

Oppimiskokemus

Katse nenien väliin

Mitä opit viimeksi, johdon valmentaja

Vesa Ristikangas?

”Coachin tehtävä on suunnata johtoryhmäläisten huomio siihen, mitä tapahtuu heidän suhdeverkostossaan. Huomio pitää kohdistaa siihen mitä on yksilöiden nenien välissä – ei pelkästään siihen mikä on korvien välissä.”

Miten oppiminen tapahtui?

”Osallistuin Lontoossa puolen-toista vuoden systeemiseen tiimicoaching-koulutukseen. Aiemmin ajattelin, että johtoryhmien coachauksessa tulee lähteä tiimin sisäisistä kysymyksistä. Nyt prioriteettijärjestys on toinen. Kehittämisen voima lähtee liikkeelle laajemmasta kokonaisuudesta, vuorovaikutussysteemistä. Tämä fokuointi muutti ajatteluani dramaattisesti.”

Miten aiot hyödyntää oppiasi?

”Tiimicoachingissa käytän ensin aikaa johtoryhmän vaikutuksen ja merkityksen hahmottamiseen eri puolilla organisaatiota. Ryhmän tavoiteasetantaan vaikuttavat tekijät saatetaan näkyviksi. Sen jälkeen ohjaan ryhmäläisten kiinnostusta suhteiden vahvistamisen dynamiikkaan.” ■

Eeva-Riitta Seies

LINDA LAPPALAINEN

Vesa Ristikangas on Suomen Coaching-yhdistyksen ja ICF Finlandin valitsema Vuoden 2012 Coach.



LINDA LAPPALAINEN

”Olisi hienoa urheilla Riossa tohtorin tutkinto takataskussa”, sanoo opintojaan jatkava kymmenottelija Sami Itani.

Vuoden HR-gradu

TIETO TALTEEN EKSPATEILTA

Sami Itani kehitti lopputyössään tiedonjakomallin ulkomaankomennuksille.

Jos vuoden HR-gradun tekijän nimi **Sami Itani** kuulostaa tutulta, lukija luultavasti seuraa yleisurheilua: Itani on Suomen paras kymmenottelija. Hän myös valmistui Jyväskylän yliopistosta kauppatieteiden maisteriksi vuosi sitten 24-vuotiaana, valmistuksesta ja kilpailuista huolimatta.

”Opinnot etenivät ehkä vähän normaalia nopeammin, koska sain yliopistolta niin paljon joustoa. Opintojen ja harjoittelun yhdistäminen sujui hyvin. Se vaati vain aikaisia herätyksiä ja hyvää logistiikkaa – asuin minuutin päässä harjoitus-hallilta”, Itani kertoo.

Henkilöstöjohtoon ryhmä Henryn palkitsema lopputyö käsittelee sitä, miten tiedon jakamista voi tehostaa ja yhtenäistää organisaation ulkomaankomennussyklin eri vaiheissa. Itanin tapaustutkimuksessa kohteena on Metso.

Siellä Itani on sekä tehnyt kyselytutkimuksen isolle joukolle yrityksen ekspatriaatteja että haastatellut perusteellisesti neljä esimerkitapausta.

”Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 87”, huomauttaa Itani. Aihe siis todella kiinnosti vastaajia.

Itani jalosti ensin kirjallisuuden pohjalta oman mallinsa tiedonjakoon ulkomaankomennusten yhteydessä. Sitten hän räätälöi mallista vielä Metsolle oman versionsa. Molemmat mallit koskevat komennusten neljää keskeisintä vaihetta: lokalisointia eli ekspatin sijoittamista, komennuksen aikaa, paluuposition etsintää ja repatriaatti- eli paluun jälkeistä aikaa.

Metson malli sisältää 40 HR-keskeistä toimintaehdotusta.

”Mukana on sekä operatiivisia että strategisia ehdotuksia, helpoja ja suorastaan organisaatiokulttuurin muutosta vaativia.”

Lokalisointivaiheeseen liittyy esimerkiksi neuvo, että ulkomaankomennuksen tavoitteet pitää muotoilla tarkkaan, molempien

osapuolten on syytä allekirjoittaa ne ja tämä prosessi kannattaa tehdä mahdollisimman ajoissa.

Tärkeää on myös antaa jo rekrytointivaiheessa ulkomaille lähtijälle realistinen näkemys siitä, millaiseen asemaan hän todennäköisesti palaa.

”On todella suuri menetys, jos ekspatriaatti pitkän komennuksen jälkeen tulee kotimaahan ja vaihtaaakin työpaikkaa, koska petetty vastaanottoon. Lähtijän odotuksia pitää jatkuvasti rehellisesti päivittää”, Itani sanoo.

Itanin malliin kuuluukin ekspatriaatille mentori tai coach sekä asemamaassa että kotimaassa koko komennuksen ajan. Metsossa ei mentorointia ole vielä systematisoitu mutta käytäntöä kehitetään.

Lopputyöstä nousi sen verran kiinnostavia jatkotutkimuskysymyksiä, että Itani on valmistuttuaan siirtynyt jatko-opiskelijaksi Aalto-yliopistoon. Siellä hänen väitöstyötään ohjaa **Rebecca Piekari**.

”Viiden, kymmenen vuoden

päästä löydän todennäköisesti itseni edelleen akateemisesta maailmasta, vaikka kokemukseni yritystyöskentelystä Metsolla oli positiivinen. Menossa on myös neljän vuoden projekti kohti seuraavia olympialaisia”, Itani sanoo. ■

Heidi Hammarsten

UUDEEN HR-GRADU FINALISTIT

Marcell Csik: Trust breach and restoring of violated trust: A narrative study of the stories from Finnish workplaces, Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos

Sami Itani: Expatriate Knowledge Sharing, Replacement and Repatriation Processes in Linkage with the Performance Management - Case Metso, Jyväskylän yliopiston kaupparokkoulou

Katarina Meskanen (Pekkonen): Luovuus – sen osa-alueet ja niiden yhteydet älykkyyteen, kognitiivisiin tyyliin ja persoonallisuuteen, Helsingin yliopisto, Käyttätymistieteiden laitos

Simo Nuutinen: Y-sukupolvi haastaa työelämän – tarkastelussa yliopisto-opiskelijoiden työelämää koskevat arvot, asenteet ja odotukset sekä uraan liittyvien tekijöiden ja työarvojen yhteys opiskelijoiden ennakoivaan psykologiseen sopimukseen, Itä-Suomen yliopisto, Kasvatustieteiden ja psykologian osasto

Palkitseminen

Lisää palkka-avoimuutta, esimies

Ensimmäiset hyvät uutiset: mitä enemmän henkilöstö tietää työpaikkansa palkkojen määräytymisperusteista ja oman suorituksensa vaikutuksesta palkkaan, sitä parempi on työpaikan ilmapiiri ja sitoutuminen työhön.

Sitten huonot uutiset: tämä palkkatietämys vaihtelee Suomessa paljon mutta on keskimäärin heikkoa. Erityisen huonosti suomalaiset tietävät, miten heidän suorituksensa vaikuttaa palkkatasoon tai mitä heidän pitäisi tehdä nousutakseen paremmalle palkkatasolle.

Tämä selviää Aalto-yliopiston Palkkatietämys Suomessa -tutkimuksesta, jota Työsuojelurahasto on rahoittanut. Tutkimuksessa myös verrattiin suomalaisten ja yhdysvaltalaisen palkkatietämystä: suomalaiset jäivät selvästi huonommalle tasolle.

Tutkimukseen osallistui 20 organisaatiota sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta, vastaajia oli yli 5000. Erilaisia palkkausjärjestelmiä organisaatioissa oli käytössä noin 30, ja niihin liittyi erisuuruisia henkilökohtaisia palkanosia.

Esimiehet tunsivat palkkausjärjestelmät paremmin kuin työntekijät, ja esimiehiä pidettiin

tärkeimpänä palkkaustiedon lähteenä. Silti kun tutkimuksessa tarkistettiin organisaatiokohtaisen tiedon tasoa, vain 48 prosenttia tiesi oikeat vastaukset – vaikka huomattavasti useampi luuli tuntevan sa järjestelmän.

Vain 17 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että esimies on selittänyt hänelle kuinka palkat eri töistä määräytyvät.

Tutkimus myös listaa hyviä käytäntöjä yrityksistä, joissa sekä tietämys palkoista että tyytyväisyys niihin on keskimääräistä korkeampaa. Sellaisia ovat esimerkiksi:

* Esimieslinja valmistautuu yhdessä tulevaan keskustelukierrokseen.

• Intranetin uutissivuilla esitellään palkkaasioita niiden ollessa ajankohtaisia.

• Uusilla esimiehillä on pakollinen palkkausjärjestelmäkoulutus.

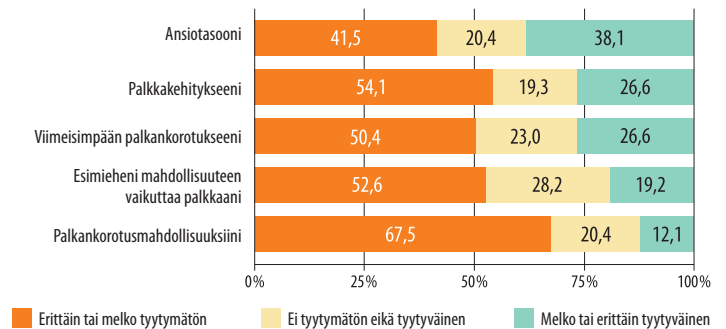
• Esimiehillä on pääsy tietojärjestelmään, jossa he näkevät oman yksikkönsä palkkoja.

• Esimiehillä on valtuudet päättää palkankorotuksista annettujen raamien puitteissa.

• Palkantarkistuskierroksen jälkeen jokainen esimies kertoo jokaiselle alaiselleen, miten tämän palkka kävi ja miksi. ■

Heidi Hammarsten

TYTYVÄISYYS PALKKATASOON



Lähde: Palkkatietämys Suomessa-tutkimus

Vuosikello

Henkilöstökertomus uudistuu

HUS-kuntayhtymässä kootaan tammikuussa tilinpäätöstietoja ja tehdään henkilöstökertomus henkilöstöjohdossa. Henkilöstökertomus kertoo lakisäätöiden velvoitteiden lisäksi sen, miten edellisenä vuonna asetetut henkilöstöjohtamisen strategiset tavoitteet ovat toteutuneet.

”Teemme erillisen henkilöstökertomuksen sen vuoksi, että toimiala on niin henkilövaltainen”, sanoo HUS-kuntayhtymän henkilöstöjohtaja **Outi Sonkeri**.

Konsernissa on töissä vajaa 22 000 henkilöä.

Henkilöstökertomuksessa on tänä vuonna uusi rakenne: vuodelle 2012 asetetut strategiset tavoitteet näkyvät otsikoissa.

”Uudistimme rakenteen, jotta pystyttäisiin entistä paremmin näkemään, miten vuosi 2012 meni. Emme vain kerro mitä kaikkea olemme tehneet, vaan myös sen päästiinkö tavoitteisiin.”

Henkilöstökertomus julkaitaan paitsi intrassa, myös ulkoisilla verkkosivuilla, joilta kuka tahansa voi sen lukea. ”Ulkopuolisia lukijoita on yllättävän paljon.”

Myös työilmapiiritutkimuksen

tulokset ovat tammikuussa koko organisaation käytettävissä. Henkilöstö vastasi kyselyyn lokakuun puolivälissä. Tulokset raportoidaan joulukuussa yleisellä tasolla, ja vuodenvaihteen jälkeen yksiköt alkavat käsitellä tuloksia.

Vuoden 2011 työolobarometrissa kehittämiskohteiksi nousivat perehdyttäminen ja kehityskeskustelukäytännöt. Tänä vuonna niihin onkin haettu uusia hyviä käytäntöjä. ■

Eeva-Riitta Seies

