kuitenkin jo pitkän ajan kuluessa tapahtuneesta kehityksestä, joka on nyt tullut tiettyyn pisteeseen. Kysymys on varmasti molemmista. Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen toimet kilpailukykytyösopimuksen ja muiden työllisyyteen liittyvien hankkeiden kanssa ovat osaltaan pitäneet huolen siitä, että työelämä muutoksineen on toistuvasti otsikoissa. Vuoden mittaan tälläkin palstalla on käsitelty useita työelämään liittyviä mullistuksia.

Miten työelämä on sitten muuttunut tai muuttuu – juridisesti arvioiden? Työelämän keskeinen elementti – työsuhde – on ollut jonkinlaisen muutoksen kohteena. Aiemmin epätyypilliseksi kutsutut työsuhteet eli perinteisestä pysyvistä ja koko-aikaisesta palkkatyösuhteesta poikkeavat työvoiman käytön muodot ovat yleisesti käytössä. Osa työvoimasta on osa-aikaisia, määräaikaista ja vuokratyöntekijöitä. Myös itsensä työllistäminen yleistyy. Hyväksytyksi tullessaan hallituksen esitys työsopimuslain muuttamisesta lisäisi oletettavasti pitkäaikaistyöttömien palkkaamista määräaikaisiin työsuhteisiin, sillä jatkossa pitkäaikaistyöttömän voisi palkata enintään vuoden määräaikaiseen työsuhteeseen ilman erityisten perusteltujen syiden olemassaoloa. Epätyypillisten työsuhteiden merkitys tuskin siis tulee tulevaisuudessa ainakaan pienentymään. Ennuste voidaan esittää toisenlaisenakin, koska määräaikaisten työsopimukset ja niiden käyttämisen laillisuus ovat työntekijäpuolen toimesta edelleen ja jatkuvasti riitojen kohteena. Toisaalta työntekijäjärjestöt ovat esittäneet myös osa-aikaisten työsopimusten käytön rajoittamista etenkin ns. nollasopimusten osalta. Tilastot osoittavat myös, että vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista on edelleen vähäinen.

Epätyypillisten työsuhteiden lisäksi erilaisia työn teettämi-

sen muotoja syntyy jatkuvasti lisää työnteon tapojen uudistuksessa muun muassa digitalisaation seurauksena. Joukkoistaminen on hyvä esimerkki uudesta työnteon muodosta, jonka ei ole katsottu olevan työsuhdetyötä eikä välttämättä yrittäjyyttä-kään perinteisessä mielessä. Joukkoistetun työn tekijät tekevät sähköisen verkon kautta jaettavia kertaluonteisia tehtäviä tai projekteja työn teettäjälle olematta työsuhhteessa. Joukkoistamisen avulla isotkin kokonaisuudet voidaan jakaa tehtäväksi pieniin osiin ympäri maailman. Juridisesti ajatellen konstruktio – työsuhde vai yrittäjyys – ei ole meillä mikään uusi asia. Näihin uusiinkin työnteon muotoihin pätee oppi, jonka mukaan työtä tehdään työsuhhteessa tai yrittäjänä eikä mitään välimuotoa ole.

Työnteon muotojen uudistuessa ja tietotyön lisääntyessä myös työntekopaikat monipuolistuvat. Yhä useammin työtä voidaan tehdä mobiilisti kiinteän työpaikan ulkopuolella lähes mistä tahansa. Etätyö ja liikkuva työ ovat enenevissä määrin mahdollisia. Samaan aikaan digitalisaatio on laajentanut työnteon ja sen valvonnan mahdollisuuksia. Työtä voidaan yhä useammin tehdä ajasta ja paikasta riippumatta mutta kuitenkin työnantajan valvonnan alaisena. Aika näyttää, laajentaako tämä työaikalaain soveltamisalaa niin, että myös kiinteän työpaikan ulkopuolella tehtävä työ voitaisiin yleisemmin lukea työajaksi. Juridisesti ajatellen etätyö ja liikkuva työ tulevat, ainakin jossain määrin, säännellyksi historiallisessa työaikalaisamme, mutta työn tekemisen valvonnan mahdollisuudet eivät ole siinä mukana. Työaikalain muutostarpeet ovat nyt työryhmän selvitetävänä, joten päivitys lainsäädäntöön on odotettavissa.

Valmistelussa on myös lukuisia muita työelämään vaikuttavia lainsäädäntömuutoksia. Tekniikka kehittyy kuitenkin vielä lainsäädäntöä nopeammin ja nähtäväksi jää, miten esimerkiksi robotisaatio tulee mullistamaan työelämää ja sen sääntelyä tulevaisuudessa. ■

työ-LAKI vastaa

Palstalla asianaajotoimisto Evershedsin työoikeusryhmän osaajat vastaavat aiheeseen liittyviin kysymyksiin.



TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS
EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY

Kilpailukyky sopimus on nyt vahvistettu, mitä se käytännössä tarkoittaa?

Suomalaisen työn ja yritysten kilpailukykyyn parantamiseen, talouskasvun lisäämiseen ja uusien työpaikkojen luomiseen tähtäävällä kilpailukyky sopimuksella on monenlaisia vaikutuksia työelämässä. Useat muutokset vaikuttavat suoraan myös työntekijöiden käteen jäävään tuloon. Esimerkiksi julkisella sektorilla lomarahoja leikataan 30 prosentilla vuosina 2017–2019. Lisäksi työntekijöiden kukkarolla tuntuvat työntekijän työeläkemaxun nousu 1,2 prosenttiyksiköllä vuosina 2017–2020 ja työntekijän työttömyysvakuutusmaksun nousu vuosina 2017–2018 yhteensä 0,85 prosenttiyksiköllä. Työnantajan työeläkemaxu ja keskimääräinen työttömyysvakuutusmaksu puolestaan alenevat vastaavalla määrällä. Myös työnantajan sosiaaliturvamaksu alenee vuosina 2017–2019 vähintään prosenttiyksikön ja vuodesta 2020 alkaen pysyvästi vähintään 0,58 prosenttiyksikköä.

Lisäksi työntekijöiden palkat jäädytetään ja ne pysyvät ennallaan vähintään vuoden, sillä kilpailukyky sopimuksen myötä työ- ja virkaehtosopimusten voimassaoloa jatketaan 12 kuukaudella ilman palkkojen muutoksia.

Yksi puhutuimmista muutoksista on kokoaikatyössä olevien vuosittaisen työajan pidentäminen keskimäärin 24 tunnilla vuoden 2017 alusta. Siitä, miten työajan pidentäminen käytännössä toteutetaan, on sovittu alakohtaisesti. Joissakin työehtosopimuksissa työajan pidentämisen toteuttamistavat on jätetty myös paikallisesti sovittaviksi. Näin ollen vaihtoehtoja työajan pidentämiseksi on monia ja on käytännössä mahdollonta sanoa, miten työaikaa yksittäistapauksissa pidennetään. Työajan pidentämistapa onkin aina tarkistettava sovellettavasta työehtosopimuksesta. Toisaalta on myös mahdollista, että kilpailukyky sopimuksesta huolimatta työaika pysyy ennallaan. Näin on niissä tapauksissa, joissa työ sopimukseen on

nimenomaisesti kirjattu noudatettavan työajan pituus. Jotta työaika tällöin pitenisi, työ sopimuksen työaikaa koskevan ehdon muuttamisesta olisi sovittava työnantajan ja työntekijän välillä. Tältä osin on esitetty erilaisia näkemyksiä ja yksi näkemys on, että työehtosopimuksella voidaan heikentää työehtoja ja työajan pidentäminen olisi tässäkin tapauksessa mahdollista.

Kilpailukyky sopimuksen seurauksena paikallisen sopimisen mahdollisuuksia kehitettiin työehtosopimuksissa muun muassa mahdollistamalla työaikapankkijärjestelmien käyttöönotto. Moniin työehtosopimuksiin otettiin myös selviytymislauseke, jonka mukaan työehtoja on mahdollista sopeuttaa työnantajan toiminnan ja työpaikkojen turvaamiseksi, kun työnantaja joutuu työpaikkoja vaarantaviin taloudellisiin vaikeuksiin.

Kilpailukyky sopimuksen toteutumisen myötä säilyy aikuis- koulutustuki, jonka rahoittamisen hallitus suunnitteli lakkauttavana. Hallituksen mallissa aikuiskoulutustuen perusosa olisi ollut lainamuotoinen. Kilpailukyky sopimuksen seurauksena perusosan maksaminen siirtyy valtiolta Työttömyysvakuutusrahastolle, eikä lainamutoisuutta oteta käyttöön. Muitakin muutoksia on kuitenkin luvassa vuoden 2017 alusta, sillä tuki lyhenee 19 kuukaudesta 15 kuukauteen. Lisäksi tuen perusosan määrää alennetaan 15 prosentilla.

Muutosturvan parannukset koskevat työntekijöitä, jotka on irtisanottu tuotannollisista ja taloudellisista syistä oltuaan vähintään viisi vuotta työsuhteessa työnantajaan. Muutosturvan parannukset velvoittavat työnantajia, joilla on vähintään 30 työntekijää. Ensinnäkin työnantajan on tarjottava irtisanotulle oikeus työllistymistä edistävään valmennukseen ja koulutukseen, jonka arvon on vastattava työntekijän henkilökohtaisen palkan määrää, kuitenkin vähintään yrityksen tai julkisen organisaation keskimääräistä kuukausipalkkaa. Lisäksi irtisanotulla on oikeus työterveyshuollon palveluihin puoli vuotta työntekovelvollisuuden päättymisestä.

Edelleen työntekijät hyötyvät myös hallituksen lupaamasta 515 miljoonan euron veronkevennyksestä, joka toteutuu kilpailukyky sopimuksen kattavuuden ylittyä 90 prosenttia. Kilpailukyky sopimuksen toteuduttua luovuttiin myös hallitusohjelman ehdollisista lisästästöistä ja veronkorotuksista, eivätkä myöskään hallituksen kaavailemat ”pakkolait” toteutuneet.

Työsopimuslakia ollaan muuttamassa, mitä muutoksia on luvassa?

Tämän lehden mennessä painoon hallituksen esitys työ sopimuslain koeajan pituutta, määräaikaista työsuhteita ja takaisinottovelvollisuutta koskeviksi muutoksiksi oli valiokuntakäsittelyssä. Hallituksen esityksen tullessa hyväksytyksi seuraavat muutokset tulisivat voimaan 1.1.2017.

Muutosehdotusten mukaan pitkäaikaistyöttömän, eli henkilön, joka on ollut edellisen 12 kuukauden ajan yhdenjaksoisesti työtön työnhakija, voisi palkata määräaikaiseen työsuhteeseen ilman erityistä perustellun syyn vaatimusta. Työnantajan pysyvä työvoimankaan tarve ei estäisi pitkäaikaistyöttömän palkkaamista määräaikaiseen työsuhteeseen. Tällainen

HENNI HOKKANEN



TARU HYVÄRINEN



PEKKA JÄNTTI



KARI KANNALA



määräaikainen työsuhde saisi kuitenkin olla enintään vuoden mittainen. Osapuolet voisivat sopia myös enintään kolmesta lyhyemmästä määräaikaisesta sopimuksesta, joiden yhteenlaskettu kesto ei kuitenkaan saisi ylittää yhtä vuotta. Määräaikaisten työsopimusten välillä voisi olla keskeytyksiä tai jopa perustellusta syystä tehty määräaikainen työsopimus. Ilman perusteltuja syitä uusitun määräaikaisen työsopimuksen tulisi kuitenkin alkaa vuoden kuluessa ensimmäisen määräaikaisen työsopimuksen alkamisesta. Jos esimerkiksi puolen vuoden pituinen määräaikainen työsopimus alkaisi 17.2.2017, voisi uuden puolen vuoden pituisen määräaikaisen työsopimuksen tehdä alkavaksi viimeistään 16.2.2018. Tällöin jälkimmäinen sopimus olisi alkanut vuoden kuluessa ensimmäisen sopimuksen alkamisesta ja sopimusten yhteenlaskettu kokonaiskesto olisi yksi vuosi. Tarkoituksena on uudistaa ainoastaan määräaikaisen työsopimuksen tekemisen edellytyksiä. Näin ollen uudistus ei siis poistaisi työnantajan velvollisuutta tarjota lisätyötä palveluksessa oleville osa-aikaisille, lomautetuille tai takaisinottovelvollisuuden piirissä oleville työntekijöille.

Toinen merkittävä muutos olisi koeajan enimmäispituisuuden pidentäminen neljästä kuukaudesta kuuteen kuukauteen. Lisäksi työnantajalle annettaisiin mahdollisuus pidentää koeaikaa, mikäli työntekijä on ollut koeaikana työkyvyttömyyden tai perhevapaan vuoksi poissa työstä. Pidennysoikeus olisi kuukausi kutakin työkyvyttömyys- tai perhevapaajaksoihin sisältyvää ja koeajalle sijoittuvaa 30 kalenteripäivää kohden. Eli myös poissaolojaksoon sisältyvät vapaapäivät huomioitaisiin kalenteripäiviä laskettaessa. Koeaika ei kuitenkaan pitäisi automaattisesti työkyvyttömyyden tai perhevapaajaksojen perusteella, vaan työnantajan olisi ilmoitettava koeajan jatkamisesta työntekijälle ennen kuin koeaika muutoin päättyy. Koeajan kokonaispituus pidennettynäkään ei kuitenkaan saisi ylittää

tää puolta määräaikaisen työsuhteen kestosta tai kuutta kuukaudesta.

Kolmas muutos olisi takaisinottovelvollisuuden kestoajan lyhentäminen yhdeksästä kuukaudesta neljään kuukauteen. Mikäli työsuhde olisi jatkunut sen päättymiseen mennessä keskeytyksettä 12 vuotta, takaisinottoaika olisi kuitenkin kuusi kuukaudesta. Takaisinottovelvollisuuden sisältöön ei ehdoteta muutoksia, joten työnantajan olisi edelleen tarjottava työtä taloudellisin ja tuotannollisin irtisanomisperustein tai saneerausmenettelyn yhteydessä irtisanomalleen, työ- ja elinkeinotoimistosta edelleen työtä hakevalla entiselle työntekijälleen, jos hän tarvitsee työntekijöitä takaisinottovelvollisuuden ollessa voimassa samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt.

Onko työlainsäädäntöön tulossa vielä muitakin uudistuksia?

Työsopimuslain muutoksen lisäksi työlainsäädäntöön on vireillä useita muitakin muutoksia. Muun muassa työnantajalle perhevapaista aiheutuvia vanhemmuuden kustannuksia ehdotetaan tasattavaksi 2 500 euron kertakorvauksella. Tukea maksettaisiin työnantajille, jotka maksavat työ- tai virkaehtosopimuksen taikka työsopimuksen perusteella palkkaa vähintään yhdeltä kuukaudesta äitiysrahakauden aikana. Lisäksi tuen edellytyksenä olisi, että työ- tai virkasuhde on kestänyt vähintään kolme kuukaudesta ennen äitiysrahakauden alkua ja että se perustuu vähintään vuodeksi tehtyyn työsopimukseen. Edelleen työajan olisi äitiysrahakauden alkaessa oltava vähintään 80 prosenttia alan kokoaikaisen työntekijän säännöllisestä työajasta. Lukuisten muiden muutosehdotusten lisäksi esillä on ollut myös työttömyyspäivärahakauden enimmäiskeston lyhentäminen 500 päivästä 400 päivään.

KARI PARKKINEN



ANNE PETÄJÄNIEMI-BJÖRKLUND



JANI PITKÄNEN



Marjo Silvo

palvelu- ja kehitysjohdaja

Markkinointi-instituutti

www.markinst.fi

MITEN TEHDÄ HUIPPUOSAAJISTA MYÖS HUIPPUTIIMI



Osaaminen on terminä liukas kuin saippua. On helppo sanoa, että yritys menestyy oikealla osaamisella. Edelleen on helppoa nimetä osaamisia, jota yritys tarvitsee menestyäkseen. Sopivia osaajiakin voi olla helppo löytää. Voimme asettaa osaamiselle erilaisia määreitä, arvioida osaamista, kehittää osaamista. Mutta sitten alkavatkin ongelmat.

Tarkoittaako organisaation kyvykkyys yhtä kuin henkilöstön osaamisten summa? Olemmeko määritelleet tarvittavan kyvykkyiden oikein suhteessa tavoitteisiin ja onko yksilöiden osaaminen tavoitteiden mukaisella tasolla?

Kun puhutaan osaamisesta, ei liiketoiminnan kannalta ehkä olekaan olennaista yksittäisen ihmisen osaamisen taso vaan se, onnistuuko yritys luomaan mahdollisuuden jokaiselle käyttää omaa osaamistaan täysivaltaisesti parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Yrityksen kyvykkyys kasvaa vain yhteistyön kautta

Jokaisella pitäisi olla mahdollisuus kasvaa ja kukoistaa omassa työssään. Tarvitsemme huippuosajia, mutta ilman joukkuepeleä ei enää nykymaailmassa synny huipputuloksia. Nykyistä työelämää on usein verrattu jazz-bändiin, jossa jokaisen on osattava soittimensa, mutta josta ei ikinä synny huippusoundia ilman yhteen pelaamisen taitoa ja taitavaa improvisointia.

Kun tavoitteena on virittää organisaation kyvykkyys huippuunsa, katse kannattaakin siirtää yksittäisten ihmisen osaamisesta siihen, miten rakennetaan työympäristö, joka tukee yhteistyötä, yhdessä tekemistä ja yhdessä oppimista.

HR:llä on olennainen rooli organisaation kyvykkyiden kasvattamisessa. HR-ammattilaiset asettavat johdolle oikeita kysymyksiä ja auttavat ratkaisemaan niitä.

– **Tavoitteita tukeva osaaminen.** Jos yrityksessä on tunnistettu, että jonkin osaamisen puute estää menestystä, mitä sen korjaaminen käytännössä tarkoittaa? Millaisia muutoksia toiminnassa on tapahduttava? Miten todennamme muu-

toksen toteutumisen? Millaisia tuloksia haluamme ja miten mitaamme niitä?

- **Rakenne.** Onko yrityksessä sellaisia rakenteellisia tekijöitä, jotka estävät osaamisen hyödyntämistä? Kyse voi olla organisaatorakenteesta, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmästä, fyysisestä ympäristöstä, työvälineistä ja järjestelmistä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, tiedon ja osaamisen jakamisesta jne.
- **Merkityksellisyiden tunne.** Miten voimme muuttaa rakenteita niin, että ne tukevat yhteistyötä ja luovat jokaiselle yksilölle mielekkään ja merkityksellisen kokemuksen omasta roolista työyhteisössä ja näin edesauttavat yhteisten voimavarojen täysimääräistä hyödyntämistä?
- **Asenne ja motivaatio.** Millä keinoilla voimme vaikuttaa yksilötasolla asenteisiin ja motivaatioon, niin että jokainen aidosti haluaa antaa parhaansa yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi?

Kehitä yksilöitä ja yhteisöä samanaikaisesti

Jokainen ihminen päättää itse, kuinka paljon omaa osaamistaan haluaa käyttää ja kehittää. Siksi jazz-bändin henki on niin tärkeää työyhteisölle: jokainen voi loistaa sooloissa mutta osaa myös tukea bändin muita jäseniä ja antaa parastaan kokonaisuuden hyväksi. Jos henkilöstön kehittämisessä pysähdytään vain yksilöiden osaamisen kehittämiseen, jäädytään pahasti puolitiehen. Mukana täytyy olla aina myös koko yhteisön ja yhteistyön kehittymisen näkökulma.

Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että uudesta osaamisesta innostuneelle ja voimaantuneelle työntekijälle on annettava mahdollisuuksia ottaa osaaminen käyttöön vaativammassa tehtävässä tai projekteissa. Samanaikaisesti on tarkasteltava, miten kyseisen henkilön uusi rooli istuu kokonaisuuteen ja muiden työtehtäviin ja voiko sen kautta koko tiimin suoritus-taso parantua. Tähtipelaajia tarvitaan kaikissa joukkueissa mutta aina niin, että heidän osaamisensa kasvattaa koko joukkueen kyvykkyyttä. ■

Strategic Human Resources

Align and integrate your HR practices with your company's strategy

In our strategic human resources programs, you will enhance your competency in strategic thinking and people management.

Executive HR Program

Start February 2017

Strategic Talent Management

Start December 2016

Strategic Reward Management

Start May 2017

Contact: Mari Rauhala, Tel. +358 10 837 3753, www.aaltoee.com/hr

We are educating a new global generation of leaders. Each year, around 6,000 people from 1,000 companies benefit from our high impact, goal-oriented and comprehensive learning experience.

AEE Aalto University
Executive Education

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

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

Tilaaajapalvelu

Arkisin klo 8–16 puh. 03 4246 5309 tai

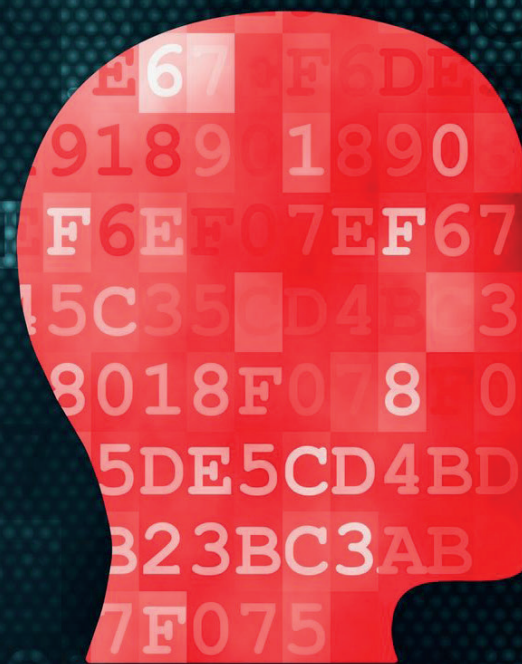
sähköpostilla tilaaajapalvelu@kustantajapalvelut.fi

KUVA: 123RF.COM



40 HR vjesti 5/2016

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ON
KOHTALONKYSYMYS YKSILÖN, YRITYKSEN JA
YHTEISKUNNAN KANNALTA



Ammattitaito on työntekijän ainoa varma valttikortti nykypäivän työmarkkinoilla. Työelämän kehittyessä ja globalisoituessa jatkuvasti, työntekijän on enemmän kuin vain pieni pakko päivittää osaamistaan. Tutkimusten mukaan yksilön työssä oppimiseen vaikuttavat henkilökohtainen halu oppia, organisaation tarjoamat edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle. Vastaavasti organisaatiolle on elintärkeää tiedostaa, että oppiminen on sen paras kilpailuetu ja kestävin tae jatkuvuudesta.

Osaamisen kehittämiselle on asetettu tämän päivän työelämässä kovia haasteita – itse asiassa rima on niin korkealla, että perinteiset henkilöstökoulutuksen menetelmät eivät tahdo enää riittää. Henkilöstökoulutuksia on kritisoitu mm. siitä, että ne ovat liian irrallaan työmaailmasta ja sen arkisesta puurtamisesta, vaikka koulutuksen tehtävänä olisi päinvastoin antaa valmiuksia työhön. Vaikka aiheet sinänsä olisivatkin mielenkiintoisia ja jollain tasolla hyödyllisiä, opetusten siirtäminen työelämään on usein mahdotonta.

Valitettavan usein koulutukset ovat – yhä edelleen – sitä perinteistä opettajakeskeistä luennointia, vaikka opetusmaailman trendit painottavat oppijakeskeisyyttä ja ryhmissä opiskelua. On kuitenkin selvää, että jatkuvasti kehittyvässä yhteiskunnassa sekä yksilöiden että organisaatioiden on löydettävä uusia, joustavia tapoja kehittää ja helpottaa oppimista. Tätä kautta voidaan nostaa yksilöiden työmarkkina-arvoa ja puskea tuottavuutta ylöspäin.

Pintaa syvemmälle

Työterveyslaitoksen mukaan organisaatioissa oppiminen ymmärretään usein valmiiden työtapojen tai käytäntöjen omaksumisena. Nykyinen työelämä kiivaine muutoksineen vaatii kuitenkin syvempää näkemystä oppimisesta: omaksumisen ohella se on käytäntöjen muuttamista ja luomista.

Työterveyslaitoksen tutkija Satu Pakarinen katsoo, että liiketoiminnan globalisoituminen ja kehittynyt viestintäteknologia on nostanut erityisesti verkko-opetuksen määrää – ja tämä kehityskulku jatkuu edelleen. Toistaiseksi tutkimustieto globaalin työn ja oppimisympäristön luonteesta sekä niiden kuormitus- ja hyvinvointivaikutuksista on kuitenkin varsin puutteellista eikä niiden vaikutuksia kognitiiviseen suoriutumiseen tunneta erityisen hyvin.

”Haasteita riittää, sillä verkko-opetus on usein epätarkasti tilastoitu ja johtopäätöksiä on vaikea vetää”, toteaa Pakarinen.

Verkko vetää

Koulutuksen siirtyminen verkkoon on silti selviö.

”Aikuisten täydennyskoulutus ja ylläpitävä koulutus on jo paljon verkossa”, Pakarinen toteaa. Kaikilla toimialoilla ei tietenkään ole syntynyt mitään erityistä ryntäystä verkkoon, sillä esimerkiksi siivooja tai puuseppä voi oppia vain rajallisesti tietokoneen äärellä istuessa.

”Tietotyön tekijöille verkko-oppiminen on yleensä luonteva tapa.”

KUVA: STOCKSNAP.IO



Yhtenä pioneerina muutoksessa ovat globaalit yritykset, joilla on toimintaa kenties kymmenissä maissa – näiden toimijoiden on mielekästä panostaa laadukkaisiin verkkokoulutuksiin sen sijaan, että lennätetään porukkaa ristiin rastiin ympäri maailmaa. Isoilla yrityksillä ongelmana voi olla myös oikean ajankohdan löytäminen koulutuksille, mutta verkko auttaa tässäkin:

**// Osaamisen
kehittämiseksi on
asetettu tämän päivän
työelämässä kovia haasteita.**





KUVA: WAKARU OY

Toimitusjohtaja Jaakko Kuosmanen Wakaru Oy:stä toteaa, että osaamistaan voi kasvattaa monella eri tavalla.

”Verkko-oppiminen ei ole sidottua aikaan ja paikkaan. Esi-merkiksi luentoja voi seurata livenä tai katsoa myöhemmin tal-
lenteen ja vastaavasti erilaisia tehtäviä voi tehdä selaimella
omaan tahtiin ja suorittaa koulutusta pienissä pätkissä”, Paka-
rinen kuvailee.

Älä säästä väärästä paikasta

Pakarisen mukaan Suomi on e-koulutuksen suhteen ”hyvissä
asemissa”, vaikkei ihan kirkkaimpaan kansainväliseen kär-
keen kuulukaan. Tutkijalla on kuitenkin pieni huoli siitä, että
suomalaiset yritykset jäävät muista jälkeen, ellei asianmukai-
sia linjanvetoja ja investointeja tehdä.

Tietotyön tekijöille verkko-oppiminen on yleensä luonteva tapa.

”Nyt on jo huomattu, että tiukan talouden aikoina vähen-
netään matkustamista ja vähennetään kuluja. Verkkokoulutus
tarjoaa mahdollisuuksia ’monistaa’ koulutuksia kustannuste-
hokkaasti, joten siihen kyllä kannattaa panostaa vaikeinakin
aikoina”, hän kannustaa.

Pakarisella on myös selkeä näkemys siitä, että parhaat yri-
tykset eivät tingi oppimistavoitteistaan taantuman tulissakaan:

”Nykyaikaisessa yritysmaailmassa osaamisen monipuoli-
nen kehittäminen on se todellinen perusta kilpailukyvyille.”

Haussa toimiva oppimismixi

Toimitusjohtaja Jaakko Kuosmanen Wakarusta toteaa, että
osaamistaan voi kasvattaa monella eri tavalla: 70–20–10
mallin mukaan 70% oppimisesta ja kehittämisestä tapah-
tuu käytännön työssä, 20% oppimisesta tapahtuu oppimalla
muilta ja 10% oppimisesta tapahtuu muodollisen kehityksen ja
koulutuksen kautta. Suurin osa oppimisesta tapahtuu siis pit-
kän ajan kuluessa organisaation sisällä.

Vaikka vain 10% oppimisesta tapahtuu muodollisen koulu-
tuksen kautta, voidaan sitä tehostaa merkittävästi monimuoto-
oppimisella: perinteisillä luokahuonekursseilla, asiantuntija-
tapahtumilla, verkkokursseilla, etäopetuskursseilla, webinaa-
reilla, videoilla, e-kirjoilla... Kuosmanen toteaa, että jokainen
voi yhdistellä näitä oppimisen muotoja haluamallaan tavalla.
Hänen mukaansa nyt on nosteessa ajatus, jonka mukaan
oppimista ei edes yritetä tehdä pelkästään yhdellä metodilla.

”Toinen kasvava trendi on se, että yhä useampi maksaa
kurssin tai osan siitä itse ihan omilla rahoillaan”, Kuosmanen
tietää.

Kenen osaamisesta nyt puhutaan?

Kuosmanen mukaan varsin relevantti kysymys koulutuksen suh-
teen on se, kuka oikein omistaa työntekijän osaamisen? Esi-

merkiksi työnantajalla ja HR-yksiköllä on vissi rooli ja intressi asian suhteen, mutta suurin intressi on – ja pitääkin olla – työntekijällä itsellään.

Omasta osaamisesta kannattaa pitää huolta, sillä muuten syntyy oppimisvelkaa – aivan kuten rakennusten osalta syntyy korjausvelkaa. Kuosmanen mukaan ”oppimisvajeen” suhteen tilanne on päässyt pahaksi, koska suuret yritykset samaan aikaan irtisanovat suuria määriä ja palkkaavat suuria määriä väkeä.

”On siis halvempaa ottaa uusia kuin kouluttaa vanhoja, koska oppimisvelka on muodostunut niin suureksi.” Mutta, mutta: huolehtimalla omasta kehityksestään työntekijä voi samalla tehdä itsestään organisaatiolle hyvinkin arvokkaan.

Lue rivien välit

Kuosmanen arvioi, että digitalisaation ja kansainvälistymisen myötä verkkokurssit (itseopiskeluun perustuvat ja pääsääntöisesti englanninkieliset) ovat yleistyneet nopeasti. Hänen mukaansa verkkokursseilla on oma, yhä kasvava roolinsa oppimisen tarjottimella, mutta tarjontaan tutustuessa on syytä olla tarkkana. Verkkoversiona toteutettavat kurssit lupaavat välillä kuun taivaalta, vaikka yksin netin käyttö ei ketään tee autuaaksi.

Kuosmanen myös haastaa monen yrityksen hellimän ajatuksen siitä, että kaikki oppi on kannattavinta ostaa samasta paikasta. ”Kustannussäästöt, jotka saadaan aikaan koulutustojoja keskittämällä, ovat kuitenkin marginaalisia liiketoiminnan menetettyyn hyötyyn nähden. Mikään koulutusorganisaatio ei ole paras kaikessa.”

Kuosmanen ei usko, että keskittämällä saataisiin ”parhaita koulutuksia parhaaseen hintaan”, sillä eri aihepiirien koulutukset edustavat aivan eri markkinoita:

”Niillä on yleensä eri kohderyhmä, eri kouluttajat ja erilainen markkinoiden dynamiikka.”

Valistuneen ostajan puolella

Tällainen harha pääsee syntymään helposti, koska kaikilla tuntuu olevan tarjolla sitä yhtä ja samaa. ”Ostajan kannalta on kuitenkin edullista olla sitoutumatta, tutkia mahdollisuuksia ja ostaa parhaalta”, uskoo Kuosmanen.

”Koulutusmarkkinoilla uusia asioita tulee niin tiuhaan, että paras vaihtuu usein.”

Mutta mikä auttaa, kun kerran tarjontaa on paljon ja aikaa puolestaan vähän? Kuka tänä päivänä ehtii kartoittaa vaihtoehtoja, etsiä tiedon sirpaleita, kilpailuttaa ja kysellä suosituksia? – Kuosmanen tiedostaa ongelman olemassaolon: on inhimillistä tinkiä laadusta saadakseen jotain nopeammin ja halvemmalla.

Uudenlainen verkkokauppakonsepti

Wakarun tarjoama ratkaisu on kerätä alan parhaat saman lipun alle – ja varmistaa, että sieltä kiireinenkin löytää tarvitsemansa, omalle osaamistasolleen ja oppimistavalleen suunnat-

tuna. Maaliskuussa 2016 näki päivänvalon oppimisen verkko-kauppa Oppia.fi – ja uusi koulutusportaali on selvästi tavoittanut jotain oleellista ajan hengestä.

”Kauppa on saanut lentävän lähdön ja tänä vuonna sen liikevaihto on lähes kolme miljoonaa euroa”, Kuosmanen kertoo.

Vaikka verkkokaupasta puhutaankin, Kuosmanen ei ole mikään teknokraatti, jonka mukaan teknologia ratkaisee kaikki koulutukselliset haasteet. Tekniikka on toissijaista, kun sitä vertaa ajankäyttöön – miten varmistan sen, että käytän jonkin tietyn ajan oppimiseen?

”Tämä on erityisesti sosiaalinen kysymys, sillä ihmisen kalenterista kilpailevat työnantaja, perhe, läheiset, sukulaiset, kaverit, harrastukset...”

Kuosmanen huomauttaa, että Oppia.fi pitää huolen myös siitä, että organisaation asiantuntijoilta löytyy oikea kansainvälinen sertifikaatti todisteeksi ammattitaidosta. Apua on siitäkin, että yrityksen HR-vastaavat voivat tunnistaa esitetyt sertifikaatit laadukkaiksi esimerkiksi rekrytointiprosessissa. ■

Oppimisen kolme tasoa

Oppiminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen tasoon, joiden tunnistaminen auttaa hahmottamaan oppimisen välineitä ja sen johtamista:

1 Suorituksen hallinta. Yksilöt osaavat työtehtävänsä ja tehtävät on sovitettu hyvin yhteen.

2 Jatkuvan parantamisen hallinta. Perustuu systemaattiseen ongelmanratkaisuun käytössä olevien prosessien ja menetelmien kehittämisessä.

3 Työtoiminnan uudistamisen hallinta. Työn tarkoitus otetaan uudelleen mietittäväksi, ja sen myötä uudistetaan koko toimintakonseptia. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/nykymuutos_haastaa_toimintatavat/sivut/default.aspx

Lähde: TTL



NÄKÖKULMA

KTM, DI Jaakko Kuosmanen

Toimitusjohtaja
Wakuru Oy
www.wakuru.fi

Kirjoittaja toimii koulutus- ja konsultointiyritys Wakarun toimitusjohtajana ja edistää Oppia.fi – Oppimisen verkkokaupan toimintaa. Jaakko on utelias ja kokeilunhaluinen oppimisaktivisti, joka haluaa levittää ymmärtämistä laajalle ympäröivälle verkostolleen.

KUKA VASTAA MINUN OSAAMISESTANI?

Kuka omistaa osaamiseni: onko se työnantaja, HR-yksikkö vai minä itse? Kaikilla on rooli ja intressi asian suhteen, mutta suurin intressi tulisi olla jokaisella itsellään. Monimuotoinen oppiminen on hyvin henkilökohtainen asia. Osaamisestaan kannattaa pitää huolta, sillä muuten syntyy oppimisvelkaa, aivan kuten rakennusten osalta syntyy teknistä velkaa. Huolehtimalla omasta kehityksestään, tekee samalla myös itsestään organisaatiolle vaikean korvattavan.

Osaamistaan voi kasvattaa monella eri tavalla: luokkakursseilla, asiantuntijatapahtumilla, verkkokursseilla, etäopetuskursseilla, webinaareilla, videoilla, eKirjoilla ja muulla digitaalisella sisällöllä. Toiset oppivat parhaiten tekemällä ja harjoittelemalla: ryhmätyöt, harjoitukset, simulaatiot, roolipelit, työssäoppiminen ja vastaava aktiivinen toiminta ovat siinä erinomaisena apuna. Jokainen voi yhdistellä näitä oppimisen muotoja haluamallaan tavalla.

Digitalisaation ja kansainvälistymisen myötä englanninkieliset (itseopiskelu)verkkokurssit ovat yleistyneet nopeasti. Verkkokursseilla on oma yhä kasvava roolinsa oppimisen tarjottimella. On syytä kuitenkin olla tarkkana: jos laskelmat tehdään siten, että kolmen päivän kurssi ei verkkoversiona vie edes yhtä kokonaista päivää, on kyse itsensä petttämisestä.

Olen vuosien varrella huomannut monien yritysten ajattelevan, että kaikki oppi on kannattavinta ottaa samasta paikasta. Kustannussäästöt, jotka saadaan aikaan koulutusostojen keskittämällä, ovat kuitenkin marginaalisia liiketoiminnan mene-

tettyyn hyötyyn nähden. Mikään koulutusorganisaatio ei ole paras kaikessa. Keskittämällä ei saada parhaita koulutuksia parhaaseen hintaan, sillä eri aihepiirien koulutukset ovat aivan eri markkinoita: niillä on eri kohderyhmä, eri kouluttajat ja erilainen markkinoiden dynamiikka. Harha syntyy helposti siitä, että kaikki kuulostavat erehdyttävästi samalta – koulutukselta. Ostajan kannalta on itseasiassa edullista olla sitoutumatta, tutkia mahdollisuuksia ja ostaa aina itselleen parhailta.

Tarjontaa on kuitenkin paljon ja aikaa puolestaan vähän. Kuka tänä päivänä ehtii kartoittaa vaihtoehtoja, etsiä hajanaista tietoa, kilpailuttaa ja kysellä suosituksia? Tingimme helposti laadusta saadaksemme jotain nopeammin ja halvemmalla. Moni suosii esimerkiksi koulutuskorttia sen näennäisen helppouden ja edullisuuden takia. Koulutuskortin käyttö saattaa kuitenkin osoittautua riskialttiiksi, jos koulutusorganisaatio ei pystykään tarjoamaan toivotunlaisia kursseja toivottulla aikataululla ja maksettua summaa vastaan. Koulutuskortin hinta voi siis yllättäen kohota pikavipppitasolle.

Entä jos olisi paikka, johon luotettava taho on kerännyt alan parhaat, ja johon kiireinenkin voisi keskittää hankintansa? Paikka, josta löytäisit tarvitsemasi omalle osaamistasollesi ja oppimistavallesi suunnattuna? Me näimme tarvetta tällaiselle paikalle ja siksi perustimme keväällä 2016 Oppia.fi – Oppimisen verkkokaupan. Se tekee sinullekin helpoksi vastata niin omasta kuin tarvittaessa vielä muidenkin osaamisesta. ■

COACHING -KOULUTUSTA

Tule ja opiskele coachingtaitoja
tai sertifioitu business coachiksi
Suomen suosituimmissa
coachkoulutusohjelmissa!



Coachingtaidot ovat tämän
päivän johtajan, esimiehen ja
HR-tehtävissä työskentelevän
ydinosaamista!

Opiskele eripituisissa avoimissa
coachkoulutusohjelmissa, tai tilaa suosittu
coachingtaitovalmennus omalle tiimillesi!

Kaikki koulutuksemme ovat kansainvälisesti
(ICF) akkreditoituja.

KATSO LISÄÄ VERKKOSIVUILTAMME

Koulutuksiin on jatkuva haku

BUSINESS COACHING INSTITUTE

www.bci.fi
puh. 010 2353 976
info@bci.fi

eMBA TURKU
A Journey Far Starts from Near

Good leadership
gets things moving

Come and join us!
www.embaturku.fi



Turun yliopisto
University of Turku

HY+

HELSINGIN YLIOPISTO
KOULUTUS- JA
KEHITTÄMISPALVELUT



HELSINGIN YLIOPISTO

SYKSYN VERKKOKOULUTUKSEMME KOUKUTTAVAT

Verkko-opiskelu on hurjassa nosteessa, eikä ihme! Joustava
koulutusmuoto mahdollistaa sen, että opiskelu ei ole enää ai-
kaan tai paikkaan sidottu. Verkkokoulutukset ovat myös mainio
tapa kehittää osaamistaan edullisesti.

- **JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN**
Hinta 99 € + alv 24% (yht. 122,76 €).
- **JAETTU JOHTAJUUS**
Hinta 99 € + alv 24% (yht. 122,76 €).
- **E-LÄÄKEOSA AJA**
Hinta 120,00 € + alv 24% (yht. 148,80 €).

**MEILTÄ SAAT NYT MYÖS RÄÄTÄLÖITYÄ
KIELIKOULUTUSTA!**

Lue lisää ja ilmoittaudu mukaan:
HYPLUS.HELSENKI.FI



// Itsensä
johtamisessa
on vaikea onnistua,
jos fokus on kateissa.

KALENTERIN HERRAKSI

AUTONOMINEN ASiantuntija JOHTAA PITKÄLTI ITSE ITSEÄÄN – MUTTA AJANHALLINTA ON USEIN HUKASSA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PIXABAY

Asiantuntijat tuntevat töissään huomattavia aikapaineita, eivätkä aina tunne pystyvänsä itse vaikuttamaan omiin aikatauluihinsa. Nämä ovat havaintoja vuoden lopussa päättyvästä Aikajärjestys asiantuntijatyössä -tutkimushankkeesta, joka tarkastelee ajan hallintaa verkosto- ja projektimaaisessa asiantuntijatyössä.

Tutkija Minna Toivanen TTL:stä kertoo, että tutkimuksessa saatiin vastauksia noin 2 000 asiantuntijalta, joiden työtä luonnehtii eri toimijoiden keskinäinen sidoksisuus. Tutkimuksessa huomattiin – kenties hiukan yllättäen – että ainainen kiire ja työajan venyminen eivät olekaan ne asiantuntijoiden suurimmat murheenkryynit ajankäyttöön liittyen.

”Suurimmat asiantuntijoiden kohtaamat haasteet tällä saralla ovat töiden sirpaleisuus, ajoitus ja aikataulutus.”

Sirpalepommia purkamassa

Toivasen mukaan asiantuntijoiden arki on usein sirpaleista ja sotkuista ja sitä leimaa työtehtävien päällekkäisyys: monesta suunnasta vyöryy uusia asioita, joihin pitää ottaa kantaa.

”Vaikka asiantuntijat mielletään usein autonomisiksi, he ovat kuitenkin sidoksissa muihin ihmisiin ja näiden aikatauluihin. Näin esimerkiksi aikavyöhykkeet ja poikkeukselliset loma-ajat tulevat globaalien organisaatioiden asiantuntijoille tutuiksi. Asiantuntija myös jää liian usein aikataulujensa kanssa yksin”, toteaa Toivanen.

”Tämä asia ei saisi olla yksin asiantuntijan hartioilla, vaan vaatii esimiehen ja tiimin yhteistyötä. Tarvitaan yhteisiä ajankäytön pelisääntöjä.”

Ei yhden koon ratkaisuja

Mikä sitten neuvoksi? Hankkeen havainnoista on jalostettu ohjeita ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan tuoda uutta ryhtiä ajankäyttöön. Hyvä lähtökohta on tunnistaa, että erilaiset työtehtävät vaativat erilaista tilaa ja aikaa.

Esimerkiksi uudet perehtymistä ja valmisteluja vaativat tehtävät, tärkeät mutta kiireettömät asiat, korkean laatuvaatimusten tehtävät, suunnittelu, tutkimus sekä kirjoitus-/luova työ voi-

Kyttääminen sen sijaan ei kannata, koska se on pitkänpäälle huonoa bisnestä.

vat vaatia erityistä keskittymisaikaa. Keskittymisajan luomiseen löytyy erilaisia keinoja, kuten kalenterivarausten tekeminen puhtaalle suunnittelutyöskentelylle ja viestintäkanavien sulkeminen määräajaksi, mikäli työn luonne sallii sen.

”Myös sähköpostivapaat päivät tai SOME-paasto voivat olla toimivia keinoja”, vinkkaa Toivanen. Ratkaisusta on kuitenkin aina hyvä sopia oman esimiehen kanssa.

Terveesti itsekäs

Joidenkin ihmisten kohdalla voi toimia eri aikaistaminen, jolloin työpaikalle voi tulla ”omaan kuplaan” aikaisemmin kuin muut tai jäädä pitempään. Myönteinen itsekkyys – oman rauhan vaaliminen – on tutkimushankkeessa havaittu tärkeäksi jutuksi.

Toivanen muistuttaa, että kun asiantuntija on miettinyt jonkin tietyn tehtävän jollekin ajalle, se vastaavasti vapauttaa aivot miettimään muita asioita muina aikoina. ”Priorisoiminen ja keskittyminen ovat tärkeimmät avaimet parempaan ajankäyttöön”, tutkija uskoo.

”Itsensä johtamisessa on vaikea onnistua, jos fokus on kateissa. Pitää selvittää kunkin asian kohdalla, kuuluuko se juuri minulle vai pitääkö delegoida jollekin muulle vai onko kyseessä asia, joka ei edes koske koko organisaatiota.”

Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että työn ennustettavuus tänä päivänä on usein heikkoa. ”Jokainen päivä on erilainen” -väitännälle löytyy allekirjoittajia kenties enemmän kuin koskaan. Tämän takia päiviä ei kannata yrittää ”pakata” täyteen, vaan arkeen on jätettävä tilaa yllätyksille.

Motivaatio ylös

Toimitusjohtaja Krister Juselius JotBar Solutionsista toteaa, että ajankäyttöä optimoimalla voidaan lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota työhön huomattavastikin. Kun töitä mitataan ja oikeaa palautetta annetaan, tuntuu oma työ saavan syvemmän merkityksen. Palautteen saaminen työstä viestii työnantajan aidosta kiinnostuksesta ja arvostuksesta työntekijän työpanokseen – ja tämä on tärkeää erityisesti asiantuntijoille, joiden työ on usein yksinäistä puurtamista.

”Töiden seuranta lisää työntekijöiden motivaatiota työhönsä sekä parantaa luottamusta työnantajaa kohtaan ja tietenkin itse työsuoritusta”, Juselius toteaa.

Juseliuksen mukaan monella työpaikalla on ongelmia päällekkäisyyksien kanssa, kun oikea käsi ei tiedä mitä vasen

tekee. Tehokkailla ajankäyttöohjelmilla tästä vitsauksesta on kuitenkin mahdollista päästä eroon.

”Joka talossa pitäisi olla omat laatu- ja ohjausjärjestelmät eli prosessit, joista selviää kuka tekee, missä ja milloin. Kun näitä prosesseja ryhdytään parantamaan ja pelkistämään, avautuu se kaikkein helpoin väylä tuottavuuden parantamiseen”, Juselius uskoo.

Seuraa niin tiedät

Esimerkiksi JotBarin järjestelmä toimii siten, että asiakas voi kätevästi seurata työntekijöidensä ajankäyttöä ja erilaisia valmistusprosesseja sekä hallita kiinteistön henkilövirtaa ja materiaalivirtaa. ”Prosessien kehittämisen lisäksi asiakas hakee yleensä toimintojen automatisointia”, taustoittaa Juselius.

Mutta eikä sitten ole olemassa riski, että esimerkiksi itsenäiset asiantuntijat kokevat ajankäyttösystemit käyttäksenä ja epäluottamuksen osoituksena työnantajan taholta? Juseliuksen mukaan asia on pikemminkin päinvastoin: JotBarin on saanut yhteydenottoja työntekijöiltä, jotka ovat toivoneet kyseisiä järjestelmiä taloon.

”Tällöin on ollut kysymys siitä, että työntekijät tekevät paljon työtä, joista he eivät tiedä, noteeraako työnantaja niitä ollenkaan. Ajankäyttöjärjestelmä tekee tilanteen läpinäkyväksi ja reiluksi kaikille osapuolille.”

Kyttäys ei kannata

Kyttääminen sen sijaan ei kannata, koska se on pitkänpäälle huonoa bisnestä – Juselius huomauttaa, että kaikki toimet, jotka vähentävät luottamusta työpaikalla, syövät työntekijöiden motivaatiota.

”Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen. Kyllä yritykset ymmärtävät nämä asiat jo aika hyvin”, hän toteaa.

Muutosvastarintaa toki esiintyy ja Juselius pitää sitä täysin ymmärrettävänä – eihän mitään systeemiä kannata varauksetta peukuttaa, ennen kuin se testattu ja hyväksi havaittu. ”Kun järjestelmä on sisäanajettu, kommentit ovat yleensä erittäin positiivisia kautta linjan.”

”Esimerkiksi etätö sopii ajankäyttöjärjestelmien pirtaan hyvin”, Juselius toteaa.

”Fiksu työnantaja on kiinnostuneempi tuloksista kuin läsnäolosta. Suoritepohjaisessa mallissa tarvitaan vain keinot seurata työn edistymistä ja tuloksia.” ■

KOLUMNI

Kati Huoponen

työhyvinvointijohtaja

Ilmarinen

www.ilmarinen.fi



Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Kati Huoponen rakentaa parempaa työelämää asiakkaille yhdessä 17 Ilmarisen työkykyjohtamisen ammattilaisen kanssa. Kati Huoposen joukkue valmentaa, tekee asiakkaiden kanssa yhteisiä kehittämishankkeita ja antaa asiantuntijatukea työelämän haasteissa.

KOHTI PAREMPAA TYÖELÄMÄÄ

Työelämä muuttuu hurjaa vauhtia. Entiset tavat tehdä töitä ja johtaa ihmisiä eivät enää päde. Vai onko tosiaan näin? Näitä väitteitä on mielenkiintoista pysähtyä miettimään.

Viime vuonna Ilmarisella oli käynnissä yli 1 900 erillistä valmennusta tai muuta työhyvinvointihanketta yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Näiden parempaa työelämää luovien hankkeiden piiriin kuului noin 160 000 Ilmarisessa vakuutettua työntekijää. Asiakaskohtaamisen kautta olen tunnistanut useita työelämässä näkyviä ja työelämän laatuun vaikuttavia trendejä.

Asiakkaiden kanssa keskustelemme ajasta ja paikasta riippumattomista työn tekemisen tavoista ja etäjohtamisesta. Työtä tehdään omien huoneiden sijaan monitoimitiloissa, jolloin säännöllisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Myös täällä, ei niin ketteräksi koetulla eläkevakuutusallalla, puhaltavat muutoksen tuulet. Teemme Ilmarisessa töitä monitoimitiloissa, ja hyödynnämme kehittämisessä ketteriä menetelmiä.

Ilmarisen valmennuksissa korostamme hyviä itsensä johtamisen taitoja ja kokonaisvaltaista hyvinvoinnista huolehtimista. Työtä, projekteja ja johtamista tehdään leaniksi, ihmisiä johdetaan tarinoiden kautta ja jatkuvaan muutokseen täytyy tottua. Ihmisen työtehtävä, työnantaja tai ammatti voi vaihtua useaan kertaan työuran aikana. Oppimista ja ihmettelyä ei saa lopettaa koskaan.

Monen keskustelun yhteinen nimittäjä on digitalisaatio – miten se vaikuttaa työn tekemisen tapoihin? Digitalisaatio on ilmiö, joka haastaa niin perinteisiä johtamistapoja kuin totut-

tua käsitettä työyhteisöstä. Harvemmin pohditaan, miten digitalisaatio vaatii erilaisia keinoja huolehtia omasta jaksamisestamme. Yleinen pelko on, että digitalisaatio ja robotisaatio vievät työpaikat. Minä uskon tutkija Katri Saarikiven lailla, että digitalisaatio vapauttaa aikaa ideoinnille. Luovaa ajattelua tarvitaan tulevaisuudessakin.

Yrityksissä tarvitaan valmiuksia digitalisaation ja nousevien trendien haltuunottoon. Yritysten tulee toimia tehokkaasti, joustavasti ja verkostoituminen mahdollistaen. Samalla täytyy pitää huolta työntekijöiden jaksamisesta työn vallatessa tilaa vapaa-ajalta. Uskon, että yritykset kaipaavat tukea ja työkaluja näiden haasteiden ratkomiseen.

Digitalisaatio haastaa ja muuttaa myös Ilmarisen palveluja ja tapaamme toimia. Digipalveluiden avulla voimme tehdä asioita paremmin ja laadukkaammin. Intohimoinen työelämän laadun kehittäminen on vahva missiomme, joka on johtanut meidät tehokkaaseen ja ketterään asiakkaiden tarpeisiin perustuvaan palvelukehitykseen.

Ja kyllä, työelämä ja johtamisen tavat muuttuvat, mutta näin on tapahtunut ennenkin esimerkiksi teollistumisen, automatisaation ja tietokoneiden yleistymisen myötä. Vauhti on vain kiihtynyt ja työelämän haasteet ovat erilaisia.

Istuessani monitoimitilassamme, järjestäessäni Skype-koukkuja, etäjohtaessani harvoin täällä konttorilla näkyviä työhyvinvointipäälliköitämme ja pohtiessani keinoja yhteisöllisyyden ylläpitoon, huomaan, että tässähän sitä ollaan – keskellä työelämän muutosta. Tervetuloa kanssamme mukaan matkalle kohti parempaa työelämää! ■

// Työterveyslaitos kutsuu työelämään osallistuvia mukaan edistämään terveyttä työpaikoilla

Mitä eri tavoin kuormittavat työt vaativat työntekijän elintavoilta ja terveydeltä? Miten erilaiset työt vaikuttavat terveyskäyttäytymiseen? Suomessa on käynnistynyt tutkimus, jonka tarkoitus on selvittää elintapojen merkitystä työkyvyn ja työstä palautumisen näkökulmista. Erityisen kiinnostuksen kohteena on pienyrittäjien työkyvyn ja terveyden edistäminen. Työterveyslaitos kutsuu kaikki aiheesta kiinnostuneet työntekijät, työntekijäryhmät, työnantajat, pienyrittäjät, asiantuntijat ja päättäjät mukaan yhteistyöverkostoon työpaikkaterveyden edistämiseksi.

Näyttöön perustuvaa terveyden edistämistä työpaikoilla (Promo@Work) -tutkimushanke tuottaa näyttöön perustuvat suositukset työpaikkaterveyden edistämiseksi.

”Työpaikoilla on monia keinoja edistää työntekijöidensä terveyttä. Tarvitaan hyvien käytäntöjen jakamista ja uusia toimintatapoja, jotta suomalaiset työpaikat ovat maailman parhaita terveyden edistämisen areenoita”, johtaja Jaana Laitinen toteaa.

Erityisesti suunnitelmallista terveyden edistämistä tarvitaan, kun työpaikalla tehdään vuoro-työtä, fyysisesti kuormittavaa työtä tai kun tapaturmariski on suuri.

Promo@Work-hanke tuottaa tietoa siitä, millainen ohjaus edistää muutosta ja millaisia hyödyntämismahdollisuuksia on suostuttelevalla teknologialla. Hankkeessa laaditaan myös kriteerit työpaikkaterveyden edistämisen taloudellisten vaikutusten arviointiin. Erityisesti huomiota kiinnitetään pienyrittäjien työkyvyn ja terveyden edistämiseen.

Lisätietoja: Tutkimushankkeen johtaja Jaana Laitinen, jaana.laitinen@ttl.fi , puh. 046 851 4426

// Uusi suositus: Työkyvyn heikkeneminen voidaan tunnistaa varhain

Työntekijän toimintakyky vaikuttaa työssä selviytymiseen. Toimintakyvyn heikentyminen olisi tunnistettava mahdollisimman aikaisin, jotta työkykyä tukevat toimenpiteet voidaan ajoittaa ja kohdistaa oikein. Uudessa suosituksessa esitellään mittareita ja menetelmiä työkyvyn heikkene-
misen varhaiseen tunnistamiseen. Suositus on tarkoitettu terveydenhuoltohenkilöstölle ja myös muille työkyvyn ylläpitoon osallistuville kuten esimiehille ja työntekijälle itselleen.

Suosituksen on julkaissut kansallinen Toimintakyvyn mittaamisen ja arvioinnin asiantuntijaverkosto (TOIMIA), jota koordinoi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Terveydentilan lisäksi työkykyyn vaikuttavat yksilön henkilökohtainen elämäntilanne, osaaminen, elintavat ja motivaatio. Tärkeitä asioita ovat myös työhön liittyvät asiat: esimiestyö, työyhteisö ja työolot.

”Työssä selviytymistä arvioitaessa on tärkeää huomioida kaikki toimintakykyyn vaikuttavat tekijät”, muistuttaa työterveyshuollon erikoislääkäri Katri Tiitola, yksi suosituksen laatijoista.

”Olemme koonneet suositukseen erilaisia työkaluja kuten oirekyselyjä, mittareita ja toimintakyvyn arviointiasteikkoja, jotka tukevat työpaikalla tehtyjä havaintoja ja auttavat myös työntekijää ymmärtämään omaa tilannettaan.”

”Tavoitteena on työntekijöiden jaksamisen ja työhyvinvoinnin lisääminen ja sitä kautta sairauspoissaolojen vähentäminen”, sanoo Tiitola.

Lisätietoja: Katri Tiitola, LL, työterveyshuollon erikoislääkäri, puh. 040 722 6740, katri.tiitola[at]kotkantyyterveys.fi
Ari Kaukiainen, dosentti, työterveyshuollon ja työlääkätieteen erikoislääkäri, puh. 050 544 5811, ari.kaukiainen[at]lahitapiola.fi

Esa-Pekka Takala, LKT, dosentti, fysiatrian erikoislääkäri, puh. 030 474 2664, esa-pekka.takala[at]ttl.fi

PAREMPAA TYÖELÄMÄÄ -OHJAAMO AUTTAA JOHTAMAAN TYÖKYVYTTÖMYYSRISKIÄ

Ilmarisen uusi digipalvelu Parempaa työelämää -ohjaamo tekee yrityksen työkyvyttömyysriskistä ennustettavampaa ja helpommin johdettavaa.

”Ohjaamo on tehokas työväline työkyvyn johtamiseen reaaliaikaisen tiedon valossa. Ohjaamossa voi katsoa, vertailla, ennustaa ja suunnitella yrityksen työeläkevakuutusmaksuun ja työkyvyttömyysriskiin liittyviä tietoja. Ohjaamo tekee asiakkaidemme liiketoiminnan ja etenkin kustannusten johtamisesta helpompaa”, Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Kati Huoponen kertoo.

Parempaa työelämää -ohjaamossa voit tarkistaa yrityksesi maksuluokan ja sen vaikutuksen vakuutusmaksuun. Saat palvelusta myös arvion maksuluokan kehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Ohjaamosta saat selkeän näkymän yrityksen ammatillisen kuntoutuksen tilanteeseen ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrään sekä myös kattavasti tilastoja kuntoutusten taustalla vaikuttavista sairauksista.

Parempaa työelämää -ohjaamo tuottaa liiketoiminnalle helposti hyödynnettävää vertailutietoa muiden saman toimialan yrityksiin nähden. Palvelu on käytössä suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

Kehittyvä palvelu

Ensimmäisessä vaiheessa Parempaa työelämää -ohjaamo on suunnattu maksuluokkiin kuuluville asiakkaille, jotka saavat palvelusta eniten lisäarvoa liiketoimintaansa.

”Meillä on vahva oma osaaminen paremman työelämän rakentamisessa ja työkykyriskin johtamisessa. Palveluillamme

on todennettu vaikuttavuus, järjestelmällinen seuranta ja ne lisäävät asiakkaidemme henkilöstötuottavuutta. Haluamme jakaa osaamistamme entistä kattavammin asiakkaillemme digitaalisessa palvelussa”, sanoo Kati Huoponen.

Parempaa työelämää -palvelujen tavoitteena on alentaa ja ennaltaehkäistä asiakasyritystemme työkyvyttömyysriskiä sekä parantaa työelämän laatua.

Palveluita kehitetään jatkuvasti yhdessä asiakkaiden kanssa. Verkkopalveluun piirtyy jatkossa entistä tarkempi työkykyjohtamisen kokonaiskuva, ja asiakkaat saavat kaikki työkyvyn liittyvät digitaaliset palvelut yhdestä paikasta.

”Olemme HOK-Elannossa tehneet pitkäjänteisesti työtä työkykyasioiden eteen. Ohjaamossa tämä työ tulee näkyväksi ja meidän on helppoa hahmottaa tekemisten vaikutukset – tai yhtä lailla arvioida, mitä tekemättömyydestä voi seurata”, kertoo HOK-Elannon HR-asiantuntija Anu Häyrynen.

”Ohjaamon helppokäyttöisyys ja havainnollisuus ovat yllättäneet positiivisesti. Palvelu antaa mahdollisuuden jakaa tietoa järkevällä tavalla suoraan työkykyasioiden kanssa työskenteleville HR-ammattilaisillemme. Voin lämpimästi suositella Ohjaamoa”, sanoo Anu Häyrynen. ■

Parempaa työelämää -ohjaamosta ja sen käytöstä saat lisätietoa osoitteesta: tyohyvinvointi@ilmarinen.fi

PS. Henkilöstöteko 2016 -kilpailu on avattu! Ilmoita oma tuloksellinen hankkeesi mukaan kisaan henryorg.fi-sivuilla. Voittaja palkitaan 10 000 euron Ilmarinen-palkinnolla 28.3.2017.



VIEKÖ DIGITALISAATIO TYÖPAIKKASI JA TYÖELÄMÄN TUOTTAVUUDEN?



TEKSTI: HANNELE MENNALA / PROIMPACT OY

KUVA: LIISA TAKALA / PROIMPACT OY

Yli kolmannes työpaikoista on vaarassa kadota Suomessa seuraavan kahden vuosikymmenen aikana totesi Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLAn tutkimus automatisaation ja digitalisaation vaikutuksista työpaikkoihin vuonna 2014. Toisaalta iso osa työvoimasta pääsee samalla siirtymään korkeamman tuottavuuden töihin. Esimerkiksi monimutkaista ajattelua, etiikkaa, moraalialia ja ihmisten välistä viestintää vaativat työt lisääntyvät samaan aikaan, todettiin ETLAn raportissa. Mihin ryhmään uskot sinun työsi kuuluvan?

Aiemmin koneet syrjäyttivät fyysisen työn tekijöitä, mutta tekoäly ja robotit ovat alkaneet korvata tehokkaasti myös tietotyön ammattilaisia. Ajatteletko, että Digimörkö automaattisesti heikentää työelämää ja muuttaa maailman pysyvästi huonommaksi? Meillä on myös oivat edellytykset kääntää tämä murros voitoksi, sekä yksilö- että yritystasolla. Digitalisaation myötä tulevaisuudessa odotetaan olevan entistä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön. Työelämän laatuun osataan panostaa yleisesti myös enemmän. Nyt tarvitaan vain tietoa muutoksesta ja keinoja rakentaa yhdessä entistä parempi työelämä.

PROimpact on halunnut selvittää miten työelämä mullistuu ja jakaa alan parhaita käytänteitä järjestämällä jo kahdeksan Työhyvinvoinnin TulosFoorumi -seminaaria ylimmälle johdolle vuosina 2012–2016. Työelämän tuottavuuden -teema on entistään ajankohtaisempi. Perinteiselle ajattelulle pohjaavat jähmeät organisaatiot kohtaavat yhä kovempaa kilpailua uusilta toimijoilta, joiden liiketoimintamallit hyödyntävät jo uutta digitodellisuutta.

Työhyvinvoinnin TulosFoorumi kokoaa yhteen huippupuhajat, liiketoiminta- ja HR-johdon sekä alan tärkeimmät palve-

luntarjoajat etsimään keinoja työelämän tuottavuuden parantamiseksi. Seminaarissa asiantuntijat keskustelevala työelämän muutoksesta ja digitalisaation mahdollisuuksista. Marraskuun 2016 tilaisuudessa työelämän rakenteiden asiantuntija Elinkeinoelämän Valtuuskunnan johtaja Matti Apunen puhuu kiinnostavasta aiheesta ”Robotit tulevat, kuka lähtee?” Apunen kertoo, että tekninen kehitys hyödyntää voittopuolisesti suurta enemmistöä. ”Jotkut menettävät työpaikkansa lopullisesti, mutta kuluttajina suomalaiset hyötyvät laajasti digitalisaatiosta ja robotisaatiosta. Meillä ei ole varaa olla robotisoitumatta”, sanoo Apunen.

Uuden polven tutkijatohtori FT Frank Martela puhuu innostuksen positiivisesta kiertteestä digityön myllerryksessä. Martelan mukaan innostus ennustaa työntekijän tuloksellisuutta työssä paremmin kuin työtyytyväisyys. Erityisen totta tämä on luovassa asiantuntijatyössä eli juuri siinä työssä, jota digitalisaation myötä yhä useampi meistä tekee. Yritysten tulisiikin sekä kehittää että mitata työntekijöiden innostusta pärjätäkseen kilpailussa.

Konkreettisista keinoista työelämän kehittämiseksi on keskustelemassa eturivin yritysjohtoa: Finnairin henkilöstöjohtaja Eija Hakakari, Nokian henkilöstöjohtaja Jouni Turunen sekä Espoon kaupungin talouspalveluiden johtaja Petteri Mussalo.

PROimpactin järjestämässä Työhyvinvoinnin TulosFoorumissa 9.11.2016 Helsingissä puhutaan mm. digitalisaation vaikutuksista työelämään. Yhteistyökumppaneina mm. Visma, Työterveyslaitos, Martela, Henry ry sekä HR viesti. ■

Lisätietoja:

www.tulosfoorumi.fi, www.proimpact.fi

PAKO KALVOSULKEISISTA?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

Kaikenkokoiset yritykset ovat löytäneet escape roomit. Yvonne Karsten InRoos Oy:stä kertoo, että ihmisten käydessä ”siviilissä” pelaamassa jonkun escape roomin läpi, he kertovat siitä seuraavana päivänä kaikille työpaikalla – ja kohta ollaan menossa porukalla vähintäänkin tyky-visiitille. Ottaen huomioon, että esimerkiksi InRoos Oy – alan suurin kotimainen toimija – on järjestänyt escape room -toimintaa vasta joulukuusta 2014 lähtien, kyseessä on todella vahva läpimurto suomalaisten tietoisuuteen.



”Firmapuolella suosio on syntynyt ja kasvanut ikään kuin itsestään, ilman että olemme juuri markkinoineet. Se on kyllä ollut jonkinmoinen yllätys”, Karsten myöntää. Hän arvelee, että escape roomien aivopähkinöissä on jotain sellaista, joka resonoi vahvasti juuri tässä ajassa – myös yritysten kohdalla.

Siinä missä normaalissa firmaskenaariossa tankataan PowerPoint-kalvoja vuorovaikutuskonsultin johdolla, escape room kääntää asetelman pääläelleen.

”Ihmiset nauttivat siitä, että eteen tuleva tilanne on uusi ja odottamaton. Yhtäkkiä ei olekaan niitä valmiita vastauksia, on vain kysymyksiä.” Esimerkiksi Royal Secret, Smuggler Monk tai rautainen kommunikaatiopeli Space Bound kyllä ravistelevat hämähäkinverkot pääkopasta.

Tiukka tunti

Esimiehet ovat tykättyneet escape room -meininkiin, koska se tarjoaa mahdollisuuden oikeasti selvittää, miten tiimi toimii uusien haasteiden edessä – ja aikapaineen alla? ”Pakohuoneissa” on kamerat, joten pomo pääsee halutessaan seuramaan pelin edistymistä ruudun välityksellä – ja pelin antia voidaan myöhemmin ruotia videolta porukalla.

”Kun työrooli jää pois ja pelaajat astuvat tuntemattomaan maisemaan, syntyy hienoja oivalluksia”, tietää Karsten, jonka yritys on vienyt tuhansia ryhmiä escape roomien prässin läpi.

Karstenin mukaan escape roomissa käytetty 60 minuuttia kertoo jo aika paljon pelin pelaajista. Kuka huomaa ja

havainnoi, kuka viestittää ja luo uskoa, kuka jää taustalle ja antaa muiden viedä? Kun adrenaliini jyrää ja kello tikittää, saattaa tuiki tutuistakin kollegoista paljastua kokonaan uusia puolia.

”Pelejä on firmoissa käytetty mm. työntekijöiden tutustuttamiseen, tiimin rakentamiseen, vuorovaikutuksen analysoimiseen tai ihan puhtaasti hauskanpitoon. Pitkälti ’käymätön korppimaa’ on rekrytointi”, kertoo Karsten.

”Kun haetaan uusia ihmisiä töihin, mikä olisi parempi keino selvittää vaikkapa se, kenellä on esittää luovia ratkaisuja tiukassa paikassa.”

Pelejä joka lähtöön

InRoos Oy:n neljä Helsingin keskustassa sijaitsevaa toimipistettä ja yhteensä 13 pelihuonetta mahdollistavat suurempienkin ryhmien samanaikaisen pelaamisen eri peleissä. ”Henkilömäärä yhtä pelihuonetta kohden on aina suurimmillaan kuusi”, kertoo Karsten.

Kun kaikki kolmetoista pelihuonetta ovat käytössä, Fredrikinkadun toimipisteeseen mahtuu samanaikaisesti korkeintaan 28 pelaajaa. Kaisaniemeen mahtuu samaan aikaan korkeintaan 20 pelaajaa. Yrjönkatu 17:n toimipisteeseen mahtuu samanaikaisesti 16 henkilöä ja Korkeavuorenkadulle 12 henkilöä. ■

Lisätietoja: www.escaperoom.fi, www.inroos.fi

CASE: PUBLICO OY

SURVEYPAL RAKENSI MITTARIT LAADUKKAALLE MAINOKSELLE

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

Monikanavaistuvassa maailmassa päätöksentekijöiden huomiosta käydään kiivasta kilpailua. PubliCo Oy:llä on kanava suoraan b2b-päättäjien luo – mutta haussa oli innovatiivinen tutkimustyökalu, jotta kontakteista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti.

Projektipäällikkö, partneri Paul Charpentier PubliCo Oy:stä kertoo, että yrityksen missiona on kehittää b2b-viestintäpalvelujaan vastaamaan toimialan päätöksentekijöiden tarpeita entistä paremmin. Tutkittu ja punnittu tieto on olennainen osa tässä yhtälössä.

”Yritykset tekevät huomattavia taloudellisia panostuksia markkinointiviestintään ja ansaitsevat saada tietää, kuinka hyvin rahalle tulee vastinetta. Tältä pohjalta aloimme muutama vuosi sitten kehittää konseptia, jonka avulla mitataan vaikuttavuutta”, Charpentier taustoittaa.

Koska PubliCo on mediatalo, eikä tutkimusorganisaatio, lähdettiin hakemaan sopivaa kumppania projektiin. Valinta kohdistui Surveypaliin lopulta aika luonnostaan.

”Etsimme luotettavaa kotimaista toimijaa, jonka kanssa pystyisimme toteuttamaan konseptin ja myös kehittämään sitä eteenpäin. Surveypal antoi heti hyvän vaikutelman osaamisestaan ja palveluhenkisyydestään”, muistelee Charpentier.

Osuuko viesti maaliin?

Yhteistyön pohjalta syntynyt Mainonnan Laatututkimus (MLT) näki päivänvalon vuonna 2013. Kyseessä on ainutlaatuinen apuväline suunniteltaessa kohderyhmää puhuttelevia mainoksia – MLT:n ansiosta on mahdollista analysoida viestinnän vaikuttavuus kattavasti ja saavuttaa huomattavaa kilpailuetua yrityksen omalla toimialalla.

Ja näin se toimii: kohderyhmä pohjautuu PubliCon b2b-päättäjärekiin, joka on laajuudeltaan suurimpia Suomessa (mukana seitsemän eri toimialaa). Toimialakohtaiset ilmoitukset toimitetaan sähköpostilla tutkimuskohderyhmille, jotka edustavat kyseisen toimialan päätöksentekijöitä. Vastaukset kerätään Surveypalin palvelimelle ja niistä koostetaan lopuraportti, jonka tulokset ja tärkeimmät huomiot puretaan yhdessä asiakkaan kanssa.

”Päättäjärekiin tulee meiltä, mutta itse järjestelmä on Surveypalin. He myös ottavat vastaan tutkimusvastaukset ja heidän järjestelmällään vastauksista koostetaan selkeä yhteenveto.”

Totuuden hetki

Charpentier huomauttaa, että kyseessä ei ole huomioarvotutkimus, koska asiakas näkee ilmoituksen erillään julkaisuympäristöstään. Myöskään lukijatutkimuksesta ei ole kysymys, vaan nyt suurennuslasin alla on puhtaasti mainonnan vaikuttavuus ja laatu. Onko mainoksen ulkoasu onnistunut? Herättäkö mainos kiinnostusta? Onko se informatiivinen – ja luoko mainos positiivisen kuvan palvelusta/tuotteesta? – Muun muassa näihin kysymyksiin MLT etsii vastaukset.

”Tutkimuksessa esitetään ilmoituksesta joitakin väittämiä ja kysytään asiakkaalta, mitä mieltä hän niistä on. Lisäksi ilmoitukselle pyydetään antamaan kouluarvosana ja tilaa on myös vapaille kommentteille.”

Charpentierin mukaan juuri vapaan kommentoinnin määrä on yllättänyt positiivisesti:

”Selvästi järjestelmä on rakennettu siinä määrin fiksusti, että se rohkaisee antamaan myös vapaamuotoisempaa palautetta.”

Mainostoimistot puntarissa

MLT on hyvä mittari ennen kaikkea mainostoimiston onnistumiselle, sillä mainostoimistot yleensä vastaavat käytännössä ilmoituksen fyysisestä ulkoasusta. Charpentier katsoo, että mainoksen täytyy tukea yrityksen tarinaa erityisen vahvasti:

”Voi ajatella niin, että ilmoitus on yrityksen koko viestin kärki. Jos kärki on tylsä, tehot jäävät minimiin.”

Kolme vuotta MLT-konseptin lanseerauksen jälkeen on selvää, että oikealla tiellä ollaan: tutkimuksia on tähän mennessä



toteutettu kymmenittäin ja useat asiakkaat ovat ottaneet MLT:n vakituiseen käyttöön.

”Joku asiakas toteuttaa tutkimuksen kerran vuodessa, toinen taas kun mainostoimisto vaihtuu”, Charpentier kuvailee.

Koukuttava käyttöliittymä

Paul Charpentierin mukaan konseptin menestys on paljosta velkaa Surveypalin huippuluokan osaamiselle: helppokäyttöinen ja joustava systeemi saa aikaan sen, että kiireiset yrityspäätäjätkin osallistuvat tutkimusten tekoon.

”Järjestelmän kehittäminen on sujunut hyvässä yhteistyössä ja erittäin mutkattomasti. Yhteydet Surveypalin väkeen toimivat esimerkillisesti.”

Uusia tuotteitakin on jo putkessa: esimerkiksi erilaisten esitteiden ja liitteiden vaikuttavuuden tutkimus kiinnostaa ja Charpentier odottaa avauksia sillä rintamalla ennen pitkää:

”Publico Direct -palvelumme avulla liitteen voi kohdentaa joko suoraan päättäjäpostitukseen tai tietyille messuille – ja siitä, miten hyvin sanoma menee perille, tarvitaan varmasti tietoa jatkuvasti enemmän vastaisuudessa.” ■

Kun mainos olikin mahalasku

MLT-tutkimusten perusteella kannattaa välttää ainakin näitä sudenkuoppia mainosta tehdessä:

1. **Varo infoähkyä.** Älä yritä tunkea liikaa tavaraa yhteen mainokseen.
2. **Värillä on väliä.** Ihmiset toimialasta riippumatta suhtautuvat väreihin tunteella.
3. **Panosta kuviin.** Kuvapankkikuvakin voi toimia – kunhan se välittää tunnetta.

Vinkit: Paul Charpentier, PubliCo Oy

HR-JOHTAJA ON JOHTORYHMÄN VAIKUTUSVALTAINEN KAMELEONTTI

HRM Partners Oy:n tekemän tuoreen tutkimuksen mukaan suomalaiset HR-johtajat kokevat voivansa vaikuttaa erittäin hyvin yritystensä johtoryhmissä niihin asioihin, joita he pitävät tärkeinä. HR-johtajat ovat jory-työskentelyn moniosaajia, joilla on useimmiten kehittäjän, uudistajan tai kannustajan rooli.

Vaikutusvaltainen HR-johtaja kehittää ja uudistaa, mutta uskaltaa myös haastaa ja kyseenalaistaa. Hän on tunneälyttävä, joka vie rohkeasti asioita eteenpäin, mutta on myös turvallisuutta ja järjestelmällisyyttä johtoryhmätyöskentelyyn tuova silanrakentaja. HR-johtaja hyödyntää vuorovaikutustaitojaan johtoryhmän hyväksi.

HRM Partnersin valmentajien tekemään kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen osallistui 27 henkilöstöjohtajaa Suomen suurimmista yrityksistä. Haastatellut olivat toimineet henkilöstöjohtajana keskimäärin 13 vuotta ja nykyisessä johtoryhmässä keskimäärin 5 vuotta.

Anitta Niemelä HRM Partnersista pitää HR-johtajatutkimuksen tuloksia innostavina.

”Olin yllätynyt, miten positiivisesti HR-johtajat näkevät mahdollisuutensa vaikuttaa päätöksentekoon johtoryhmätyöskentelyssä”, Niemelä toteaa.

HR-johtajien vaikutusvaltaa kartoitettiin kysymysasteikolla 1–10. Vastausten keskiarvo 8,9 viestii, että HR-johtajat kokevat äänensä tulevan kuulluksi jory-työskentelyssä.

Vaikuttamista edesauttavat oman halun ohella valtuutus ja tila toimia, hyvät henkilösuhteet toimitusjohtajaan sekä asioiden käsittely esimiesten ja kollegoiden kanssa ennen johtoryhmän kokousta.

HR-johtajista 74 prosenttia koki suurimmaksi saavutukseensa johtoryhmänsä aikaansaamaa ajattelutavan muutosta, joka koskee ihmiskäsitystä, johtamisajattelua, johtamisen vastuuta ja HR:n saamaa arvostusta.

”Tämä ilmenee myös tavassa, miten henkilöstö huomioidaan haastatteluun osallistuneiden yritysten strategiassa. Suurin osa HR-johtajista arvioi, että henkilöstö näkyy yrityksen strategiassa kulttuurin, yhteisten arvojen, osaavan henkilöstön, esimiestyön sekä toimintatapojen ja hyvinvoinnin fokusalueina”, Niemelä sanoo.

HRM Partnersin HR-johtajatutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajilta odotetaan tulevaisuudessa monen muutoksen kohdatessa työelämää entistä enemmän yrityksensä liiketoimintaosaamisen ja businesslogiikan ymmärrystä sekä kykyä hyödyntää digitalisaation tuottavuustyökaluja.

”Hyvä HR-johtaja tuottaa osaamisellaan arvoa, joka tukee sekä yrityksen liiketoiminnan yleisiä tavoitteita että henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tärkeintä on, että HR:ssä ratkaistaan yrityksen eikä henkilöstön ongelmia”, Niemelä toteaa. ■

Lisätietoja:

www.hrmpartners.fi

HRM Partners Oy on johtamisen kehittämisen valmennusyritys, jonka tavoitteena on vauhdittaa asiakkaidensa kasvua tarjoamalla vaikuttavia palveluja ihmisten johtamisen tueksi. HRM Partnersin keskeisiä asiantuntijapalveluita ovat johtamisvalmennukset, business coaching ja outplacement muutostilanteissa. HRM Partners on auttanut yli 20 000 ihmistä ja parantanut yli 1 000 yrityksen toimintaa viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. HRM Partners on osa kansainvälistä Arbora-allianssia.



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



Jotta yrityksesi näkisi kirkkaammin



Specsaversin yksinkertainen ja vaivaton Työnäönhuoltopalvelu

Lue lisää: specsavers.fi/naonhuolto/tyonako

Lisätietoja: jannika.ehrling@specsavers.com / puh. 0400 811 624

Olisit käynyt

Specsavers[®]