

Koulutusohjelma	Opinnäytetyö	Sivuja	+	Liitteitä
Rakennustekniikka	Insinöörityo	38	+	5
Suuntautumisvaihtoehto	Aika			
Yhdyskuntatekniikka	29.10.2010			
Työn tilaaja	Työn tekijä			
Helsingin kaupungin rakentamispalvelu, Stara	Kari Haapaniemi			
Työn nimi				
ESKO – Esimies Staran Kehittämisen Osaajana				
Avainsanat				
strategia, esimiehet, johtaminen, ohjelma				

Helsingin kaupungin rakentamispalvelun, Staran, toiminta uutena virastona alkoi vuonna 2009, jolloin tuottaja erotettiin omaksi itsenäiseksi virastoksi. Toiminnan alussa luotiin Staralle oma strategia ja tavoitteet. Staran tavoitteena on mm. saada uusi organisaatio toimimaan taloudellisesti ja tuottavasti ja olla kaikille hyvä työpaikka.

Staralla on keskijohtoa ja lähiesimiehiä noin 220 henkilöä. Suurimmalla osalla esimiehistä on erittäin pitkä kokemus esimiestyöstä, mutta myös uusia esimiehiä on runsaasti. Helsingin kaupungin strategiaohjelman mukaisesti panostetaan Starassa esimiesten tukemiseen ja jaksamiseen kehittämällä heidän taitojaan, valmiuksiaan ja työyhteisöjen yhteistoimintaa. Esimiestyön tukeminen on yksi Staran tärkeimmistä henkilöstöpolitiikan painopistealueista.

Starassa on käynnissä strateginen Esko-Esimies Staran Kehittämisen Osaajana-ohjelma. Tavoitteena on antaa esimiehille valmiudet Staran strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja esimiestyön parantamiseen. Tuloksia mitataan näihin tehdyillä mittareilla. Johdolle ja esimiehille suunnattu ohjelma käynnistyi syksyllä 2010. Valmennuksen tavoitteen mukaisesti kaikki Staran esimiehet ovat käyneet ohjelman vuoden 2011 loppuun mennessä.

Opinnäytetyö käsittelee em. ohjelman toteuttamisen suunnittelua ja käynnistämistä. Opinnäytetyön tekijä on ohjelman projekti- ja kehittämisryhmien jäsen ja on laatinut ohjelman pohjana olleen lähtötietokartoituksen sekä toimii esimiestyön asiantuntijana ja luennoitsijana.

## OULU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES ABSTRACT

Degree programme Civil Engineering	Thesis	Number of pages + appendices 38 + 5
Line	Date	
Urban planning	29.9.2010	
Commissioned by	Author	
Helsinki	Kari Haapaniemi	
Thesis title	ESKO – Superior as Stara’s Expert of Development	
Keywords	Strategy, superiors, management, program	

Stara Construction Services, City of Helsinki was founded in 2009. Producer was separated as its own department. In first months the strategy and goals were created. Stara’s main goal is to create a new economical organization and to be a good workplace for the employers.

Superiors have an important mission to build a new organization and its activities. There are about 220 superiors working in Stara’s organization. Experience among superiors varies from one year to ten years. In Stara organization we are going to concentrate on superior work.

We have created a strategic program to train all our superiors in two years. Our goal is to give all superiors equipments to improve their skills of management. It is also a large financial effort. The program has started in autumn 2009 and it ends in the end of the year 2011.

## **SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	6
2 OHJELMAN TAVOITTEET	9
3 ORGANISAATIO	13
4 OHJELMAMODUULIT	17
5 TAUSTAKYSELY JA TULOSTEN ANALYSOINTI	19
6 PROJEKTIN TOTEUTUS JA AIKATAULU	27
7 SÄHKÖINEN TYÖYMPÄRISTÖ	30
8 KUSTANNUSARVIO	32
9 OHJELMAN VIITEKEHYS JA RISKIT	33
10 YHTEENVETO	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	38

## 1 JOHDANTO

Helsingin kaupungin rakentamispalvelu on aloittanut toimintansa 1.1.2009. Vuoden 2010 alussa siirryttiin käyttämään liikenimeä Stara. Staran toiminta-ajatuksena on tuottaa rakennusalan, ympäristönhoidon ja logistiikan palveluja ensisijaisesti Helsingin kaupungin tarpeisiin. Toiminta jakaantuu kahdeksaan itsenäiseen osastoon. Osastot ovat läntinen, pohjoinen ja itäinen kaupunkitekniikka, talonrakennus, ympäristöhoito, geopalvelu ja logistiikka sekä lisäksi tuotantoa tukeva hallinto-osasto.

Päätuotteet ovat

- kaupunkitekniikan rakentaminen ja ylläpito
- kiinteistöjen korjaus ja kunnossapito
- logistiset palvelut
- pohjatutkimus
- ympäristönhoidon palvelut

Rakentamispalvelun toimintaa ohjaamaan laadittiin vuonna 2009 strategiset tavoitteet. Strategisena tavoitteena on hoitaa hyvin yhteiskuntavelvoitteemme ja olla kannattava virasto ja kulloinkin määrätyn tulostavoitteen on toteuduttava (Staran strateginen ohjelma 2010). Staran tulee säilyttää Helsingin sisäisillä markkinoilla päätuotteissa johtava asema sekä olla merkittävä tekijä päätuotteissa myös Helsingin kokonaismarkkinoilla. Staralla tulee olla yhteinen ilme (ulkoasu, toimintatapa) sekä imagon tulee olla asiakkaalle lisäarvoa tuottava. Staran on oltava myös koko henkilöstölle hyvä työpaikka.

Arvot

- asukaslähtöisyys
- taloudellisuus
- yrittäjämielisyys
- turvallisuus

- oikeudenmukaisuus
- ekologisuus

#### Menetystekijät

- osaava henkilöstö
- motivaatio
- innovatiivisuus
- toimivat prosessit
- palveluasenne
- kilpailukyky (liiketaloudelliset periaatteet)

Strategisiin tavoitteisiin tehtiin pieniä tarkennuksia vuosille 2009 - 2012. Strategian mukaisesti toimintoja on jatkuvasti kehitettävä ja tehostettava. Staran strategisia ohjelmia ovat Esko-Esimies Staran Kehittämisen Osaajana -ohjelma, työhyvinvointiohjelma, kaupungin sisällä olevan markkinan tunnistaminen ja raportoinnin kehittäminen.

Kaupungin strategiaohjelman mukaisesti panostamme Starassa esimiesten tukemiseen ja jaksamiseen kehittämällä heidän taitojaan, valmiuksiaan ja työyhteisöjen yhteistoimintaa.

Staran haasteena on saada uudistunut organisaatio toimimaan taloudellisesti ja tuottavasti. Esimiehet ovat avainasemassa uuden organisaation rakentajina. Toisaalta monen esimiehen ja työntekijän tehtävät, työpiste ja työyhteisö ovat organisaatiouudistuksen myötä muuttuneet. Työelämä myös muuttuu koko ajan, ja esimieheltä vaaditaan tässä muutoksessa monialaisia johtamisen taitoja. Esimies joutuu monenlaisten ulkopuolisten, esimiestensä ja alaistensa vaatimusten ja odotusten paineisiin. Myös johtamistavat ovat muuttuneet vuosien varrella. Pelkkä asioiden johtaminen ei riitä, vaan ihmisten johtaminen ja ihmisten kanssa työn tekeminen on iso osa hyvää esimiestyötä.

Staralla on esimiehiä noin 220. Esimiehistä noin 170 on lähiesimiehiä, noin 40 keskijohtoa ja noin 10 ylintä johtoa. Suurimmalla osalla esimiehiä on erittäin

pitkä, yli 10 vuoden kokemus esimiestyöstä. Toisaalta Starassa on myös runsaasti esimiehiä, joiden työkokemus on alle 10 vuotta. Nykytilanteessa kattava esimiesten johtajuuden vahvistaminen on välttämätöntä.

## 2 OHJELMAN TAVOITTEET

Esimiestyön tukeminen on lähivuosina yksi henkilöstöpolitiikkamme painopistealueista. Nyt käynnistyvä projekti on lähiesimiehille ja keskijohdolle suunnattu valmennus. Tämä on erittäin tärkeä ja mittava investointi Staran esimiestyöhön. Toimitusjohtajamme Mauri Suuperko on linjannut, että kaikki kohderyhmään kuuluvat esimiehet osallistuvat ohjelmaan. Esko-Esimies Staran Kehittämisen Osaajana -ohjelma (jatkossa käytetään nimeä Esko-ohjelma) alkaa lokakuussa. Se koostuu seitsemästä moduulista, jotka yhdessä kestävät seitsemän päivää. Kaikki Staran 220 esimiestä käyvät Esko-ohjelman kesään 2011 mennessä.

Esko-ohjelma on Staran esimiesten toimintaa tukeva ohjelma, joka tarjoaa perustietojen ja perehdytyksen lisäksi esimiehille tietoa, taitoja ja kykyä hyödyntää oman esimiehen ja asiantuntijoiden apua sekä tunnistaa omaa tapaansa toimia esimiehenä.

Ohjelmassa pyritään seuraaviin asioihin:

- Helsingin kaupungin ja Staran menettelytapojen tunteminen
- esimiesten valmentaminen Helsingin kaupungin ja Staran esimieheksi
- kaupunkilaisten arvostamisen ja asiakaspalvelun merkityksen korostaminen
- viestinnän merkityksen tunteminen esimiestyössä
- esimiesten valmentaminen uusien työyhteisöjen rakentajiksi
- esimiesten valmentajaotteen vahvistaminen erilaisten yksilöiden johtajana
- esimiesroolin ymmärtäminen ja omasta jaksamisesta huolehtiminen

Esko-ohjelmalla on viisi konkreettista tavoitetta. Seuraavassa on tarkasteltu näitä tavoitteita ja niiden mittaamista.

1 Esimiehet tuntevat Staran strategian, toimintamallin ja johtamisjärjestelmän

Stara on aloittanut uutena virastona vuonna 2009. Toiminnan alkuvaiheessa on luotu strategia, ja tällä hetkellä käynnissä on yhteisten toimintatapojen ja prosessien löytäminen. Esimiehillä on erittäin tärkeä rooli strategian viemisessä työyhteisötasolle. Yhteiset toimintatavat, -mallit ja Staran johtamisjärjestelmä auttavat tavoitteidemme saavuttamisessa.

Tavoitetta mittaava mittari

Tavoitetta mitataan TYHY-kyselyn (työhyvinvointikyselyn) Työyhteisön toimivuus ja johtaminen -osion kysymyksellä (kohta 5) Koetko kehityskeskustelut hyödyllisiksi, vuoden 2011 keskiarvo tulee olla vähintään 3.25 (asteikolla 1-5) ja keskihajonta alle 0,90.

## 2 Kilpailukyky paranee

Staran strategisena tavoitteena mm. hoitaa hyvin yhteiskuntavelvoitteet ja olla kannattava virasto, joka on johtavassa asemassa kaupungin sisäisillä markkinoilla ja myös merkittävä tekijä kokonaismarkkinoilla. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi toimintaprosessit on oltava kilpailukykyisiä ja kustannustehokkaita kilpailtaessa muiden alan toimijoiden kanssa. Sisäisillä markkinoilla toimiessamme saamamme tilaukset perustuvat hyvää ammattitaitoon ja kilpailukykyiseen hintaan. Hankkeita ei aina kilpailuteta.

Tavoitetta mittaava mittari

Tavoitetta mitataan strategian mukaisen toimintakatetavoitteen saavuttamisella.

## 3 Hallinnon palvelut kohtaavat esimiesten tarpeet paremmin, hallinnon ja esimiesten yhteistyö toimii hyvin

Uutena virastona myös organisaatiomme on uusi ja yhteistyö hallinnon välillä ei ole vielä muotoutunut saumattomaksi. Tehtäväjaon eri osastoilla tulee olla selkeä, ja yhteistyötä on lisättävä kaikilla tasoilla. Hallinto on iso



tukipalvelukokonaisuus, joka palvelee tuotannon toimintoja. Näihin asioihin haetaan yhtenäistä konseptia ja selkeitä pelisääntöjä.

Tavoitetta mittaava mittari

Tavoitetta mitataan arvioimalla sisäisen asiakkuuden toimivuutta asteikolla 1 - 5. Arvon pitää olla vähintään 3,5.

4 Yhteistyö esimiesten ja työterveyshuollon välillä kehittyy ja nostaa työhyvinvoinnin tasoa.

Valtakunnallisesti verrattuna Starassa on paljon työtapaturmia ja sairauspoissaoloja. Tämä vaikeuttaa toimintaamme ja on myös iso kustannuskysymys. Työn rasittavuuden vuoksi työyhteisöissä syntyy myös erilaisia kuormitustilanteita, joihin on pystyttävä vastaamaan. Työntekijöidemme keski-ikä on noin 46 vuotta, mikä osaltaan myös tuo uusia haasteita työntekijöiden jaksamiseen ja voimavarojen riittämiseen. Työterveyshuollon ja esimiesten yhteistyötä lisäämällä saamme työterveyshuollon paremmin tukemaan työyhteisöjä ja esimiestyön arkea.

Tavoitetta mittaava mittari

Tavoitetta mitataan poissaolojen määrän pienentymisellä. Tarkastelun kohteena ovat lyhytaikaiset poissaolot, jotka helpommin johtuvat työilmapiiriin vaikuttavista asioista. Tapaturmista johtuvia poissaoloja on syytä tarkastella erikseen.

5 Kaikki esimiehet käyvät Esko-ohjelman

Esko-ohjelma kuuluu jokaisen esimiehen työtehtäviin. Mahdollisen poissaolon tulee olla sairausloma tai muu toimitusjohtajan hyväksymä syy. Jos esimies ei jostain syystä voi osallistua lähipäivään, lähipäivän tiedot tulee hankkia jollain muulla tavalla. Kaikki esimiehet joutuvat käymään ohjelman jokaisen osion tai

ainakin niiden sisältämän asian ja tekemään ennakko- ja välitehtävät. Ohjelman suorituksesta jaetaan todistukset.

Tavoitetta mittaava mittari

Tavoitetta mitataan osallistumisprosentilla. Tavoite on 100 prosenttia.

### 3 ORGANISAATIO

Esko-ohjelman suunnittelua varten perustettiin 3 ryhmää: ohjaus-, kehittämis- ja projektiryhmä. Ryhmien suunnitellut kokoontumisajankohdat ovat ennen ohjelman alkua, eri moduulien välissä, syksyn 2010 jälkeen (Stara-, turva- ja tuki-osion arviointi) ja ennen kevään osuuden alkamista sekä koko ohjelman loputtua.

Ryhmien työnjako on seuraava: Projektiryhmä kokoontuu ensin ja valmistelee kehittämisryhmän tapaamisen. Kehittämisryhmä kokoontuu tämän jälkeen ja ottaa kantaa projektiryhmän ehdotuksiin. Tämän jälkeen kokoontuu ohjausryhmä, jossa projektipäällikkö esittelee ohjelman tilannetta (kehittämis- ja projektiryhmän muistiot).

Ryhmien kokoonpanot, tehtävät ja kokoontumisaikataulut

#### Ohjausryhmä

Toimitusjohtaja Mauri Suuperko, pj, Stara

Työterveysjohtaja Tiina Pohjonen, Työterveyskeskus Helsinki

Toimitusjohtaja Mirja Heiskari, Oiva Akatemia, Helsinki

Osastopäällikkö Kirsi Remes, hallinto-osasto, Stara

#### Kokoontumisajankohdat

Maanantai 6.9. klo 10.30

Tiistai 21.9. klo 14.00

Maanantai 25.10. klo 14.00

Maanantai 15.11.klo 13.00

Vuoden 2010 lopussa tai vuoden 2011 alussa

## Tehtävä

Ohjausryhmä käsittelee ja päättää ohjelman tavoitteet, toteuttamissuunnitelman aikatauluineen ja budjetteineen, seurattavat mittarit sekä muut olennaiset ohjelmaan liittyvät asiat. Ohjausryhmä arvioi asetettujen tavoitteiden toteutumista.

## Kehittämisyhmä

Kehittämiskonsultti Hannele Yltiö, Oiva Akatemia

Va. talonrakennusyksikön johtaja Kari Haapaniemi, Stara

Läntisen kaupunkitekniikan rakentamisen tuotantopäällikkö Eila Hägg, Stara

Logistiikan johtaja Asko Forsberg, Stara

Kehitysinsinööri Matti Kuusela, Stara

Ympäristön hoidon johtaja Jouko Laakso, Stara

Geopalvelun mittauksen palvelupäällikkö Tommi Merivirta, Stara

Henkilöstön edustaja, työsuojeluvaltuutettu Ari Nyholm, Stara

## Projektiryhmä

## Tehtävä

Kehittämisyhmä seuraa ja arvioi ohjelman toteuttamissuunnitelmaa aikatauluineen ja budjetteineen, seurattavia mittareita sekä muita olennaisia ohjelmaan liittyviä asioita. Kehittämisyhmä on ideoiva, valmisteleva sekä ohjelman rakentamiseen osallistuva ryhmä.

## Kokoontumisajankohdat

Tiistai 31.8. klo 9-11

Keskiviikko 22.9. klo 9-11

Keskiviikko 20.10. klo 9-11

Keskiviikko 9.11. klo 9-11

Torstai 16.12. klo 9-11

## Projektiryhmä

Henkilöstöasiantuntija Pirkko Härkönen, Stara

Henkilöstöasiantuntija Peter Andersen, Stara

Henkilöstöasiantuntija Paul Hellström, Stara

Henkilöstöassistentti Liisa Lindblad, Stara

Henkilöstöpäällikkö Kristina Stenius, Stara

Turvallisuuspäällikkö Tuula Kytäjä, Stara

Va. talonrakennusyksikön johtaja Kari Haapaniemi, Stara

Logistiikan korjaamon työnjohtaja Pekka Ruija, Stara

## Tehtävä

Projektiryhmä koordinoi ja vastaa ohjelman toteuttamisesta. Ohjelman projektipäällikkö on Pirkko Härkönen.

## Kokoontumisajankohdat

Maanantai 30.8. klo 9 -12

Keskiviikko 15.9. klo 9 -11

Perjantai 28.9. klo 8 -11

Maanantai 18.10. klo 8 -11

Maanantai 8.11. klo 9 -11

Tiistai 14.12. klo 9 -11

## Toimitusjohtajan tapaaminen

Tiistai 31.8. klo 7.45 - 8.45

Tapaamisessa keskusteltiin ohjelman toteuttamisen aikataulusta ja vastuista sekä esiteltiin syksyn osion ulkopuolinen konsultti, Joanto Consulting Oy, Jouko Leino.

Ulkopuolinen konsultti

Tehtävä

Ulkopuolinen konsultti osallistuu ohjelman suunnitteluun ja toteuttamiseen erillisen sopimuksen mukaisesti.

Viraston Johto

Viraston johto käsittelee ohjelman tavoitteita johdon tulostilauksessa (TUKO) 13.9.2010.

## 4 OHJELMAMODUULIT

Ohjelma jaettiin suunnitteluvaiheessa kuuteen osioon Esko-stara, - talous ja turva, - tuki, - yksilö, - valmentaja ja - kollega.

### Stara-osio

Osiossa käsitellään Staran strategiaa, sen merkitystä toiminnan kannalta, virastomme visiota ja tärkeitä arvoja sekä viraston tavoitteita. Jaksossa pohditaan myös, miten em. tavoitteisiin päästään ja mitä tavoitteet tarkoittavat konkreettisesti jokaisen työntekijän kohdalla. Osiossa käydään läpi myös Staran menestystekijät ja se, mihin ne perustuvat. Todetaan Staran nykyiset markkinat ja niiden mahdolliset laajentamismahdollisuudet tulevaisuudessa. Samassa yhteydessä luodaan katsaus nykytilanteeseen sekä haasteisiin, joita tulevaisuus tuo toimintaympäristön ja talouden muutoksien vuoksi. Tulevaisuuden haasteiden pohjalta pyritään arvioimaan toiminnan riskejä niihin varautumista.

Osiossa luodaan myös katsaus Staran brändiin; millainen se on ja miten se näkyy jokapäiväisessä työssämme. Hallinnon palveluja käsitellään yhteistyön toimivuuden kannalta sekä sitä, miten hallinnon tarjoamia palveluja voidaan entisestään parantaa tai kehittää uusia.

### Talous- ja turvaosio

Talousosiossa käydään läpi Staran talouden perusasiat ja talousprosessit. Lisäksi käsitellään, kuinka taloutta seurataan ja millaista raportointia tarvitaan päätöksenteon tueksi. Osiossa käsitellään myös osto-osaamista ja hankintoja.

Osiossa käsitellään, mitä turvallisuuden johtaminen tarkoittaa esimiestyössä, mitkä ovat johdon, esimiesten ja työntekijöiden työsuojelulliset vastuut. Lisäksi esitellään, mitä työkaluja esimiehillä on työturvallisuuden ylläpitämiseen ja seurantaan.

## Tukiosio

Osiossa käsitellään mitä työhyvinvointipalveluja Staran työhyvinvointiyksikkö tarjoaa ja miten niitä voisi hyödyntää paremmin. Lisäksi käsitellään henkilöstön työhyvinvointia yhtenä menestystekijänä. Esimiestä tukevat työhyvinvoinnin parantamista ja ylläpitämistä palvelevat toimintamallit käydään myös läpi. Erityistä huomiota kiinnitetään työyhteisöjen ja työterveyshuollon väliseen yhteistyöhön.

## Yksilöosio

Osiossa käsitellään oman esimiestyön kehittämistä ja ammatti-identiteettiä. Esimiehille tehdään johtamistaidon 360-arviointi. Arvioinnin suorittavat esimiehen esimies, alaiset ja kollegat.

## Valmentajaosio

Osiossa käsitellään tavoitteellista johtamista: millainen on hyvän esimiehen rooli ja tehtäväkuva, mitä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia esimiehillä on (yhteistoiminta ja yhteistyökäytännöt). Samalla keskustellaan yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä ja siitä, miten esimiestyötä voidaan mitata.

## Kollegaosio

Kollegaosiossa paneudutaan yhdessä oppimiseen ja yhteistyöverkostojen sekä vertaistuen hyödyntämiseen esimiestyössä. Osiossa käsitellään myös, miten saada omat voimavarat riittämään yhä kasvavassa työelämän paineessa ja miten toimitaan, jos tämän suhteen ilmenee ongelmia.



## 5 TAUSTAKYSELY JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Taustakysely suoritettiin sähköisenä Digium-kyselynä. 220 esimiehelle lähetettyyn kyselyyn saatiin 135 vastausta. Vastausprosentti 61 on kuitenkin riittävä huomioiden vastaajien jakaantuminen eri esimiestasolle. Staran esimiehillä yli puolella on esimiestyökokemusta enemmän kuin 10 vuotta. Vastaavasti alle 5 vuoden esimiestyökokemus oli noin 40 prosentilla vastaajista. Vastaajat jaoteltiin myös aseman perusteella ylimpään johtoon, keskijohtoon ja lähiesimiehiin. Vastaajien jakauma työkokemuksineen on esitetty kuvassa 1.

ESKO-ohjelma  
Yhteenvetoraportti  
N=136  
Julkaistu: 30.6.2010

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

### Asemani on

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	ylin johto	4	2,96%					
2.	keskijohto	37	27,41%					
3.	lähiesimies	94	69,63%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>					

### Olen ollut esimestehtävissä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	0-5 vuotta	51	37,50%					
2.	6-10 vuotta	16	11,76%					
3.	yli 10 vuotta	69	50,74%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>					

KUVA 1. Vastaajien jakautuma

Kysymykset jaettiin viiteen eri osioon: Stara, turva, tuki, valmentaja ja yksilö. Lisäksi esitettiin kaksi erillistä avokysymystä.

Stara-osio käsitti lähinnä strategiaan, arvoihin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja niiden seuraamiseen liittyviä kysymyksiä.

Turvaosiossa keskityttiin työsuojeluun ja työturvallisuuteen ja sen toimimiseen organisaatiossamme.

Tukiosiossa tiedusteltiin työhyvinvointiyksikön tukipalveluiden käyttöä. Näitä ovat esim. henkilöstöön liittyvät palvelussuhde-, rekrytointi- ja perehdytysasiat sekä työyhteisön, esimiesten ja työntekijöiden tukemiseen ongelmatilanteissa (esim. varhainen tuki, paluun tuki) liittyvät asiat.

Valmentajaosiossa keskityttiin palaute- ja tavoitekeskusteluiden ohjaavaan vaikutukseen, työyhteisön eri jäsenten erilaisuuden (erilainen osaaminen, ikä, työrajoitteet, työkyky, elämäntilanne) huomioimiseen esimiestyössä sekä pelisääntöihin ja ryhmän jäsenten eri roolien ymmärtämiseen.

Yksilöosiossa kysyttiin ylimmiltä esimiehiltä saatavasta tuesta, kollegaryhmistä ja voimavarojen riittävydestä.

Kysymykset esitettiin ns. positiivisina väittäminä esim. Staran strategiset arvot ohjaavat päivittäistä työtäni. Vastauskaala oli 1 - 5, 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvot osioittain on esitetty kuvassa 2.

ESKO-ohjelma  
 Keskiarvotaulukko  
 N=136  
 Julkaistu: 30.6.2010

	Kaikki vastaajat
	N=136
<b>STARA</b>	<b>3,24</b>
Staran strategiset tavoitteet ja arvot ohjaavat päivittäistä työtäni	3,57
Koen, että minulla on edellytykset toteuttaa Staran strategisia tavoitteita ja arvoja päivittäisessä työssäni	3,62
Minulle on laadittu oman esimiestyöni osalta henkilökohtaiset tavoitteet	2,94
Minulle laadittuja henkilökohtaisia tavoitteita arvioidaan säännöllisesti	2,81
<b>TURVA</b>	<b>4,05</b>
Esimiestyöhön liittyvät työsuojelliset vastuuni ovat minulle hyvin selkeät	4,03
Työsuojelu ja työturvallisuus on Staralla keskeinen arvo	4,32
Työsuojeluyhteistyö ja organisaatiomme toimii ennakoivasti ja riskit tunnistaen	3,81
<b>TUKI</b> Koen saavani tarvittaessa apua seuraavissa työhyvinvointivälikön tukipalveluissa	<b>3,42</b>
Henkilöstön työsuhteisiin liittyvät asiat (esim. palvelussuhdeasiat, rekrytointi, perehdytys)	3,54
Esimiesten tukeminen (esim. osaamisen kehittäminen, ongelmatilanteet, työnohjaus)	3,34
Työyhteisön ja työntekijän tukeminen (esim. ongelmatilanteet, varhainen tuki, paluun tuki)	3,37
<b>VALMENTAJA</b>	<b>3,73</b>
Palautte- ja tavoitekeskustelut auttavat minua työyhteisön / työryhmän toiminnan ohjaamisessa	3,44
Voin esimiestyössäni huomioida työntekijöiden erilaisuuden (esim. erilainen osaaminen, ikä, työrajoitteet, työkyky, elämäntilanne)	3,91
Tunnistan ihmisten erilaisen käyttäytymisen ja roolit ryhmässä	3,96
Toimintaamme tukevat yhdessä laaditut pelisäännöt	3,61
<b>YKSIÖ</b>	<b>3,75</b>
Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	3,94
Koen vertaistuen (esim. kollegaryhmät) tärkeäksi esimiehen työtä tukevaksi toiminnaksi	3,68
Minulla on riittävästi aikaa ja voimavaroja selviytyä päivittäisestä työstäni	3,61
<b>Yhteenveto</b>	<b>3,62</b>

## KUVA 2. Vastausten keskiarvot osioittain

Stara-osio oli selkeästi kyselyn huonoin osio (keskiarvo 3,24). Koko kyselyn yksittäiset huonoimmat pisteet tulivat henkilökohtaisten tavoitteiden

asettamisesta (2,94) ja niiden säännöllisestä arvioinnista (2,81). Kyselyn perusteella esimiehille ei ole asetettu selkeitä tavoitteita ja usein, vaikka tavoitteet on tehty, niitä eivät ylemmät esimiehet kuitenkaan seuraa.



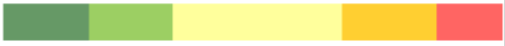
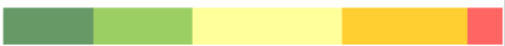
Turvaosio oli puolestaan kyselyn paras osio (keskiarvo 4,05). Staran esimiehet selkeästi mieltävät, että työsuojelu ja työturvallisuus ovat Staran keskeisiä arvoja (koko kyselyn paras arvo 4,32). Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että Starassa tapahtuu keskimääräistä enemmän työtapaturmia kuin vastaavaa toimintaa harjoittavassa yksityisessä rakennusliikkeessä. Tähän saattaa yhtenä syynä olla tapaturmien matala ilmoittamiskynnys, joka varmaan meillä on alhaisempi yksityiseen toimijaan verrattuna. Toisaalta herää kysymys, puuttuuko meidän esimiehiltämme välineet työtapaturmien ennalta ehkäisemiseen, vaikka halua tähän olisi.

Tukiosio oli kyselyn kolmanneksi huonoin (keskiarvo 3,34). Tämä näkyi myös selkeästi avovastauksissa. Monet esimiehet halusivat apukeinoja erilaisten ongelmatilanteiden hoitoon ja erilaisten ihmisten johtamiseen. Edellä mainituissa tilanteissa kaivattiin myös tukea asioiden hoitamiseen.

Valmentajaosio oli kyselyn kolmanneksi paras (keskiarvo 3,73). Palaute- ja tavoitekeskustelujen ei kuitenkaan koettu auttavan työyhteisön toiminnan ohjaamisessa. Kaivattiin myös yhteisiä pelisääntöjä.




Yksilö - osio oli kyselyn toiseksi paras (keskiarvo 3,75). Esimiehet kokivat, että he saavat tarpeeksi tukea omilta esimiehiltään. Sen sijaan voimavarojen riittämättömyys tuli usein avovastauksissa esille. Kaikkien vastausten jakautuminen on esitetty kuvissa 3 - 7.

### STARA

	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)	Yhteensä
Staran strategiset tavoitteet ja arvot ohjaavat päivittäistä työtäni (avg: 3,57)						100 %
Koen, että minulla on edellytykset toteuttaa Staran strategisia tavoitteita ja arvoja päivittäisessä työssäni (avg: 3,62)						100 %
Minulle on laadittu oman esimiestyöni osalta henkilökohtaiset tavoitteet (avg: 2,94)						100 %
Minulle laadittuja henkilökohtaisia tavoitteita arvioidaan säännöllisesti (avg: 2,81)						100 %
<b>Yhteensä</b>	10 %	14 %	31 %	31 %	14 %	

KUVA 3. Stara-osion vastausten jakauma

### TURVA

	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)	Yhteensä
Esimiestyöhön liittyvät työsuojelulliset vastuuni ovat minulle hyvin selkeät (avg: 4,03)						100 %
Työsuojelu ja työturvallisuus on Staralla keskeinen arvo (avg: 4,32)						100 %
Työsuojeluyhteistyö ja organisaatiomme toimii ennakoivasti ja riskit tunnistaen (avg: 3,81)						100 %
<b>Yhteensä</b>	2 %	5 %	11 %	46 %	35 %	

KUVA 4. Turvaosion vastausten jakauma

#### TUKIKoen saavani tarvittaessa apua seuraavissa työhyvinvointiyksikön tukipalveluissa

	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)	Yhteensä
Henkilöstön työsuhteisiin liittyvät asiat (esim. palvelussuhdeasiat, rekrytointi, perehdytys) (avg: 3,54)						100 %
Esimiesten tukeminen (esim. osaamisen kehittäminen, ongelmatilanteet, työnohjaus) (avg: 3,34)						100 %
Työyhteisön ja työntekijän tukeminen (esim. ongelmatilanteet, varhainen tuki, paluun tuki) (avg: 3,37)						100 %
<b>Yhteensä</b>	2 %	14 %	37 %	35 %	12 %	

KUVA 5. Tukiosion vastausten jakauma

#### VALMENTAJA

	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)	Yhteensä
Palaute- ja tavoitekeskustelut auttavat minua työyhteisön / työryhmän toiminnan ohjaamisessa (avg: 3,44)						100 %
Voin esimiestyössäni huomioida työntekijöiden erilaisuuden (esim. erilainen osaaminen, ikä, työrajoitteet, työkyky, elämäntilanne) (avg: 3,91)						100 %
Tunnistan ihmisten erilaisen käyttäytymisen ja roolit ryhmässä (avg: 3,96)						100 %
Toimintaamme tukevat yhdessä laaditut pelisäännöt (avg: 3,61)						100 %
<b>Yhteensä</b>	2 %	6 %	24 %	50 %	17 %	

KUVA 6. Valmentajaosion vastausten jakauma

#### YKSILO

	1 (Arvo: 1)	2 (Arvo: 2)	3 (Arvo: 3)	4 (Arvo: 4)	5 (Arvo: 5)	Yhteensä
Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni (avg: 3,94)						100 %
Koen vertaistuen (esim. kollegaryhmät) tärkeäksi esimiehen työtä tukevaksi toiminnaksi (avg: 3,68)						100 %
Minulla on riittävästi aikaa ja voimavaroja selviytyä päivittäisestä työstäni (avg: 3,61)						100 %
<b>Yhteensä</b>	4 %	10 %	21 %	37 %	27 %	

KUVA 7. Yksilöosion vastausten jakauma

Väittämien lisäksi oli kaksi avokysymystä:

Mihin esimiestyösi osa-alueisiin kaipaat lisää tietoa sekä mihin asioihin haluaisit ohjelmassa erityisesti paneuduttavan?

Vastaukset jakautuivat seuraavasti:

Kysymys: mihin esimiestyösi osa-alueisiin kaipaat lisää tietoa?

Vastauksia oli yhteensä 35 kappaletta. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: Stara 8, turva 2, tuki 15, valmentaja 2, yksilö 8. Vastauksissa korostui selvästi tuki-, stara- ja yksilöosioon liittyvät asiat. Esimiehet halusivat tietoa ja toimintavälineitä erilaisiin työelämän ongelmatilanteisiin: kuinka toimitaan varhaisen tuen tai paluun tuen tapauksissa: kuinka huomioidaan työntekijöiden erilaisuus (ikä, työkyky, erilainen osaaminen, työrajoitteet, erilaiset elämäntilanteet).

Työhyvinvointi nousi myös selkeästi esille. Stara-osion keskeiset asiat olivat strategian ymmärtäminen ja henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden seuraaminen. Yksilö - osiossa otettiin esille voimavarojen riittäminen. Painopistealueet olivat selvästi tuki, stara ja yksilö.

Kysymys: mihin asioihin haluaisit ohjelmassa erityisesti paneuduttavan?

Vastauksia annettiin 38 kappaletta ja ne jakautuivat seuraavasti: Stara 7, turva 1, tuki 18, valmentaja 5, yksilö 7. Vastaukset käsittelivät samoja aiheita kuin ensimmäisen kysymyksen kohdalla. Selkeät painopistealueet olivat myös tässä kohdassa tuki, stara ja yksilö. Avovastaukset on esitetty liitteessä 1.



## 6 PROJEKTIN TOTEUTUS JA AIKATAULU

Ohjelma käynnistyi 10.5.2010 Malmi-talossa järjestetyllä info-tilaisuudella. Info-tilaisuuteen osallistuivat toimitusjohtaja, ylin johto, viraston tuloskokouksen osallistujat, toimistotasojen yksiköiden päälliköt, työyhteisöjen esimiehet ja hankkeen suunnittelu- ja ohjausryhmä. Info-tilaisuudessa käytiin laaja keskustelu siitä mitä odotuksia esimiehillä on ohjelmalta. Johdolle ja esimiehille suunnattu ohjelma käynnistyy syksyllä 2010. Toimitusjohtajan tavoitteen mukaisesti kaikki Staran esimiehet ovat käyneet sen vuoden 2011 loppuun mennessä.

Kesäkuussa 2010 lähetettiin kaikille esimiehille sähköinen tiedote ohjelmasta. Liitteenä oli ohjelman runko aikatauluineen. Osallistujat jaettiin 7 ryhmään ilmoittautumisen yhteydessä. Ryhmäkoosta on noin 30 henkilöä. Ilmoittautumisen jälkeen 30.6.2010 kaikille esimiehille lähetettiin myös sähköinen taustakysely. Kysely toteutettiin Digium-kyselynä. Vastausten analysoinnin jälkeen ryhdyttiin laatimaan tavoitteita. Toimitusjohtajan linjauksen mukaisesti kaikki esimiehet osallistuvat valmennukseen. Ylimmälle johdolle (osastopäällikkötaso) järjestetään kaksi erillistä valmennuspäivää. Kesän ja syksyn aikana osallistujille lähetettiin vielä lisäinformaatiota valmennuksesta.

Ohjelma varsinaisesti käynnistyi yhteisellä kaikille osallistujille tarkoitetulla Kick off -tilaisuudella 20.9.2010 (liite 2). Tilaisuuden aluksi toimitusjohtaja piti avauspuheenvuoron. Tilaisuuden aiheina olivat yksikön johtajien esittämänä Staran palvelutuotannon esittely, esimiestyön muuttunut rooli ja haasteet ja pääluottamusmiehen esittämät henkilöstön odotukset hyvältä esimiestyöltä sekä Esko - ohjelman tavoitteet ja toteutussuunnitelma. Puheenvuoron käyttivät edellä mainittujen lisäksi ohjausryhmän jäsenet sekä ohjelmaan osallistuva konsultti Jouko Leino Joanto Consulting Oy:stä. Tilaisuudessa esiteltiin myös taustakyselyn analyysi.

Jatkossa päiväkohtaiset ohjelmat lähetetään osallistujille (liite 3). Ennen jokaista osiota osallistujille lähetetään päivän aiheeseen liittyvä ennakkotehtävä noin viikko ennen lähipäivää.

Ennakkotehtävän vastaukset huomioidaan ko. päivän suunnittelussa. Osioden välillä osallistujat saavat välitehtävän, joka käsittelee seuraavan osion aihetta. Ennakko- ja välitehtävät puretaan kulloisenkin osion aikana.

Työskentelytapa käsittää päivän aikana ryhmätöitä, keskustelua, lyhyitä pohdintoja ja luennoitsijoiden esittämien aiheiden lisäksi myös ennakkoon valmisteltuja esimiesten alustuksia ja kommentteja asioista. Osiot ovat päivän mittaisia sisältäen lounaan ja kahvit. Projektiryhmä raportoi säännöllisin väliajoin johdolle osallistujien määrän.

Moduulikohtaiset suunnitelmat laaditaan ohjausryhmän ja johdon asettamien tavoitteiden sekä esimiehille tehdyn kyselyn pohjalta. Sisältö tarkentuu ohjelman aikana esimiesten tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa sisällön rakentajina. Ohjelma on vuorovaikutteinen ja koko ajan kehittyvä.

Omaa johtamistapaa tarkastellaan 360-arvioinnin avulla. Jokaisen moduulin kohdalla osallistujat arvioivat, miten käsitellyt asiat liittyvät aiempiin teemoihin ja miten se toteuttaa organisaation strategiaa. Henkilöstökeskuksen koordinoima Hyvän johtamisen verkkokurssi pyritään liittämään osaksi Esko-ohjelmaa.

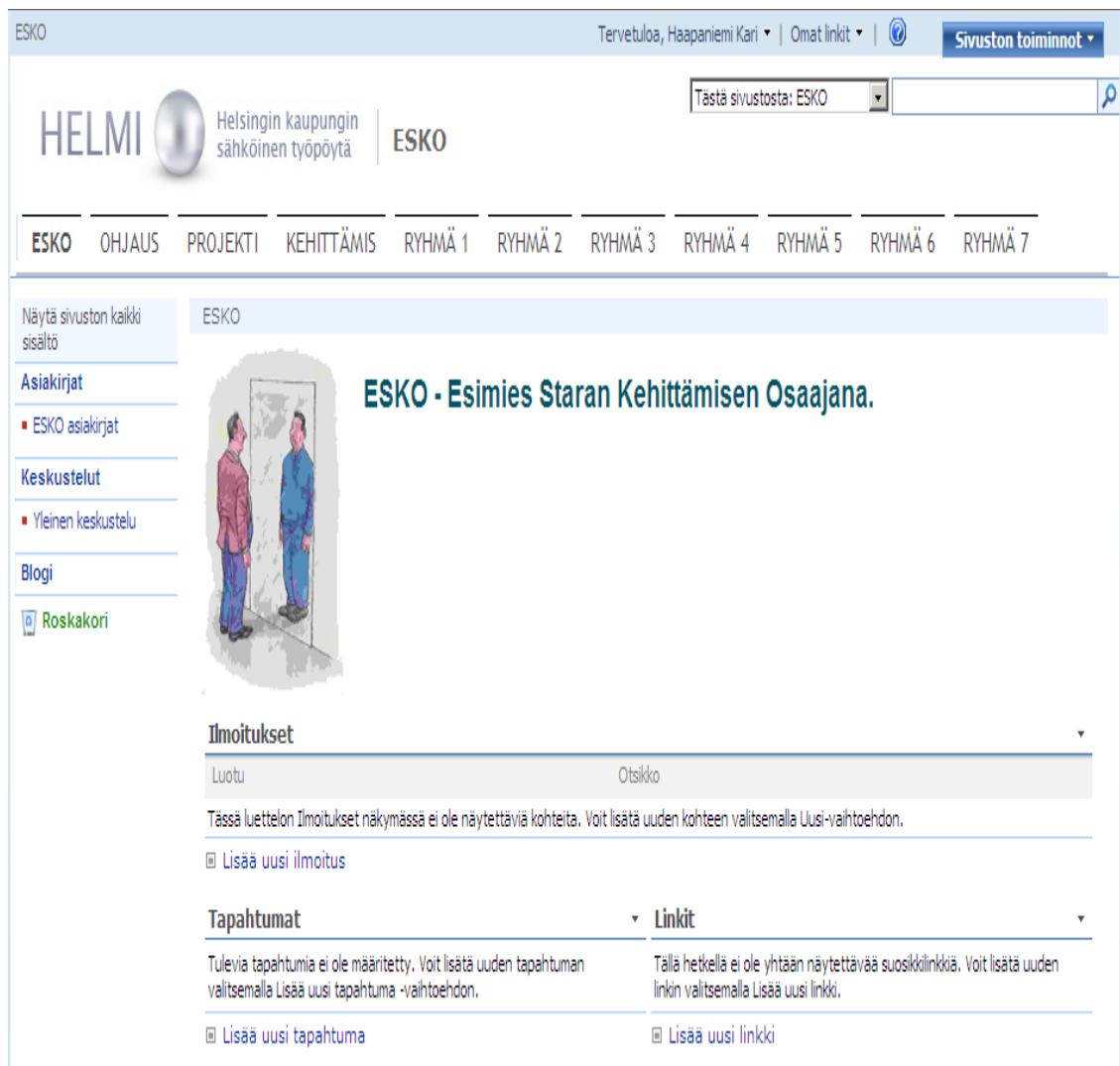
Helsingin kaupungin intraan, Helmeen, on perustettu extranet-sivut ryhmien ja osallistujien käyttöön informaatiota, syntyvän materiaalin jakamista, välitehtäviä ja keskustelua varten. Jokaisen lähipäivän jälkeen osallistujilla on mahdollisuus antaa lähipäivästä palautetta.

Valmennus jatkuu syksyllä 2010 toteutettavilla kolmella moduulilla: Esko-Stara, -talous ja turva sekä -tuki (liite 5). Vuoden 2011 aikana järjestetään osiot Esko-valmentaja, -yksilö ja – kollega.

Lähipäivien ohjelma tarkentuu suunnittelun edetessä. Jokainen osio suunnitellaan tarkemmin saatujen kokemusten ja kommenttien perusteella. Ohjelman loputtua sen vaikutusta seurataan laadituilla mittareilla. Ohjelman päätteeksi olisi tärkeää järjestää uusi kysely. Tavoitteena on, että esimiehet saataisiin verkostoitumaan ja yhdessä pohtimaan hyvän esimiestyön merkitystä. Erittäin tärkeää on, että meillä ohjelman jälkeen oli ns. Staran esimiestoiminnan käsikirja, jolla pystytään perehdyttämään uudet esimiehet Staran tapaan toimia.

## 7 SÄHKÖINEN TYÖYMPÄRISTÖ

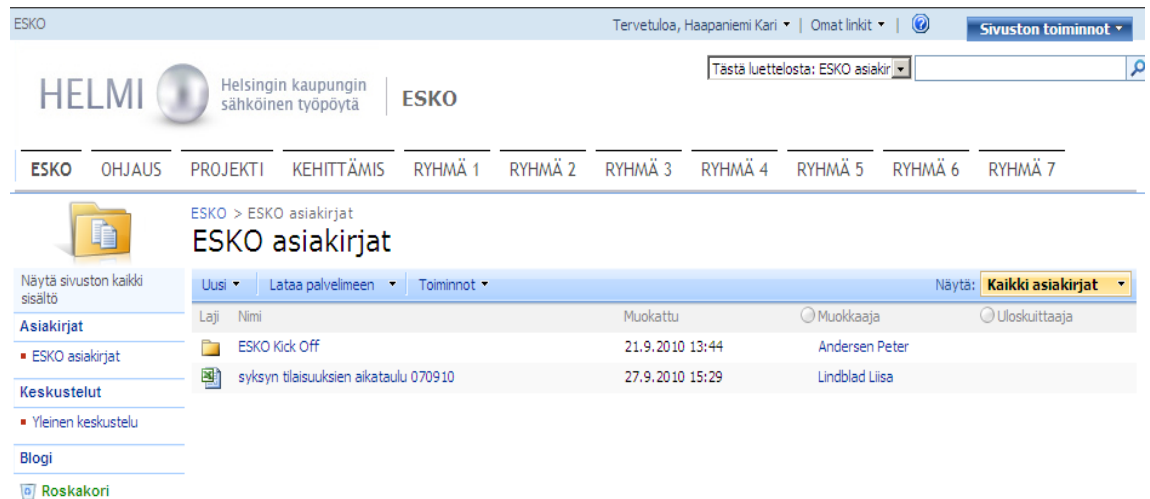
Ohjelman läpiviemiseksi perustettiin Staran intranettiin selainpohjainen extranet-työtila (kuva 7).



KUVA 8. Extranet-työympäristöstä

Sivuilla on esitelty Esko-ohjelman organisaatio tehtävineen. Järjestelmään viedään siinä tarvittavia asiakirjoja (kuva 9). Osallistujat pääsevät vain oman

ryhmänsä sivuille. Järjestelmän kautta annetaan ryhmille ennakko- ja välitehtäviä, jotka myös palautetaan järjestelmään. Työtilaan on tallennettu myös ohjelman aikataulu ja päivien ohjelmat sekä muut ohjelmaan liittyvät asiakirjat. Sivuilla voidaan käydä yleistä keskustelua ja pitää blogia.



ESKO Tervetuloa, Haapaniemi Kari | Omat linkit | Sivuston toiminnot

HELMI Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä ESKO

Tästä luettelosta: ESKO asiakirjat

ESKO OHJAUS PROJEKTI KEHITTÄMIS RYHMÄ 1 RYHMÄ 2 RYHMÄ 3 RYHMÄ 4 RYHMÄ 5 RYHMÄ 6 RYHMÄ 7

ESKO > ESKO asiakirjat

### ESKO asiakirjat

Näytä sivuston kaikki sisältö

Asiakirjat

- ESKO asiakirjat

Keskustelut

- Yleinen keskustelu

Blogi

Roskakori

Uusi Lataa palvelimeen Toiminnot Näytä: Kaikki asiakirjat

Laji	Nimi	Muokattu	Muokkaaja	Uloskuittaja
	ESKO Kick Off	21.9.2010 13:44	Andersen Peter	
	syksyn tilaisuuksien aikataulu 070910	27.9.2010 15:29	Lindblad Liisa	

KUVA 9. Esko-ohjelman asiakirjasivu

## **8 KUSTANNUSARVIO**

Esko – ohjelman kokonaiskustannukset ovat n. 673 700 euroa (liite 4). Tämä on 3062 euroa osallistujaa kohden. Kustannukset jakautuvat seuraavasti: vuoden 2010 kustannus on 272 700 euroa ja vuoden 2011 kustannusarvio on 401 000 euroa. Kustannuksista 263 700 euroa on palvelujen ostoa. Projektiin osallistuvien työajan kustannukset ovat yhteensä 410 000 euroa.

Kustannuksia tullaan seuraamaan valmennuksen aikana ja niistä tehdään yhteenveto valmennuksen päätyttyä. Helsingin kaupungin henkilöstökeskus myönsi 20 000 euroa työhyvinvointirahaa vuodelle 2010. Rahaa haettaneen myös vuodelle 2011.

## 9 OHJELMAN VIITEKEHYS JA RISKIT

Esko-ohjelman keskeisenä viitekehyksenä on esimiesten onnistuminen Staran strategisten tavoitteiden toimeenpanossa läpi koko organisaation. Meidän on pystyttävä luomaan yhtenäiset toimintatavat.

Esimieskoulutuksia on järjestetty useita vuosien varrella, ja iso osa esimiehistä on urallaan käynyt useita koulutuksia. Tämän vuoksi on jonkin verran esiintynyt kritiikkiä, miksi koulutukseen taas joudutaan. Ohjelman haasteena on muokata osallistujien asennetta vastaanottavaiseksi.

Esko-ohjelman lähtöajatuksena on ollut vuorovaikutteinen tapa oppia. Ohjelmassa ei käytetä sanaa koulutus, vaan puhutaan valmistavasta johtajuudesta. Jo tämä osaltaan erottaa nykyisen ohjelman vanhoista koulutuksista. Tärkeää on myös ylläpitää keskustelevaa asennetta koko pitkän ohjelman ajan. Valmennuksen tulee olla vuorovaikutteista, jolloin ohjelma elää jonkin verran. Tämä tekee ohjelmasta muuntautumiskykyisen, mutta toisaalta hieman ennalta arvaamattoman. Ennakko- ja välitehtäviin on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta ne palvelisivat kulloisenkin jakson aihetta ja tulevaa ohjelmaa. Myös ennakotehtävien tekemistä on seurattava, jotta saadaan osallistujat sitoutettua ohjelmaan koko sen ajan.

Sähköisen työympäristön käyttö on myös haaste. Kuinka luontevaksi toimintaympäristöksi sähköinen väline koetaan, jää nähtäväksi. Mukana on myös iäkkäitä esimiehiä, joiden tietokoneen käyttötaidot eivät välttämättä ole hyvät eikä tietokone tuttu kommunikointiväline muodostaa tekstiä.

Ohjelman aikana on luotava vuorovaikutukselle avoin ilmapiiri, joka toivottavasti säilyy valmennuksen jälkeenkin ja esim. kollegaryhmät koetaan tärkeänä työmuotona jakaa esimiestyön kokemuksia ja ratkoa ongelmia. Yhtenä ohjelman tavoitteena onkin uusien kollegiaalisten ryhmien syntyminen.

Ohjelmaan osallistuvat kaikki esimiehet. Staralla on kuitenkin suuri joukko asiantuntijatehtävissä olevia työntekijöitä, joiden vastaavan tyyppisestä

ohjelmasta on ollut puhetta. Tämä järjestettäneen jossain muodossa nykyisen Esko-ohjelman jälkeen. Myös työntekijäpuoli on huomioitava valmennuksen jatkoa mietittäessä.



## 10 YHTEENVETO

Esko-ohjelma on erittäin mittava taloudellinen ja ajallinen panostus Staran esimiestyön kehittämiseen. Ylin johto on selkeästi tuonut esille ohjelman merkityksen uuden virastomme toiminnassa. On erittäin tärkeää ja välttämätöntä, että kaikki esimiehet käyvät valmennuksen.

Ohjelman alussa tehty taustakysely antoi erittäin hyvän pohjan ohjelman laatimiseksi ja kehittämiseksi. Kysely toi selkeästi esiin esimiestyön kehittämisalueita. Selkeät painopistealueet ovat työhyvinvointi, strateginen toiminta ja yksilön jaksaminen.

Tukiosio nousi selvästi eniten esiin vastauksissa. Vastaukset koskivat pääosin työhyvinvointia ja esimiehen toimintaa erilaisissa ongelmatilanteissa. Miten toimitaan erilaisten ihmisten kanssa, miten huomioidaan työntekijän ikä, mahdolliset työrajoitteet, työkyky, erilainen osaamisen ja elämäntilanne olivat niitä kysymyksiä, joihin toivottiin vastauksia ja apukeinoja. Ulkomaalaisten työntekijöiden osuus kasvaa voimakkaasti myös meidän virastossamme. Miten toimimme erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa, on myös tärkeä kysymys.

Staraosiossa nousi esille tyypilliset uuteen organisaatioon liittyvät kysymykset, esim. millainen on meidän strategiamme ja miten se vaikuttaa jokapäiväiseen johtamiseen ja työntekoon, mitä tavoitteita esimiestyölle uudessa organisaatiossa asetetaan ja miten niitä seurataan.

Yksilöosio nosti esiin työssä jaksamisen ja ajanhallinnan. Esimiesten työtehtävät ovat jatkuvasti lisääntyneet ja monipuolistuneet. Joka tasolla joudutaan miettimään oman työn kehittämistä entistä kustannustehokkaampaan suuntaan.

Ohjelmalle on asetettu selkeät, mitattavat tavoitteet, ja niiden täyttymistä tullaan seuraamaan. Olemme tosissamme kehittämässä Staran esimiestoimintaa koko organisaation toiminnan parantamiseksi ja tehostamiseksi. Ohjelma antaa

esimiehille ja koko organisaatiolle valmiuden vastata kuntasektorin yhä kasvaviin taloudellisiin ja toiminnallisiin haasteisiin.

Esko-ohjelma toteutetaan juuri oikeaan aikaan. Virasto on aloittanut toimintansa, organisaatio on uusi ja haemme jatkuvasti Staran tapaa toimia erilaisissa asioissa. Yhteiskunta ympärillämme muuttuu. Kilpailu kiristyy koko ajan. Kuntasektori joutuu kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa samoista töistä. Työt voidaan tilata joko kunnan omalta tuottajalta tai yksityiseltä sektorilta. Paineet julkisen sektorin kustannusten pienentämiseen ovat erittäin suuret. Osa kaupungeista on jo ulkoistanut perinteisiä toimialojaan. Toiminnan olisi oltava yhtä aikaa laadukasta ja kustannustehokasta. Tähän haasteeseen Esko-ohjelma pyrkii vastaamaan.

## LÄHTEET

Rakentamispalvelu, Staran, strateginen ohjelma  
Kehittämis- ja projektiryhmän muistiot

## LIITTEET

Avokysymysten vastaukset  
Kick off -tilaisuuden kutsu  
Stara-osion kutsu ja ohjelma  
Kustannusarvio  
Aikataulu ja ohjelma

Avoimet vastaukset

N=136

Julkaistu: 30.6.2010

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

**Mihin esimiestyösi osa-alueisiin kaipaat lisää tietoa?**

---

Henkilökohtaiset tavoitteet / vastuut työssäni Mielestäni pitäisi olla selkeät määräykset mitä noudatetaan eikä ns. ohjeet mitä voi soveltaa.

---

..ei mitään erikoisempaa..

---

Ammattina esimies, toimiva työyhteisö Stara työpaikkana Oman työn kehittäminen

---

Omasta esimiestyöstä toivoisin tarkempaa palautetta kuin esim. mitä nykyään saadaan mm.TYHY kyselystä. Esimies esimerkkinä.....käyttäytyminen yms.

---

Kaupungin säännöt ja pykälät - rekrytointi ja työsuhteasiat, vatut ja patut ja muut olemassa olevat mallit

---

Olisi mukavaa jos Staralla olisi jokin tunnistettava strategia.

---

Työhyvinvoinin kehittäminen

---

ongelmatilanteiden hoitamiseen, ikääntyneiden johtamiseen, uudelleen sijoituksiin

---

Esimies työn vastuut, henkilöjohtamiseen.

---

Ylityölaskennan sääntöihin Ongelmatilanteisiin puuttuminen ja tunnistaminen Varhaisen tuen ja paluun tuen käytännön järjestelyihin

---

Työsuojelu

---

Nykyiset tiedot ja taidot riittävät hyvin tämän hetkisessä työssä.

---

esimiesten tukeminen ja neuvominen eikä ainainen syyllistäminen varsinkin työsuojeluhenkilöstön taholta

---

Myös esimiehen oikeudet esille velvollisuuksien ohella.

---

enemmän tietoa kaikista asioista että ei jätetä yksin jos on ongelmia

---

Kaikki tieto käy

---

Olen niin vihreä esimiehenä, että kaikki esimiestyöhön liittyy info keltaa minulle.

Tietoa ja ohjeita tuntuisi olevan riittävästi mutta ylemmän johdon sitoutuminen ja tuki toiminnassa ei kentälle välity. Esim. tupakointikiellon voimaan astumisen yhteydessä olisi tarvittu vahva kannanotto myös toimitusjohtajalta siihen. Työnjohto jätetään 'rämpimään' ikävien asioiden kanssa yksin.

johtamistaito kommunikointi psykologia

Laadukkaita esiintymis- ja neuvottelutaidon koulutuksia. Niistä on hyötyä mm. alaisten kanssa toimittaessa sekä muissa sopimus yms. asiakaspalvelutyypisissä tilanteissa.

jaksamiseen

Vaikeiden asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa toiminen.

Ongelma tilanteisiin, lähiesimiesten yhteistyöhön

Työsuojelu ja muut laeista ja säädöksistä ja sopimuksista tulevat vastuut.

STARA

Kovin monet kunnallisen työelämän rutiinit ovat hakusessaan johtuen siitä, että ylin johto on miehitetty kaupunkiorganisaation ulkopuolelta tullee väellä. Eli sellaista hyvää otetta asioiden hoitoon ja asioista informoimiseen olisi hyvä saada.

Enhä ESKO-koulutuksen jälkeen saadaan lisää tietoa!

Henkilöstöjohtamisen haasteisiin paneutuva koulutus.

En tällä hetkellä tunne tarvetta mihinkään osa-alueeseen erityisesti

-erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisujen mahdollisuudet -esimiehet usein ylityöllistettyjä tai kaukana, mistä silloin apua

TÄLLÄ HETKELLÄ EN KAIPAA LISÄÄ TIETOA ESIMIESTYÖN OSA -ALUEISIIN.

asiat hyvin selvillä

työaikalaista

yli 20 vuotta rakennusmestarina on luonut pohjan tiedoille. Alaiset vaativat erilaisia johtamis tapoja ja miten asian esittää.

- uusien atk ohjelmien (joita tarvitsen työssäni harvoin)parempi hallinta

Kaupungin tapa toimia. Esimiehen oikeudet velvollisuuksien ohella. "Vaikeiden" työntekijöiden kanssa toimiminen.

---

Esimiesasemassa toimivan velvollisuuksien ja vastuiden tarkempi määrittely ainakin siltä osin, mitä organisaation (Staran) byrokratian kannalta tulisi tietää.

---

Ongelmatilanteiden purkuun työyhteisössä.

---

Kirjallisia tehtäviä on paljon ja niihin on perehdyttävä huolellisesti. Tehtävien hoitaminen vie paljon aikaa ,ja hyvät neuvvot olisivat joskus tarpeen.

---

ajan hallinta

---

-

---

### **Mihin asioihin haluaisit ohjelmassa erityisesti paneuduttavan?**

---

Henkilö kohtaisiin tavoitteisiin / vastuisiin fyysisesti rajoittuneiden ihmisten sijoittaminen uusiin tehtäviin pitäisi olla helpompaa. He haittaavat muiden työskentelyä, syövät motivaation ja työkykyisen paikan.

---

Muuta: Toivottavasti ne saadaan koulutukseen, jotka sitä eniten tarvitsevat eli ne, jotka olisivat ensimmäisenä jäämässä pois syystä tai toisesta. En kuitenkaan tarkoita pian eläköityviä, joiden osallistumisessa voisi käyttää harkintaa.

---

..ei mitään erikoisempaa..

---

Ammattina esimies, toimiva työyhteisö

---

Yhdenmukaisen toimintakulttuurin rakentaminen esimiesasemassa toimiville Staran esimiehille. Kehityskeskustelun sisältö ja sen toimiminen tavoitteiden asettamisen työkaluna. Esimiesten sitouttaminen noudattamaan sovittuja toimintamalleja. Esimiesten keskinäinen mentorointi .....(esim.eläkkelle jäävät pitkään työskennelleet)

---

kts yllä

---

Työyksikön ongelmatilanteiden ratkaisuun sekä vuorovaikutustilanteisiin. Reilun esimiehen käsitteen syventäminen.

---

Kaupungin ja Staran malleihin ja menettelytapoihin, erilaisiin palkitsemiskeinoihin ja muutosvastarinnan käytännön kohtaamiseen ja muutoksen esittää positiiviseksi

---

Henkilöjohtamiseen.

---

Uusille esimiehille kollega ryhmä, jos mahdollista. Yllämainittuihin asioihin. Muutosjohtamiseen, maailma muuttuu koko ajan ja ajanhallintaan sekä oikein mitoitettuihin työmääriin.

---

työntekijöiden henkilökohtaisen työkyvyn arviointi ja sen tuomat mahdollisuudet ja rajoitteet, niin itse työn tekemisessä, VARSIKIN ryhmätyössä myös vaikutukset palkkauksen.

---

Kuinka saada työntekijät motivoitumaan työhönsä, kuinka kannustaa.

---

Nykykaaiseen johtamiskulttuuriin jossa henkilöstön työtä, ammattitaitoa ja osaamista arvostetaan aidosti koko organisaation läpi.

---

Paljon riippuu siitä mitä työnantaja odottaa työnjohdolta tulevaisuudessa. Mikä on meidän rooli jatkossa. Tulevaisuuden tuulia pitäisi haistella.

---

Joka asiasta pitää nykyisin olla dokumentti, valmislomakepohjat pitäisi olla helposti saatavilla. (kohteiden luovutukset, laatupoikkeamat, työmaiden kokoukset jne.) Ns. paperityö vie entistä enemmän aikaa käytännön työnjohtotyöstä, se pitää saada helpoksi

---

Mitä olennaisia muutoksia Stara on tuonut "vanhan" viraston tilalle? Miten taloudelliset vaatimukset voidaan soveltaa käytännön työhön.

---

ongelma tilanteisiin esim. alkoholi muut ongelmat jätetään yksin ei saa tukea mistään olen joskus joutunut soittamaan poliisit paikalle

---

Talous, henkilöstöhallinto, työntekijöiden palkka-asiat ja miten niihin voi vaikuttaa.

---

tuki esimiestyöhön (tukiryhmät ja -palvelut pitäisi luoda)

---

Esimiestyön onnistumiseen kokonaisuutena. Asia on erittäin tärkeä, koska esimiesten yksittäisilläänkin teoilla voi olla suuri merkitys alaisten "silmissä". Hyviä ja toimivia suhteita voi joutua rakentamaan pitkään, mutta ne voi epäasiallisella toiminnalla menettää hetkessä.

---

Tasavertaisuuteen

---

Jaksamiseen esimiestyössä.

---

ongelma tilanteisiin ja niiden käsittelyyn

---

Vuorovaikutukseen liittyvät asiat.

---

Stara vuonna 2012

---

STARAN toimintalinjat + strategiat olisi hyvä saada kaikkien tietoon. Olemmeko jatkossa virasto vai lähdemmekö suuntaamaan kohti liikelaitosmallia. Tämä olisi hyvä tietää.

---

Esimiesten vastuu vakuutukset!

---

Ihmisten erilaisuuden tuomat haasteet. Tämä kyllä kääntäen tarkoittaa sitä, että liian "tiukkoja" sabluunoita toimintoihimme ei voida etukäteen määritellä, koska jokainen tilanne ja siinä olevat ihmiset ovat erilaiset. Tämä pätee erityisesti rakennusalaan, koska työmaan koostumus muuttuu lähes päivittäin(=>myös ulkomaalaiset työntekijät ovat suuri haaste)



---

- ongelmatyöntekijöiden kanssa työskentelytapoja

---

Ajan puute. Kyse ei ole ajan käytön suunnittelusta vaan siitä, että työpäivän suunnittelu on äärimmäisen vaikeaa. Yksi puhelu sekoittaa koko pakan. Näitä tilanteita tulee aika usein. Henkilöstö resurssit on riittämättömät näihin tilanteisiin. Asiaa on yritetty parantaa työjohtopalavereilla, mutta koko työnjohdolla on sama tilanne. Ei voi lainata miehiä.

---

ongelmien havaitsemiseen ja korjaamiseen.

---

Työyhteisössä työntekijöiden välisten parityöskentelyn ongelmatilanteisiin. ihmisten persoonallisuuksien erilaisuuksista johtuvien ongelmien sovittamiseen.

---

esimiehen oikeuksiin

---

Voimavarojen kohdistaminen ja töiden priorisointi kasvavissa kustannuspaineissa.

---

Käytännön asioihin.

---

ajallisten resurssien optimointiin

---

-

---

Työhyvinvointi

6.9.2010

## **ESKO –Esimies Staran Kehittämisen Osaajana –ohjelman käynnistystilaisuus**

Staran kaikille esimiehille tarkoitettu ESKO –ohjelma käynnistyy kick off – tilaisuudella aiheena:

- Staran palvelutuotanto
- esimiestyön muuttunut rooli ja haasteet
- henkilöstön odotukset hyvältä esimiestyöltä
- ohjelman tavoitteet ja toteutussuunnitelma

**Aika** Maanantai 20.9.2010 klo 9.00-11.15

**Paikka** Kiinteistö Oy, Opetustalon SLK-talo, auditorio, os. Rautatieläisenkatu 5 (sisäänkäynti Messuaukiolta). Opastekartta ja kulkuohjeet liitteenä.

**Yhteyshenkilö** Pirkko Härkönen, puh. 310 38435, 050 599 2160

### **Päivän sisältö**

8.15-9.00 Aamukahvi

9.00 – 9.10 Avauspuheenvuoro, Mauri Suuperko

9.10 -10.20 Kaupunkitekniikka - osastot esittävät palvelutuotteensa, Yksiköiden johtajat **yhteensä 20 min.**

- hoito
- kunnossapito
- rakentaminen

Muut osastot esittävät palvelutuotteensa, Yksiköiden johtajat

**max. 10 min/osasto**

- Talonrakennus
- Ympäristöhoito
- Geopalvelu

- Logistiikka
- Hallinto

10.20 – 10.30 ESKO – kyselyn analyysi, Kari Haapaniemi

10.30 – 11.15 Asiantuntijapuheenvuorot

- Työterveyshuolto, Tiina Pohjonen
- Oiva Akatemia , Mirja Heiskari
- Henkilöstön edustaja, Ilkka Havas

Ohjelman tavoitteet ja toteutussuunnitelma  
Työhyvinvointiyksikkö

Ulkopuolisen asiantuntija, Jouko Leino

Päivän päätös, Mauri Suuperko

Huom! Tilaisuuteen ei tarvitse erikseen ilmoittautua; odotamme jokaista noin 220 esimiestä paikalle

Hei Staran esimies!

ESKO – Esimies Staran Kehittämisen Osaajana –ohjelma käynnistyy **Stara –osiolla**.

Olet ilmoittautunut **ryhmään 1**, jonka ajankohta on:

Aika Tiistai 5.10.2010 klo 8-16

Paikka Malmitalo, kokoustila 3, 2. kerros, Ala-Malmin tori 1

Kulkuyhteys: <http://www.malmitalo.fi/yhteystiedot>

Yhteyshenkilöt ESKO:n projektipäällikkö Pirkko Härkönen, p.310  
38435/050 559 2160

/040 334 1699 Henkilöstöasiantuntija Peter Andersen, p. 310 64852

590 1234 Projektityöntekijä Paul Hellström, p. 310 39580/050

Järjestelyt Henkilöstöassistentti Liisa Lindblad, p. 310 38417/050  
388 1784

**Valmistaudu tilaisuuteen alla olevien tehtävien avulla.** Vastaathan mahdollisimman pian, näin pääset vaikuttamaan päivän ohjelmaan. Lähetä ennakkotehtävä 1 Liisalle sähköpostilla: [liisa.lindblad@hel.fi](mailto:liisa.lindblad@hel.fi).

Ennakkotehtävä 1 Strategian tarkoituksena on toimia organisaation punaisena lankana, jonka avulla toimintaa ja kehittämistä ohjataan yhteiseen suuntaan. Strategiassa on valittu ne asiat, joissa organisaation tulee erityisesti onnistua kaikilla tasoilla.

a) Pohdi Staran strategiaa. Mitkä asiat ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, mitkä asiat eivät aukea ymmärrettävästi? Mihin kysymyksiin haluaisit vastaukset?

b) Miten Staran strategia ohjaa minun työtäni esimiehenä ja työyksikköni toimintaa?

c) Mitkä asiat strategiassa askarruttavat eniten ajatellen työyksikköni tulevia vuosia 2011-2012?

Staran strategia, visio, arvot, tavoitteet, menestystekijät ja markkina-asema löytyvät Staran Helmestä kohdasta > Tavoitteet ja talous.

## Ennakkotehtävä 2

ESKO:lle on tehty oma työalusta Staran Helmen Extranetiin. Työtilaan pääsee Staran Helmen etusivulta:

- yläpalkki, oikea kulma: Extranet
- Omat työtilat:ESKO

Sivustolla on jo nyt erilaista materiaalia. Jatkossa esim. kutsut, materiaalit ja välitehtävät löytyvät sieltä.

Käy tutustumassa työtilaan, jota esitellään Stara – päivässä.

## Huom!

Tilaisuudessa tarjotaan aamu- ja iltapäiväkahvit sekä lounas.

## LIITTEET

Ohjelma ja osallistujat

## **ESKO – Esimies Staran Kehittämisen Osaajana - ohjelma**

8.00        Avaus        toimitusjohtaja Mauri Suuperko

Staran strategia, visio, arvot ja menestystekijät  
Mauri Suuperko

8.40        Aamukahvi ja pienryhmäporinat strategiasta  
Jouko Leino Joanto Consulting Oy

- mitä jäin miettimään
- mihin kysymyksiin haluan saada vastauksia

Keskustelun purku

9.20        Miten Staran strategia ohjaa arjen työtä lähivuosina 2011-201, Mauri Suuperko

- toimintaympäristö haastaa meidät
- asiat, joissa meidän pitää onnistua
- miten me toteutamme sen yhdessä

9.50        Lähiesimiehen ajatuksia ja tuntoja strategiasta työyhteisön arjessa, työnjohtaja Pekka Ruija

10.00      Pienryhmätyöskentely, Jouko Leino

- miten saamme strategian toimivaksi työyhteisön arjessa
  - mitä uutta meidän pitää luoda
  - mitä vanhaa ja toimivaa pitää vahvistaa
  - mistä nykyisestä meidän pitää luopua

Työskentelyn tulosten purku – hyvät käytännöt

	Tauko sopivassa välissä
11.30	Yhteinen lounas
12.15	Strategian toteuttamisen työkalut osaston toiminnan ja talouden ohjauksessa, va. yksikön johtaja Kari Haapaniemi
	Yhteinen keskustelu
	Pienryhmätyöskentely, Jouko Leino
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• miten työyksiköt vastaavat toiminnan ja talouden ohjauksen haasteisiin</li> </ul>
13.30	Iltapäiväkahvi
13.50	Mistä rakennamme Staran brändiä, viestintäpäällikkö Päivi Seikkula
14.10	Hallinnon palvelut ja tuki linjaorganisaation esimiestyölle, osastopäällikkö Kirsi Remes
	IT palvelut, tietohallintopäällikkö Jari Kähkölä
	Pienryhmäporinat, Jouko Leino
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mitkä hallinnon palvelut toimivat hyvin</li> <li>• mitä hallinnon palveluja pitäisi kehittää ja miten</li> </ul>
15.10	ESKOn Extranet- työtilan esittely ja hyödyntäminen, ATK-suunnittelija Juha Kemppainen
15.40	Päivän yhteenveto, Jouko Leino
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mitä hyötyä on ollut Stara- päivästä</li> <li>• mitkä asiat jäivät vielä askarruttamaan</li> </ul>
	Välitehtävän anto
16.00	Stara- päivän päätös

# LIITE 4

<b>ESKO -Esimies Staran Kehittämisen Osaajana</b>			
Budjetti		Suunnitelma	Toteutunut
<b><u>V. 2010</u></b>			
Tilat		7 000,00	
Tarjoilut (2 x kahvi ja ruoka)		20 000,00	
Konsulttipalkkiot			
* Osallistuminen ohjelman suunnitteluun, kehittämisryhmän kokouksiin ja niiden valmisteluun ja Stara -osion vetäminen		27 000,00	
* Oiva Akatemia (kehittämis- ja projektiryhmä, syksyn osiot		9 700,00	
Luentopalkkiot			
* Turva 7 x 1 000		7 000,00	
* Tuki 7 x 1 000		7 000,00	
Suunnitteluvaiheen kustannuksia keväällä 2010		2 000,00	
Ohjaus-, kehittämis- ja projektiryhmän työajan kustannukset		21 000,00	
Osallistujien työajan kustannukset		172 000,00	
<b>V. 2010 YHTEENSÄ</b>		<b>272 700,00</b>	



<b><u>V 2011</u></b>		
Tilat ja tarjoilut (Valmentaja, 2 -päivän seminaari)		27 000,00
Valmentajaosion mahdollinen internaatti		20 000,00
Tilat (Yksilö ja Kollega)		5 000,00
Tarjoilut (Yksilö ja Kollega, 2 x kahvi ja ruoka)		14 000,00
360 -arvio, Oiva Akatemia		
* Yksilölliset palautetutkimukset, hallinnointi ja vastausten kertymäseuranta		16 000,00
* Palauteseminaarit		8 000,00
* Yksilöohjaus halukkaille (50 henkilöä, yksi tunti/hlö)		10 000,00
Konsulttipalkkiot		75 000,00
* Osallistuminen ohjelman suunnitteluun sekä ohjaus- ja kehittämisryhmän kokousten valmisteluun (5 000)		
* Valmentaja-, Yksilö-, Kollega -osioiden vetäminen (70 000)		
* Konsulttien km-korvauksia		2 000,00
Muut asiantuntijaluennot 7 x 1 000		7 000,00
Ohjaus-, kehittämis- ja projektiryhmän työajan kustannukset		14 000,00
Osallistujien työajan kustannukset		203 000,00
<b>V. 2011 YHTEENSA</b>		<b>401 000,00</b>
<b>KOKO HANKE YHTEENSÄ</b>		<b>673 700,00</b>
<b>Koko hanke yhteensä/esimies (7 lähipäivää)</b>		<b>3 062,00</b>
<b>ERITTELY</b>		
Palvelujen ostot v. 2010		79 700,00
Palvelujen ostot v. 2011		184 000,00
<b>PALVELUJEN OSTOT YHTEENSÄ</b>		<b>263 700,00</b>
Työajan kustannukset v. 2010		193 000,00
Työajan kustannukset v. 2011		217 000,00
<b>TYÖAJAN KUSTANNUKSET YHTEENSÄ</b>		<b>410 000,00</b>
Henkilöstökeskuksen myöntämä TYHY-raha vuodelle 2010		20 000,00

*ESKO - Esimies Staran Kehittämisen Osaajana -ohjelma*  
*syksyn tilaisuuksien aikataulu*

ryhmät	syys		loka				marras				joulu				
	vko 38	vko 39	vko 40	vko 41	vko 42	vko 43	vko 44	vko 45	vko 46	vko 47	vko 48	vko 49	vko 50	vko 51	vko 52
1	20.9.		5.10.			26.10.			16.11.						
2	20.9.		6.10.			27.10.			17.11.						
3	20.9.		7.10.			28.10.			18.11.						
4	20.9.			11.10.			2.11.		23.11.						
5	20.9.			12.10.			3.11.		24.11.						
6	20.9.			13.10.				10.11.		1.12.					
7	20.9.			14.10.				11.11.		2.12.					
	kick off			STARA			TALOUS/TURVA		TUKI						

## ESKO syksyn ohjelmarunko

<b>ESKO Stara</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Staran</u> strategia, visio, arvot, tavoitteet, menestystekijät ja markkina-asema</li> <li>• Strategian toimeenpano, keinot saavuttaa strategiset tavoitteet               <ul style="list-style-type: none"> <li>- neljä strategista ohjelmaa</li> </ul> </li> <li>• <u>Staran</u> lähivuodet – toimintaympäristö ja talous haastaa meidät               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mikä meitä odottaa ja missä meidän pitää onnistua</li> </ul> </li> <li>• Mistä tunnistaa <u>Staran</u> – <u>Staran</u> brändi</li> <li>• Tuotantoa tukevat hallinnon palvelut ja toimiva yhteistyö               <ul style="list-style-type: none"> <li>- mikä toimii hyvin</li> <li>- mitä pitää kehittää ja miten</li> <li>- mitä uutta tarvitsen esimiehenä</li> </ul> </li> </ul>	30 hlöä/ryhmä loka/10 1 päivä
<b>ESKO talous</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Staran</u> talouden perusasiat</li> <li>• Kilpailukyky ja taloudellisuus</li> <li>• Talouden prosessit ja välineet <u>Staralla</u></li> <li>• Talouden seuranta ja raportointi</li> <li>• Osto-osaaminen</li> <li>• Hankinnat</li> </ul>	30 hlöä/ryhmä loka-marras/10 ½ päivää
<b>ESKO turva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä</li> <li>• Johdatus turvallisuusajatteluun</li> <li>• Työsuojelun vastuut: johto – esimies – työntekijä</li> <li>• Turvallisuuden työkalut esimiehelle</li> </ul>	30 hlöä/ryhmä loka-marras/10 ½ päivää
<b>ESKO tuki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön <u>työhyvinvointi</u> menestystekijänä               <ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiestä tukevat toimintamallit</li> <li>- <u>työhyvinvointivälikön</u> tukipalvelut</li> </ul> </li> <li>• Toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa työnteon arjessa</li> <li>• Palvelussuhdeasiat</li> </ul>	30 hlöä/ryhmä marras-joulu/10 1 päivä