

Työhyvinvointi ja johtaminen

LIISA VIROLAISEN OHJEET: ILOA TYÖHÖN
TIMO LAITINEN: YHTENÄISET PELISÄÄNNÖT ESIMIESTYÖLLE
PANOSTUS HYVINVOINTIIN VÄHENTÄÄ VAKUUTUSMAKSUJA
KAIKU JATKUU

Työhyvinvointi ja johtaminen

Sisällys

- 3 ELÄMÄ VIRTAA KAIKU-HANKKEEN UUSI VETÄJÄ LIISA VIROLAINEN: "TYÖ ON SEKÄ JÄRKEÄ ETTÄ TUNTEITA"**
Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on hyvinvoiva yksilö, joka toimii tarkoituksenmukaisessa ja tuottavassa yhteisössä. Johtajan tehtävänä on luoda edellytyksiä asiantuntijatyölle, mutta jokainen meistä vaikuttaa osaltaan paitsi omaan myös koko yhteisön hyvinvointiin. Kaiku-työhyvinvointitiimin tuore kehityspäällikkö Liisa Virolainen puhuu tärkeistä ja ajankohtaisista aiheista: johtajuudesta, jaksamisesta ja yksilön tietoisien valintojen tärkeydestä. Itsensä johtaminen voisi olla kaikkien työssäkäyvien arkipäivää.
- 6 VALTIOKONTTORI VALMENTAUTUU TOIMINTAKULTTUURIN MUUTOKSEEN YHTENÄISET PELISÄÄNNÖT ESIMIESTYÖLLE**
Esimiestyön valmennusohjelma ESIKKO luo yhteisiä pelisääntöjä hyvään ihmisten johtamiseen. Vakuutuksen toimialajohtaja Timo Laitinen kertoo Valtiokonttorin toimintakulttuurin muutoksista.
- 8 KAIKU-TYÖHYVINVOINTIOHJELMASSA MUKANA LAAJA PALVELUNTUOTTAJA-VERKOSTO ONNISTUNUT TOIMEKSIANTO TUO PARHAAN TULOKSEN**
- 10 TYÖNANTAJA VOI VAIKUTTA ELÄKEMAKSUKSIA SUURUUTEEN**
Työnantaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa eläkemaksujensa suuruuteen. Ari Kemiläisen ja Henrik Lönnqvistin mielestä on oikein, että jatkossa kustannuksista vastaa se, jonka toiminnan seurauksena kustannukset ovat syntyneet.
- 13 KAIKU-OHJELMA VAKIINTUU OSAKSI VALTIOKONTTORIN PALVELUA TYÖHYVINVOINTI JATKOSSA YHÄ TÄRKEÄMPI KILPAILUTEKIÄ**
Työhyvinvoinnin edistämiseen pari vuotta sitten kehitetty Kaikki Kunnossa eli Kaiku-projekti vakiintui tämän vuoden alusta kiinteäksi osaksi Valtiokonttorin Riski- ja vakuutuspalvelut -yksikköä. Linjanjohtaja Jyri Tapper kertoo, mitä konsultointi, koulutus- ja rahoituspalveluja valtion virastojen työnantaja-asiakkaat voivat jatkossa saada työhyvinvoinnin ja riskienhallinnan kehittämiseen.
- 16 HALLITSE RISKEJÄ JOHTAMALLA**
- 18 KAIKU-PALKINTO PARHAILLE TYÖPAIKOILLE – UUSI TAPA TOIMIA EDELLYTTÄÄ KYKYÄ MUUTOKSEEN**
- 19 UUTISIA JA TILAISUUDET**



KAIKU-VEISTI on Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu, joka on suunnattu valtionhallinnon johdolle, palkka- ja taloushallinnolle, työsuojelupäälliköille ja Kaiku-kehittäjille. Kaikki Kunnossa -palvelut tarjoavat koulutusta, konsultointia ja hanke- rahoitusta työhyvinvoinnin ja riskienhallinnan kehittämiseksi valtionhallinnossa.

Julkaisija Valtiokonttori
Sörnäisten rantatie 13, Helsinki
PL 10, 00054 VALTIOKONTTORI
vaihde (09) 77 251
faksi (09) 7725 241
www.valtiokonttori.fi

Päätoimittaja v.t. Ismo Tikka

Toimitussihteeri Kaija Paqvalin

Toimittajat Pirjo Kuisma, Helena Berg,
Mariitta Hämäläinen

Osoitteenmuutokset
kaija.paqvalin@valtiokonttori.fi

Kannen kuva Maarit Kytöharju

Ulkoasu Jaana Viitakangas

Paino Finepress Oy, Turku

Paperi Galerie Art Silk 150 g/m²



Elämä virtaa

Kaiku-hankkeen uusi vetäjä Liisa Virolainen:
”Työ on sekä järkeä että tunteita”

– Johtajuuden merkitystä korostettaessa unohdetaan helposti itsensä johtamisen tärkeys. Mielestäni yksilön hyvinvoinnin edellytys ja ydin löytyy itsetuntemuksesta, joka sallii armollisuuden ja samalla antaa mahdollisuuden vastuullisuuteen, voimaantumiseen ja terveeseen, tasavertaiseen vuorovaikutukseen, Liisa Virolainen sanoo.

TEKSTI PIRJO KUISMA | KUVAT MAARIT KYTÖHARJU

VUODEN ALUSTA VALTIOKONTTORIN Kaiku-työhyvinvointitiimin uutena kehityspäällikkönä aloittanut kauppatieteiden maisteri, MBA, sekä entinen kehitysyhteistyön ammattilainen *Liisa Virolainen* on pohtinut työhyvinvointia yksilön ja johtamisen näkökulmasta Kaup-pakorkeakoulun lopputyötä myöden. Neljä tarinaa muutoksesta -nimisen vuonna 2003 valmistuneen gradun takaa löytyy vuosien mittainen käytännön työskentely liike-elämän henkilöstöasioiden parissa, mm. Soneran tietojohdamisen yksikössä.

Palkitsemisella on tärkeä merkitys johtamisessa, myös itsensä johtamisessa. Liisa Virolainen palkitsee itseään mm. purjehtimalla; leppeä tuuli saa kuljettaa purtta omaan rauhalliseen tahtiinsa, vaikka kilpurjehtija-aviomies kehottaakin kiristämään purjeita vauhdikkaampaan menoon. Hyvin tehdyn työn palkinnoksi käy myös juhla läheisten kesken, teatteri-ilta, kirja tai matka.

– Tekisi taas kovasti mieli Afrikkaan. Voisin hyvin kuvitella olevani vapaana kuljeskeleva nomadi Serengetin savanneilla.

Tietojohtaminen, voimaantumisen eli empowerment sekä aineettoman pääoman mittaaminen vilistävät ”väärinpäin” opiskelleen Liisa Virolaisen puheessa, jossa johtamisen tuoreimmat teoriat yhdistyvät saumattomasti laajaan korporaatiokokemukseen ja työtehtäviin maailmalla. Potentiaaliaan Liisa Virolainen pääsee toteuttamaan Valtiokonttorin asiakkaiden johtamisen kehittämishankkeissa.

– Uskon, että elämässä asiat menevät loppujen lopuksi niin kuin hyvä on, Liisa Virolainen sanoo. Juuri nyt koen mielenkiintoiseksi haasteeksi päästä vaikuttamaan valtionhallinnon työhyvinvoinnin kehittämiseen hetkenä, jolloin tiedämme miten isoja muutoksia eläkkeelle lähtijöiden suuri määrä tuo lähes kaikille Valtiokonttorin työnantaja-asiakkaille.

Rahalla ei valtionhallinto ehkä pysty kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa, joten valtteja työvoimamarkkinoilla voivat olla mm. mielekäs perustehtävä, hyvin johdettu ja toimiva työympäristö, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työyhteisön avoin ilmapiiri.

– Odotettavissa on suuria haasteita niin osaamisen siirron kuin onnistuneiden rekrytointienkin aloilta. Lisäksi edessä oleva vaihtuvuus ja työvoiman niukkuus pakottavat etsimään kannustavia tekijöitä myös työssä jaksamiseen. Rahalla ei valtionhallinto ehkä pysty kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa, joten valtteja työvoimamarkkinoilla voivat olla mm. mielekäs perustehtävä, hyvin johdettu ja toimiva työympäristö, kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työyhteisön avoin ilmapiiri, Liisa Virolainen sanoo.

Kaikki vastaavat työhyvinvoinnista

Johtajuus on Liisa Virolaisen mielestä edellytysten luomista asian tuntijatyölle. Se on aktiivista ja aloitteellista panostusta vuorovaikutusprosessiin, jonka päämääränä on kyseisen organisaation tavoitteiden ja tarkoituksen tehokas toteuttaminen.



– On tärkeää muistaa, että johdetaan sekä asioita, prosesseja että ihmisiä – eikä näitä voida erottaa toisistaan. Työn tarkoituksen ja tavoitteiden sekä roolien ja vastualueiden tulee olla riittävän selkeitä. Myös prosessien ja tavan käsittellä asioita pitää olla tehokkaita – etenkin asiakkaankin näkökulmasta. Tarvitaan myös ohjaamista, riittävää osaamista sekä toimivaa yhteistyötä, Liisa Virolainen listaa.

Liisa Virolaisen mukaan ihmiskäsityksemme ja arvomme vaikuttavat tapaamme kommunikoida. Hän uskoo, että meillä kaikilla on tarve tulla nähdyksi ja antaa panoksensa johonkin itseään suurempaan.

– Kuka ei haluaisi olla arvostettu ja luotettu työtoveri? Oikea-aikainen palaute on ensiarvoisen tärkeää. Sen sijaan en usko ongelmanratkaisuteknikoihin, jotka sivuuttavat tunteet, Liisa Virolainen sanoo ja muistuttaa, että työyhteisö on täynnä tunteita.

– Yksilön kannalta on tärkeää löytää fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, ammatillinen ja henkinen tasapaino. Myös johtajan tulee voida hyvin kyetäkseen tukea ryhmänsä hyvinvointia. Työnohjaus tai mentorointi voivat osaltaan olla esimiehen tukena. Ongelmien kanssa ei

kannata jäädä yksin, vahvuutta on ongelmien myöntäminen, ei kieltäminen. Jokainen meistä vastaa viime kädessä itse hyvinvoinnistaan ja rajoista, joiden puitteissa on hyvä elää. Teemme päivittäin valintoja ja ratkaisuja, joilla joko edistämme tai rapautamme hyvinvointiamme. Sitä, mitä esimerkiksi suuhunsa pistää, saati sieltä ulos päästää, ei vain tule aina miettineeksi tästä näkökulmasta.

– Koen anteeksiantamisen sekä itselle että toisille erittäin tärkeänä, olemme kaikki epätäydellisiä. Menneisiin ei kannata takertua vaan asioita on hyvä katsoa toisestakin näkökulmasta, selvittää ja jatkaa eteenpäin. ”Kohtele toisia niin kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan.” ’Huomenta’, ’anteeksi’ ja ’kiitos’ sekä toisen aito kuunteleminen ovat vuorovaikutuksen perusta, jonka opimme viimeistään päiväkodissa. Ne pätevät aivan hyvin myös työyhteisössä, jossa toisen ihmisen huomioiminen tasoittaa ristiriitoja, vähentää negatiivisten tunteiden patoutumista ja lisää kaikkien viihtyvyyttä, sanoo Liisa Virolainen.

Huonovointinen työyhteisö on riskialtis

Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on hyvinvoiva yksilö, joka toimii tarkoituksenmukaisessa ja tuottavassa yhteisössä. Hyvinvointiin vaikuttavat myös organisaation tavoitteet, toimintakulttuuri sekä työsuhteen luonne, harvempi on kiinnostunut lyhytaikaisista työsuhteista vuosi vuoden perään. Työhyvinvoinnin edistäminen on pitkälti johtamis- ja toimintakulttuurin kehittämistä.

Minua viehättää kovin edesmenneen jesuiittaveljen de Mellon lausahdus. ”Asioita ei tarvitse muuttaa. Asiat pitää ymmärtää. Jos ymmärrätte ne, ne muuttuvat.”

– Mikäli etiikka tai moraalifilosofia ei motivoi, lienee kuitenkin selvä asia, että huono viihtyvyys lisää kustannuksia sairauspoissaolojen, ennenaikaisille eläkkeille hakeutumisen, epäjatkuvuuden ja tehottomuuden kautta. Huonovointinen työyhteisö on riskialtis ja helposti haavoittuva. Enkä puhu pelkästään yksilötehokkuudesta vaan myös toimivista prosesseista ja vuorovaikutussuhteista, jotka näkyvät niin työn määrässä ja laadussa kuin kehittämisessäkin innovaatio- ja muutосkykyä unohtamatta. Tietotyö lisää paineita myös hyvinvoinnille, Liisa Virolainen sanoo.

Tietotyö tarvitsee hyvinvoivat ja motivoituneet aivot. Tarve osaamisen jatkuvaan päivittämiseen, kiristynyt työtahti sekä työ- ja vapaa-ajan hämärtyminen voivat lyödä yli ja siirtyä kutkuttavista haasteista rasitteiksi. Myös jatkuva muutos ja siihen liittyvä epävarmuus ja pelot murtavat hallinnan tunnetta.

– Elämä virtaa, on jatkuvassa liikkeessä. Joskus kuitenkin tuntuu, että muutos ja muutospuhe ovat itsetarkoituksia, yhtä nykimistä. Kun ymmärrys hämärtyy ja tavoitteet ovat usvassa, vaikeaaahan silloin on sitoutua; päinvastoin, ns. muutosvastarinta voi olla ihan terve

reaktio. Minua viehättää kovin edesmenneen jesuiittaveljen de Mellon lausahdus. ”Asioita ei tarvitse muuttaa. Asiat pitää ymmärtää. Jos ymmärrätte ne, ne muuttuvat.”, Liisa Virolainen sanoo. Tieto, osallisuus ja vaikuttamismahdollisuudet korostuvat tässäkin.

– Hyvän esimiehen ja työyhteisön tuki on tärkeä negatiivista stressiä poistava tekijä. En usko, että elämäänsä voi hallita, mutta pienempiä palikoita, kuten työtänsä kyllä. Voin myös itse valita, miten asioihin suhtaudun. Toivoisin, että pääsisimme pikkuhiljaa irti ”minun pitää ja minun täytyy” -ajattelusta ja pyrkisimme tekemään enemmän tietoisia valintoja, olisimme samalla vähän uteliaampia myös omaa tapaamme ajatella, tehdä työtä ja työn tuloksia kohtaan. Tekisi mieleni sanoa, ettei tämä elämä niin kauhean vakavaa ole, joskus voisi ehkä suhtautua kevyemminkin, ja silti välittää.

Hiljaista tietoa ei saa hukata

Ennen kuin suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen on tapahtunut, tulisi organisaatioissa kehittää riittäviä järjestelmiä ja rekistereitä ja kuvata prosesseja hiljaisen tiedon sulattamiseksi organisaation sisälle. Hyvien käytäntöjen mallintaminen, onnistumisten ja epäonnistumisten reflektointi, määräaikainen työnkierto, kisällimestari -työskentely ja mentorointi ovat Liisa Virolaisen mukaan esimerkkejä keinoista, joilla kokemus ja tieto saadaan pidettyä organisaation käytössä. Myös uusien työntekijöiden rekrytointi, perehdytys, työnopastus ja ohjaus tulee kehittää riittävä tasolle. Oleellisen erottaminen vähemmän oleellisesta muodostaa oman haasteensa.

Sytytä kynttilä!

Liisa Virolainen on usein kyseenalaistanut asioita, joita työyhteisöissä helposti aletaan pitää itsestään selvyyksinä, kuten vaikka silkkää johdon syyllyttämistä asiasta kuin asiasta. Työpaikkakiusaamisessakin on paitsi kiusattu ja kiusaajia myös suuri yleisö, joka sallii henkilön väkivallan. Kaikkea ei tarvitse hyväksyä, esimiehellekin pitää voida sanoa, mikä työyhteisössä tai hänen omassa käytöksessään hiertää. Muuttaa voi kuitenkin vain itseään. Silti on parempi sytyttää kynttilä kuin kirota pimeyttä. Yksi kynttilä voi sytyttää lukemattomia muita kynttilöitä.

– Niitä kynttilöitä tässä ollaan jälleen sytyttämässä. Olen aika märkäkorva virkamieheksi, mutta uskon, että valtionhallinnosta kaikkine tutkimuslaitoksineen – kuten Valtiokonttorista itsestään – löytyy valtavasti osaamista ja punnittua tietoa. Näkisin, että yksi tärkeä tehtävämme on linkittää tätä osaamista sitä tarvitseville, edistää verkostoitumista ja levittää hyviä käytäntöjä. Paljon hienoa työtä on jo tehty mm. kehittämisen saralla, haasteena on saada tieto käyttöön, arjen sulostuttajaksi, sanoo Liisa Virolainen. ■

Liisa Virolainen toimittaa yhdessä Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun tietojohdantamisen professori Pirjo Ståhlen kanssa kirjaa tietojohdantamisesta. Se ilmestyy loppukeväästä 2005.

Valtiokonttori valmentautuu toimintakulttuurin muutokseen

Yhtenäiset pelisäännöt esimiestyölle

Esimiestyö on työhyvinvoinnin keskeinen tekijä. Johtamisessa jokainen työyhteisö voi olla vieläkin parempi. Esimiestyön valmennusohjelma Esikko avaa Valtio-
konttorissa ovia muutokselle.

TEKSTI MARIITTA HÄMÄLÄINEN | KUVA MAARIT KYTÖHARJU

ESIMIESTYÖN VALMENNUSOHJELMASSA kehitetään yhteisiä pelisääntöjä henkilöstöjohtamiselle ja esimiestyölle. Valokeila suunnataan hyvään ihmisten johtamiseen, työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimiseen ja esimiehen rooliin.

Ensimmäinen Esikon kukka avautui valmennusohjelman käynnistysiltapäivässä viime marraskuussa. Asiakaspalvelua korostavaa uutta toimintakulttuuria juurrutetaan määrätietoisesti Valtiokonttorin arkeen puolentoista vuoden ajan.

– Esikko on luova prosessi ja muutoksen alku. Toimintakulttuurin muuttamisessa on olennaista valmennettavien aito läsnäolo ja valmius ottaa vastaan uusia ajatuksia. Tarvitsemme rohkeutta luopua vanhasta ja ennakkoluulottomuutta tarttua uuteen, henkilöstöpäällikkö ja Kaiku-kehittäjä *Hanna Saarelainen* sanoo.

Koko henkilöstö muutoksen käyttövoimana

Esimiestyön valmennusohjelmaan on kutsuttu kaikki 69 esimiestä, jotka käyvät tulos- ja kehityskeskusteluja. Heistä on muodostettu kolme ryhmää. Lisäksi toimialat ja yksiköt ovat nimenneet valmennettaviksi 44 asiantuntijaa, jotka kenties tulevaisuudessa tehtävissään voivat hyödyntää Esikon antia. Kahden asiantuntijaryhmän ohjelma eroaa sisällöltään hieman esimiesryhmien ohjelmasta.

– Ryhmät on koottu virkaiältään eri-ikäisistä ja eri yksiköitä edustavista esimiehistä ja asiantuntijoista. Pienemmissä johtamisen kehittämissä pakka sekoitetaan uudelleen. Näin saamme erilaisia näkökulmia yhteisiin aiheisiin ja opimme toisiltamme, *Hanna Saarelainen* kertoo.

Ensimmäisellä valmennusjaksolla jokainen tekee itselleen henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman. Sen toteutumista seurataan kehityskeskusteluissa.

Esikko on koko henkilöstön yhteinen kehittämissuunnitelma. Toiminnalliset henkilöstöpäivät aktivoivat keskustelemaan ja pohtimaan valmennusryhmissä syntyneitä kehitysjatatuksia. Kulttuurimuutoksen suuntaa linjataan yhdessä.

– Jokaisella on oikeus ja velvollisuus tuoda oma näkemyksensä ja osaamisensa yhteiseen käyttöön. Opettelemme näkemään toisemme tasavertaisina. Esikko rohkaisee luovuuteen ja kannustaa aitoon avoimeen vuoropuheluun, *Saarelainen* korostaa.

Esikko on käytännönläheinen ja osallistava ohjelma. Se rakentuu kolmesta moduulista: strategioiden ja hyvän henkilöjohtamisen kehittämisestä, asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtamisesta sekä muutostilanteiden ja osaamisen johtamisesta. Ohjelma koostuu seitsemästä lähiopetuspäivästä ja yhdeksästä puolen päivän mittaisesta ryhmätapaamisesta. Niiden välillä työstetään tehtäviä, jotka

*– Valtiokonttori aikoo jatkossa toimia hyvänä esimerkkinä julkisen sektorin halutusta työpaikasta. Vahvistamme omaa työhyvinvointiamme avoimella, kannustavalla ja oikeudenmukaisella johtamisella. Asiakaspalvelun rooli korostuu toiminnassamme yhä enemmän – muutokseen tarvitaan uutta toimintakulttuuria, Vakuutuksen toimialajohtaja *Timo Laitinen* sanoo.*

Esikon sisältö

- strategiat ja strategiatyöskentely
- esimiehen rooli
- hankalat esimiestilanteet
- asiakkuuksien ja kumppanuuksien johtaminen
- muutosjohtaminen
- erilaisuuden johtaminen
- osaamisen johtaminen
- lainsäädäntö ja hallinnolliset menettelyt
- projektijohtaminen

Esikon tavoitteet

- yhteiset pelisäännöt ja menettelytavat esimiestyölle ja henkilöstöjohtamiselle
- esimiehen roolin kirkastaminen
- erilaisuuden ymmärtäminen ja johtaminen
- asiakkuuden merkityksen ymmärtäminen
- EFQM konkreettiseksi johtamisen välineeksi

Uudessa toimintakulttuurissa

- johtaminen kehittyä
- työtyytyväisyys kasvaa
- osaaminen kasvaa
- asiakastyytyväisyys vahvistuu
- tuottavuus kasvaa





liittyvät suoraan valmennettavien työhön. Ohjelman vaikuttavuutta seurataan EFQM-malliin perustuvalla johtamistavan 360°-arvioinnilla.

Ohjausryhmänä toimii Valtiokonttorin johtoryhmä. Valmennusohjelma toteutetaan yhdessä Talent Partners Oy:n kanssa.

Käskyttäjistä kumppaniksi

Valtiokonttorin strategia ja pitkän aikavälin tavoitteet näyttävät ohjelmalle suunnan. Johtamisen kehittämiseksi on määritelty omat mittarinsa.

– Haluamme olla vuonna 2008 julkisen sektorin laatujohtaja sekä esimerkillinen ja haluttu työpaikka. Meillä on kykyä ja halua näyttää mallia muille, Vakuutuksen toimialajohtaja *Timo Laitinen* sanoo. Hänen yksikössään työskentelee yli puolet Valtiokonttorin henkilöstöstä.

Valtiokonttorin väen keski-ikä on yli 46 vuotta eli korkeampi kuin valtionhallinnossa keskimäärin.

– Esimiehetkin ovat kokeneita ja hallitsevat erinomaisesti sisältöasiat. Asiantuntijuus on tähän asti ollut johtamista ohjaava tekijä,

Laitinen arvioi. Muutosten maailmassa vaaditaan kuitenkin uudenlaista johtamisotetta. Valtionhallinnon rooli muuttuu käskyttäjistä ja tekijästä tilaajaksi, rahoittajaksi ja laadun valvojaksi. Julkinen ja yksityinen sektori toimivat aktiivisina yhteistyökumppaneina.

– Esimies ei voi enää olla kaikkien asioiden asiantuntija. On delegoitava tehtäviä ja luotettava siihen, että muut hoitavat hommansa. Vastuu ja itsenäisyys korostuvat asiantuntijaorganisaatioissa.

Hyvä johtaminen tärkeä tuottavuustekijä

Tutkimusten mukaan esimiehen ja sairauspoissaolojen välillä on vahva korrelaatio. Avoin, kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen vahvistaa työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja.

Valtionhallinnossa sairauspäiviä kertyy vuodessa noin kahdeksan henkilötyöpäivän verran. Se tarkoittaa, että 120 000 henkilöstä 4 000 on koko ajan pois työstä. – Jo kymmenen prosentin parannus lisäisi tuottavuutta tuntuvasti, Timo Laitinen laskee. Hän siteeraa Suomen Mielenterveysseuran 1980-luvulla toteuttaman tutkimuksen johtopäätöstä: Asiakaspalvelija kohtelee asiakastaan kuten esimies häntä.

– Oleellista on ymmärtää, miksi esimiestyötä kehitetään. Hyvä johtaminen ei ole meille itsetarkoitus. Keskeistä Esikossa on Valtio-

"On delegoitava tehtäviä ja luotettava siihen, että muut hoitavat hommansa"

konttorin tehtävien hyvä hoitaminen eli asiakaspalvelu. Kohtaamme Vakuutustoimialalla puoli miljoonaa asiakasta vuodessa. Valtiokonttori toimii verovarolla, joten meiltä odotetaan myös taloudellisuutta ja tehokkuutta.

Laitinen muistuttaa, ettei johtaminen ole tiedettä eikä taidetta. Se ei ole myöskään luonnekysymys. Johtaminen on kokemus- ja osaamislaaji. Se on vuorovaikutusta, jonka onnistumiseksi tarvitaan yhteinen näkemys toimintatavoista.

– Johtamisessa eniten aikaa vaativat ihmisten johtaminen ja tietotekniikan johtaminen, Laitinen tietää.

– Esimiestyössä olennaista on halu tehdä työtä ihmisten kanssa ja ihmisten kautta. Esimiehellä on merkittävä rooli ja iso vastuu ihmisistä. Siksi johtamiseen ja myös tähän valmennusohjelmaan kannattaa käyttää aikaa. Hyvä esimies on läsnä ja käytettävissä. Ellei esimiestyö tunnu omimmalta, sen voi rehellisesti todeta ja hakeutua asiantuntijatehtäviin. ■

KAIKU-TYÖHYVINVOINTIOHJELMASSA MUKANA LAAJA PALVELUNTUOTTAJAVERKOSTO ONNISTUNUT TOIMEKSIANTO TUO PARHAAN TULOKSEN

Johtamisen ja esimiestyön kehittämistä varten rakennettu Kaiku-palveluntuottajaverkosto on jo tähän mennessä vienyt läpi nelisenkymmentä työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävää hanketta. Valtiokonttorin hyväksymien konsultti- ja koulutusyritysten avulla eri virastoissa toteutettu työyhteisöjen kehittämishankkeet ja ikäjohtaminen on laatuseurantapalautteen mukaan sujunut pääasiassa hyvin. Onnistuneeseen lopputulokseen on vaikuttanut hyvä yhteistyö valtion työpaikan, yksityissektoria edustavan palveluntuottajan ja Valtiokonttorin Kaiku-ohjelman asiantuntijoiden kesken.

TEKSTI PIIRJO KUISMA | KUVA MAARIT KYTÖHARJU

PALVELUNTUOTTAJAN SAAMA hyvin suunniteltu toimeksianto sekä riittävän konkreettinen ja käytännönläheinen toteutus olivat onnistumisen edellytyksiä.

– Haluamme opastaa asiakkaitamme hyödyntämään palveluntuottajaverkostoamme tehokkaalla tavalla, sanoo verkoston rakentamisesta vastannut yhteyspäällikkö *Panu Aalto* Valtiokonttorista. Johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen tähtäävien palvelujen on tuotava laadukas ratkaisu kunkin työyhteisön tarpeisiin. Olemmekin edellyttäneet verkostoon hyväksytyiltä yrityksiltä selkeää tuotteistusta, jotta asiakkaillamme olisi helpompaa tehdä oikeita yhteistyökumppanivalintoja.

Myös Valtiokonttorin asiantuntijat auttavat asettamaan tavoitteita palvelun hyödyntämiselle ja ohjaavat oikean yhteistyökumppanin valinnassa tarvittaessa.

– Olemme mielellämme mukana pohtimassa kunkin hankkeen kohdalla palvelun soveltuvuutta ja yhteisten tavoitteiden täsmentämistä, Panu Aalto kertoo. Myös Kaiku-työhyvinvointiohjelman verkkosivuille koottu esittely palveluntuottajien profiilista ja asiantuntemuksesta auttaa valinnassa. Tiedot löytyvät osoitteesta www.kaikuohjelma.fi

Verkostoa kasvatetaan vielä laajemmaksi

Jo yli 60 hyväksytyyn Kaiku-palveluntuottajan laajuiseen verkoston rakentaminen aloitettiin Valtiokonttorissa puolitoista vuotta sitten. Käytännön työhön päästiin viime keväänä, jolloin ensimmäiset työhyvinvoinnin kehittämishankkeet käynnistyivät. Viime vuoden kuluessa useat palveluntuottajat osallistuivat laajuudeltaan eri kokoihin työyhteisön kehittämisen ja työhyvinvointijohtamisen projekteihin, jotka räätälöitiin eri hallinnonalojen työpaikkojen tarpeiden mukaisesti.

Panu Aallon mukaan Kaiku-palveluntuottajien määrää kasvatetaan sitä mukaa, kun uusia päteviä hakijoita löytyy. Tänä vuonna valitaan myös ensi kertaa vuoden palveluntuottaja, ”Kaiku-hovihankkija”, joka palkitaan laadukkaasti toteutetusta työyhteisön kehittämishankkeesta.

Valtiolla vahva panostus henkilöstön kehittämisessä

– Kaiku-ohjelma tähtää työhyvinvoinnin vakiinnuttamiseen osaksi johtamista ja valtion työpaikkojen arkea, Panu Aalto sa-

noo. Ikääntyvien työelämässä pysymisen tukeminen on yksi tulevaisuuden tärkeistä haasteista, jotka on huomioitu myös valtion henkilöstöpolitiikan linjauksissa. Suomesta on kehittymässä muuta Eurooppaa aikaisemmin senioriyhteiskunta, jossa nuorten työntekijöiden määrä laskee koko ajan.

lökkäiden työssäjaksamisen eteen on tehtävä ajoissa riittävästi työtä, sillä työhyvinvoinnin laiminlyönti ja siitä johtuvat poissaolot voivat aiheuttaa suuria kustannuksia organisaatioille.

– Valtion työpaikoilla haasteeseen on vastattu lisäämällä investointeja juuri tyytyväisyyden ja työkyvön edistämiseen, johon pelkästään käytettiin 16 miljoonaa euroa vuonna 2003, Panu Aalto kertoo. Valtiota voidaan pitää erittäin aktiivisena henkilöstön kouluttajana: rahaa käytettiin vuonna 2003 jopa 78 miljoonaa euroa. Valtion 124 000 työntekijästä henkilöstökoulutukseen osallistui peräti 76 % kun koko maassa vastaava luku on vain 45 %. Kaiku-hankkeissa osa rahoituksesta myönnetään Valtiokonttorin Kaiku-rahana, jonka osuus vaihtelee 30–70 %:n välillä.

Etelä-Suomen läänin poliisipäällystön työnohjaus lisäsi vaikuttavuustutkimuksen mukaan työhyvinvointia erityisesti seuraavilla alueilla

- tyytyväisyys omiin esimiestaitoihin; avoimempi keskusteluilmapiiri
- jaksaminen kasvoi, työuupumus väheni
- konfliktitilanteiden ratkaiseminen helpottui
- tukiverkoston opittiin hyödyntämään paremmin
- vaikuttamismahdollisuudet työn sisältöön ja määrään lisääntyivät

Kehitysehdotuksia organisaatiolle, joita pilottiryhmäläiset esittivät työskentelynsä päätteeksi

- kehityskeskustelujen sisällön ja muodon edelleen kehittäminen
- henkilöstöbarometrin käytön tehostaminen kehittämistyössä
- johtoryhmien työn kehittäminen vahvistamaan johtajuutta ja esimiestyötä sekä yhteisen linjan luomista
- vertaisryhmien perustaminen
- ikäjohtamisen merkityksen korostaminen/mentorointijärjestelmän kehittäminen



Poliisipäällystön työnohjaushanketta yhdessä työstäneet tarkastaja Tarja Miikkulainen Balanssi vuorovaikutuspalveluista, Valtiokonttorin palvelutuottajien yhdyshenkilö Panu Aalto sekä Pirkko Peltola Etelä-Suomen lääninhallituksen poliisiosastolta painottavat tiiviin yhteistyön merkitystä hankkeiden suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa.

Poliisipäällystön työhyvinvointihanke tuottaa tulosta

Etelä-Suomen läänin poliisin tavoite kehittää päällystön työhyvinvointia sekä työhyvinvointia tukevaa johtamistapaa käynnistyi viime vuoden kuluessa Kaiku-ohjelman myötä. Mukaan kytkettiin myös ulkopuolinen työhyvinvointijohtamisen ammattilainen, *Balanssi vuorovaikutuspalvelut Oy*. Pilottivaiheen kokemukset ja tutkimustulokset olivat niin rohkaisevia, että poliisipäällystön työnohjaushanketta päätettiin jatkaa tänä vuonna koko Etelä-Suomen läänissä. Mahdollisesti myöhemmin koko poliisin henkilöstö osallistuu työyhteisön kehittämiseen.

Työyhteisön hyvinvoinnin rakentuminen lähtee esimiesten rohkeudesta tarttua vaikeisiin asioihin. Poliisipäällystöltä saadun palautteen mukaan kehittämishanke kasvatti uudenlaista ammatillista itsetuntoa.

– Työnohjausryhmät olivat tyytyväisiä saamiinsa taitoihin luoda avointa keskustelutiluutta ja ratkaista erilaisia konfliktitilanteita, kertoo työhyvinvointihankkeen yhdyshenkilönä toiminut tarkastaja *Pirkko Peltola* Etelä-Suomen lääninhallituksen poliisiosastolta.

Työnohjauksen pilottiprojektiin käytet-

tiin kuusi koko päivän kestäväää työskentelykertaa noin puolen vuoden aikana, jotka sisälsivät ryhmätöitä, kokemusten vaihtoa, case-työskentelyä ja tietoisuuksia. Rooliharjoittelun avulla osallistujat testasivat uusien toimintatapojen sopivuutta omaan työhönsä.

– Työnohjausryhmät muodostettiin joko samasta työyhteisöstä tai kokoamalla päällystön vertaisryhmiä läänin alueelta. Ohjajilla oli ryhmätyömenetelmien ja työnohjauksen erikoiskoulutus, *Pirkko Peltola* kertoo.

Vuorovaikutteisten esimiestaitojen kehittyminen avaa näkemään omien sanojen ja tekojen merkityksen koko työyhteisössä. Hyvinkään kihlakunnan poliisipäällikkö *Lasse Aapion* mukaan koko johtoryhmä oppi huomaamaan konkreettisesti, mikä merkitys omilla tekemisillä ja sanomisilla on työtovereihin.

Myös koko poliisilaitoksen työprosessit käytiin läpi ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisättiin.

– Suunnittelimme myös uudenlaisen mallin vertaispalaverien kehittämiseksi. Pyrimme jatkossa siihen, että koko ryhmä ratkaisee arjen ongelmia yhä enemmän yhdessä, *Lasse Aapio* kertoo.

Vaikeiden asioiden puheeksiotto case-työskentely koettiin puolestaan mielekkääksi Järvenpään johtoryhmässä, jossa

myös kehityskeskustelujen käsittelyä ja organisaatiomuutostilanteita hiottiin.

Ideoista käytännön toteutukseen

Balanssi vuorovaikutuspalveluja edustava ryhmätyöohjaaja *Tarja Miikkulainen* kertoo, että työnohjausryhmissä suurena haasteena oli kannustaa ja motivoida poliisipäällystää työstämään ja kehittämään juuri heidän työyhteisölle keskeisiä työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyviä asioita.

– Projekti ei voi onnistua ja tuoda tuloksia ilman osallistujien ja organisaation johdon hyvää sitoutumista, *Tarja Miikkulainen* kertoo. – Ryhmissä me kiinnitimme paljon huomiota eri keinoin juuri työskentelymotivaatioon. Meille ohjaajille oli tärkeää osata ”kaivella” oikeat kysymykset esille.

Miikkulaisen mukaan ulkopuolisen palveluntuottajan on tärkeää tukea ideoiden käytäntöön soveltamista – niin ryhmän työskentelyssä kuin johtopäätösten ja muutoksen jalkauttamisessa organisaatioon. Myös seuranta- ja vaikuttavuustutkimus on tärkeä osa hanketta, jotta työnohjausryhmien toiminta ja työhyvinvoinnin kehittämisen organisaatiossa jatkuisi oikeaan suuntaan. Myös työnohjausryhmät laativat ehdotuksia organisaation kehittämistyön käyttöön. ■

Työnantaja voi vaikuttaa eläkemaksujensa suuruuteen



Työkyvyttömyydestä johtuvat omavastuiset menot nousivat vuonna 2003 valtion työntantajilla lähes 60 miljoonaan euroon, Valtiokonttorin vakuutustarkastaja Ari Kemiläinen (vas.) ja johtava vakuutusmatemaatikko Henrik Lönnqvist (oik.) laskevat.

Valtiokonttorin Vakuutustoimialalla on rakennettu uudenlainen asiakkuusmalli valtion virastoille ja laitoksille. Sen tavoitteena on terävöittää työnantajien vastuuta työhyvinvoinnista ja näin ehkäistä työntekijöiden varhaista eläköitymistä. Vuoden 2004 kuluessa virastoille ja laitoksille määriteltiin uudet perusteet eläke- ja tapaturmamaksuille. Jatkossa hyvä riskienhallinta näkyy konkreettisesti alhaisimpina vakuutusmaksuina. Päinvastaisessa tapauksessa vakuutusmaksut nousevat.

”**JATKOSSA VASTUU ON** yhä lähempänä yksittäistä työpaikkaa ja kustannuksista vastaa mahdollisimman pitkälle se, jonka toiminnan seurauksena kustannukset ovat syntyneet”, sanoo apulaisjohtaja *Hilkka Kostiainen* Valtiokonttorista.

Mahdollisimman vähän työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkkeitä

Uudessa mallissa valtion eläkelain (VEL) piirissä toimivat työnantajat kuuluvat kolmeen eri eläkemaksuluokkaan työntekijöiden eläkeiän mukaan. Maksuluokat ovat:

1. yleinen maksuluokka,
2. alempien eläkeikien tai eroamisikien maksuluokka (esimerkiksi poliisit, peruskoulujen opettajat),
3. sotilaseläkejärjestelmän piirissä olevat.

Työnantajien maksamat eläkevakuutusmaksut sisältävät vanhuuseläke-, työkyvyttömyys-, työttömyys- ja perhe-eläkeosan. Vanhuus- ja perhe-eläkeosa on rahastoitu ennakoon, mutta työkyvyttömyyseläkkeistä ns. tulevan ajan osuus ja työttömyyseläkkeistä koko kustannus katetaan silloin, kuin riski toteutuu alkaneena työkyvyttömyys- tai työttömyyseläkkeenä.

Hilkka Kostiainen tähdentää, että etenkin suuret virastot ja laitokset voivat vaikuttaa omalla toiminnallaan riskimaksujen suuruuteen: ”Mitä vähemmän työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapauksia, sitä pienemmin maksuin työnantaja selviää”.

Maksut muodostuvat viraston tai laitoksen työntekijämäärän mukaan siten, että alle 50 työntekijän organisaatioissa maksut määräytyvät taulukon perusteella. Keskisuudessa organisaatioissa (50 – 799 työntekijää) osittain taulukon, osittain oman toiminnan tuloksena. Suurten (yli 800 työntekijää) virastojen ja laitosten riskimaksut määräytyvät kokonaan oman toiminnan tuloksena (ks. taulukko: Eläkemaksut: Taulukkokertoimet 2005 (% palkasta).

Työkyvyttömyyseläkkeestä voi koitua yllättävän suuria kustannuksia

Työkyvyttömyyseläkemaksu koostuu kahdesta osasta: kertamaksusta ja riskimaksusta. Kertamaksun suuruus määräytyy taulukon perusteella ja sillä katetaan yhteisesti etukäteen rahastoimalla työaika- ja karttuva eläkkeenosa. Kertamaksussa ei ole mukana ns. tulevan ajan osuutta, joka kustannetaan riskimaksulla.

Tuleva aika on aika työkyvyttömyyden alkamisesta työntekijän eläkeikään. Mitä nuorempi työntekijä joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle, sitä kauemmin työkyvyttömyyseläketä maksetaan ja sitä pidempi on myös tulevan ajan osuus. Etenkin nuoren työntekijän työkyvyttömyys tulee työnantajalle todella kalliiksi.

Mielenterveyteen liittyvät ongelmat ovat aiheuttaneet eniten työkyvyttömyyttä valtiolla viime vuosina.

Työkyvyttömyyseläkekustannukset riippuvat ensisijaisesti työkyvyttömäksi tulleen työntekijän iästä. Valtiokonttorin johtava vakuutusmatemaatikko *Henrik Lönnqvist* ottaa esimerkiksi henkilön, joka on tullut työelämään 25-vuotiaana, ansaitsee noin 2500 euroa kuukaudessa ja joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle 30-vuotiaana. Työnantajalle koituu tästä valtavat, noin 300 000 euron kustannukset. ”Suunnilleen kymmenen vuoden palkkasumma”, Lönnqvist konkretisoi. Yksikin tapaus näkyy työnantajalla reippaana vakuutusmaksun nousuna.

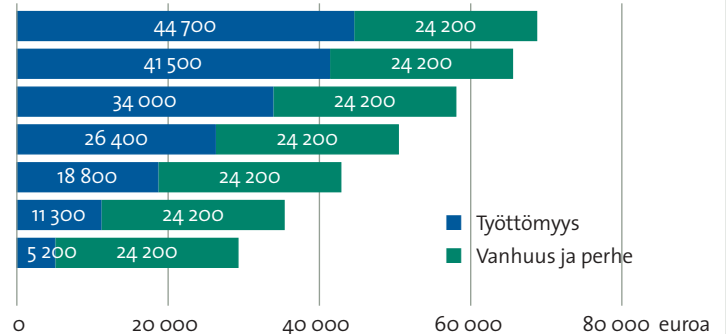
ELÄKEMAKSUT: TAULUKKOKERTOIMET VUONNA 2005 (% palkasta)

Kerroin	Yleinen maksuluokka	Eläkeiän 55, 58 tai 60 valinneet tai eroamisikä	Sotilaat
Vanhuusmaksu	16,85	26,04	30,14
Perhemaksu	2,77	3,26	5,21
Perhe kertamaksu	2,34	2,87	4,75
Perhe riskimaksu	0,43	0,39	0,46
Työkyvyttömyys	3,27	1,74	0,99
Tk kertamaksu	2,16	0,92	0,70
Tk riskimaksu	1,11	0,82	0,29
Työttömyys	0,52	0,00	0,00
Työttömyysriski	0,17	0,00	0,00
Työttömyys kollektiivinen	0,35	0,00	0,00
Yhteensä	23,41	31,04	36,34

TYÖTTÖMYYDEN KUSTANNUKSET TYÖNANTAJALLE (VEL)

- työttömäksi 58,5-vuotiaana
- eläkkeelle 1.7.2004, 60-vuotiaana
- palkka 2 500 euroa

Palv. kesto vuotta	Eläke euroa/kk
35	1 625
30	1 510
25	1 235
20	960
15	685
10	410
5	188



Yli 800 työntekijän organisaatio joutuu kustantamaan työkyvyttömyyseläkkeestä muodostuvan summan kokonaan itse, keskiuuri työnantaja osittain itse, osittain se kustannetaan VEL-järjestelmässä yhteisvastuullisesti. Alle 50 työntekijän virastossa kustannukset katetaan kokonaan yhteisvastuullisesti, sillä kustannukset olisivat kohtuuttomat jo yhdestäkin tapauksesta.

Henrik Lönnqvist kertoo, että vuonna 2003 VEL:n piiriin kuuluvat työnantajat maksoivat omavastuisia työkyvyttömyydestä johtuvia menoja lähes 60 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi maksetaan koko ajan yleisiä VEL-maksuja. Eniten työkyvyttömyyttä valtiolla ovat viime vuosina aiheuttaneet mielenterveyteen liittyvät ongelmat. Kaiken kaikkiaan työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on viime vuosina hieman vähentynyt.

Työttömyyseläkkeet ovat hieman lisääntyneet valtiolla

Perinteisesti työttömyyseläkekustannukset ovat olleet VEL:n piirissä melko alhaiset, mutta ne ovat viime aikoina hieman nousseet. ”Työttömyyseläkkeen kustannuksia hillitsee se, että työttömyyseläkkeen ikäraja on 60 vuotta. Tulevaa aikaa jää kustannettavaksi vain vähän verrattuna työkyvyttömyyseläkkeisiin, joita voidaan joutua maksamaan vuosia, jopa vuosikymmeniä”, Hilka Kostiainen kertoo.

Valtion eläkelain (VEL) piiriin kuuluvat valtion palveluksessa olevat virkamiehet ja työntekijät, ennen vuotta 1970 syntyneet peruskoulujen rehtorit, opettajat ja muu henkilökunta sekä yksityisten peruskoulujen ja lukioiden henkilökunta. Myös osa yksityisten valtionapulaitosten henkilökunnasta on VEL:n piirissä. VEL:n mukaisen eläketurvan piiriin kuuluvat edellä mainittujen lisäksi myös kaikki ne opettajat, jotka olivat palveluksessa 31.12.1998 syntymäajasta riippumatta.

Valtion eläkelakia sovelletaan lisäksi puolustusvoimissa ja rajavartiolaitoksessa sekä sotilas- että siviilihenkilöstöön.

Työttömyyseläkkeitä varten ei vakuutusmaksuja ole rahastoitu etukäteen ollenkaan. Työttömyyseläketapauksissa peritään koko eläketapahtumasta aiheutuva summa työnantajalta, mikä käytännössä näkyy vakuutusmaksujen nousuna.

Työttömyyseläkkeen kustannuksista ottaa Henrik Lönnqvist esimerkiksi henkilön, joka on työskennellyt valtion palveluksessa 35 vuotta, ansainnut noin 2 500 euroa kuukaudessa ja joutuu työttömäksi 58,5-vuotiaana. Täytettyään 60 vuotta ja päästyään työttömyyseläkkeelle, tulee tapauksesta työnantajalle noin 70 000 euron lasku. Jos valtion palvelusta olisi kertynyt vain 10 vuotta, olisi kustannus noin 35 000 euroa.

Tilastot kertovat, että yleensä työttömyyseläkkeet alkavat melko myöhään. VEL:n piiristä työttömyyseläkkeelle on harvemmin laitettu pitkän työuran tehneitä työntekijöitä, joille työttömyyskustannus on merkittävä. Näin kustannukset ovat jääneet kohtuullisiksi. Vuonna 2003 alkaneista työttömyyseläkkeistä noin 62 %:lla oli ollut VEL-palvelusta alle 5 vuotta. Yllä oleva taulukko osoittaa palveluksen keston ja työttömyyseläkekustannusten välisen yhteyden tarkemmin.

Pätkätöyläisille ja tukityöllistetyille poikkeuksia

Työnantajat ovat kyselleet paljon pätkätöyläisiin ja työllistettyihin työntekijöihin liittyvistä riskeistä. Hilka Kostiainen rauhoittelee, ettei esimerkiksi pätkätöyläisistä peritä työeläketapauksissa omavastuisia kustannuksia, jos työsuhte on kestänyt alle 12 kuukautta. Sama on käytäntö, jos henkilö on tullut VEL:n piiriin vuoden 2000 jälkeen, työskennellyt alle 3 vuotta ja ollut palvelukseen tullessaan yli 50-vuotias.

Myös tukityöllistetyistä on saattanut aikaisemmin koitua yllättäviä kustannuksia. Vuodesta 2004 alkaen on Valtiokonttorin rekistereistä voitu erottaa nämä tapaukset. ”Ei ole kenenkään etu, että virastot, jotka työllistävät, joutuvat kärsimään yllättävinä uusina maksuina työkyvyttömyys- ja työttömyyseläketapauksissa”, Hilka Kostiainen sanoo. ■

Kaiku-ohjelma vakiintuu osaksi Valtiokonttorin palvelua Työhyvinvointi jatkossa yhä tärkeämpi kilpailutekijä

Valtionvirastoissa työhyvinvoinnin kehittäminen etenee hyvää vauhtia – se nähdään yhä enemmän johtamisen välineenä. Valtion henkilöstöpolitiikan linjauksissa työntekijöiden hyvinvoinnille on annettu tärkeä sija, eikä vähiten siksi, että hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni myös tulevaisuudessa.

TEKSTI PIRJO KUUSMA | KUVAT MAARIT KYTÖHARJU



VALTIOKONTTORIN RISKI- JA vakuutuspalveluiden linjanjohtaja *Jyri Tapper* on vastannut työhyvinvoinnin edistämiseen kehitetystä Kaiku-projektista lähes kahden vuoden ajan. Vuoden alusta Kaiku-palveluiksi vakiintuva ohjelma tarjoaa jatkossa valtion organisaatioille monipuolista konsultointia, koulutusta ja rahoitusta valtion virastojen työhyvinvoinnin edistämiseen tarkoitetuissa hankkeissa.

– Henkilöstön terveydellä, motivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on selvä yhteys tuottavuuden kasvuun. Hyvä organisaatio tuottaa tulos-

ta paremmin kuin se, jossa tyytymättömyys, sairauspoissaolot ja työyhteisöongelmat vievät voimavaroja ja alentavat tehokkuutta.

Kasvatavat eläke- ja tapaturmamaksut ovat vain jäävuoren huippu niistä organisaation kustannuksista, jotka johtuvat taitamattomasta johtamisesta. Todelliset taloudelliset menetykset ovat 3–5 kertaa näkyviä eläke- ja tapaturmakustannuksia suuremmat. Lisäkuluja syntyy mm. työprosessien katkeamisista, viivästymisistä ja erilaisista sijaisjärjestelyistä.

Ennakoivaa riskienhallintaa

Valtiokonttorista on kasvamassa Kaiku-palveluiden myötä työhyvinvoinnin osaamiskeskus, jonka laajaa tietomäärää ollaan parhaillaan siirtämässä verkkoon. Tavoitteena on, että vuoden 2005 aikana Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden verkkosivuista muodostuu monipuolinen tietopankki eri hallinnonalojen esimiesten tarpeisiin. Myös liki 200 Valtiokonttorin kouluttamaa Kaiku-kehittäjää voi jatkossa päivittää tietoja Kaiku-verkkopalveluiden kautta.

Tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen

Riski- ja vakuutuspalvelut -linja jakautuu neljään alueeseen, joista yhden osan muodostavat Kaiku-työhyvinvoinnin tukipalvelut. Valtiokonttorin toimintamalliin kuuluu asioiden eteenpäin vieminen yhteistyössä työnantaja-asiakkaiden kanssa.

– Työkyvyn tukemisessa paras tulos saadaan yhteistyöllä, jossa työnantaja, työntekijät ja työhyvinvointiin perehtyneet yhteistyökumppanit etsivät yhdessä ratkaisuja ja laativat suunnitelman työ-

Tavoitteenamme on tukea valtion organisaatioiden johtoa ja esimiehiä kehittämään henkilöriskien hallintaan liittyvää osaamista ennakoivaksi.

Tapper haluaa kannustaa myös esimiehiä hyödyntämään oman organisaation Kaiku-kehittäjiä.



– Tavoitteenamme on tukea valtion organisaatioiden johtoa ja esimiehiä kehittämään henkilöriskien hallintaan liittyvää osaamista ennakoivaksi ja opettaa tunnistamaan organisaation heikkoja signaaleja ja orastavia työyhteisöongelmia varhaisessa vaiheessa, linjanjohtaja Jyri Tapper sanoo. Tavoitteena on pyrkiä löytämään organisaation kehityskohteet ennen niiden kriisiytymistä.

Valtiokonttorin Riski- ja vakuutuspalveluissa työskentelee 45 ammattilaista, joiden vakuuttamisen, henkilöriskienhallinnan, johtamisen ja riskienhallinnan osaamista halutaan jalkauttaa työnantajina toimivien asiakasorganisaatioiden käyttöön. Yhteistyöhön kytetään mukaan myös yksityissektorin koulutus-, konsultointi- ja kuntoutuspalvelujen tuottajia, jotka tuntevat valtion henkilöstöpolitiikan linjaukset sekä Kaiku-ohjelman tavoitteet.

yhteisön kehittämiseen, Jyri Tapper sanoo.

Valtiokonttori on kehittänyt muutamia ns. keihäänkärkipalveluja, jotka tukevat esimiesasemassa työskenteleviä työhyvinvointiin vaikuttavien ongelmien selvittämisessä. Yksi näistä on ”puheeksiottamismalli”, jossa esimiehiä opastetaan ja autetaan rakentamaan toimintatapa ja kulttuuri, jolla vaikeat asiat työyhteisössä tai yksilötasolla otetaan puheeksi ja käsitteellään. Kaiken kehittämisen lähtökohta on, että vaikeat asiat todennetaan. Vasta tämän jälkeen on mahdollista paneutua kehittämisaalueisiin, kun tiedetään mitä pitää kehittää.

Tapper haluaa kannustaa myös esimiehiä hyödyntämään oman organisaation Kaiku-kehittäjiä tutkimustulosten tulokinnassa. Kaiku-kehittäjät ovat koulutuksensa myötä työhyvinvoinnin ammattilaisia, ”sisäisiä konsultteja”, joiden osaamiseen kuuluu myös kyky arvioida työyhteisön tilaan liittyviä tekijöitä.

KAIKU-KEHITTÄJIEN YHTEISTYÖVERKOSTO SYVENEE

Hyvistä käytännöistä viestiminen kannattaa – ”opi parhailta” on vanha hyväksi havaittu malli, jossa eri toimialoilla kehitettyjä innovatiivisia toimintoja sovelletaan omaan organisaatioon.

Kaiku-ohjelman 5 opintoviikon mittaisen koulutuksen läpikäyneet Kaiku-kehittäjät saavat jatkossa lisää paitsi koulutustilaisuuksia myös mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja tiedon vaihtoon. Valtiokonttorin Työhyvinvoinnin tukiyksikössä suunnitellaan parhaillaan seminaareja, joissa vuorovaikutuksella, hyvien käytäntöjen esittämisellä ja toisilta oppimisella halutaan syventää työhyvinvointiin liittyvää osaamista.

Jatkokoulutuksen myötä Kaiku-kehittäjät saavat tilaisuuden valita omaa organisaatiota ja kiinnostusta koskevia aiheita mm. osaamisen johtamisen, muutoksen hallinnan, esimiestyön, valmennuksen tai työyhteisön kehittämisen alueilta.

Kuntoutus – pitkät perinteet

Kaiku-palveluiden taustalla vaikuttaa pitkä perinne valtion varhaiskuntoutuksen toteuttamisessa. Valtiokonttorissa kehitettyä työnantaja- ja työyhteisöpainotteista varhaiskuntoutusmallia hyödynnetään työeläkelainsäädännön mukaisen kuntoutuksen toteutuksessa.

Työ- ja toimintakyvyn tukipalveluiden 6 kuntoutussuunnittelijaa opastavat valtion virastojen ja laitosten esimiehiä työntekijöiden ammatilliseen kuntoutukseen ohjauksessa, antavat tukea ja neuvontaa kuntoutukseen hakeutuville ja tukevat kuntoutusprosessissa. Yhdessä asiantuntijoiden ja kuntoutujan kanssa pyritään löytämään sellaiset vahvuudet, joiden avulla jatkaminen työelämässä on mahdollista.

Työeläkehakemuksiin liittyvän työkyvyn arvioinnin yhteydessä selviää usein asioita, joissa Valtiokonttori voi auttaa eläkkeenhakijaa mm. kuntoutukseen hakeutumisessa eläkkeen sijaan. Myös työntantajaa tuetaan henkilöstöön liittyvissä asioissa silloin, kun työkyvyn menetyksen uhka on ennustettavissa. Eläkkeelle hakeutuminen ei ole aina se oikea tie edetä asiassa.

– Valtiokonttoriin kertyneistä runsaista tiedoista tehdyt tilastot kertovat ammattilaiselle tärkeitä tietoja. Niiden oikea tulkinta auttaa kehittämään toimintaamme yhä enemmän virastojen henkilöstöhallintoa tukevaan suuntaan, Jyri Tapper sanoo.

Riskienhallintapalvelut – uhkien tunnistaminen edistää turvallisuutta

Valtiokonttorin riski- ja vakuutuspalveluiden uusi palvelumuoto liittyy riskienhallintapalveluihin.

– Perinteisesti Valtiokonttori on auttanut asiakkaita tapaturmien torjunnassa. Nyt toimintaa laajennetaan turvallisuusjohtamisen suuntaan, jolloin näkökulmana on entistä enemmän turvallisuus osana johtamista, Jyri Tapper sanoo.

Täysin uusi alue on vahinko-, keskeytys- ja vastuuriskeihin keskittyvät riskienhallinnan tukitoimet. Tässä on lähdetty liikkeelle teke-

mällä yhdessä valtion liikelaitosten kanssa ehdotus uudeksi riskienhallintapolitiikaksi. Työ jatkuu osallistumalla VM:n riskienhallinnan neuvottelukunnassa valtion organisaatioiden riskienhallinnan periaatteiden kehittämiseen.

– Tulemme jatkossa järjestämään esimerkiksi tietoturvariskejä koskevia seminaareja. Myös esimiesten käyttöön soveltuvia riskienhallinnan analyysityökaluja on tarkoitus lisätä verkkopalveluumme, Jyri Tapper kertoo.

Palvelun kehittämisen lähtökohtana on tieto siitä, että laadukas henkilö- ja tapaturmariskien hallinta vähentää toteutuneita korvauksia ja sitä myöden myös vakuutusmaksuja.

Vakuutuspalvelut opastavat maksujen vaikutuksista

Valtiokonttorin rooli valtionorganisaatioiden virallisena vakuuttajana merkitsee samalla strategisesti tärkeän tiedon hallintaa. Vakuutusammattilaiset ovat ajan tasalla lainsäädännössä ja vakuutusmaksuissa tapahtuvissa muutoksissa. Lisäksi heillä on tietoa maksujen muodostumisesta ja vaikutuksesta organisaatioiden tulokseen.

– Vakuutusneuvontaa kehitetään parhaillaan osaksi Kaiku-palvelua, joka tarjoaa esimiehille mahdollisuuden saada tietoa ja ohjausta niin henkilö- ja tapaturmariskien hallintaan, Jyri Tapper kertoo.

Palvelun kehittämisen lähtökohtana on tieto siitä, että laadukas henkilö- ja tapaturmariskien hallinta vähentää toteutuneita korvauksia ja sitä myöden myös vakuutusmaksuja. ■

HALLITSE RISKEJÄ JOHTAMALLA

Riskienhallinta on työpaikoilla niin lainsäädäntöön kuin arkiseen johtamiseen ja hyvään hallintotapaan liittyvä asia. Riskienhallinnan pelisääntöjä kannattaa päivittää ja kehittää säännöllisesti. Myös vaarojen tunnistaminen, riskien arviointi ja toimenpiteiden suunnittelu on syytä liittää osaksi toimintatapoja.

TEKSTI PIRJO KUISMA | KUVA MAARIT KYTÖHARJU



Henkilöstön hyvinvointia tukevan riskienhallinnan tulee olla ennakoivaa ja järjestelmällistä, sanoo Valtiokonttorin uuden riskienhallintaan keskittyvän tukiyksikön riskienhallintapäällikkö Jyrki Suoninen.

VALTIOKONTTORIN riskienhallinnan tukiyksikkö selvittää alkuvuodesta kyselytutkimuksella virastojen ja laitosten riskienhallinnan nykyistä tilaa. Samalla halutaan tutkia laajemminkin mahdollisia uhkia, jotka voivat liittyä strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin tai vahinkoriskeihin.

– Kriisit yllättävät aina, eikä kaikkiin tilanteisiin sopivia kriisivalmiuksia voida aina edes ylläpitää, sillä eteen tulevat uudet tilanteet eivät aina muistuta edellistä. Silti ennakoivalla ja järjestelmällisellä riskienhallinnalla voidaan parantaa työntekijöiden turvallisuutta huomattavasti, sanoo Valtiokonttorin uuden riskien hallintaan keskittyvän tukiyksikön riskienhallintapäällikkö *Jyrki Suoninen*.

V. 2004 tehdyn edellisen tutkimuksen mukaan tiedetään, että 10 prosenttia virastoista ja laitoksista ei ole koskaan tehnyt riskien arviointia. Noin 60 prosenttia pohtii riskejä satunnaisesti ja 30 prosenttia arvioi säännöllisesti riskitekijöitä ja suunnittelee turvallisuusjohtamista osana organisaation muuta hallintojärjestelmää. Valtiokonttorin tavoitteena onkin kannustaa ja tukea kaikkia virastoja ja laitoksia käynnistämään jatkuva riskienhallinta osana henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden kehittämistä.

RISKIEN HALLINTAMENETELMÄ VALTION TYÖPAIKOILLE

TEKSTI PIRJO KUISMA | KUVA TTY

Tampereen teknillisen yliopiston turvallisuustekniikan laitoksella on kehitetty riskienhallintamenetelmä, joka tarjoaa selkeän ja käytännönläheisen työkalun valtion työpaikoille. Malli, jonka tutkijat *Sanna Nenonen* ja *Heidi Nousiainen* ovat luoneet perustelee ja korostaa riskienhallinnan jatkuvan prosessin merkitystä.

– Riskejä on hyvä arvioida määräajoin. Erittymisen tärkeää uudelleenarviointi on silloin, jos työpaikalla tapahtuu muutoksia, jotka voivat aiheuttaa uusia vaaroja, tutkijat kertovat.

Itsearviointi paras menetelmä

Yksityissektorilta Valtiokonttoriin siirtynyt Jyrki Suoninen suunnittelee parhaillaan riskienhallintapäällikkö *Erkki Takkisen* ja tarkastaja *Rauni Mannilan* kanssa virastojen johdolle sopivia riskien johtamisen ja analysoinnin menetelmiä. Tarkoituksena on yhtenäistää työpaikkojen riskienhallintakäytäntöjä.

Valtiokonttori on vastikään hankkinut lisenssin VTT:n kehittämään riskienhallinnan malliin, jonka pohjalta työstetään erityisesti julkiselle sektorille sovellettu ”VK Riski”-niminen työkalu riskien itsearviointiin.

– Itsearviointi on todettu tehokkaaksi ja toimivaksi menetelmäksi, koska organisaatioon johdon tulee itse todeta mikä turvallisuuden alue on juuri heillä keskeinen ja ajankohtainen, Jyrki Suoninen sanoo. Siksi kehittämämme analyysityökalut tukevat ja helpottavat omien arviointien tekemistä.

Turvallisuusalueista työhyvinvointiin kuuluva henkilöturvallisuus on perinteisesti saanut huomiota jo siksin, että työturvallisuuslaki velvoittaa kiinnittämään tähän huomiota. Jatkossa korostuvat yhä enemmän toimintaturvallisuuteen kuuluvat

tietoturvariskit, samoin rikosturvallisuus. Myös vastuu- ja sopimusriskit ovat yhä monimutkaisempia verkostoitumisen lisääntyessä.

Viime vuosien suuret katastrofit ovat antaneet myös uutta vauhtia kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle ja turvallisuusjohtamisen kehittämiseksi, sillä hyvin harva työyhteisö on varautunut tämän kaltaisiin vahinkoriskeihin.

– Vaikka katastrofin tuloa ja syytä on vaikea ennakoida, niin valveutunut organi-

saatio kehittää valmiuttaan toipua katastrofin seurauksista mahdollisimman hyvin sekä omalta että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kannalta, Jyrki Suoninen sanoo.

Valtiokonttorin riskienhallintapalvelujen tueksi kootaan parhaillaan yksityisistä alan asiantuntijoista palvelutuottajaverkostoa, jonka avulla virastot ja laitokset saavat tarvittaessa yksityiskohtaista ja räätälöityä konsultointiapua turvallisuusjohtamisen kehittämisessä. ■

TYÖTURVALLISUUSLAKI LUO RAAMIT

Ennakoivalla, järjestelmällisellä ja jatkuvalla riskienhallinnalla parannetaan työntekijöiden turvallisuutta. Vuoden 2003 alusta voimaan tullut työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan toteuttamaan riskienhallintatoimintaa järjestelmällisesti ja huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan tulee mm.

- selvittää ja tunnistaa työstä, työtilasta, työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät
- arvioida niistä aiheutuvat haitat työntekijän turvallisuudelle ja terveydelle
- jatkuvasti tarkkailla toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuden ja terveellisyyteen
- käyttää tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita työturvallisuuden edistämiseen

Nenosen ja Nousiaisen luomaa riskienhallinnan menetelmää voidaan käyttää apuvälineenä muun muassa tunnistamaan työpaikoilla esiintyviä ongelma- ja vaaratilanteita, määrittää niihin liittyvien riskien suuruus sekä suunnitella korjaavia toimenpiteitä. Riskienhallintamenetelmässä painotetaan mm. henkilöstöriskien osuutta, sillä erityisesti työntekijöiden turvallisuuteen liittyvät riskitekijät koetaan valtion työpaikoilla tärkeiksi.

Uutta riskienhallinnan työkalua muokattiin yhdessä Valtiokonttorin edustajien kanssa ja testattiin neljällä valtion työpaikalla. Menetelmä koostuu alkukartoituslomakkeesta, tarkistuslistasta sekä analyysi- ja yhteenvetolomakkeista. Käyttöohjeet ja riskienhallinnan tietopaketti kuuluvat mukaan. Aineistoa voi tiedustella Valtiokonttorista.



Tutkijat Heidi Nousiainen ja Sanna Nenonen Tampereen teknillisestä yliopistosta perehtyivät valtion työpaikkojen riskienhallintaan ja loivat uuden, helpokäyttöisen menetelmän turvallisuusjohtamisen avuksi.

KAIKU-PALKINTO PARHAALLE TYÖPAIKOILLE – UUSI TAPA TOIMIA EDELLYTTÄÄ KYKYÄ MUUTOKSEEN

TEKSTI PIRJO KUISMA | KUVA PÄIVI RAILOTIE

TYÖHYVINVOINNIN JA työturvallisuuden kasvu parantaa paitsi työpaikkojen ilmapiiriä myös lisää tehokkuutta ja asiakastytyväisyyttä. Valtiokonttorin käynnistämä *Kaiku-kilpailu* kannustaa valtion virastojen ja laitosten työyhteisöjä kiinnittämään huomiota työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen. Parempia toimintatapoja on mahdollista löytää, kun asioita ryhdytään yhdessä luovasti ideoimaan. Tarvittava osaaminen työprosessien ja työn hallinnan parantamisesta löytyy usein omasta organisaatiosta ja perustuu työstä saatuun kokemukseen ja ns. hiljaiseen tietoon. Myös johtamiskulttuuri kaipaa usein uudistamista, mikä korostui nyt palkituissa ratkaisuissa.

Valtiokonttori palkitsi nyt ensimmäistä kertaa valtiohallinnon parhaat työpaikat, joissa uudenaikaisilla käytännöillä oli saatu aikaan merkittävä parannus työssä viihtymiseen tai tapaturmien määrän vähenemiseen. Kaiku-palkinnot jaettiin 24.11.2004 Finlandia-talolla. Työhyvinvointi-palkinto myönnettiin Hyvinkään kihlakunnan poliisilaitokselle. Työturvallisuuspalkinnon sai Metsähallitus.

Uudenlainen tapa toimia on yksi Kaiku-palkinnon tärkeistä kriteereistä. Tavoitteena on mitattava parempaan johtanut muutos, joka jää toimintakulttuuriin pysyväksi, ker- too valintatyöryhmässä toiminut Valtiokonttorin kehityspäällikkö *Hilppa Kajaste*. Esimerkiksi Hyvinkään poliisilaitoksen kohdalla rikostutkintaa tehostamalla lisättiin työhyvinvointia ja yksittäisen työntekijän työnhallinnan tunnetta. Työprosesseja tehostamalla nopeutettiin samanaikaisesti rikostutkintaan käytettävää aikaa. Tämä puolestaan lisäsi asiakkaiden tyytyväisyyttä poliisiin työhön.

Kaiku-kehittäjien osaaminen korostui

Kolmihenkinen valintaryhmän käsiteltäväksi tuli kaikkiaan 27 hakemusta työhyvinvointi-palkinnosta ja seitsemän hakemusta työturvallisuudesta. Vaikka lopulta vain paras kummastakin ryhmästä palkittiin, myös muista hakemuksista löytyy hyödynnettäviä malleja.

– Kilpailuhakemuksissa esiintyi runsaasti mielenkiintoisia toimintamalleja, joita on mahdollista soveltaa valtiohallinnon muis-

sakin organisaatioissa, sanoo Hilppa Kajaste. Kaiken kaikkiaan kilpailun taso oli korkea. Olemmekin kannustaneet nyt osallistuneita hakijoita jatkamaan kehitystyötä ja osallistumaan Kaiku-kilpailuun uudelleen tänä vuonna.

Vaikka Kaiku -palkinnoista päätettäessä ei arvioitu sitä, oliko organisaatioissa toiminut Valtiokonttorin kouluttama Kaiku-kehittäjä, lopputulos oli odotettu. Kummankin sarjan voittajatiimeihin kuului työhyvinvoinnin ja -työturvallisuuden ammattilainen.

Kaiku-palkinnon voittajat saivat 5000 euron rahapalkinnon lisäksi kuvanveistäjä Juhani Saksan suunnitteleman Pöllö-veistoksen. Kiertopalkinnoksi tarkoitettua veistoksesta luovutettiin voittajille myös oma pienoismalli. Rahapalkinto on tarkoitettu kohdistettavaksi työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden edistämiseen. ■

Valtiokonttorin verkkosivut www.valtiokonttori.fi esittelevät Kaiku-kilpailun voittajat ja heidän organisaationsa tarkemmin.



Kaiku-kilpailussa palkitaan vuosittain valtiohallinnon työpaikka, jossa on onnistuttu luomaan pysyviä parannuksia työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Valtiokonttorin verkkopäivillä 24.11.2004 voittajiksi nimettiin Hyvinkään kihlakunnan poliisilaitos (vas.) työhyvinvoinnin määrätietoisesta kehittämisestä ja Metsähallitus (oik.) työturvallisuuden ja riskienhallinnan parhaista ratkaisuista.



KIVI ON TÄRKEÄ MATERIAALI KUVANVEISTÄJÄ JUHANI SAKSALLE

Kaiku-palkintona jaettava kivinen Pöllö-patsas symboloi tarumaiseen lintuun liittyviä elementtejä; elämäntietoa, viisautta, tietoa ja kokemusta. Kaiku-kilpailussa palkittavat työyhteisöt ovat samalla tavoin osoittaneet viisautta ja käyttäneet kokemusta, tietoa ja harkintaa parantaessaan työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen liittyviä tekijöitä.

Palkintoteoksen veistänyt – eteläsuomalaisella Kangasniemellä asuva ja työskentelevä kuvanveistäjä *Juhani Saks* arvostaa kiveä, sen ikää ja olemusta. Hän käyttää mielellään töissään kiviainesta, jonka ikä on 1600 – 2000 miljoonaa vuotta vanhaa. Kivisestä Pöllö-patsaasta taiteilija työsti sekä kiertopalkintona jaettavan pöllön, että voittajille oman henkilökohtaisen pienoismallin.

Kuvanveistäjä Juhani Saksan taiteellinen ura on kestänyt vuodesta 1964 ja kattaa lukuisia näyttelyitä sekä kotimaassa että ulkomailla. Pääasiassa eri kivilajeja ja pronssia materiaalina käyttävä Saks on työskennellyt myös Puolassa, Tsekin tasavallassa, Ranskassa, Hollannissa ja Italiassa. Hänet on palkittu useaan otteeseen Suomessa Vuoden veistos -kilpailuissa sekä ulkomailla mm. Kiinan tasavallan kulttuurimitalilla vuonna 1998. Juhani Saksan töitä on esillä monissa julkisissa kokoelmissa sekä Puulaveden rannalla sijaitsevassa KiviGalleriassa, joka on yleisölle avoinna kesäisin.

UUTISIA

RISKI- JA VAKUUTUSPALVELUT -LINJAN TILAISUUDET VUONNA 2005

KAIKU-RAHAA MYÖS JATKOSSA

Alun perin projektina vuonna 2002 käynnistynyt Kaiku-ohjelma muuttui tämän vuoden alusta pysyväksi Valtiokonttorin työnantajapalveluksi. Koulutuksen ja konsultoinnin ohella ohjelmaan kuuluu edelleen Kaikurahoitus. Valtion virastoille ja laitoksille myönnettävää rahaa voi hakea jatkuvasti ainakin vuoden 2005 loppuun saakka.

Kaiku-raha on tarkoitettu ennen kaikkea työhyvinvoinnin pitkäjänteiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Rahoitusta myönnettäessä kiinnitetään erityisesti huomiota uusien innovaatioiden ja mallien kehittämiseen, sekä niiden levittämiseen koko valtiosektorille. Hakemuslomake löytyy osoitteesta www.kaikuohjelma.fi ja sen voi postittaa osoitteeseen Riski- ja vakuutuspalvelut, PL 40, 00054 Valtiokonttori.

OSAAMISKARTOITUS-TEEMAPÄIVÄ KIINNOSTI KAIKU-KEHITTÄJIÄ

Valtion työpaikkojen ajankohtainen haaste selvittää henkilöstön osaamista sekä tiedon ja kokemuksen siirtoa kiinnostaa Kaiku-kehittäjiä. Valtiokonttori järjesti eri hallinnonalojen valmistuneille Kaiku-kehittäjille 9.12.2004 teemapäivän osaamiskartoituksesta. Päivän suunnittelun taustalla oli VM:n työryhmämuistio ”Haasteena tuleva osaaminen” (8/2003).

Teemapäivän aluksi kuultiin Paras Käytäntö-Best Practice Ltd:n Marianne Sunin alustus osaamiskartoituksesta. Käytännön esimerkkejä osaamiskartoituksen toteuttamisesta esittelivät Maanmittauslaitoksen kehittämispäällikkö Ulla Lanu ja Helsinki Business Collegen (HBC) opintotoimiston päällikkö Marjut Tomma. Valtiokonttorin Hanna Saarelaisen aiheena oli tiimin osaamiskartoitus. Päivän loppuksi Aarne Kilpimaa kertoi IIP-standardista ja sen mahdollisesta kytköksestä päivän teemaan. Vuorovaikutteeseen ja antoisaan teemapäivään osallistui 22 aktiivista Kaiku-kehittäjää, kertoo tapahtuman suunnittelusta vastannut tarkastaja Rauni Mannila Valtiokonttorista.

ASIAKASTAPAAMISET

Vakuutuksen Verkkopäivät

Helsinki, 15. – 16.11. Marina Congress Center
Lisätietoja Ismo Tikka (09)7725 9600

Aluepäivät

Oulu, 17.3. Hotelli-ravintola Lasaretti
Turku, 2.6. Hotelli Hamburger Börs
Jyväskylä, 21.9. Vanha Ortopedia
Mikkeli, 27.10. Konsertti- ja kongressitalo Mikaeli
Lisätietoja Veikko Vuorio (09)7725 703

RYHMIEN KOULUTUS

Työhyvinvointiryhmien perusseminaarit

Rovaniemi, 20. – 21.4.
Kuopio, 12. – 13.10.
Lisätietoja Veikko Vuorio (09)7725 703

PIENVIRASTOSEMINAARIT

Tampere, 12. – 13.4.
Oulu, 4. – 5.10.
Lisätietoja Rauni Mannila (09)7725 233

CASE-PÄIVÄT

Helsinki, 18.5. ja
Tampere, 14.12.
Teemoina hankkeet, kokemukset ja opit.
Lisätietoja Veikko Vuorio (09)7725 703

RISKIENHALLINNAN SEMINAARI

Paikka ilmoitetaan myöhemmin, 26.5.
Lisätietoja Jyrki Suoninen (09)7725 9602

TOIMIALAVALMENNUS

Yliopistopäivä

Helsinki, 7.6.
Lisätietoja Pirjo Inkinen (09)7725 588

AMMATILLISEN KUNTOUTUKSEN YHTEISTYÖSEMINAARIT

Oulu, 16.3. Hotelli-ravintola Lasaretti
Helsinki, 19.4. Ilmoitetaan myöhemmin
Kuopio, 19.5. Kuopion musiikkikeskus
Turku, 1.6. Hamburger Börs

Iltapäiväseminaarin (klo 12–16) tavoitteena on varmistaa hyvä yhteistyö kuntoutusprosessien eri yhteistyötahojen kesken. Seminaarissa alustetaan ja keskustellaan onnistuneeseen kuntoutusprosessiin liittyvistä asioista alkaen varhaisesta työkyvyn menetyksen uhan tunnistamisesta työpaikalla. Tuomme esille hyviä käytännön yhteistyömalleja. Alustajina toimivat mm. Valtiokonttorin asiantuntijat sekä yliopistosairaalan, työnantajan ja työterveysluonnon edustajat. Seminaari on tarkoitettu

virastojen henkilöstöasioista vastaaville esimiehille, kaiku-kehittäjille, kuntoutus-, tapaturma-, eläkeyhdyshenkilöille sekä virastojen työterveysluolalle.
Lisätietoja Leena Pyrhönen (09)7725 352

KAIKU-KEHITTÄJIEN JATKOKOULUTUS Osaamisen johtaminen

Helsinki, huhtikuu
Lisätietoja Rauni Mannila (09)7725 233

Työyhteisön kehittäminen

Helsinki, 15.9.
Lisätietoja Hilppa Kajaste (09)7725 676

Valmentajavalmennus

Lisätietoja Pirjo Inkinen (09)7725 588

Itsensä johtaminen

Helsinki, lokakuu
Lisätietoja Liisa Virolainen (09) 7725 652,
050 405 8275

Muutoksen johtaminen

Tampere, 28.9.
Lisätietoja Veikko Vuorio (09)7725 703,
050 309 2686

VAHINGONKORVAUSPALVELUT-LINJAN TAPATURMA/TÄKY-KOULUTUS

Helsinki, 3.3. Paasitorin auditorio
Täynnä
Lisätietoja Päivi Markkola (09)7725 9650

- Kaikista tilaisuuksista saa lisätietoja myös sähköpostitse: etunimi.sukunimi@valtiokonttori.fi
- Tarkempia tietoja tilaisuuksistamme ja ilmoittautumislomake Valtiokonttorin www.valtiokonttori.fi ja Kaikuohjelman www.kaikuohjelma.fi verkkosivuilla.
- Verkkopäiviä lukuun ottamatta tilaisuutemme ovat maksuttomia.
- Ilmoittautumiset viimeistään kaksi viikkoa ennen tilaisuutta sähköisesti: kaiku@valtiokonttori.fi
- Ilmoittauduttaessa on mainittava: tilaisuuden nimi, osallistujan nimi, osallistujan nimi, työpaikka (virasto/yksikkö), sähköpostiosoite ja mahdollinen erityisruokavalio.
- Osallistujille toimitetaan sähköpostitse vahvistus ilmoittautumisajan päättymisen jälkeen.

Vakuutus | Försäkring | Insurance

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury



Yhteystiedot:

Valtiokonttori, Vakuutus,
Riski- ja vakuutuspalvelut
Postiosoite: PL 40, 00054 Valtiokonttori
Käyntiosoite: Sörnäisten rantatie 13
Puh. (09) 772 51
www.kaikuohjelma.fi
www.valtiokonttori.fi

KAIKU-OHJELMA:

Pirjo Inkinen	7725 588
Hilppa Kajaste	7725 676
Rauni Mannila	7725 233
Liisa Virolainen	7725 652
Veikko Vuorio	7725 703

VAKUUTUSMAKSUT JA

PALVELUSSUHTEET:

Ari Kemiläinen	7725 433
Liisa Kuusinen	7725 459

RISKIENHALLINTA:

Jyrki Suoninen	7725 9602
Erkki Takkinen	7725 610

PALVELUNTUOTTAJAT:

Panu Aalto	7725 752
------------	----------

ASIAKASPALVELU JA KEHITYS:

Birgit Kuusinen	7725 446
Ismo Tikka	7725 9600

TYÖ- JA TOIMINTAKYVYN TUKI:

Marjatta Pihlaja	7725 673
Anne Lamminpää	7725 704

Valtiokonttorin Kaiku-henkilöstö kouluttaa ja konsultoi työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä. Kehityspäällikkö Hilppa Kajasteen vastuualueeseen kuuluvat seuraavat hallinnon alat: valtiovarainministeriö (VM), ulkoasiainministeriö (UM), kauppaja- ja teollisuusministeriö (KTM) sekä sosiaali- ja terveysministeriö (STM).

Hilppa Kajaste on tavannut usein esimiehiä, jotka pohtivat, miten ottaisi esille ja puheeksi työyhteisön vaikeat asiat. Kajaste suosittelee esimiehille puheeksiottamismallia. Sen avulla esimiehen on helpompaa rakentaa toimintatapa, jolla vaikeat asiat otetaan puheeksi ja käsittelyyn.