

RASTORIES

RASTORIN VERKOSTOLEHTI

1/2009

Juha Kurkinen

USKOMME VAHVASTI VERKOSTOIHIN

Virastosta moderniksi liikelaitokseksi

MUUTOSVALMENNUKSELLA

Rastor nyt myös Virossa

Matkalla maailman parhaaksi

PRETAX LUOTTAU KOU LUTUK SEEN



Aina on tilaa kasvaa

Olen iloinen, että olet siinä ja luet tätä. Se on nimittäin merkki siitä, että olemme onnistuneet tavoittamaan Sinut, hyvä verkostomme jäsen: asiakkaamme, opiskelijamme, kouluttajamme, muu yhteistyökumppanimme tai muuten vain Rastorista kiinnostunut toimija. Verkostojen kielellä välillämme on nyt uusi linkki. Ja juuri sitä tällä lehdellä tavoittelemme: kontaktia.

Kädessäsi on "uuden ajan aviisi" RASTORIES. Se lupaa ilahduttaa sinua tästä eteenpäin neljä kertaa vuodessa. Lehti tuo luettavaksesi kertomuksia paremmasta. Kerromme suomalaisesta työelämästä yhtenä sen aktiivisena toimijana; asiakkaidemme, yhteistyökumppanimme ja koko verkostomme kautta, ja väliin mahtuu myös tuulahduksia muualta. Visuaalinen ilmeemme on raikas ja mutkaton, ja niin on myös toimituksellinen linjamme: keskitymme mahdollisuuksiin, onnistumisiin ja kasvutarinoihin.

Mari Mattsson

Me Rastorissa olemme kasvualalla: autamme aikuisia kasvamaan. Näemme päivittäisessä työssämme koulutuksen ja valmennuksen parissa, kuinka joku kasvaa ja kehittyi oman alansa ammattilaisena, toinen kasvaa ihmisenä, kolmas kasvattaa mahdollisuuksiaan uuden osaamisen tuloksena. Joku taas kasvaa esimiehenä ja parantaa koko organisaationsa toimintaedellytyksiä tämän kasvun myötä.

Kasvu on siis paljon muutakin kuin isompaa bisnestä ja enemmän euroja. Kun aikuinen kasvaa, tuloksena on jotain parempaa: mielekkäämpää työskentelyä, toimivampaa vuorovaikutusta, parempia ratkaisuja, vähemmän virheitä, enemmän osaamisen iloa, tuottavampaa toimintaa, terveempää työelämää. Tätä kasvua me haluamme olla mukana tekemässä ja tukemassa: parempia ihmisiä, parempia yrityksiä – ja myös parempia tuloksia.

Haluan vielä muistuttaa yhdestä verkostojen olennaisesta piirteestä: ne perustuvat vastavuoroisuuteen. Koska teemme tätä lehteä Sinua varten, otamme ilolla vastaan palautteesi. Kommentit sisällöstä, ideat kiinnostavista aiheista ja toiveet tulevien numeroiden teemoista auttavat meitä pitämään kynät ja päät terävinä – ja mikä tärkeintä, tuottamaan Sinulle kiinnostavaa luettavaa. Laitathan siis paluupostia tulemaan osoitteella julkaisut@rastor.fi, mikäli mielessäsi on jotain, josta meidän pitäisi kuulla.

Olet lämpimästi tervetullut seuraamme, toivotavasti viihdyt nyt ja myös jatkossa!



RASTORIES 1/2009

JULKAISIJA

Rastor Oy, www.rastor.fi

Ilmestyy neljä kertaa vuodessa.

PÄÄTOIMITTAJA

Mari Mattsson, puh. 020 7798 285
sähköposti: mari.mattsson@rastor.fi

TOIMITUSPÄÄLLIKKÖ, TOIMITUSSIHTEERI

Kaisa Luoto, puh. 020 7798 341
sähköposti: kaisa.luoto@rastor.fi

KUVAAJA

Tomi Nuotsalo

ULKOASU

Viestintä Oy Drum, Ville Teuronen

TAITTO

Viestintä Oy Drum, Ville Teuronen

PAINOPAIKKA

Mynäprint Oy

RASTORIN TOIMIPAIKAT

Rastor Oy Helsinki, Sturenkatu 21, 000510 Helsinki
Rastor Oy Oulu, Vihikari 10, 90440 Kempele
Rastor Oy Kuopio, Mikrokatu 1, 70210 Kuopio
Rastor Oy Turku, Lemminkäisenkatu 32 A, 20520 Turku
Rastor Rastor Koolituse OÜ, Vilu 16, 11912 Tallinn, Estonia

LISÄTILAUKSET, PALAUTTEET

julkaisut@rastor.fi

OSOITELÄHDE

Rastor Oy:n asiakasrekisteri, Fonecta ProFinder B2B

JOS

- haluat päivittää yhteystietojasi
- sinulle ei vielä tule omaa RASTORIES -lehteä, mutta haluat sen omaan osoitteeseesi
- et jatkossa halua RASTORIES -lehteä

laita viestisi osoitteeseen julkaisut@rastor.fi

- 2 PÄÄKIRJOITUS
Aina on tilaa kasvaa
Mari Mattsson
- 4 LYHYESTI
- 5 GALLUP
Evästyksiä käytäntöön – miten olet saanut sovellettua tähän mennessä oppimaasi työhösi?
- 6 **Pretax luottaa koulutukseen**
Kaisa Luoto
- 10 **Rastorilaisuus 2000-luvun maailmassa**
Juha Kurkinen
- 12 KOULUTUSKALENTERI
- 16 **Virastosta moderniksi liikelaitokseksi muutosvalmennuksella**
Kaisa Luoto
- KOLUMNI
- 19 **Palvele muita, niin autat itseäsi**
Marko Parkkinen
- 20 THE MANAGEMENT REPORT
- Uusinta tietoa ja ideoita

s.6 "Me panostamme koulutukseen. Meillä on pelkästään Suomessa yli 5000 koulutuspäivää vuodessa", Pretaxin osamisen johtaja Kari Alhola sanoo.





Rastorin Viron oppilaitos RastorCollege Eesti aloitti toimintansa vuoden 2009 alussa. Oppilaitosta johtaa Erkki Piisang, jolla on erittäin vahva kokemus koulutustoiminnasta Virossa. Hän on muun muassa toiminnut aiemmin Viron apulaisopetusministerinä.

KOULUTUKSET ALKOIVAT RASTORIN VIRON YKSIKÖSSÄ

- Toiminta Virossa on lähtenyt käyntiin lupaavasti, sanoo Rastorin Viron yksikön Rastor Koolituse OÜ:n toimitusjohtaja Jari Niemelä.

Pohjatyötä toiminnan käynnistämiseksi on naapurimaassa tehty jo useamman vuoden ajan, mutta varsinaisesti Rastorin Viron oppilaitos RastorCollege Eesti aloitti vuoden 2009 alussa.

Oppilaitosta johtaa Erkki Piisang, jolla on erittäin vahva kokemus koulutustoiminnasta Virossa. Hän on muun muassa toiminut aiemmin Viron apulaisopetusministerinä.

RastorCollege Eesti on aikuiskoulutuskeskus, jonka tavoitteena on järjestää työn ohessa suoritettavaa aikuiskoulutusta, ammattikoulutusta ja täydennyskoulutusta. Tämänhetkinen aikuiskoulutustarjonta koostuu asiakasyrityksille tarjottavista pitkäkestoisista työtekniikkokoulutuksista, JET-pohjaisista esimieskoulutuksista sekä tuotekehittäjäkoulutuksesta. JET-pohjainen

esimieskoulutus on alkanut tänä keväänä kahdella ryhmällä. Myös työtekniikkokoulutuksia ollaan käynnistämässä.

Viron oppilaitoksen opetusohjelmat perustuvat RastorCollege Suomen vahvaan kokemukseen aikuiskoulutuksesta ja pitkäaikaisen toiminnan aikana kehitettyihin tasokkaisiin opetusmateriaaleihin. Koulutus nojautuu vahvasti Rastorin Optima-ympäristössä tapahtuvaan etäopiskeluun, mutta lähikouluttajat ovat virolaisia.

- Tällä hetkellä oppilaitoksella on käytössään väliaikainen toimistotila, mutta vuoden 2009 aikana tullaan Tallinnasta vuokraamaan uudet toimistotilat. Samalla lisäämme henkilökuntaa koulutuksen koordinoitiin, Jari Niemelä sanoo.

Lisätietoja Viron toiminnasta antaa Jari Niemelän lisäksi johtaja Erkki Piisang, joka puhuu myös sujuvaa suomea (sähköposti erkki.piisang@rastor.fi tai rastorkoolitus@rastor.fi). ●

Rastor etabloituu Satakuntaan

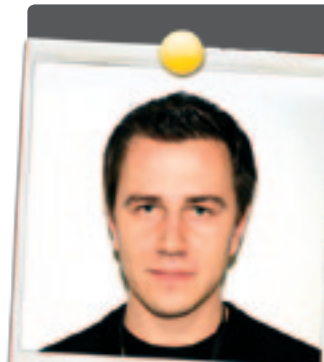
Lassi Isberg ja Juha Mäkipere ovat aloittaneet helmikuun alussa työnsä Rastorin asiamiehinä Satakunnan alueella. Satakunnan yksikkö, jonka toimipiste on Ulvilassa Friitalan tiloissa, toimii kiinteässä yhteistyössä Rastorin Turun yksikön kanssa.

Koulutus- ja valmennuspolkuja yksilöllisiin tarpeisiin

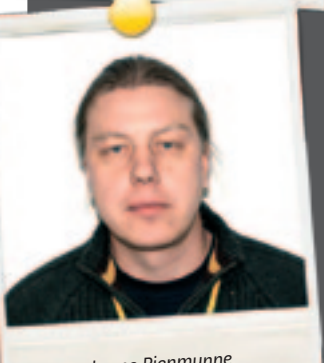
Rastor on kehittänyt toimintaansa vastaamaan entistä paremmin yksilöllisiä koulutus- ja valmennustarpeita. Jos valmiiksi konseptoidut koulutus- ja valmennuskokonaisuudet eivät vastaa asiakkaan tarvetta, laaditaan henkilökohtainen kehityspolku. Kehityspolku voi koostua eri aiheiden ympärille rakentuvista koulutuspäivistä, taitovalmennuspäivistä sekä yksilöllisistä että ryhmäcoaching -päivistä.

Lisätietoja yksilöllisistä kehityspolkuista antaa koulutuspäällikkö Tiina Jokinen, tiina.jokinen@rastor.fi.

TEKSTI Kaisa Luoto | KUVAT Tapani Kirjonen



Jari Laitinen



Jarmo Pienmunne



Jussi Kiiskilä

Evästyksiä käytäntöön

- MITEN OLET SAANUT SOVELLETTUA TÄHÄN MENNESSÄ OPPIMAASI TYÖHÖSI?

Rastorissa opiskelee tuhansia ihmisiä vuodessa. Keskiyökoona 11.2. talossa oli muun muassa skanskalaisia, joista osa oli Skanskalle rääätälöidyssä esimiesvalmennuksessa (Skanska JOHTAVA -koulutus) ja osa opiskelemassa työtekniikkoksi työntekijästä työnjohtajaksi -muuntokoulutuksessa. Myös Tekniikan erikoisammattitutkinnon syksyllä 2007 aloittaneella ryhmällä oli menossa lähipäivä.

Jari Laitinen

Skanska Talonrakennus Oy, Skanska Johtava -koulutus

- Olen verrattain nuori kaveri esimieheksi. Alaiset taas ovat keski-ikäisiä. Se on haasteellinen tilanne, joka vaatii vuorovaikutustaitoja. Omasta mielestäni olen oppinut kehittämään palautteen antokykyäni. Tammikuussa pidettyjen lähipäivien teema oli asiakkuuksien johtaminen, ja sen antina taas muistaa entistäkin paremmin, että asiakashan se meidän palkkamme maksaa.

Vesa Vensu

Skanska Talonrakennus Oy, työntekijästä työnjohtajaksi työtekniikkokoulutus

- Tämä koulutus antaa hyvän pohjan moniin käytänteisiin, mutta jotta käytännön hyöty olisi paras mahdollinen, tämä vaatii vielä Skanskan oman järjestelmäkoulutuksen päälle.

Jarmo Pienmunne

ISS, Tekniikan erikoisammattitutkinto

- Toimin aikaisemmin huoltopäällikkönä YIT:llä, ja siellä haluttiin päällikköasemassa olevat kouluttaa työtekniikoiksi. YIT:ltä siirryin huoltopäälliköksi ISS:iin, mutta jatkoin kuitenkin tätä kouluttautumista. Ei tämä vielä ole suuresti käytännön töihin vaikuttanut, mutta uskon, että eteen tulee vielä tilanteita, joissa voin hyödyntää kaikkea koulutuksessa oppimaani.

Jussi Kiiskilä

Skanska Talonrakennus Oy, Skanska Johtava -koulutus

- Tässä saa paljon sellaista detaljitason tietoa, jota ei muuten tulisi ajatelleeksi. Mitkä ovat toimivan työyhteisön tukipilarit, mitä on hyvä kommunikointi ja millaista on hyvä palautteen antaminen. Vuorovaikutustaidot paranevat.

ANNA PALAUTETTA, EHDOTA JUTTUIHEITA - PARHAAT IDEAT PALKITAAN!

Kiitos, jos kommentoit ja annat palautetta tästä lehdestä. Kiitos, jos kerrot, mistä haluaisit tietää lisää; ehdota aiheita, teemoja tai hyvää tyyppiä, jolla on meille kaikille tärkeää sanottavaa. Parhaat ideat, jotka jalostamme jutuiksi, palkitaan Lippupalvelun 25 euron lahjakortilla.

Lähetä viestisi osoitteeseen julkaisut@rastor.fi



Pretax Yhtiöt haluaa olla maailman paras talous- ja palkkahallinnon osaaja. - Me haluamme, että meillä on myös maailman parhaat palkanlaskijat, sanoo Pretaxin osaamisen johtaja Kari Alhola. Yksi henkilöstön osaamisen kehittämisen väline on konsernissa ollut Pretax PHT - vaativa, työläs, mutta palkitseva palkkahallintotutkinto. Pretax PHT on kehitetty Pretaxin ja Rastorin yhteistyönä.

Matkalla maailman parhaaksi

PRETAX LUOTTAU KOULUTUKSEEN

Jo nyt Pretax Yhtiöt on johtava talous- ja palkkahallinnon toimija Itämeren alueella, ja kasvaa edelleen voimallisesti. Kasvu nojaa paljolti tehokkuutta ja taloudellisuutta lisäävien sähköisten järjestelmien tuomiseen toimialalle, jossa vielä monin paikoin tehdään töitä käsipelillä.

Kasvun strategialle on ilmeiset perusteet.

- Hyvin toimivat ja kuvatut toimintatavat, joilla asiakasta voidaan palvella, ovat myös vientituote. Monikansallisten yritysten kasvu on paljon nopeampaa kuin muiden, joten meidänkin yksi kasvuvaramme on niissä, Alhola sanoo.

- Ja kun meidän asiakkaamme etabloituu ulkomaille, me haluamme olla mukana tarjoamassa ratkaisuja haastavissa tilanteissa yhdenmukaistamalla ja tehostamalla talous- ja palkkahallinnon järjestelmiä.

Mutta kasvu ja menestys perustuvat tietysti myös pretaxilaiseen osaamiseen; asiantuntemukseen ja järjestelmien hyödyntämiseen niin, että ne todella tuovat lisäarvoa asiakkaille.

- Me panostamme koulutukseen. Meillä on pelkästään Suomessa yli 5000 koulutuspäivää vuodessa, Alhola sanoo.

Alholan koulutusmyönteisyyden ymmärtää, sillä hänellä on itsellään pitkä aikuiskouluttajatausta.

Erityisesti sydäntä lähellä on ollut kehittää palkanlaskijoitten ja kirjanpitäjien koulutusta.

- Auktorisoituja kirjanpitäjiä on Suomessa ollut jo vuodesta 1980, ja tämä on selvästi lisännyt kirjanpitäjien arvostusta. Mutta palkanlaskijoille ei vastaavaa auktorisointikoulutusta ja -tutkintoa ole ollut. Siksi päätettiin muutamia vuosia sitten alkaa kehittää Pretax PHT:ta, Alhola sanoo.

Alholan mukaan monet tahot toki tarjoavat palkanlaskijoille erilaista koulutusta, mutta ei sopivaa juuri Pretaxin kaltaiselle suurelle toimijalle.

- Meillä toiminta on pykälän verran haasteellisempaa, koska asiakkaina on myös suuria pörssiyrityksiä. Meidän 150 palkanlaskijaamme käsittelee yli 60 000 palkkapussia kuussa ja heidän pitää hallita esimerkiksi yli 50 erilaista työehtosopimusta.

MIKÄ PRETAX PHT?

Mikä on palkkahallinnon tulevaisuus? Millaisia haasteita on tiedossa? Miten niihin vastataan?

Pretax PHT -koulutusohjelman suunnittelun lähtökohtana oli tietysti Pretaxin strategia, jonka yksi kulmakivi on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Alholalla oli siten selvä näkemys siitä, että myös koulutusohjelman tulisi pitää sisällään asiakasnäkökulma, mutta sen lisäksi myös henkilökohtaisen kehittymisen ja tulevaisuussuuntautumisen näkökulmat. Nämä tulisivat siten myös koulutusprosessin aikana tehtävän PHT -diplomityön tukijaloiksi.

Alhola painotti tekemistä.

- Verrattuna muiden ohjelmiin meillä on ehkä vähemmän lähipäiviä, mutta tekemistä äärettömästi enemmän, hän sanoo.

- Minulla on sellainen oppimiskäsitys, että itse tekemisellä oppii, ei jonkun paasausta kuuntelemalla. Tosin tämä ei tarkoita, että muut ohjelmat eivät olisi vaativia.

"Tavoite on, että palkkapalvelumme on mahdollisimman tehokas ja joustava. Kun prosessit ovat hiottuja, jää enemmän aikaa asiakkaan huolenpitoon, siis entistä parempaan asiakaspalveluun. Palkkahallinto on taloushallinnossa se prosessi, jolla on tiukka linkki henkilöstöhallintoon, ja siksi henkilöstöhallinnon rajapintaan liittyvät asiat ovat meillekin entistä aktuellimpia", Kari Alhola listaa tulevaisuuden haasteita.

PRETAX YHTIÖT

- Perustettu 1944
- Itämeren alueen johtava talous- ja palkkahallinnon palveluyritys
- Tarjoaa talous- ja palkkahallinnon ulkoistamispalveluja tavoitteena vapauttaa yrityksen johto menestyksen kannalta oleelliseen
- Toimii Pohjois-Euroopassa, Venäjällä, Ukrainassa ja Hollannissa toimipaikkoinaan mm. Helsinki, Kiova, Kööpenhamina, Lontoo, Moskova, Pietari, Oslo, Tallinna, Tukholma ja Utrecht
- Noin 1500 asiantuntijaa huolehtii yli 15 000 yrityksen talous- ja palkkahallinnosta
- Lähes 50 toimipaikkaa Suomessa
- Noin 6000 ulkomailla toimivia asiakasta
- Liikevaihto 105 miljoonaa euroa.

Rastor valikoitui kouluttajaksi, koska oli valmis yhteistyössä rakentamaan Pretaxin vaatimusten mukaisen, kolmen näkökulman strategiaan nojaavan, räätälöidyn valmennusohjelman. Pilot-ti toteutettiin vuonna 2007, toinen koulutus 2008 ja kolmannen on suunniteltu alkavan kuluvan vuoden aikana.

- Voimme sanoa, että Pretax PHT on nyt jo brändi, Alhola sanoo.

Alhola sai tutkinnon suorittajilta palautetta, että koulutusohjelma on raskas ja vaativa, mutta niin sen pitää hänen mielestään ollakin.

- Myllyn läpikäyneet kiittävät nyt, että oma osaaminen on paljon paremmalla tolalla, asiakas saa enemmän ja tulevaisuuden haasteet ovat paremmin hanskassa, Alhola sanoo.

KONKARILTA PARAS DIPLOMITYÖ

Koulutukseen kuului myös diplomityön tekeminen. Parhaiten tästä haasteesta selviytyi seinäjokinen Pirjo Rinta-Harri, jonka kouluajoista oli jo ehtinyt kulua aikaa.

- Loistava suoritus, Alhola sanoo.

Alholan mukaan kynnys tämäntapaiseen työskentelyyn on vanhemmilla ehkä alussa korkeampi kuin hiljattain jostakin opinahjosta valmistuneella. Mutta kokemus ja kertynyt hiljainen tieto kompensoivat puuttuvaa nuoruuden intoa ja voimantuntoa.

Koulutuksen jälkeen tehdyn itsearviointin perusteella Pretax PHT on lisännyt palkanlaskijoitten arvostusta arvoketjussa – ja myös palkanlaskijoitten omissa silmissä. Tarkoitus on tänä keväänä tehdä myös vaikuttavuusarviointi, joka sitten viime kädessä todentaa, miten koulutus on parantanut asiakastyytyvyyttä, lisännyt tehokkuutta ja kohentanut tulosta.

KOULUTUKSEN PORTAAT

- Lähtötason kartoitus
- Kuusi lähipäivää
- Työhön soveltamistehtävät
- Tentti
- Diplomityö

PHT-DIPLOMITYÖ:

Koko koulutusprosessin ajan opiskelijat työstivät myös PHT –diplomityötä, joka koostui kolmesta kokonaisuudesta: omasta kehittämisestä ja sen arvioinnista, asiakkaille tuotettavasta lisäarvosta sekä palkkahallinnon tulevaisuuden analysoinnista.

Oman kehittämisen arvioinnissa keskeistä oli tehdä analyysiä siitä, miten valmennus on vaikuttanut omaan osaamiseen ja työmotivaatioon. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltiin lisäarvoa, jota valmennus on tuonut asiakastyöhön – miten opittuja asioita on voinut hyödyntää asiakastyössä. Diplomityön kolmannessa kokonaisuudessa tuli analysoida palkkahallinnon tulevaisuuden skenaarioita ja muutoshaasteita sekä niiden vaikutuksia yrityksen strategiaan valintoihin ja operatiiviseen toimintaan. Tältä pohjalta laadittiin myös oma tulevaisuuden kehittämissuunnitelma.

KOLMAS KOULUTUS SUUNNITTEILLA

- Palkkahallinto on Pretaxin ydintekemistä, ja kentällä oli kouluttautumisen tarpeita, mutta ei sopivaa valmennusta ja auktorisointia. Sovimme yhteistyöhankkeesta tarkoituksena luoda Pretaxille kokonaisuus, joka kattavasti vastaisi palkanlaskijoiden osaamisen päivittämistarpeeseen, kertoo Pretax –yhteistyön taustasta koulutuspäällikkö Tiina Jokinen Rastorista.

Palkkahallinnon työntekijät ovat paljon asiakasrajapinnassa, joten tarvittiin entistä parempaa asiakasosaamista. Koulutuksen keskeisinä tavoitteina oli jakaa hyviä käytänteitä ja yhdenmu-kaistaa niitä – vaikka sekä asiakkaat että välineet ovat usein eri toimipaikoissa erilaisia – ja saattaa osaaminen kaikilta osin ajan tasalle, Tiina Jokinen sanoo. ●



”Palkkahallinto on Pretaxin ydintekemistä, ja kentällä oli kouluttautumisen tarpeita, mutta ei sopivaa koulutusta. Sovimme yhteistyöhankkeesta tarkoituksena luoda Pretaxille kokonaisuus, joka kattavasti vastaisi palkanlaskijoiden osaamisen päivittämistarpeeseen, kertoo Pretax–yhteistyön taustasta koulutuspäällikkö Tiina Jokinen Rastorista.

Pirjo Rinta Harrin diplomityö paras

MYÖS YRITYSTEN JOHTO HALUAA YMMÄRTÄÄ PALKKAHALLINTOJA

PHT-tutkinnon punainen lanka on diplomityö, jossa arvioidaan omaa kehittymistä, etsitään keinoja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja tarkastellaan palkkahallinnon tulevaisuutta ja sen mukanaan tuomia haasteita. Pretax PHT –kakkoskurssin parhaana diplomityön tekijänä palkittiin seinäjokinen Pirjo Rinta-Harri. Hänen työnsä, Palkanlaskennasta henkilöstöhallintoon – pysyvä tili-toimisto mukana?, käsitteli muuan muassa palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyviä haasteita.

- Loistava suoritus, sanoo Pretaxin osaamisen johtaja Kari Alhola tästä diplomityöstä.

Pirjo Rinta-Harri on keski-ikäinen merkonomi, joka ei kuitenkaan koskaan ennen Pretax PH –tutkintoon osallistumista ollut saanut varsinaista palkkahallinnon koulutusta.

- Työtä tekemällä olen oppinut, hän sanoo.

Reilu vuosi sitten hän ja Pretax Seinäjoen toimistossa myös työskentelevä Tiina Kivelä huomasivat Pretaxin koulutuskalenterista, että alkamassa olisi palkanlaskijoiden kehittämiskoulutus PHT. Jospa sitä vielä joku löytäisi, ja osaamisen päivittämisestä olisi joka tapauksessa hyötyä, he arvelivat, ja lähtivät mukaan. Valintaan vaikutti myös se, että koulutuksessa olisi vain kuusi lähipäivää, eli matkustamista välillä Helsinki-Seinäjoki ei olisi rasitteeksi asti.

- Ajattelimme, että ei muutaman lähipäivän kokonaisuus kauheasti töitä teettäisi, mutta toisin kävi.

Koulutus osoittautui nimitäin paljon ennakoitua vaativammaksi.

- Koulutuspäiviä ei todellakaan ollut paljon, mutta tehtäviä sitäkin enemmän. Vaikka olen laskenut palkkoja koko työikäni, sain tehdä töitä oman takaa. Tehtävät olivat hyviä, mutta vaativat todella ottamaan selvää asioista. Vanhoilla tiedoilla niistä ei selvinnyt, hän sanoo.

Hän työsti tehtäviä toimistossa iltaisin ja viikonloppuisin, koska siellä oli enemmän keskittymisrauhaa kuin kotona.

Lähipäiviä oli Pirjon mielestä sopivasti, niiden välillä ehti palautua ja keskittyä tehtäviin ja niistä suoriutumiseen. Lähipäivissä oli antoisaa keskustella muiden tutkintoon osallistuvien kanssa, vaihtaa kokemuksia ja näkemyksiä. Kouluttajat olivat itse tehneet palkkahallinnon töitä, joten he tiesivät, mistä puhuivat.

- Ei tästä voi tietää, jos ei ole itse tätä työtä tehnyt, Pirjo sanoo.

Extrasparrausta Pirjo ja Tiina Kivelä saivat toisiltaan; mieltä askarruttavista asioista jatkettiin keskustelua vielä työssäkin. Näin asiat eivät päässeet unohtumaan ja hautautumaan seuraavaa lähipäiväjaksoa odotellessa.

DIPLOMITYÖSTÄ SUURIMAT PAINEET

Diplomityön tekeminen tuotti monille koulutuksen osallistuneille suurimmat paineet. Useilla oli ehtinyt kulua jo vuosikymmeniä siitä, kun viimeksi oli pitänyt analysoida asioita ja saattaa näkemykset jäsenyteen kirjalliseen muotoon. Sama tunne oli Pirjol-

lakin, mutta kun aihe oli kirkastunut, tekstiä alkoi syntyä.

Pirjon diplomityön aiheena oli Palkanlaskennasta henkilöstöhallintoon – pysyvä tili-toimisto mukana? Siinä hän tutki palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyviä haasteita. Hän teki yhdessä Tiina Kivelän kanssa asiakkailleen – lähinnä johdolle ja esimiehille – kyselyn, mitä nämä odottivat tulevalta, mitä uutta palvelulta haluttiin. Vastausten perusteella kävi selväksi, että johto toivoi ennen muuta lisää palkkahallintoon liittyvää opastusta ja koulutusta myös itselleen. Myös esimiesten on siis hyvä olla selvillä niistä muutoksista, joita esimerkiksi lainsäädäntö ja uudet työehtosopimukset aiheuttavat yrityksen toiminnalle. Rekrytoinnin useimmat kyselyyn vastanneista kuitenkin halusivat pitää itsellään, eli tämänkaltaiselle ulkoistamispalvelulle ei ainakaan tässä yhteydessä näyttänyt olevan suurta kysyntää.

Tutkintokoulutus lisäsi Pirjon mukaan ennen muuta varmuutta. Ja varovaisuuttakin.

- Voin sanoa, että olen entistä varmempi toimissani ja esimerkiksi ottamaan vastaan uusia, vaativia asiakkaita. Opin etsimään ajantasaista tietoa ja tiedän, mistä sitä löytää. Opin myös varovaisuutta, varsinkin kiperissä kysymyksissä. Opin, että on hyvä tarkistaa asia, ennen kuin sanoo mitään lopullista. Tessit tulee luettua entistäkin huolellisemmin, Pirjo listaa koulutuksen tuomia hyötyjä. ●

Suoraan asiaan

RASTORILAISUUS 2000-LUVUN MAAILMASSA

Rastor on jo vuosikymmeniä ollut tunnettu ja tunnustettu valmennus-, koulutus- ja konsultointiyritys Suomessa. Samalla kun arvostamme menneiden vuosikymmenten työtä, katsomme nuorin ja nuorekkain silmin uudelta pohjalta mahdollisuuksia, joita hyvää vauhtia kulumassa oleva uusi vuosituhat tuo tullessaan. Kasvava 10 miljoonan euron liikevaihtomme ja 80 ammattilaista omassa yhteisössämme antavat tähän mainiota pohjaa.

Olemme viimeisten viiden vuoden aikana laajentuneet aidosti valtakunnalliseksi yhteisöksi. Helsingin yksikön lisäksi myös yksikkömme Turussa, Porissa, Oulussa ja Kuopiossa palvelevat yrityksiä ja julkishallinnon toimijoita kaikkialla Suomessa.

Olemme myös ensimmäisenä ulkomaisena yhteisönä saaneet Virossa oppilaitosluvan, ja ensimmäiset johtamisen erikoisammattitutkintoon ja tekniikan erikoisammattitutkintoon pohjautuvat valmentavat koulutukset Virossa alkavat keväällä. Viron yksikön vetäjänä toimii aikaisemmin muun muassa Viron apulaisopetusministerinä toiminut Erkki Piisang.

Rastorilaisina perustamme työmme yhteisöllisyyteen, rehelliseen ja suoraan toimintaan sekä aitoon asiakaslähtöisyyteen, joka perustuu arvoverkostomme odotusten syvälliseen ymmärtämiseen. Turhaan ei puhuta heikoista signaaleista ja hiljaisesta tiedosta: ennakkoluuloton kuuntelemisen taito on kaiken A ja O. Maailma ei

tosiaankaan enää ole sitä, mitä se joskus 1970- tai 1980-luvulla oli, jolloin menestys tuli devalvaatioista ja suljetun talouden lainalaisuuksista.

Ajan myötä me kaikki 2000-luvun suomalaisina olemme kokeneet ja koemme jatkuvasti muutostilanteita, joissa myös oma vaatimustasomme palvelujen osalta on aivan eri tasolla kuin ennen. Rastorin toimialalla tämä on suorastaan korostetussa asemassa. Rastorilaisina haluamme vastata siihen perustamalla toimintamme pitkäjänteiseen työhön asiakkaidemme parissa.

Ohjelmamme edistävät yrityksen liiketoimintamallin toteuttamista käytännönläheisesti ja kokonaisvaltaisesti:

- Keskijohdon sitoutuminen strategiaan muutoksiin henkilökohtaisten kehityshankkeiden kautta
- Organisaatorajojen yli menevät valmennusfoorumit
- Valmennusten kytkeminen pitkäjänteisillä ohjelmilla vision toteuttamiseen
- Julkisesti tuetun, erikoisammattitutkintoihin (mm. johtamisen, tekniikan ja tuotekehittäjän erikoisammattitutkinnot) valmentavan koulutuksen hyödyntäminen yritysälähtöisesti - näin saadaan ihmisten oppimisen kautta tapahtuva oma kehittyminen yrityksen välittömään käyttöön
- Valmentavan koulutuksen näyttötöillä yrityksen oma henkilöstö toteuttaa esim. toiminnanohjaukseen, tuote-

kehitykseen, yrityksen viestintään ja tarjoaman kehittämiseen liittyviä projekteja, joihin arkipäivän rutiinit eivät jätä aikaa ja jotka muutoin suoritettaisiin kalliina konsulttitöinä. Samalla osaaminen jää yritykseen.

Ymmärrämme, että viihteen keinot voivat auttaa monien asioiden sisäistämisessä. Viihteen keinoilla ei meidän toiminnassamme kuitenkaan ole pääpaino, vaan me haluamme valmennuksessa, koulutuksessa ja konsultoinnissa mennä suoraan asiaan; 'parempien ihmisten' kautta syntyy parempia yrityksiä. Meille kaikkein oleellisinta on palvelujemme pidemmän ajanjakson vaikuttavuus asiakasyhteisöissä.

Ja parasta, mitä yritys voi antaa työntekijöilleen, on ylläpitää ja kehittää heidän 'markkina-arvoaan': erityisesti näin taantumien aikoina tämä viimeistään nousee arvoon arvaamattomaan.

Haluamme olla toiminnassamme 'oikealla tavalla nöyriä'. Avoimesti tunnustamme, että emme kuulu kaikkietäviin konsulttien suureen joukkoon. Dialogi asiakkaamme kanssa on meille erittäin opettavaista: vain näin pystymme yhdessä pääsemään asiakkaan kannalta (ja samalla myös meidän kannaltamme) parhaaseen lopputulokseen.

Uskomme vahvasti verkostoihin ja verkostoitumiseen: rakennamme asiakkaidemme hyödyksi palvelukokonaisuuksia, joissa yhdistetään omaan panokseemme optima-

lisin ulkopuolinen osaaminen. Kun tähän yhdistetään asiakkaan oman alueensa paras tietotaito, eväät toimiviin ratkaisuihin ovat erinomaiset.

Viime kädessä kaiken, mitä teemme, pitää palvella asiakasyhteisöjemme tarpeita. Kaikki tämä tapahtuu kuitenkin paitsi yhteisissä kehittämisspottituksissa, myös yksilöiden kautta: olemmekin kehittäneet tarjoamaamme vastaamaan entistä paremmin yksilöllisiä kehittämistarpeita ja puhumme tässä yhteydessä räätälöidystä yksilöllisestä kehittämispolusta.

Kehittämispolku voi sisältää koulutuspäivien kautta tapahtuvaa tietojen päivytystä, taitoja kehittäviä valmennuspäiviä ja henkilökohtaista kehittämistä edistäviä coaching-tapaamisia tai sopivan yhdistelmän näitä kaikkia.

Rastorilaisina olemme ylpeitä siitä, että olemme Suomen johtava innovaattorien kouluttaja. Nöyrällä, mutta samalla innostuneella mielellä sovellamme näitä oppeja myös omalla alallamme sekä suomalaisessa aikuiskoulutuksessa että aikuiskoulutuksessa Suomen lähialueilla. ●

"Uskomme vahvasti verkostoihin ja verkostoitumiseen: rakennamme asiakkaidemme hyödyksi palvelukokonaisuuksia, joissa yhdistetään omaan panokseemme optimaalisen ulkopuolinen osaaminen. Kun tähän yhdistetään asiakkaan oman alueensa paras tietotaito, eväät toimiviin ratkaisuihin ovat erinomaiset", sanoo Rastor Oy:n toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Juha Kurkinen.



RAKENNA OMA KEHITTÄMISPOLKUSI RASTORIN KOULUTUSPÄIVÄTARJONNASTA!

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI	PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI
3.3.2009	Talous johtamisen välineenä	Helsinki	20.8.2009	Myynti ja markkinointistrategia	Kempele
10.3.2009	Työlainsäädäntö	Espoo	25.8.2009	Esimiehen rooli ja tehtävät, joukkue työskentelyn kehittäminen	Helsinki
10.3.2009	Esimiehen vuorovaikutustaidot	Kempele	26.8.2009	Yritysjuridiikka	Kempele
11.3.2009	Toimiva työyhteisö	Espoo	1.9.2009	Esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittäminen	Kuopio
11.3.2009	Talouden suunnittelu	Jyväskylä	3.9.2009	Markkinoinnin kehittäminen	Kempele
12.3.2009	Asiakkuuksien hallinta	Kempele	7.9.2009	Esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittäminen	Kempele
17.3.2009	Oman toiminnan arviointi ja itsensä johtaminen	Helsinki	8.9.2009	Asiakkuuksien hallinta ja johtaminen	Helsinki
18.3.2009	Motivoiva ja kannustava johtajuus	Helsinki	8.9.2009	Työlainsäädäntö	Kempele
18.3.2009	Liikeidea yrityksen menestystekijänä	Vaasa	10.9.2009	Talous kehittämisen välineenä	Helsinki
18.3.2009	Asiakkuuksien hallinta	Kempele	24.9.2009	Markkinat ja asiakkuuksien johtaminen	Kempele
18.3.2009	Yrittäjän juridiikka	Kuopio	8.10.2009	Asiakkuuksien hallinta	Kempele
19.3.2009	Projektijohtaminen	Kempele	15.10.2009	Myyntitiimin valmentaminen	Helsinki
23.3.2009	Asiakaslähtöinen johtaminen	Kempele	22.10.2009	Asiakaslähtöinen johtaminen	Helsinki
25.3.2009	Yrittäjän myyntitaito	Kempele	29.10.2009	Osaaminen yrityksen kilpailutekijänä	Kempele
31.3.2009	Asiakaslähtöinen johtaminen	Kuopio	1.11.2009	Työelämän juridiikka	Kuopio
2.4.2009	Markkinoinnin kehittäminen	Jyväskylä	5.11.2009	Muutoksen johtaminen	Helsinki
7.4.2009	Talouden suunnittelu	Kuopio	11.11.2009	Talouden analysointi ja kehittäminen	Kempele
15.4.2009	Työelämän juridiikka	Helsinki	16.11.2009	Työelämän juridiikka	Kempele
16.4.2009	Esimiehenä toimiminen ja leadership-taitojen kehittäminen	Helsinki	19.11.2009	Rekrytointi, perehdyttäminen ja ohjaajana toimiminen	Helsinki
20.4.2009	Talouden analysointi ja kehittäminen	Vaasa	26.11.2009	Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa	Kempele
22.4.2009	Strategiat käytäntöön	Kempele	10.12.2009	Liiketoiminnan kehittäminen	Kempele
23.4.2009	Talouden analysointi ja kehittäminen	Kempele	14.1.2010	Talouden hallinta	Kempele
28.4.2009	Asiakkuuksien johtaminen	Helsinki	20.1.2010	Muutoksen johtaminen	Helsinki
5.5.2009	Markkinoinnin kehittäminen	Kuopio	26.1.2010	Esimiestyön juridiikka, työlainsäädäntö, kuluttajansuojalaki	Helsinki
5.5.2009	Ulkomaankauppa	Kempele	3.2.2010	Konsultista valmentajaksi	Helsinki
6.5.2009	Asiakkuuksien hallinta	Jyväskylä	18.3.2010	Laskentatoimi johtamisen tukena	Kempele
7.5.2009	Muutoksen johtaminen	Kuopio	18.3.2010	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja arviointi	Helsinki
7.5.2009	Yrittäjän juridiikka	Kempele	13.4.2010	Konsultin juridinen osaaminen	Helsinki
11.5.2009	Muutoksen johtaminen	Kempele	23.4.2010	Tuotannon johtaminen	Kempele
13.5.2009	Muutoksen hallinta ja johtaminen	Kempele	11.5.2010	Työelämän juridiikka	Helsinki
19.5.2009	Liiketoiminnan ja talouden johtaminen	Helsinki	27.5.2010	Tuotannon prosessit kilpailutekijäksi	Kempele
2.6.2009	Muutoksen hallinta ja johtaminen	Kempele	26.8.2010	Kansainvälistymisstrategian suunnittelu ja implementointi	Kempele
4.6.2009	Liiketoiminnan kehittäminen	Kempele	30.9.2010	Kansainvälisen myyntiverkoston johtaminen	Kempele
9.6.2009	Strateginen johtaminen	Helsinki			
9.6.2009	Talouden suunnittelu	Kempele			
11.6.2009	Liiketoiminnan kehittäminen	Vaasa			
12.8.2009	Osaamisen johtaminen, esimiestyö 2000-luvulla	Kempele			

HR JA TYÖELÄMÄN TAIDOT

PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI	PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI
2.3.2009	Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot	Helsinki	7.5.2009	Strateginen osaamisen johtaminen	Helsinki
3.3.2009	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Helsinki	19.5.2009	Palkkahallinto	Helsinki
3.3.2009	Kokous- ja neuvottelutaidot	Helsinki	9.9.2009	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	Helsinki
4.3.2009	Liiketoimintastrategiasta HR-strategiaksi	Helsinki	10.9.2009	Liiketoimintastrategiasta HR-strategiaksi	Helsinki
18.3.2009	Arkistohallinnan tekniikka, sähköinen asiankäsitely	Helsinki	10.11.2009	HR mukana muutoksen johtamisessa	Helsinki
2.4.2009	HR mukana muutoksen johtamisessa	Helsinki	10.11.2009	Työlainsäädäntö	Helsinki
20.4.2009	Kansainvälisyys ja tapakulttuuri	Helsinki	8.12.2009	Strateginen osaamisen johtaminen	Helsinki
21.4.2009	Työlainsäädäntö	Helsinki	15.12.2009	Palkkahallinto	Helsinki
			28.5.2009	Oikea asiakas - oikeat otteet (DiSC)	Helsinki

LOGISTIIKKA JA HANKINTATOIMI

PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI	PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI
5.3.2009	Ostotoiminnan rooli yrityksessä	Helsinki	6.5.2009	Ostomarkkinoiden ja toimittajasuhteiden hallinta	Helsinki
1.4.2009	Ostotoiminnan periaatteet ja hankintaprosessi	Helsinki	2.6.2009	Logistiikan kehittäminen ja oma osaaminen	Helsinki
2.4.2009	Ostotoiminta	Helsinki	3.6.2009	Ostotoiminnan mittaaminen, tunnusluvut ja raportointi	Helsinki
6.4.2009	Varastointitekniikat	Helsinki	3.6.2009	Asiakkuuden hallinta ja logistiikan markkinointi	Helsinki
7.4.2009	Huolinta ja kuljetukset	Helsinki	4.6.2009	Ostotoiminnan kehittäminen	Helsinki
7.4.2009	Logistiikka	Kempele			



TEKNIikka

PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI	PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI
3.3.2009	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus, logistiikka	Helsinki	28.4.2009	Liiketoiminnan ohjauksen suunnittelu	Jyväskylä
3.3.2009	Rekrytointi ja perehdyttäminen	Jyväskylä	28.4.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Jyväskylä
4.3.2009	Rekrytointi ja perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen	Jämsä	5.5.2009	Tuotteen, prosessin ja työympäristön kehittäminen	Helsinki
5.3.2009	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus, logistiikka	Helsinki	7.5.2009	Liiketoiminnan ohjauksen suunnittelu	Kuopio
6.3.2009	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus	Tornio	8.5.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Tornio
13.3.2009	Rekrytointi ja perehdyttäminen	Varkaus	10.5.2009	Tuottavuus ja työmenetelmät, työympäristön kehittäminen	Tornio
14.3.2009	Työlainsäädäntö	Oulu	12.5.2009	Kannattavuus ja kustannustehokkuus, talouden suunnittelu	Jyväskylä
17.3.2009	Luova ongelmanratkaisu	Kuopio	15.5.2009	Johtaminen ja yhteistyö, työpsykologia	Oulu
18.3.2009	Käytännön johtajuus	Jyväskylä	23.5.2009	Ympäristönsuojelu, laadun hallinta	Kokkola
19.3.2009	Logistiikka	Jyväskylä	26.5.2009	Hissin asentaminen 1.	Helsinki
25.3.2009	Luova ongelmanratkaisu	Jyväskylä	26.5.2009	Kannattavuus ja kustannustehokkuus, talouden suunnittelu	Kuopio
26.3.2009	Logistiikka	Varkaus	27.5.2009	Hissin asentaminen 2.	Helsinki
28.3.2009	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus	Kokkola	5.6.2009	Työpaikkakouluttajan opas, työhön perehd., henkilöstön kehittäminen	Oulu
1.4.2009	Tuotteen, prosessin ja työympäristön kehittäminen	Helsinki	12.6.2009	Ympäristönsuojelu, laadun hallinta	Tornio
1.4.2009	Tuotannon ohjaus	Jyväskylä	13.6.2009	Tuottavuus ja työmenetelmät, työympäristön kehittäminen	Kokkola
3.4.2009	Logistiikka	Tornio	8.9.2009	Hissin asentaminen 3.	Helsinki
8.4.2009	Yritystoiminta	Jyväskylä	24.11.2009	Hissiasentajan yleistaidot, asiakaspalvelu ja laadun hallinta	Helsinki
16.4.2009	Tuotannon ohjaus	Varkaus	16.2.2010	Hissiasentajan yleistaidot, taloudellinen työskentely	Helsinki
21.4.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Helsinki	12.5.2010	Hissiasentajan yleistaidot, työyhteisövalmiudet	Helsinki
22.4.2009	Yritystoiminta	Kuopio			
24.4.2009	Luova ongelmanratkaisu, oman työn johtaminen	Oulu			
24.4.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Tornio			
25.4.2009	Logistiikka	Kokkola			
28.4.2009	Kannattava korjaamo ja talouden tunnusluvut 2-3	Helsinki			

MYYNTI JA KAUPAN ALA

PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI	PVM	KOULUTUSPÄIVÄN NIMI	KAUPUNKI
12.3.2009	Asiakkuuksien hallinta	Kempele	26.5.2009	Itsensä johtaminen huippumyymäjäksi	Helsinki
18.3.2009	Asiakkuuksien hallinta	Kempele	8.6.2009	Aktiivinen puhelin- ja asiakaspalvelu	Helsinki
25.3.2009	Yrittäjän myyntitaito	Kempele	8.9.2009	Markkinointi	Helsinki
2.4.2009	Markkinoinnin kehittäminen	Jyväskylä	30.9.2010	Kansainvälisen myyntiverkoston johtaminen	Kempele
6.5.2009	Asiakkuuksien hallinta	Jyväskylä	21.4.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Helsinki
20.8.2009	Myynti ja markkinointistrategia	Kempele	24.4.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Tornio
3.9.2009	Markkinoinnin kehittäminen	Kempele	28.4.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Jyväskylä
15.10.2009	Myyntitiimin valmentaminen	Helsinki	8.5.2009	Myynti ja asiakashallinta tekniikan alalla	Tornio
8.4.2009	Asiakkuuksien hallinta	Helsinki	27.5.2009	Tulokselliset asiakkuudet 1/3	Helsinki
16.4.2009	Vuorovaikutustaidot (DiSC)	Helsinki	1.10.2009	Tulokselliset asiakkuudet 2/3	Helsinki
23.4.2009	Markkinointi ja myymäläsunnittelu	Helsinki	2.10.2009	Tulokselliset asiakkuudet 3/3	Helsinki

LISÄTIEDOT JA ILMOITTAUTUMISET

www.rastor.fi tai koulutuspäällikkö Tiina Jokinen, puh. 020 7798 350, tiina.jokinen@rastor.fi

HINNAT

KOULUTUSPÄIVÄN YKSIKKÖHINTA

550 € + alv 22 %, mikäli koulutuspäiviä on yksi

440 € + alv 22 %, mikäli koulutuspäiviä on kaksi

350 € + alv 22 %, mikäli koulutuspäiviä on kolme tai enemmän

KOULUTUSPASSIT

10 päivän passi: 2 450 € + alv 22 %

20 päivän passi: 4 000 € + alv 22 %

KAUSIKORTIT

Kevätlukukausi (1-6 kk): 3 500 € + alv 22 %

Syyslukukausi (9-12 kk): 2 500 € + alv 22 %

Koko vuosi (1-12 kk): 5 000 € + alv 22 %

Koulutuspassi ja kausikortti ovat organisaatio-kohtaisia. Koulutuspassia voi hyödyntää kuka tahansa yrityksen työntekijä, ja samalle koulutuspäivälle voi osallistua yksi tai useampi henkilö kyseisestä yrityksestä. Passipäiviä lasketaan periaatteella yksi henkilö / yksi päivä. Kausikorttia voi myös hyödyntää kuka tahansa yrityksen työntekijä, mutta kullekin päivälle voi osallistua ainoastaan yksi henkilö kyseisestä yrityksestä. Koulutuspassilla ja kausikortilla koulutuspäiville tulee ilmoittautua viimeistään kuukausi ennen toteutusajankohtaa. Pidätämme oikeudet muutoksiin.

TUTUSTU MYÖS KOULUTUS-
JA VALMENNUSOHJELMATARJONTAAMME
OSOITTEESSA WWW.RASTOR.FI.

Oulun kaupungin palvelukeskuksen, sittemmin retrohenkisen nimen saaneen Oulun Konttorin, syntyminen ja sen toiminnan käynnistäminen vuonna 2006 oli mullistus, joka koski niin henkilöstöä kuin sen palveluja tarvitsevia asiakkaitakin – itse asiassa koko Oulun kaupunkia toimijana.

Muutoksen mahdollisimman kivuttomaan läpivientiin tarvittiin muutosvalmennusta.

Yhteistyökumppaniksi valikoitui tarjouskilpailun perusteella Rastor. Sittemmin yhteistyö on jatkunut sisäisen yrittäjyyden koulutusten merkeissä.

- Valmennukset ovat tukeneet kulttuurin muutosta virastosta moderniin liikelaitokseen. Asenteet ja ajattelumallit on saatu päivitettyä tämän päivän ja huomisen maailman vaatimuksiin. Ja uudella mallilla toimiminen on säästänyt tähän mennessä konsernille jo miljoona euroa, listaa muutoksien mutkissa vahvasti mukana ollut Oulun Konttorin talous- ja kehittämispäällikkö Seija Mäenpää.

Virastosta moderniksi liikelaitokseksi MUUTOSVALMENNUKSELLA

Keltaiset viirit ohjaavat oululaisia uutuuttaan hohtavaan Oulun kaupungin asiakaspalvelupisteeseen Oulu 10:iin Torikatu 10:ssä. Aulan kuhinasta päätellen asiakkaat ovat uuden ”torinsa” löytäneet. Tämän katon alle asettui myös Oulun Konttori, kaupungin omistama liikelaitos, joka tuottaa kilpailukykyisiä hallinnon, hankinnan, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon palveluja kaupungin eri hallintokunnille, liikelaitoksille sekä Oulu 10 -palvelupisteen kautta myös oululaisille.

Mutta ennen kuin tähän on päästy, on tapahtunut paljon.

Elettiin vuotta 2005, kun Oulun kaupungin johdossa tehtiin päätös koota erillään olevia hallinnollisia ja taloudellisia toimia yhteisen nimittäjän ja saman katon alle palvelukeskukseksi. Tiedossa oli siis iso muutos niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Mullistus, joka kosketti itse asiassa koko kaupungin organisaatiota.

Prosessissa oli useita muutostekijöitä: suurimmalla osalla työntekijöistä vaihtui johto, lähin esimies ja työpaikan fyysinen sijainti. Mutta suurimmat muutokset koskivat toimintakulttuuria: työskentelytavat tulisivat muuttamaan prosessi- ja tiimityöskentelyyn, palvelut tuoteistettaisiin ja hinnoiteltaisiin, siirryttäisiin tilaaja-tuottaja -malliin eli sopimus pohjaiseen palvelujen tuottamiseen.

Kun kaupungin johdossa oli tehty päätös muutoksesta, ymmärrettiin myös, että prosessin mahdollisimman kivuttomassa läpiviemisessä tarvittaisiin muutosvalmennusta. Koko palvelukeskukseen siirtyvä henkilöstö, rekrytoidut johtajat, palvelukeskuksen ulkopuolelle jäävä henkilöstö sekä tulevat asiakkaat kävisivät läpi valmennuskokonaisuuden, jossa selvitettäisiin muutoksen taustat, työskentelyyn vaikuttavat muutostekijät ja uuden organisaatiomallin perusteet.

Tavoitteena oli tukea muutosprosessia, antaa valmiuksia muutoksen hallintaan ja auttaa henkilöstöä sitoutumaan työnsä ja työyksikkönsä kehittämiseen.

Käydyn tarjouskilpailun perusteella valmennuksen toimittajaksi valikoitui Rastor ja valmentajaksi Markku Oikarinen Rastorin Oulun yksiköstä. Myös Mari Mattsson Rastorin Helsingin yksiköstä toi mukaan muutosvalmennusasiantuntemusta.

Valmennusprojektia johti tilaajan puolelta johtaja Pirjo Mäkinen ja projektipäällikkönä toimi talous- ja kehittämispäällikkö Seija Mäenpää.

- Sisältö mietittiin yhdessä, emmekä todellakaan päästäneet vähällä, vaan edellytimme täysin meille rakennettua ja räätälöityä ohjelmaa, Seija Mäenpää sanoo.

Valmennus alkoi jo vuoden 2005 aikana, siis ennen kuin palvelukeskuksen toiminta virallisesti eli 1.5.2006 alkoi.

VUOROVAIKUTTEINEN VALMENNUSPROSESSI

Valmennusprosessi oli kolmivaiheinen. Ensimmäinen kymmenen ryhmää muodostui henkilöistä, jotka siirtyivät palvelukeskukseen ja niistä, jotka eivät olleet siirtyvien joukossa. Keskeinen teema oli orientoituminen muutokseen. Viisi ryhmää palvelukeskukseen siirtyvää henkilöstöä valmennettiin ymmärtämään, mitä muutos tarkoitti, miksi se oli välttämätön ja mitä hyötyä siitä olisi. Painoa pantiin myös oman työn ja työyksikön kehittämiseen.

Kolmannessa vaiheessa esimiehiä koulutettiin muutoksen johtamiseen, epävarmuudesta johtuvien haasteiden selättämiseen ja viestintään osana muutosjohtamista.

- Varsinkin näin suuri muutos aiheuttaa aina kipuja, mutta tavoitteenamme oli saada toiminta käynnistymään ilman suuria häiriöitä. Ja siinä me mittausten mukaan onnistuimme, Seija Mäenpää sanoo.

Johdon vahvalla sitoutumisella oli suuri osuus muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Johto oli koulutuksessa mukana koko prosessin ajan, kaikissa valmennusessioissa.

- Kierrettiin ryhmissä, oltiin mukana tekemässä asioita, kuunneltiin, mitkä asiat nousevat esille ja kehitettiin koulutusta sen mukaan eteenpäin, Seija Mäenpää sanoo.

Prosessi oli siis hyvin vuorovaikutteinen.

TYÖTYTYVÄISYYS SÄILYI

- Valmennuksen avulla kyettiin lieventämään muutoshankkeissa tyypillistä kahtia jakautuneisuutta - johto vaatii, työntekijät sopeutuvat - tuomalla ulkopuolisia näkemyksiä käsillä olevan muutoksen yleisemmästä luonteesta, sanoo valmennusta vetänyt Markku Oikarinen.

Valmennuksessa käytiin läpi päätösten perusteluja ja korostettiin muutoksen välttämättömyyttä ja siitä saatavia hyötyjä. Sen avulla osallistujat saattoivat tuoda esille epäileviä, kriittisiä ja kielteisiäkin näkemyksiä ilman pelkoa seuraamuksista. Pelkoja ja vaikeita asioita pystyttiin käsittelemään rakentavasti.

Valmennuksen avulla henkilöstö oppi ymmärtämään prosessi- ja tiimiorganisaation toimintaperiaatteita ja sai näkemyksiä tulevasta toimintamallista. Korostettiin sitä, että eri ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla ja että se on luonnollista ja hyväksyttävää.

- Kaikkiaan valmennus antoi mielikuvan siitä, että iso kulttuurinen muutos olisi edessä, se tulisi vaatimaan uudenlaisia asenteita, mutta tulisi myös palkitsemaan monella tavalla ja tasolla, Oikarinen sanoo.

Valmennuksen tuloksia mitattiin välittömästi sen päätyttyä, ja tulokset olivat hyviä, Seija Mäenpää sanoo.

- Työtyytyväisyys säilyi muutoksista huolimatta hyvänä. Yleensä tällaiset muutokset lisäävät poissaoloja, mutta niitä ei ollut enempää kuin ennenkin, Seija Mäenpää sanoo.

MAAN PARAS PALVELUKESKUS

Tuloksia on sittemmin mitattu myös monilla muilla mittareilla; asiakastytyytyväisyys- ja työtyytyväisyysmittauksella, tiimitoiminnan itsearvioinnilla ja arvojen toimivuusmittauksella.

Strategian käyttäytymisen onnistumista on arvioitu myös suorituskyvyn, siis tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta.



Rastorin Oulun yksikön vetäjä Markku Oikarinen on jo vuosia tehnyt valmennusyhteistyötä Oulun Konttorin kanssa. Kattavan muutosvalmennusprojektin jälkeen hän vetää nyt sisäisen yrittäjyyden valmennusta. Sen tavoitteena on muun muassa luoda organisaatioon aktiivisia toimintatapoja ja parantaa henkilöstön palveluhenkisyttä, siis lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta. - Mutta sisäinen yrittäjyys lisää myös työn iloa, Markku Oikarinen muistuttaa.

Palvele muita, niin autat itseäsi

Palveluista puhuttaessa meille suomalaisille ensimmäisenä pukkaa mieleen ravintola ja huonot palvelukokemukset. Eikö vain? Kuitenkin puhdas palveluala, kuten ravintolat, kaupat jne., ovat vain murto-osa koko palveluliiketoiminnasta. Pääosa palveluliiketoiminnan arvosta syntyy myydessä tuotteen ohessa palvelua tai tuotetta palvelulla. Ovatko niin sanotut palvelualan yritykset oikeastaan edes palveluyrityksiä? Myydäänhän kaupassakin tuotteita ja ravintolassa ruokaa sekä juomaa.

Palvelu- ja tuoteliiketoiminnan raja tulee entisestäänkin hämärtymään. Syy on yksinkertainen: palvelun tarjoaminen tuotteiden ohella kannattaa! Konsulttiyhtiö Vectian tekemän selvityksen mukaan tuotteiden ohella palveluliiketoimintaa tekevien yritysten liikevoitto oli peräti 6 prosenttiyksikköä korkeampi (vuonna 2005) kuin pelkkiä tuotteita myyvien yritysten.

Parempi kannattavuus johtuu kolmesta seikasta. Ensinnäkin palvelut ovat väline, jolla tuote kykenee tarjoamaan asiakkaalle sitä, mitä hän pohjimiltaan haluaa. Hissien sijaan Kone tarjoaa vaivatonta liikkumista kerrosten välillä. Samalla Koneen asiakassuhteet pitenevät ja tuotemyynnin ohene tulee pitkällä sopimuksella varmistettua, suhdanteista riippumatonta myyntiä. Toiseksi palveluita on vaikeampi kopioida kuin tuotteita.

Kolmanneksi palvelut ovat yritykselle parhaimmillaan myös erittäin kustannustehokas tapa myydä yrityksen omia tuotteita. Palveluliiketoiminta nimittäin synnyttää liikevaihdon ohella paljon myyntiä synnyttäviä kontakteja asiakkaaseen: ”Jaaha. Nyt kun kerran olet täällä, niin meillä voisi olla tarvetta myös uudelle moottorikäytölle...”

Kun palvelut parantavat liiketulosta ja lisäävät liikevaihtoa, voi olla varma, että valtaosa nykyisin puhdasta tuoteliiketoimintaa tekevästä yrityksistä tulee lähtemään merkittävästi palveluliiketoimintaan. Kun todisteena tälle Valio ilmoitti perjantaina 23.1 lähtevänsä tarjoamaan hyvinvointipalveluita työyhteisöille. Siis Valio!

Kun ryhdytään tarjoamaan palveluita tuotteen ohene, pääasiallinen ongelma ei ole huono palveluasenne, vaan heikko palvelukonsepti. Meille on tullut tavaksi ihailla ruotsalaisten kykyä palveluissa, mutta itse asiassa ruotsalaiset ovat kunnostautuneet nimenomaan palvelukonsepteissa. Ikeassa palvelukonseptin ydin on ydinpalvelun eli huonekalujen kokoamisen ulkoistamisessa asiakkaalle ja samalla tarkasti konseptoitujen lisäpalveluiden, kuten ravintolan lisääminen tavarataloon.

Palvelukonsepteja suunniteltaessa tärkeintä on ymmärtää strategian lisäksi palveluiden ansaintamalli kokonaisuudessaan. Ansaintamalli on kuin palvelukonseptin luuranko, jonka ympärille koko toiminta niin palvelutuotteiden ja myynninkin osalta rakennetaan. Nyrrkisääntönä voimme sanoa, että palvelukonseptin tulee pystyä lisäämään tuotteiden myyntiä ja näkyvyyttä

sekä kantaa omat kulunsa. Niin oudolta kuin se kuulostaakin, myös asiakastyytyväisyys paranee tällöin.

Itse palvelukonseptin miettiminen on kohtuullisen yksinkertaista, kun lähtee liikkeelle hyvin mietityn ansaintamallin vaatimuksista asiakaskokemukselle. Tämän kokemuksen ympärille sitten rakennetaan palvelukonseptin asiakas kohtaamiset ja henki. Työhön kannattaa valjastaa alusta lähtien eri organisaatio-osista koostuva konseptitiimi, joka osallistuu palvelukonseptin rakentamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen alusta loppuun. Näin palvelukehitys vielä kaiken lisäksi myy palveluajattelun organisaation sisällä! ●



Marko Parkkinen on ollut perustamassa 11 yritystä, auttanut hieman toista sataa markkinointiin liittyvissä asioissa ja toiminut 22 hallituksessa.

OULUN KONTTORI

- toiminta alkoi 1.5.2006
- ensimmäisen vuoden yksikkö toimi Talouden ja hallinnon palvelukeskuksen nimellä
- tarjoaa hallinnon, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon palveluja
- tulosvastaullinen liikelaitos, liikevaihto noin 14 miljoonaa euroa
- johtajana toimii Pirjo Mäkinen
- henkilöstöä 240
- toiminnan motto: tarjota
 - asiakaslähtöiset ja kilpailukykyiset palvelut
 - syvästä kumppanuudesta ja
 - parhaat mahdolliset prosessit.



Oulun Konttorissa tiedetään, että henkilöstön kehittäminen tuottaa tuloa – ihan rahassakin mitattuna. Uudella mallilla toimiminen on säästänyt tähän mennessä konsernille jo miljoona euroa, listaa muutoksien mukis- sa vahvasti mukana ollut talous- ja kehittämisspäälikkö Seija Mäenpää. – Tämä vuosi on meillä osaamisen teemavuosi. Osaamistarpeet määritellään, tehdään osaamisen kehittämisen suunnitelma, luodaan erilaisia ammatillisen kehittymisen polkuja ja kehitetään osaamisen johtamista.

Oulun Konttorissa näiden arvojen toteutumista on mitattu jo muutaman kerran, ja 90 prosenttia henkilöstöstä on sitä mieltä, että ne toteutuvat käytännössä hyvin. Loppu 10 prosenttia on hieman eri mieltä, mutta täysin eri mieltä ei kukaan, Seija Mäenpää sanoo.

SISÄINEN YRITTÄJYYS KIINNOSTAA

Kun Oulun Konttori vuoden 2008 alussa muuttui liikelaitokseksi, tarvittiin myös sisäisen yrittäjyyden koulutusta. Markku Oikarisen viime syksynä vetämään koulutukseen osallistui noin 30 prosenttia henkilökunnasta.

– Kun sitten henkilöstölle avattiin, mitä tämä sisäinen yrittäjyys oikeasti tarkoittaa, kaikki muutkin halusivat mukaan. Nyt on päätetty kouluttaa koko henkilöstö sisäiseen yrittäjyyteen, Seija Mäenpää sanoo.

Ja vaikka koulutuksen tavoitteena onkin tehokkuuden lisääminen ja lisääntyminen, yksilön kohdalla se merkitsee ennen muuta työn ilon löytymistä ja yhteisten tavoitteiden kirkastumista, Markku Oikarinen painottaa. ●

– Oulun Konttorin työn tuottavuuden kehitystä on seurattu prosesseittain, ja kahden ensimmäisen vuoden työn tuottavuus on kasvanut prosesseista riippuen 11 – 26 prosenttia, Mäenpää sanoo.

Samaa painotetun suorituskyvyn mittaria käytettiin, kun ulkopuolinen konsultti teki keväällä 2008 benchmarking -vertailun kahdeksan suurimman suomalaisen kaupungin palvelukeskusten välillä. Osa Oulun Konttorin prosesseista oli mukana tässä vertailussa. Paras kahdeksan joukossa oli Oulun Konttori. Keskinäistä kisaa tai kinaa näiden kahdeksan kesken ei ole, Mäenpää vakuuttaa.

– Päinvastoin, me talous- ja hallintopalvelunsa liikelaitostaneet kaupungit teemme hyvää yhteistyötä. Olemme hyvä verkosto toisillemme.

Benchmarking-vertailusta saatiin myös tulos, että osassa palveluista Oulun Konttori sijoittui yksityisten palveluntuottajien huippujen tasolle.

– Kaikki tulokset siis näyttävät, että hyvin on menty eteenpäin, Seija Mäenpää sanoo.

ARVOT NÄKYVÄT ARJESSA

Henkilöstön sitoutumista työhönsä, organisaatioonsa ja muutoksiin auttaa myös se, että toiminnan arvot on yhteisesti sovittuja ja että ne näkyvät arjessa.

– Oulun kaupungin arvot ovat luovuus ja rohkeus, yhteisöllisyys ja suvaitsevaisuus, ja nämä arvot ovat tietysti myös konserniin kuuluvien osien, siis myös Oulun Konttorin arvoja. Henkilöstö oli suurella joukolla mukana määrittelemässä, mitä nämä arvot merkitsevät käytännössä, sanoo Seija Mäenpää.

– Arvoja pidetään esillä, ne ovat arkipäivää. Me keskustelemme jatkuvasti siitä, mitä luovuus, rohkeus, yksilöllisyys tai suvaitsevaisuus merkitsevät jokapäiväisessä työssä juuri täällä meillä.

ARVO LUODAAN YHTEISTYÖSSÄ

Asiakas-toimittaja-suhteissa syntyvä keskinäinen riippuvuus ei ole välttämättä ongelma, vaan se voi olla myös tärkeä menestystekijä molemmille osapuolille.

Tavallinen johtamisajattelu sanoo, että yrityksen ei pidä tulla liian riippuvaiseksi ulkopuolisista liikekumppaneista, ei varsinkaan tavarantoimittajista. Niiden vaikutusvalta voisi kasvaa haitallisen suureksi, eikä yritys kykenisi vaihtamaan hankintalähteitä riittävän nopeasti, jos tarve siihen syntyy. Mitä tapahtuu, jos alihankkija esimerkiksi uhkasi katkaista toimitussuhteen? Ostajayritys voisi joutua pahaan pulaan tai tavaran toimittaja voisi vaatia neuvoteltavaksi paremmat ehdot ja lisää rahaa ostajayrityksen kustannuksella.

Riippuvuus toisesta yrityksestä ei kuitenkaan välttämättä ole kielteinen asia. Perinteinen ajattelu ei ota riittävästi huomioon sitä, että yritysten kumppanuuksissa on kaksi prosessia. Ensimmäinen ja yleensä tiedostettu on kumppanuudesta syntyvä lisäarvo. Sen realisointi (value capture) edellyttää kuitenkin ensin itse arvon luomista. Toimittaja-asiakas-suhteissaan yrityksen pitääkin ajatella sitä, mikä osuus yhteisestä kakusta sille tulee, mutta myös sitä, miten iso tuo kakku on.

Maxim Sytch, Northwestern-yliopiston Kellogg-kauppakorkeakoulun tohtoriopiskelija ja Harvard Business School'in professori Ranjay Gulati ovat tutkineet yritysten kumppanuuksia, ja päätyneet siihen, että riippuvuus toisesta yrityksestä voi tosiasiaassa johtaa suurempaan arvonluontiin. He väittävät, että riippuvuus-suhde voi kasvattaa jaettavan arvoa, yhteistä kakkua, ja se taas parantaa yrityksen tuloksia. Riippuvuutta ei siis kannata välttää, mutta sitä pitää osata hallita ja hyödyntää. Huonosti johdettu riippuvuus voi myös merkitä arvon vähenemistä. Näin käy, kun vahvempi yritys

pyrkii hyötymään kumppaninsa kustannuksella. Dominoiva osapuoli voi kyllä saada itselleen suuremman osan kakusta, mutta toisaalta koko kakku myös pienenee, minkä seurauksena nettomääräinen lopputulos voi olla heikompi.

Tutkijat haastattelivat aluksi 37 johtajaa ja ostopäällikköä autoteollisuudessa. Sen lisäksi he analysoivat kyselydataa, joka oli koottu 151 ostaja-toimittaja-suhteesta samalta toimialalta. Tarkastelukulmana oli analysoida valmistajien ja alihankkijoiden keskinäistä riippuvuutta.

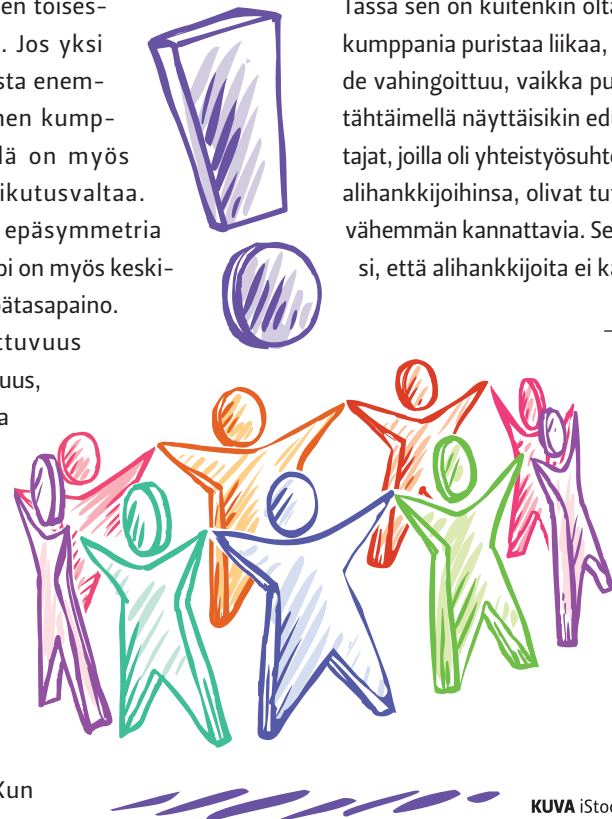
Sytch ja Gulati tutkivat, miten vahvoja ja keskittyneitä suhteet olivat, oliko suhteen osapuolilla vaihtoehtoisia hankintalähteitä, ja millaiset olisivat menetykset, jos kumppanuus päättyisi. He totesivat riippuvuuden vaihtelevan kahdessa ulottuvuudessa. Ensimmäinen on riippuvuuden epäsymmetria. Se kuvastaa, missä määrin yritys on yksipuolisesti riippuvainen toisesta osapuolesta. Jos yksi osapuoli on toista enemmän riippuvainen kumppanistaan, sillä on myös vähemmän vaikutusvaltaa. Mitä suurempi epäsymmetria on, sitä suurempi on myös keskinäisen vallan epätasapaino.

Toinen ulottuvuus on yhteisriippuvuus, mikä tarkoittaa sitä, kuinka paljon molemmat yritykset ovat toisistaan riippuvia. Tässä epäsymmetria voi ilmetä eri tasoilla. Kun

se on matala, yritykset eivät ole toisistaan riippuvia. Jos se on korkea, yritykset tukeutuvat toisiinsa voimakkaasti. Tutkijat totesivat, että yhteisriippuvuus edistää suhteiden kiinteyttä, koheesiota. Kumpikin osapuoli on tiiviimmin kiinni yhteistyösuhteessa ja niiden välillä on enemmän informaation vaihtoa. Niillä ostaja-toimittaja-pareilla, joiden yhteisriippuvuus oli suurin, oli enemmän yhteistä liiketoimintaa ja tiedonvälitys niiden kesken oli yksityiskohtaisempaa, tarkempaa ja tosiaikaisempaa. Tiivistettynä juuri tällaiset yhteistyösuhteet toimivat paremmin ja loivat molemmille osapuolille enemmän arvoa.

Mitä tapahtuu, kun luotua arvoa käydään jakamaan? Tässä vaikuttaa riippuvuuden epäsymmetria: vähemmän riippuva yritys on vahvoilla ja paremmassa asemassa vaatimaan itselleen suurempaa osaa luodusta arvosta. Tässä sen on kuitenkin oltava varovainen: jos kumppania puristaa liikaa, yhteistoimintasuhte vahingoittuu, vaikka puristaminen lyhyellä tähtäimellä näyttäisikin edulliselta. Ne valmistajat, joilla oli yhteistyösuhteissa suurempi valta alihankkijoihinsa, olivat tutkimuksen mukaan vähemmän kannattavia. Se tarkoittaa suomeksi, että alihankkijoita ei kannata kyykyttää.

This article is adapted from "Creating Value Together," by Maxim Sytch and Ranjay Gulati, which appeared in the Fall 2008 issue of MIT Sloan Management Review. The complete article is available at <http://sloanreview.mit.edu/smr/>.



KUVA iStockphoto

TOSIAIKAISEN INFORMAATION KÄÄNTÖPUOLI

Jatkuvasta informaatiovirrasta voi joskus tulla este kyvyllä ajatella selkeästi.

Jos tieto on valtaa, tarkoittaako se myös sitä, että uusi tieto tuo aina vain lisää valtaa?

Me elämme nykyisin jatkuvan tosiaikaisen tiedon virrassa. Tästä seuraa, että meidän on koko ajan otettava kantaa myös siihen, mikä data on tärkeitä ja mikä ei. Tehtävä ei ole helppo, väittävät Jayashankar M. Swaminathan Pohjois-Carolinan yliopistosta ja Nicholas H. Lurie Georgia Tech'istä. He ovat tutkineet, miten informaation saantitiheys vaikuttaa päätöksentekoon. Tutkitut henkilöt olivat yliopiston opiskelijoita. Päätulos oli, että mitä enemmän informaatiota koehenkilöille annettiin, sitä huonompia päätöksiä he tekivät. Tämä korotui, kun data vaihteli satunnaisesti.

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa Swaminathan ja Lurie panivat 76 opiskelijaa pelaamaan yrityspeliä. Siinä simuloitiin vähittäiskauppiasta, jonka täyttää hyllyjä kuvitellulla, nopeasti pilaantuvalla tuotteella. Joidenkin koehenkilöiden oli tilattava tuote päivittäin, toisten kahdesti viikossa ja kolmansien kerran viikossa. Tutkijat antoivat osallistujille dataa kyseisen tuotteen toteutuneesta kysynnästä asianomaisena ajanjaksona. Kysyntä vaihteli satunnaisesti ennalta määräytyissä rajoissa. He saivat myös jaksolta omat tulostietonsa, jotka pelijärjestelmä laski. Osallistujia oli tehtävä tilaukset seuraavalle jaksolle kahden 30 päivän pelin puitteissa. Sääntö oli, että myymättömiä tuotteita ei voi siirtää jaksolta toiselle.

Swaminathan ja Lurie havaitsivat, että ne osallistujat, jotka saivat raportit päivittäin ja tilasivat myös päivittäin, tekivät heikompa tulos-ta kuin ne, joiden raportointi- ja tilausjakso oli pidempi eli joko kerran tai kahdesti viikossa. Se tarkoittaa, että vaikka kaikki tutkittavat saivat samantarkkuista dataa – siis päiväkohtaiset

myyntitiedot – ne, jotka joutuivat katsomaan dataa joka päivä tekivät huonompia päätöksiä kuin ne, jotka joutuivat tutkimaan sitä kolmen tai kuuden päivän välein. Tämä säännönmukaisuus korostui, mitä enemmän menekki vaihteli.

Oli ilmeistä, että päiväkohtaisesti informaatiota saaneet opiskelijat painottivat liikaa edellisen päivän tietoja tilauspäätöksiä tehdessään sen sijaan, että olisivat tarkastelleet pidempää ajanjaksoa ja sen kehitystä.

Päivittäiset raportit tekivät opiskelijoista siis lyhytnäköisempiä. Ne osallistujat, jotka saivat saman datan kolmen tai kuuden päivän annoksina, olivat taipuvaisempia varautumaan suurempaan päivittäiseen vaihteluun tehdessään tilauksia. Näin he tavallaan tasoittivat kysyntävaihteluita arvioissaan.

Jatkotutkimuksessa tutkijat antoivat ensin osallistujille mahdollisuuden tarkastella aikaisempia myyntiraportteja. Sen jälkeen seurattiin, miten opiskelijat käyttivät dataa tehdessään seuraavia tilauksia. Todettiin, että huolimatta palautteen saantitiheydestä, osallistujilla oli taipumus katsoa vain tuoreinta omaa dataa. Myöskään päivittäisten raporttien saajat eivät pääsääntöisesti ottaneet huomioon aikaisempien päivien myyntiraportteja tilatessaan. Se tarkoittaa yleisesti, että ollaan taipuvaisia antamaan liian suuri painoarvo juuri äsken tapahtunutta kuvaavalle datalle.

Halulla saada reaaliaikaista informaatiota on merkittäviä seurauksia monessa liiketoiminnassa, erityisesti sellaisessa, missä volatiliiteetti, vaihtelevuus, on huomattavaa. Esimerkkinä voidaan ajatella osakemeklareita, jotka mahdollisesti tukeutuvat osakkeen päiväkohtaisiin

liikesuuntiin. Tutkijat huomauttavat myös siitä, että mitä enemmän data varioidi, sitä suurempi on mahdollisuus, että tiuha raportointi vinouttaa päätöksentekoa, koska jokainen yksittäinen datapiste on tässä tapauksessa aina vähemmän edustava.

Liian tiuhaan tapahtuvan datan tarkastelun vaaroja voidaan lievittää, toteavat tutkijat.

Olennaista on ratkaista, miten pitää esittää sellaista informaatiota, joka tulee ohjaamaan käyttäytymistä. Lurie huomauttaa: "Jos otetaan informaatio ja pilkotaan se palasiksi, seurauksena voi olla aivan erilaista käyttäytymistä kuin jos tieto esitettäisiin ryhmänä, vaikka itse pohjadata olisi identtistä."

Koska ihmiset ottavat luonnostaan huomioon keskiarvot sekä viimeisimmän informaation, he voisivat oppia tiedostamaan myös poikkeamia. Se voisi auttaa heitä asettamaan data asiayhteyksiinsä ja tunnistamaan vaihtelua, variansseja.

Tutkijat huomauttavat, että nämä tulokset eivät tietysti tarkoita, että reaaliaikaista informaatiota ei pitäisi enää lainkaan koota ja jakaa. "Emme väitä, että reaaliaikaisista tietojärjestelmistä tulisi nyt luopua," Lurie korostaa. "Tarkoitamme, että on oltava varovaisia. Reaaliaikaista dataa ei pidä kaataa johtajien syliin miten sattuu." Tosiaikaisen informaation valta perustuu enemmän sen yhteyksiin ja vähemmän siihen, miten tiuhaan sitä annetaan.

This article is adapted from "The Downside of Real-Time Data," by Larry Yu, which appeared in the Intelligence section of the Fall 2008 issue of MIT Sloan Management Review. The complete article is available at <http://sloanreview.mit.edu/smr/>.



SOSIAALINEN VERKOSTO EDISTÄÄ INNOVOINTIA

Innovaation kaupallisen onnistumisen todennäköisyys kasvaa, mikäli innovaattorit ovat asianmukaisesti verkottuneita.

Vincent van Gogh on yksi maailman merkittävimmistä kuvataiteilijoista. Hänen intensiivisiä maalauksiaan, jotka syntyivät 1800-luvun lopulla, tutkitaan yhä laajalti ja ne ovat erittäin haluttuja. Niistä ollaan valmiita maksamaan kymmeniä miljoonia. Toinen taiteen suurnimi, Pablo Picasso, loi kubitmin viime vuosisadan alkupuolella. Hänen työnsä vaikuttavat vieläkin siihen, miten abstrakti taide ymmärretään. Myös hänen maalauksensa kuuluvat maailman kalleimpiin.

Nämä suuret nimet poikkeavat toisistaan taiteilijoina, mutta myös toisessa suhteessa: Picasso jätti jälkeensä arviolta 750 miljoonan dollarin omaisuuden, van Gogh kuoli köyhänä. Miten se on mahdollista? Gregory Berns, joka toimii Emory-yliopiston lääketieteellisen korkeakoulun psykiatrin ja käyttäytymistieteiden professorina, pitää yhtenä selityksenä sitä, että van Gogh oli yksinäinen oman tiensä kulkija, mutta Picasso aktiivisesti mukana lukuisissa sosiaalisissa piireissä. On tietysti muitakin syitä, miksi van Gogh kuoli rahattomana. Yksi oli horjuva mielenterveys – hän päätyi itsemurhaan.

Jos sovelletaan sosiaalisten verkkojen tutkimuksen käsitteistöä, van Goghia voidaan pitää "noodina", jolla oli hyvin vähän ulkoisia yhteyksiä. Picasso taas oli "napa", joka oli kytkeytynyt laajaan, eri sosiaalisia ryhmiä ja piirejä käsittävään verkostoon.

Bern tarkastelee näiden kahden taiteilijan eroavuuksia kirjassaan *Iconoclast: A Neuro-*

scientist Reveals How to Think Differently (Harvard Business School Press, 2008). Hän kuvaa siinä myös Edwin Howard Armstrongin tapausta, joka hänkin oli luova nero. Armstrong keksi ularadion, mutta häneltä puuttuivat sosiaalisen verkottumisen taidot, jotta olisi saanut ideansa myös myytyä. Armstrong teki itsemurhan vuonna 1954. Taustalla olivat patenttiriidat AT&T- ja RCA-yhtymien kanssa ja se, että Yhdysvaltojen viestintävirasto oli ottanut



uutta tekniikkaa vastustavan kannan. Vuosia Armstrongin kuoleman jälkeen FM-radiosta tuli kaupallinen menestys, koska se oli ylivoimainen aiempaan AM-tekniikkaan verrattuna.

Verkottuminen on oleellisen tärkeää nykyisessä "avoimen innovoinnin" maailmassa. On yhä tavallisempaa, että yritykset hakevat ulkopuolisista lähteistä uusia ideoita ja tekno-

logioita, jotka ne sitten tuovat markkinoille. Tai myyvät toisille yrityksille itse kehittämiään innovaatioita, joita eivät aio itse kaupallistaa. Monet Fortune 500-listan yrityksistä kuten IBM, Procter & Gamble ja Motorola ovat alkaneet yhä enemmän operoida avoimilla markkinoilla ja osallistua aineettoman omaisuuden vaihdantaan niillä. Patenttien lisensoinnista on muodostunut selkeä kasvuala. Sen vuosiliikevaihto ylittää jo 100 miljardia dollaria. Vuonna 2000 yksin IBM keräsi 1,7 miljardia dollaria tuloja teknologian lisensointiliiketoiminnasta.

Teknologian lisensoinnin tuomat hyödyt yrityksille ovat paljon suuremmat kuin siitä saatavat välittömät tulot. Strateginen lisensointi voi esimerkiksi tukea sitä, että oraalla oleva uusi teknologia saadaan kehittämään vallitsevaksi standardiksi toimialalla. Juuri siihen ei Armstrong elinaikanaan pystynyt huolimatta ularadioteknologian paremmuudesta.

Mitä yritys voisi tehdä, jotta sen kyvykkäät yksinpuurtajat verkottuisivat? On varmistettava, että nämä henkilöt tunnetaan heidän toimintaympäristössään, ja että heille syntyy maine, joka kulkee edellä. Kuten Bern kirjassaan toteaa, pitää "lujittaa tunnettuutta ja tietoa siitä, että saa jotain aikaan, ja tuoda nämä asiat esille. Pitää myös luoda sellainen maine, että ihmiset haluavat tulla luokse eivätkä koe itseään torjutuiksi."

This article is adapted from "Why Picasso Outearned van Gogh," by Alden M. Hayashi, which appeared in the Intelligence section of the Fall 2008 issue of MIT Sloan Management Review. The complete article is available at <http://sloanreview.mit.edu/smr/>.

VIHREYS ON ETUTEKIJÄ

Mitä paremmin yritys hallitsee ympäristöriskit, sitä pienemmät ovat sen pääomakustannukset.

Ympäristökysymykset eivät koskaan ole olleet niin ajankohtaisia kuin nyt. Kuitenkin ympäristöriskien hallinta merkitsee monille yrityksille ristiriitaista tilannetta. Esimerkiksi ilmastonmuutosta ajatellen yritysten tulisi ottaa huomioon oma maineensa ja varmistaa eri sidosryhmien sitoutuminen. Samalla pitää kantaa huolta osakasrivosta. Miten dilemma ratkaistaan?

Engelma ei välttämättä ole niin suuri kuin ajatellaan, sillä ympäristöriskien hyvä hallinta näyttää alentavan yritysten pääoman kokonaiskustannuksia. Kaksi kauppatieteilijää, professorit Mark P. Sharfman ja Chitru S. Fernando Oklahoman yliopistosta tutkivat 267 Standard & Poor 500-listan yritystä, joiden on raportoitava päästöistään ja myrkyllisten kemikaalien käsittelyratkaisistaan USA:n ympäristönsuojeluhallinnolle. Oli myös käytettävissä tietoa siitä, miten KLD Research & Analytics Inc. on rankannut näiden yritysten ympäristötoiminnan tason. Tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten ympäristöriskien hallintaa kuvaavaa dataa ja ympäristöjohtamisen, "vihreiden", yhteyksiä niiden pääomakustannuksiin vuodelta 2002.

Sharfman ja Fernando tutkivat kohdeyritysten velka- ja oman pääoman kustannuksia ja havaitsivat, että yritykselle vihreys ei ole pelkästään hyvää oloa merkitsevä asia. Niissä yrityksissä, joiden ympäristöriskien hallinta oli parempaa – mittarina matalammat päästöt ja parempi sijaluku KLD-ympäristölistalla – pääoman kokonaiskustannukset olivat alemmat ja siten yritysten kilpailullinen asema vahvempi.

Pääomakustannuksissa on kaksi komponenttia: vieras ja oma pääoma. Tutkijat totesivat, että ympäristötietoisempien yritysten velan kustannukset olivat korkeammat. Lainananta-

jat ottavat laskelmissaan huomioon kassavirrat ja yritysten riskit. Voi olla, että investointeja ympäristöriskien hallintaan ei vielä nähdä tehokkaana resurssien käyttämisenä. Toisaalta lainamarkkinat näyttivät hyväksyvän, että vihreämpien yritysten velkaantumisaste on korkeampi, joten havainto ei ole pelkästään negatiivinen uutinen.

Toisaalta tutkijat totesivat, että oman pääoman ehdoilla sijoittavat näyttävät panevan enemmän painoa ympäristöriskien hallinnalle, mistä seuraa, että oman pääoman kustannukset voivat olla matalammat. Tämä kompensoi korkeampia velkapääoman kustannuksia. Edullisuussuhde päti yrityskoosta ja toimialasta riippumatta.

Voitaisiin myös olettaa, että yritykset, joiden ympäristöriskien hallinta on parempaa, hallitsevat paremmin muitakin riskialueita kuten tuoteturvallisuuden ja hyvien hallintokäytäntöjen (corporate governance) varmistamisen. Tutkijat kuitenkin totesivat, että kun tämä yleinen riskienhallinta vakioidaan, ympäristöriskien hyvä hallinta pysyy edelleen etutekijänä.

Tutkimus ei tarkastellut niitä investointeja, joita yrityksissä oli tehty ympäristöriskien hallinnan parantamiseksi. On mahdollista, että jotkut näistä hankkeista ovat olleet kalliita ja ehkä neutraloineet pienempien pääomakustannusten aikaansaa-
man edun.
S i t e n
k y s y -
m y s t ä
y m p ä r i s -
t ö j o h t a m i s e n

liiketaloudellisesta perustelluudesta ei tällä tutkimuksella vielä voida pitää ratkaistuna.

"Suuryhtiöt käyttävät nykyisin kymmeniä miljoonia vakuuttaakseen maailman omasta vihreydestään," sanoo Sharfman. "Ajattelutapojen perustava muutos rahoitusmarkkinoilla vaatii kuitenkin hyvin suuria investointeja vihreään teknologiaan ja yritysten johtamiseen vihreästä näkökulmasta. Se, että pääkonttori alkaa käyttää energiansäästövalaisimia, ei riitä alkuunkaan." Ympäristöriskien hallinnan parantaminen on paljon enemmän kuin PR-operaatio, vaikka suhdetoiminta on tärkeää sekin. Yritysten pitää julkistaa se mitä tehdään – esimerkiksi raportoimalla jatkuvasti kestävä kehityksen mukaisista käytänteistä. Näin sijoittajat ovat selvillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu.

Tutkijat väittävätkin, että tärkeä ajuritekiä ovat yrityksen suhteet pääoman sijoittajiin. He myös tarkastelivat tätä hypoteesia ja havaitsivat, että hyvä maine ympäristöriskien hallinnassa kasvattaa merkittävästi yrityksen yksittäisten osakkaiden lukumäärää. Kun otetaan huomioon, että tutkimuksessa tarkasteltuna ajankohtana tietoisuus ja huoli ilmaston muutoksesta ei ollut niin laajaa kuin tänä päivänä, voidaan otaksua, että nykyisin vielä useampi osakkeenomistaja painottaa yritysten vihreyttä sijoitusratkaisuja tehdessään.

This article is adapted from "The Green Capital Advantage," by Larry Yu, which appeared in the Fall 2008 issue of MIT Sloan Management Review. The complete article is available at <http://sloanreview.mit.edu/smr/>.

Rastor – toimivia ratkaisuja muurahaisten karkotukseen jo vuodesta 1950!



Tuntuuko tältä?

— tuo pöläinen oli muurahaista. Niitä pitkin elivät on toista puolelta avaruuden symbolina, mutta lisäksi toisaalta myös ei mitään hyviä. Silloin on järkevää apu tarpeen.

Katso mitä voitte löytää työväkkausta ja rakennus puolelta on mitä yksinkertaisin: otaka yhtä Rastoria. Neuvotteleva ratkaisutoimisto alustavien kanto on ollut ratkaisun apu monille, eri luonteisen puolelta joutua kunnat taa kinnolla joutua kunnat kunnat. Annaka Toin Rastoria ottaa kunnat — annaka!



tuottavan toiminnan ratkaisu

RASTOR TEOLLISUUDEN JA LIIKELÄMÄN NEUVOTTELEVA RATIONALISOINTITOIMISTO - Helsinki, Satamak. 4 - Puh. 11956

ILMOITUS RASTORIN TEHOSTAJA -LEHDESSÄ 6/1953