

MERCURIUS



Kaj Paavola ja Olli Hietanen
Antoisaa yhteistyötä

Sari Baldauf

Iloa ja sisäistä paloa





Pirjo Vuokko

Mantra ja sen tulkinta

Tätä kirjoittaessani olen juuri tullut Osavat-koulutusohjelmamme avauksesta. Kun kuuntelin 21 kurssilaisen eli yrittäjien ja johtajien kuvauksia yrityksensä nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä, kuulin toistamiseen mainittavan, että kilpailukyvyyn kannalta on keskeisen tärkeää kyetä ennakoimaan osaamistarpeita, kehittämään erilaisia osaamisen alueita ja siirtämään osaamista organisaatiossa.

Yrityksissä toistellaan mantranomaisesti lausetta ”henkilöstö on organisaation tärkein voimavara” ja korostetaan, miten tärkeää on investoida henkilöstöön, kehittää sen työmotivaatiota ja osaamista sekä nähdä laadukas henkilöstö organisaation kilpailukyvyyn keskeisenä tekijänä. Samoin korostetaan sitä, että henkilöstön kehittämisellä on tärkeä emotionaalinen viesti: meihin satsataan. Oleva tai tuleva osaajapula nostaa entisestään esille työnantajakuvan merkityksen. Sen lisäksi, millaisen työn ja ilmapiirin pystymme tarjoamaan potentiaaliselle työntekijälle, kilpailu hyvistä osaajista käydään myös sillä, miten hyvät kehittymisen mahdollisuudet työpaikka tarjoaa. Voimavaraksi tulemisessa kiinnostaa myös voimavarana kehittyminen.

Mutta ihan helppoa tuo ei ole. Eikä etenkään se, miten henkilöstön kehittäminen kytketään organisaation muuhun kehittämis-työhön. eMBA-ohjelmamme eräässä sessiossa kurssilaiset joutuvat pohtimaan, miten hyvin tasapainoisuus toteutuu heidän yrityksessään, kun mietitään Balanced scorecard -mallin tapaisesti neljää eri ulottuvuutta eli taloutta, asiakasnäkökulmaa, prosesseja ja osaamisen kehittämistä. Yleinen vastaus on, että vähimmälle panostukselle jää edellä mainitusta mantrasta huolimatta osaamisen arviointi ja siten osaamis pääoman kehittäminen.

Mainittu Balanced scorecard sisältää tärkeän viestin: eri osa-alueiden linkittämisen toinen toisiinsa. Henkilöstön kehittäminen ei ole itsetarkoitus. Se tulisi kytkeä organisaation visioon ja strategiaan: millaista osaamista tarvitsemme voidaksemme mennä sinne, minne haluamme mennä. Ja jos sitä osaamista ei meillä nyt ole, miten sitä löydetään, kehitetään, jalostetaan tai luodaan. Tässä pohdinnassa tulee ottaa huomioon

se, että jokaisessa organisaatiossa tarvitaan monenlaista osaamista. Ja kun henkilöstön kehittäminen liitetään vahvasti strategiaan, profilointiin ja kilpailukykyyn, pitää tasapainotuksen sijaan myös sallia huippuja ja edistää heidän kehittymistään edelleen.

Henkilöstön kehittäminen asiantuntija-organisaatioissa saattaa toisinaan jäädä vain kunkin oman asiantuntijuusalueen syventämiseksi. Tämä johtaa helposti pelkkään erikoistumiseen ja siiloutumiseen. Tällöin tuloksena on kenties asiantuntijoiden organisaatio, mutta ei asiantuntijaorganisaatio. Tuo jälkimmäinen edellyttää, että meillä kaikilla on oman asiantuntijaosaamisemme lisäksi myös organisaatiotaitoja ja erityisaluettamme kokonaisvaltaisempi kuva organisaation tehtävästä ja omasta roolista siinä. Kurssilaisillemme korostan aina sitä, että tarkoituksellamme ei ole vain syventää kunkin oman osaamisalueen hallintaa, vaan ottaa kiinni jokaisen silmälapista ja repiä niihin laajempi näkökenttä. Tämä on tärkeää sekä siiloutumisen estämiseksi että uusien näkökulmien syntyä varten. Pitkäjänteistä kehittämistyötä ei tehdä sitä varten, mitä on nyt, vaan sitä varten, mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Ja se voi olla ihan jotain muuta, kuin mitä nyt on.

Peter Drucker painottaa eräässä viimeisiksi jääneistä artikkeleistaan, että henkilöstö ei välttämättä työelämän nykytilanteissa ja työsuhteissa olekaan ”taseessamme” omaa vaan vierasta pääomaa. Tämä asettaa lisähaasteen henkilöstön kehittämiselle. Lisäksi – kaiken voimavarakeskustelun keskellä – Drucker on mainitun artikkelin otsikossa korostanut näsevästi, että ”they’re not employees, they’re people”. Ihminen, jolla on kyky, halu ja mahdollisuus, ylittää aikamoisiin tavoitteisiin ja tuloksiin. Noiden ominaisuuksien synnyttäminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen on henkilöstön ja sitä kautta organisaation kehittämistä, tapahtuupa se sitten keskustelujen, kokemusten, työkierron tai vaikkapa opiskelun avulla.

Pirjo Vuokko
Dosentti, johtaja
TSE exe

Pääkirjoitus

Mantra ja sen tulkinta 2

Henkilöt

Sari Baldauf:

Iloa ja sisäistä paloa 4

Eero Vaissi:

Hyvä johtaja vie henkilöstöä eteenpäin 12

Kaj Paavola ja Olli Hietanen:

Haastavia keskusteluja ja uusia näkökulmia .. 16

Visa Huuskonen:

Yliopistoissakin rikottava rajoja..... 19

Ulla Nygrén:

JOKO-koulutuksella varmemmalle pohjalle ... 20

Artikkelit

Turun kauppakorkeakoulu tarjoaa

henkilöstölleen monipuolista koulutusta 7

Verkostoituminen tehostaa

valvontaa Itämeren alueella 8

Turun kauppakorkeakoulun avajaiset:

Konsortio vahvistaa

kauppatieteellistä tutkimusta ja koulutusta 10

Kauppatieteellisen alan

valtakunnallinen tapaaminen..... 14

Ekonomiopetussaavutus 2007 -palkinto

Turun kauppakorkeakoululle 15

Business coaching ja

OSAAVAT-ohjelma yrityksille 26

Palstat

Vieraskynä..... 21

Lyhyesti 22

Valmistuneita 23

Julkaisuja 24

Väitöksiä..... 27

Tapahtumia..... 31



8

Komisario Ilkka Myllymaa on mukana DaGoB-hankkeessa, jossa pyritään yhtenäistämään vaarallisten aineiden kuljetuksiin liittyviä käytäntöjä sekä lisäämään eri viranomaisten ja kuljetusalan toimijoiden yhteistyötä Itämeren alueella.



12

Esimiesten johtamistaidoilla ja niiden kehittämisellä on kiitetyssä Raision mallissa keskeinen rooli.

Julkaisija:

Turun kauppakorkeakoulu
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
www.tse.fi

Päätoimittaja:

Tuija Alihaanperä
p. (02) 481 4264
tuija.alihaanpera@tse.fi

Toimitusneuvosto:

Tapio Reponen, TuKKK
Pasi Malinen, TuKKK
Leila Hurmerinta-Peltomäki, TuKKK
Jussi Matikainen, TuKKK
Tuija Alihaanperä, TuKKK
Leena Hulsi, Jokiranta Oy

Taitto:

Tuuli Holopainen
Viestintätoimisto Jokiranta Oy
www.jokiranta.info

Kannen kuvat:

Robert Seger ja Esko Keski-Oja

Painatus:

Esa Print Oy
Painosmäärä: 4 000 kpl
ISSN 0788-9747

Tilaukset, osoitteenmuutokset

ja palautteet:

viestinta@tse.fi
p. (02) 481 4296 / Jaana Villisi

www.mercurius.fi

Iloa ja sisäistä paloa

– Säilyttääkseen uusiutumiskyvyn ja korkean energiatason ihmisen on tehtävä jotakin erityistä jollakin itselleen merkityksellisellä sektorilla, sanoo elämänmuutoksen tehnyt **Sari Baldauf**.

Teksti: Jussi Matikainen • Kuvat: Robert Seger





Verkostoituminen tehostaa valvontaa



Itämerellä ja Itämeren valtioiden maanteilla kulkee miljoonia tonneja vaaralliseksi luokiteltuja aineita, jotka onnettomuustilanteessa saattavat olla uhka ihmisille ja ympäristölle. Vaaratilanteiden ja suuronnettomuuksien välttämiseksi alueen viranomaisvalvontaa pyritään nyt yhtenäistämään.

Teksti: Leena Hulsi • Kuvat: Vesa Roima

Vaarallisten aineiden kuljetukset Itämerellä ovat kasvussa, minkä vuoksi kuljetusten turvallisuutta halutaan tehostaa entisestään. Tavoitteena on yhtenäistää vaarallisten aineiden kuljetuksiin liittyviä käytäntöjä sekä lisätä eri viranomaisten ja kuljetusalan toimijoiden yhteistyötä Itämeren alueella. Näiden tavoitteiden toteutumista edistetään muun muassa Turun kauppakorkeakoulun logistiikan oppiaineen koordinoimalla DaGoB-hankeella*. Hanke saa rahoituksensa Itämeren INTERREG III B Neighbourhood -ohjelmasta, ja siihen osallistuu 28 toimijaa Itämeren alueen maista. Viime vuonna alkanessa kaksivuotisessa

hankkeessa on mukana myös liikkuvan poliisin Turun yksikkö.

– Vaarallisten aineiden kuljetuksia koskeva lainsäädäntö on yhtenäinen kaikissa EU-maissa, mutta tulkinnoissa ja toimintatavoissa on yhä jonkin verran eroavaisuuksia. DaGoB-hankkeessa kootaan yhteen eri maiden parhaita käytäntöjä ja yhtenäistetään toimintatapoja niiden pohjalta, komisario Ilkka Myllymaa liikkuvan poliisin Turun yksiköstä kertoo.

– Kyse on ennen kaikkea ihmisten ja ympäristön turvallisuudesta. Yhteiset toimintatavat ja sujuva yhteistyö yli rajojen helpottavat viranomaisten valvontatyötä, jonka tavoitteena on vakavien onnettomuuksien ehkäiseminen, komisario lisää.

Liikkuvan poliisin tehtävänä on valvoa

”Digitaalipiirturin kuljettajakortin lukulaite parantaisi liikenneturvallisuutta myös Suomessa.”

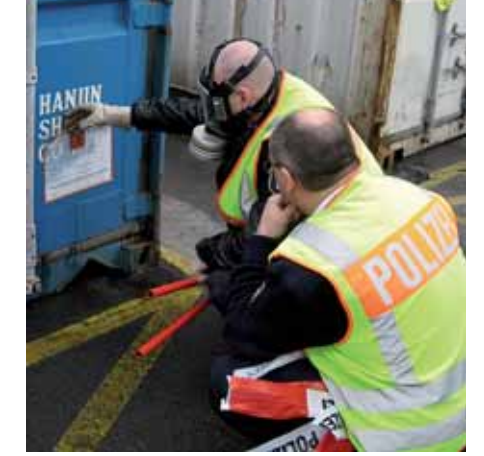
vaarallisten aineiden kuljetuksia maanteilla. Niin sanotulla ADR-valvonnalla** varmistetaan, että vaaralliset aineet on luokiteltu, lastattu ja merkitty lain vaatimalla tavalla.

– Kuljetuksiin liittyy aina inhimillisiä riskitekijöitä, joita ei voida täysin poissulkea. Yhteisillä pelisäännöillä mahdolliset vahingot pyritään kuitenkin minimoimaan, Myllymaa sanoo.

– Jokainen voi esimerkiksi kuvitella, miten tärkeää onnettomuustilanteessa on tietää, mitä autoon on lastattu. Meidän on saatava nopeasti selville, onko lastina räjähtävää, syövyttävää, radioaktiivista vai helposti sytyttävää ainetta. Asianmukaiset merkinnät kertovat viranomaisille heti, mistä on kysymys.

Virkamiesvaihdosta hyviä kokemuksia DaGoB-projektin säännöllisissä workshoppeissa vaarallisten aineiden kuljetuksia lähestytään mahdollisimman monesta eri näkökulmasta.

– Teemana on ollut esimerkiksi vaarallis-



■ Merkintöjen on oltava asianmukaisessa kunnossa.

ten aineiden kuljetuksiin liittyvät it-sovellukset. Käytännön yhteistyötaitoja on hiottu yhteisissä harjoituksissa, joita on järjestetty Ruotsissa, Saksassa, Suomessa ja pari viikkoa sitten Latviassa. Harjoituksista saadut kokemukset on myös dokumentoitu, Myllymaa kertoo.

– Projektiin kuuluu myös virkamiesvaihto, eli meiltä oli pari miestä viikon verran Saksassa tutustumassa saksalaisen poliisin toimintatapoihin. Vastaavasti viime toukokuussa kaksi saksalaispoliisia vieraili Suomessa. Samanlaisten ongelmien kanssa painitaan, vaikka liikennemäärät Turussa ja Hampurissa ovatkin aivan eri luokkaa.

Myllymaan mukaan viranomaisten toimintatavat Suomen ja Saksan välillä ovat jo nyt melko yhtenevät, mutta opittavaakin löytyi.

– Saksalaiset hämmästelivät suomalaisen poliisin, tullin ja rajavartiolaitoksen sujuvaa ja läheistä yhteistyötä. Me puolestamme kiinnitimme huomiota saksalaisten käytössä oleviin digitaalipiirturin kuljettajakortin lukulaitteisiin. Digitaalipiirturit tallentavat tarkasti muun muassa ajomatkat ja lepotaukojen pituudet. Kuljettajan vireystila vaikuttaa merkittävästi ajoturvallisuuteen, joten lukulaite olisi erittäin tarpeellinen meilläkin.

Kaiken kaikkiaan Myllymaa on tyytyväinen DaGoB-hankkeen antiin. Hanke on lisännyt yhteistyötä Itämeren maiden välillä, mikä helpottaa viranomaisten toimintaa merkittävästi. Byrokratia on vähentynyt, ja verkostoituminen on antanut yhteistyökumppaneille kasvot.

– Yhteistyön kautta tutuksi tulleelta kollegalta on tarvittaessa helpompi pyytää virkapuuta. Käytännön asiat etenevät ripeämmin, kun tunnetaan puolin ja toisin. Henkilökohtaisen kontaktiverkoston muodostuminen kuuluu ehdottomasti projektin parhaaseen antiin. Tästä on hyvä jatkaa, Myllymaa kiittelee.

* Safe and Reliable Transport Chains of Dangerous Goods in the Baltic Sea Region

** European Agreement concerning the international carriage of Dangerous goods by Road
www.dagob.info



Konsortio vahvistaa kauppatieteellistä tutkimusta ja koulutusta

Turun kauppakorkeakoulu avasi 58. lukuvuotensa maanantaina 4.9. Rehtori **Tapio Reponen** nosti avajaispuheessaan esiin, että tuleva lukuvuosi on Turun kauppakorkeakoulun historian yksi merkittävimmistä. Menossa on valmistelu turkulaisen yliopistojärjestelmän kehittämisestä.

Turun kauppakorkeakoulu ja Turun yliopisto ovat toimineet aloitteellisesti toteuttaakseen suomalaisen yliopistojärjestelmän rakenteellista kehittämistä. Tavoitteena on edelläkävijän asemalla turvata vahva tutkimuksen ja osaamisen keskittymä toiminta-alueillamme. Siihen voidaan päästä vain kansainvälisesti kilpailukyisen tutkimuksen, laadukkaan koulutuksen ja tiiviiden yritysytymien kautta. Yhteisvoimin näiden tavoitteiden toteuttaminen onnistuu paremmin kuin kummaltakaan osapuolelta yksinään. Molemmilla on toisilleen niin selkeästi annettavaa, että yhteistyön tiivistäminen on paikallaan.

Turun kauppakorkeakoulussa, kuten varmaan myös Turun yliopistossa, herää luonnollisesti kysymyksiä siitä, millä tavalla yhteistyö vaikuttaa toimintaan ja itsenäisyyteen. Suunnittelun lähtökohtana on, että toimintaedellytykset paranevat, innostus uuden kehittämisen kasvua ja toiminnallinen itsenäisyys säilyy. Toteuttamisen aikana on erityisesti huolehdittava siitä, että mitään hyvin toimivia osia ei heikennetä. Virikkeenähdän uudistamiselle ovat olleet valtakunnalliset linjaukset yliopistosektorin rakenteellisesta kehittämisestä. Niiden linjausten kanssa ”myötäkarvaan” toimien uskon, että saamme sekä vahvistettua resurssejamme että lisättyä tunnettuuttamme, mistä on jo selvä merkkejä.

Kohti uutta toimintamallia

Turun kauppakorkeakoulun lähtökohtana yhteistyön kehittämiselle on, että kaup-

patieteellisen tutkimuksen ja koulutuksen profiili edelleen vahvistuu. Kaikissa neuvotteluissa tämä on tuotu selkeästi esille ja tämä lähtökohta on myös hyväksytty. Konsortion osapuolet ovat neuvotelleet tasavertaisina partnereina, vaikka kokoero on selkeä. Yhteistyön lähtökohtana on uudenlaisen yliopisto-organisaation rakentaminen. Ensi vuonna aloittaa kahden itsenäisen yliopiston muodostama konsortio, jolla tiivistetään toiminnallista yhteistyötä. Suunnittelua jatketaan niin, että myöhemmin tavoitteena on uudenlainen, itsenäisistä kouluista muodostuva yliopisto. Haluan nimenomaan korostaa sitä, että kyse on uudenlaisen toimintamallin hakemisesta, ei tavanomaisesta fuusiosta.

Hankkeessa valmistellaan uudenlaista yliopistojen toimintamuotoa, jossa voidaan yhdistää suuruuden ekonomia ja pienuuden ketteruus. Tämä voidaan saavuttaa vain riittävän itsenäisten yksikköjen mallilla, jossa on sangen kevyt yhteinen hallinto linjaamassa strategioita ja ohjaamassa kokonaisuutta tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Uudella organisaatiolla pyritään mahdollisuuksien mukaan tukemaan tutkijoita ja opettajia heidän tulosten tekemisessään.

On erittäin tärkeää, että hankkeelle on myös valtiollan varaukseton sekä henkinen että taloudellinen tuki. Kehittämiseen on lähdetty tositaroituksella, vakain aikkein ja korkein tavoittein. Turkuun rakennetaan monipuolista innovaatiotoimintaa tukevaa yliopistokokonaisuutta, jossa useiden tieteenalojen huippututkimukseen yhdistetään



■ Turun kauppakorkeakoulun avajaiset keräsi juhlasalin täyteen kutsuvieraita.



■ Paavo Okko

kauppatieteellistä kärkeäsaamista. Turkulaiset yliopistot luottavat siihen, että niiden ennakkoluuloton asioihin tarttuminen palauttaa ja esitetyt hankkeet saavat tarvitsemansa lisäresursoinnin.

Ohjauksjärjestelmän vastattava edessä oleviin haasteisiin

Opetusministeriön näkemykset yliopistojen ohjauksesta ja rakenteellisesta kehittämisestä konkretisoituvat uuden yliopistolain myötä. Valmistelun ennakkotiedoissa on esitetty kaksi erilaista toimintamallia yliopistoille: yksityinen säätiömalli ja julkisoikeudellinen yksikkö. Molemmilla malleilla yliopistot tarvitsevat julkista rahoitusta toimintaansa, joten rahoituspäätösten periaatteet vaikuttavat oleellisesti yliopistojen toimintamahdollisuuksiin.

Viime aikoina käyty tiedepoliittinen keskustelu antaa selvän viitteen siitä, että yliopistojen toimintaympäristö on selvästi muuttumassa. Eräs keskeinen viesti on, että vaikka yliopistolaitos on sinänsä hyvässä

kunnossa, nykyinen toimintamalli ei riitä menestykseen kansainvälisessä kilpailussa.

Ohjauksjärjestelmän uusimisen tulee vastata edessä oleviin haasteisiin, siis parantaa yliopistojen kansainvälistä kilpailukykyä, luoda positiivisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja säilyttää tasapuolinen koulutusjärjestelmä. Uudistamistyössä tulisi noudattaa seuraavanlaisia periaatteita. Yksityisen säätiön ja julkisoikeudellisen yliopiston toimintaa tulee rahoittaa samoin perustein. Ohjauksmalli olisi pidettävä mahdollisimman pelkistettynä ja yksinkertaisena niin, että sen pyörittämiseen ei tarvitse panostaa kohtuuttomasti henkilötyötä. Kansainvälinen kilpailukyky ja laatu on nostettava ohjauksjärjestelmän keskiöön. Yliopistojen sisäisessä ohjauksessa on vahvistettava managerialistista toimintamallia niin, että päätöksentekoa hajautetaan henkilöille.

Teksti on tiivistelmä rehtorin avajaispuheesta. Koko puhe on luettavissa Turun kauppakorkeakoulun verkkosivuilta osoitteessa www.tse.fi



■ Juha Pottila (vas.), Luis Alvarez ja Birgitta Sandberg

Avajaisissa ylioppilaskunnan puheenvuoron piti hallituksen puheenjohtaja **Viivi Haonperä**. Hän korosti puheessaan, että yliopistomaailman nyt ollessa suurten muutosten edessä täytyy muistaa turvata opiskelijan parempi huominen.

– Nykyisestä laadusta ja hyvästä opiskeluympäristöstä ei saa luopua konsortion edetessä. Ne resurssit, jotka tällä hetkellä kouluttavat 2500 kauppatieteiden opiskelijaa Turussa, eivät riitä tuhansille uusille sivuaineopiskelijoille. Haasteena on löytää lisäresurssit, jotta laadukas opetus tutkinto-

opiskelijoille ja liiketoimintaosaaminen turvataan, Haonperä sanoi.

Avajaisissa kuultiin myös johtamisen ja organisoimisen professori **Juha Laurilan** virkaanastujaisesityelmä ja kansantaloustieteen professori **Paavo Okon** jäähyväisluento.

Avajaisjuhlassa palkittiin ansioituneita työntekijöitä Turun kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlarahaston stipendein. Palkinnon saivat professori **Luis Alvarez**, ylivirastomestari **Juha Pottila** ja yliassistentti **Birgitta Sandberg**.



■ Juha Laurila



■ – Muutosten toteuttaminen työyhteisössä vaatii koko henkilökunnan sitoutumista, Eero Vaissi ja Tiina Vuorene sanovat.

– Kaiken tämän toivomme sujuvoittavan ja parantavan palvelua. Tehokkuutta ei siis haeta laadun kustannuksella. Päinvastoin. Etsimme parhaillaan toimivia mittareita palveluiden laadun varmistamiseksi, Vaissi korostaa.

Lähiesimiesten rooli keskeinen

Vaissin mukaan edellä esitetty saattaisi helposti jäädä elämään ainoastaan paperille ilman motivoitunutta henkilökuntaa ja johtamistaitoisia esimiehiä. Todellinen muutos alkaa vasta sitten, kun koko henkilökunta on siihen sitoutunut.

– Lähiesimiesten johtamistaidot vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hyvin ja miten nopeasti henkilöstö omaksuu uudet toimintamallit. Lähiesimiehillä on usein parhaat edellytykset tukea ja valvoa uusien toimintatapojen siirtymistä käytäntöön. Sosiaali- ja terveyspalveluissa heidän roolinsa on erityisen tärkeä, Vaissi sanoo.

– Hyvä esimies innostaa työntekijät kehittämään sekä itseään että koko työyhteisöä. Johtamisella on Raision mallissa keskeinen rooli, minkä vuoksi panostamme voimakkaasti esimiestemme johtamistaitojen kehittämiseen, Vaissi lisää.

Koulutuksesta voimavaroja

Viime keväänä kolmisenkymmentä Raision sosiaali- ja terveyspalvelun esimiestä hioi johtamistaitojaan Turun kauppakorkeakoulun TSE exen järjestämässä koulutuksessa. Yksi heistä oli Raision mallin kehittämiseen osallistunut **Tiina Vuorene**. Kuntoutusyksikön esimiehenä työskentelevä Vuorene kertoo koulutuksen antaneen työkaluja johtamistyöhön ja vahvistaneen yksiköiden välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

– Meitä varten räätälöity koulutus oli monin tavoin antoisa ja luennoitsijat erinomaisia. Luentojen aiheet käsitelivät niin taloushallintoa kuin työyhteisöjen henkilökemiamia. Eri teemoista laatimiamme esseitä hyödynnettiin opetuksessa ja niistä kumpusi hedelmällisiä keskusteluja, Vuorene kiittelee. Vuorene mukaan koulutukseen panostaminen on merkki ylemmän johdon välittämisestä ja halusta tukea henkilöstöä. Työstä on helpompi suoriutua, kun työkalupakki on kunnossa.

– Työmme on kiireistä ja vaatimuksia tulee monelta suunnalta. Tuen saaminen omilta esimiehiltä on työssä jaksamisen kannalta tärkeää. Koulutukseen panostaminen osoittaa, että meidän jaksamisestamme huolehditaan.

Hyvä johtaja vie henkilöstöä eteenpäin

Esimiesten johtamistaidoilla ja niiden kehittämisellä on kiitetyssä Raision mallissa keskeinen rooli. – Jos johtaminen ei ole kunnossa, ei Raision mallikaan toimi, sanoo Raision sosiaali- ja terveysjohtaja Eero Vaissi.

Teksti: Leena Hulsi • Kuvat: Esko Keski-Oja

Kaikki liittyy kaikkeen. Tämän yksinkertaisen oivalluksen ympärille syntyi mainetta niittänyt Raision malli, jonka avulla Raision sosiaali- ja terveyspalveluita on kehitetty tuloksellisesti.

– Raision mallista alettiin puhua syksyllä

2005, mutta sosiaali- ja terveyspalveluissa kehittämisen lähtökohdat luotiin jo vuonna 1994, jolloin sosiaali- ja terveyspalvelut yhdistettiin. Mallia kehitetään edelleen, jotta taloutta ja toimintaa voitaisiin ohjata entistä tehokkaammin, Raision sosiaali- ja terveysjohtaja **Eero Vaissi** sanoo.

Raision mallissa sosiaali- ja terveyspalveluita analysoidaan ja kehitetään kokonaisuutena sen sijaan, että tarkasteltaisiin erillisiä yksiköitä. Mallin perustana on toiminnan läpinäkyvyys, tilaajan (valtuusto ja hallitus) ja tuottajan (lautakunnat) roolien erotta-

minen, laadun ja kustannusten yhteys sekä palveluprosessien yksinkertaistaminen. Raisiossa sosiaali- ja terveyspalvelut on paketoitu tuoteperheiksi, joiden kustannusrakenteet on kirjattu resurssitaulukkoon.

Palvelujen tuottajalle keskeiseksi työvälineeksi tulleet resurssitaulukosta löytyvät helposti kunkin tuoteperheen, eli esimerkiksi kuntoutuksen, hammashuollon tai päivähoidon, kysyntä ja tunnusluvut sekä se, mikä kaikki tuotteessa maksaa ja kuinka paljon.

– Taulukoiden avulla on mahdollista tehdä vertailuja ja kohdistaa resursseja tarkoi-

tuksenmukaisesti. Juustohöyläteknikka tai varojen suuntaaminen kovinta meteliä pitävälle ei kerta kaikkiaan toimi. Resurssitaulukot ovat tehneet kaikesta läpinäkyvää, mikä on välttämätön edellytys toiminnan kehittämiseksi.

Turhista työvaiheista, päällekkäisyyksistä ja pahimmista pullonkauloista on päästy eroon analysoimalla ja virtaviivaistamalla 40–50 palveluprosessia. Nyt kaikki palvelut on kirjattu prosessikaavioihin, joista henkilöstö voi tarkistaa, mitä toimenpiteitä mikin palvelu edellyttää.

Kauppateiteellinen koulutus ja tutkimus haasteiden edessä

Turun kauppakorkeakoulussa elokuussa järjestetty kauppateiteellisen alan valtakunnallinen tapaaminen kokosi rehtorit, dekaanit, opintoasiainpäälliköt ja hallintopäälliköt keskustelemaan kauppateiteellisen yliopistokoulutuksen ja tutkimuksen tilasta ja tulevaisuuden näkymistä.

Teksti ja kuvat: Jussi Matikainen

Vuorineuvos **Kari Neilimo** esitelmöi tapaamisessa liiketoimintaosaamisen asemasta Suomen korkeakoulujärjestelmässä. Neilimon johtama liiketoimintaosaamisen selvitystyöryhmä luovutti raporttinsa *Lisää liiketoimintaosaamista korkeakouluista* opetusministeri **Sari Sarkomalle** elokuun puolivälissä. Työryhmän tehtävänä oli tarkastella suomalaisten yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen harjoittamaa liiketoimintaosaamisen tutkimusta ja koulutusta.

Kari Neilimon mukaan koulutus on nykyisellään melko hyvätaasoista ja koulutettavat motivoituneita. Parannettavaakin löytyy. Työryhmän havaintojen mukaan teoreettinen pohja on Suomessa kansainvälisestikin varsin hyvällä tasolla, mutta kytkökset käytännön yritystoimintaan liian vähäisiä.

– Esimerkiksi voimakkaasti yrityksiin kohdistuvat ja yritysyrityksissä tehtävät tutkimusprojektit ovat Suomessa turhan harvinaisia, Neilimo kritisoi.

Työryhmän mukaan koulutuksen ja tutkimuksen tavoitteena tulisi olla abc-osaamismalli. Mallissa liikkeenjohtamisen teorian tuntemus (academy), kytkentä käytännön yritystoimintaan (business) ja kyky ratkaista liiketoiminnan ongelmia (consulting) kytkeytyvät toisiinsa vuorovaikutteisesti.

Maltillisesti lisää maistereita

Neilimon johtama työryhmä suosittaa, että kauppateiteellisen alan maisterikoulutuksen määrää lisättäisiin kahdesta kolmeen prosentin vuosivauhtia.

– Lisästarve johtuu kahdesta asiasta: kansainvälistymisestä ja palvelusektorin kasvusta. Suomalaisen yrityksen kansainvälistyminen ei tarkoita yksin lisäresurssien ohjaamista ulkomaille, vaan onnistunut kansainvälistyminen vaatii tuekseen aina lisää ekonomeja myös yrityksen Suomen-toimipisteeseen, Neilimo muistutti.

Palvelusektori tarvitsee yhä enemmän alaan perehtyneitä kauppateiteiden maistereita. Kari Neilimon mukaan Turun kauppakorkeakoulussa toimiva kaupan ja palvelujen maisteriohjelma on

avaus, jollaisia tarvitaan lisää.

Tällä hetkellä kauppateiteellisellä alalla koulutetaan paljon ihmisiä hyvin pienillä henkilöresursseilla. Työryhmä asetti tavoitteeksi, että jatkossa opiskelijoita olisi opettajaa kohti 16. Nyt suhdeluku on huomattavasti isompi.

Uusi yliopistolaki 2009?

Kauppateiteellinen ala on hyvin vahvasti edustettuna kaikissa kolmessa yliopistojen rakenteellisen kehittämisen kärkihankkeessa. Turussa suunnitellaan Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhteistä konsortiota. Myöhemmin tavoitteena on aivan uudenlaisen, school-muotoisia yksiköitä sisältävän yliopiston synnyttäminen. Helsingissä kauppakorkeakoulu on muodostamassa uutta yliopistoa yhdessä taideteollisen ja teknillisen korkeakoulun kanssa. Kuopion ja Joensuun liittoyliopistohankkeessa etsitään uusia toimintatapoja kauppateiteelliseen koulutukseen ja tutkimukseen Itä-Suomessa.

Opetusministeriön johtaja **Anita Lehikoinen** toi tapaamiseen tuoretta tietoa uuden hallituksen korkeakoulu- ja tiedepolitiikasta. Yliopistot on tarkoitus irrottaa nykyisistä valtion tilivirastojen rooleistaan. Lehikoinen korosti, että opetusministeriön näkökulmasta menossa on yliopistouudistus, ei hallinnon uudistus.

– Yliopistolaitosta ei tule kehittää osana valtionhallintoa. Uudenlaiset toimintamallit mahdollistavan yliopistolain valmistelu on jo käynnistynyt. Tavoitteena on saada lakiesitys valmiiksi keväätuntokaudella 2009, Lehikoinen linjasi.

Yliopistolain uudistus on mittava reformi, joka tehdään verraten nopealla aikataululla. Anita Lehikoinen korosti puheenvuorossaan avoimen keskustelun tärkeyttä.

– Pyrimme konsultoimaan yliopistoyhteisöä tiiviisti koko prosessin ajan, Lehikoinen lupasi.



■ Anita Lehikoinen



■ Kari Neilimo



■ Michael Berry (vas.) ja Werner Auer-Rizzi

Ekonomiopetussaavutus 2007 -palkinto TuKKK:lle

Kauppateiteellisen alan valtakunnallisen tapaamisen yhteydessä jaettiin vuoden 2007 Ekonomiopetussaavutuspalkinto. Suomen Ekonomiliitto SEFE ry ojensi sen tänä vuonna Turun kauppakorkeakoulun kurssille Culture and International Management. SEFE piti kurssin yhtenä vahvuutena poikkeavaa opetusmetodia.

Teksti: Tuija Alihaanperä • Kuva: Jussi Matikainen

Culture and International Management -kurssilla suomalaisopiskelijat ja vaihto-opiskelijat ovat opettajia toinen toisilleen.

– Kurssin lähtökohdista on, että opiskelijat ovat oman kulttuurinsa asiantuntijia. He tuntevat oman kulttuurinsa paremmin kuin yksikään opettaja voi koskaan tuntea. Kurssilla opiskelijat pohtivat yhdessä sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyviä kulttuurisidonnaisia asioita. He miettivät esimerkiksi missä, miksi ja miten eri kulttuurien välinen lämmittäisyys loppuu ja erot alkavat, kurssin opettaja, Turun kauppakorkeakoulun kulttuurienvälisen suhteiden dosentti **Michael Berry** kertoo.

Berryn mielestä suomalaisten ja vaihto-opiskelijoiden saattaminen akateemiseksi voimavaraksi on hyvä keino kehittää kansainvälistymistä kotiyliopistossa. Ylioppilaskunnan aktiivinen tuki ja eri oppiaineiden välinen kiinteä yhteistyö antaa Turun kauppakorkeakoululle mahdollisuuksia viedä mallia myös muihin yliopistoihin.

Berry on kehittänyt kurssin opetusmetodin yhdessä professori **Werner Auer-Rizzin** kanssa. Auer-Rizzi työskentelee Johannes Kepler Universititätissä Itävallan Linzissä.

Heidän yhteistyönsä on jatkunut jo runsaan vuosikymmenen ajan.

Ryhmäkeskustelut pääroolissa

Culture and International Management -kurssilla keskitytään neuvottelutaitoihin ja kulttuurienvälisen kommunikoinnin haasteisiin kansainvälisen liiketoiminnan näkökulmasta. Kurssin tavoitteena on tarjota opiskelijoille työkalut oppia huomioimaan ja ymmärtämään kulttuuri- ja kielitieteiden vaikutuksia omaan ja muiden ihmisten käyttäytymiseen. Samalla opiskelijat pystyvät kehittämään taitoa tulkita kulttuurisia merkityksiä bisnesympäristöissä.

– Vaihto-opiskelijoille ja paikallisille opiskelijoille annetaan samalla sekä mahdollisuus että vastuu auttaa toisiaan kehittämään kulttuurienvälisen kommunikaation taitoja, Berry sanoo.

Kurssin keskeisenä toimintatapana on opiskelijoiden käymät ryhmäkeskustelut. Niissä opiskelijat auttavat toinen toisiaan sekaannustenkin kautta tulemaan tietoisiksi kulttuuri- ja logiikoista.

– Oman roolini opettajana näen ohjaamassa opiskelijoita oppilas-opettaja-roolin löytämisessä. Seuraamalla keskustelua opin samalla itse, ja pystyn välittämään oppimaani seuraaville opiskelijaryhmille, Berry toteaa.

Kommunikointitaidoista on hyötyä myös työelämässä.

– Unelmani on, että opiskelijat opintojensa päätyttyä vievät oppimansa ajattelutavan yritysmaailmaan. Siitä olisi hyötyä erityisesti yritysten kansainvälisille tiimeille, Michael Berry sanoo.

Culture and International Management

- Tänä syksynä kurssilla on mukana 56 opiskelijaa. Suomalaisopiskelijoiden lisäksi kurssilla on ranskalaisia, pohjoisamerikkalaisia, hollantilaisia, espanjalaisia, saksalaisia, venäläisiä, meksikolaisia ja slovakialaisia opiskelijoita.
- Kurssin alussa on Werner Auer-Rizzin vetämä kahden viikon intensiivijakso, jossa opetellaan neuvottelutaitoa sekä käytännön että teorian avulla.
- Intensiivijakson jälkeen opiskelijat osallistuvat 5–7 opiskelijan ryhmäkeskusteluihin, joissa käsitellään eri kulttuurien johtamiskäytäntöjä. Jokaisessa ryhmässä on vähintään kaksi saman kulttuurin edustajaa.
- Opiskelijat pitävät kurssin aikana oppimispäiväkirjaa. Kurssin loputtua he kirjoittavat reflektioivaa esseeseen omasta oppimiskokemuksestaan.

Kaj Paavolan ja Olli Hietasen antoisa yhteistyö

Haastavia keskusteluja ja uusia näkökulmia

Biolan Oy:n Kaj Paavola ja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen Olli Hietanen keuhuvat kilvan toisiaan. Miesten hedelmällinen yhteistyö alkoi Hietasen ohjattessa Paavolan eMBA-ohjelman lopputyötä.

Teksti: Mirka Sillanpää • Kuvat: Esko Keski-Oja

Biolan Oy:n tuoteryhmäpäällikkö **Kaj Paavola** suoritti kolmessa vuodessa Turun kauppakorkeakoulun kolmiosaisen eMBA-ohjelman. Paavolan lopputyö *Ekologisen sanitaati-on tulevaisuus* liittyi vahvasti hänen työhönsä Biolan Oy:n tuoteryhmäpäällikkönä.

– Valmistuin viime keväänä. eMBA-ohjelman suorittaminen oli pitkäaikainen tavoitteeni. Koulutuksen suorittaminen oman työn ohella oli kieltämättä aika rutistus, mutta hyvin antoisa sellainen, Paavola hymyilee.

– Kaj oli opiskelijana yksi parhaista. Hän on kiinnostunut omasta asiastaan ja työstään ja sen minkä hän tekee, hän tekee täysillä. Lisäksi se, että työ on vahvasti kiinni tekijän omassa työssä ja yrityksessä, tekee hyvästä lopputyöstä erinomaisen, Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kehitysjohtaja ja Kaj Paavolan lopputyön ohjaaja **Olli Hietanen** kehuu.

– Olli puolestaan on loistava ohjaaja. Hän keskittyi aiheeseeni ja haastoi usein ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Olemme molemmat kiireisiä, mutta yksi yhteistyömme vahvuuksista oli varmasti se, että kun tapasimme, keskityimme vain olennaiseen, Paavola kiittää. ▶▶

eMBA-koulutuksen tarkoitus on kehittää johtajuutta, ja se onnistuu sitä paremmin mitä enemmän lopputyö on kiinni tekijän omassa käytännön työssä.



Varmemmalle pohjalle

JOKO-koulutus teki Ulla Nygrénistä varmemman johtajan. Intuitiivisuus vaihtui faktapohjaiseen ymmärrykseen organisaatioiden johtamisesta.

Teksti ja kuva: Jussi Matikainen

– Tieteellisten kirjastojen johtajiksi tullaan useimmiten asiantuntijuuden kautta. Itsekin tutkimusta tehnyt johtaja ymmärtää paremmin tiedeyhteisön toimintatavan ja tarpeet. Mutta se on kuitenkin vain kolikon toinen puoli. Ensisijaisesti kyse on johtamistyöstä, Turun kauppakorkeakoulun kirjasto-tietopalvelun johtaja **Ulla Nygrén** pohtii.

Nygrén hakeutui syksyllä 2006 Turun kauppakorkeakoulun yleisliikkeenjohtolliseen johtamiskoulutusohjelmaan (JOKO). TSE exe -yksikön järjestämä JOKO on kolmivaiheisen eMBA-koulutuksen aloitusmoduuli.

Monipuolista johtamista

– Koulutuksessa oivalsin, että johtaminen todella on professio. Kirjastoissa tarvitaan ihmisiä, jotka ovat opiskelleet organisaatioiden johtamista. Tarvitaan henkilöstöjohtamista, tarvitaan sidosryhmäjohtamista, tarvitaan markkinointijohtamista. Myös johdon laskentatoimen hallinta on tärkeää voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissakin. Aiemmin olin ajatellut johtamiseen liittyviä asioita pikemminkin intuitiivisesti, nyt tunnen olevani paljon varmemmalla pohjalla, Ulla Nygrén arvioi koulutuksen antia.

Koulutus antoi myös hyvän kuvan kauppatieteellisten oppiaineiden sisällöstä. Nygrén uskookin nyt pystyvänsä arvioimaan entistä paremmin eri oppiaineiden tiedontarpeita.

JOKO-ohjelma koostuu kuukausittaisista lähiopetusjaksoista ja kirjallisista välitehtävistä. Koulutukseen osallistui 22 henkilöä,

joista suurin osa tuli yritysmaailmasta. Kirjava, erilaisia organisaatioita edustanut joukko oppi toisiltaan paljon. Loppukeväästä opiskelijoilla oli Brysselin-jakso, jossa ryhmätöin kerrattiin vuoden aikana opittua käytännönläheisestä näkökulmasta.

Koko yksikön hyödyksi

JOKO-ohjelman opiskelijat kirjoittavat lopputyön, jossa omaan organisaatioon liittyvää kehityshanketta käsitellään johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on kehityssuunnitelma, josta hyöttyy koko työyhteisö. Ulla Nygrénin lopputyö käsittelee laadun kehittämistä johtamisen välineenä Turun kauppakorkeakoulun kirjasto-tietopalvelussa.

– Yksikköömme syntyi hyvin konkreettinen suunnitelma, jota alamme tulevina vuosina soveltaa käytäntöön. Olemme viime vuosina muuttaneet toimintatapamme niin, että henkilökunta toimii kolmessa tiimissä. Hankinta- ja kokoelmatiimi, asiakaspalvelutiimi ja e-tiimi lähtevät nyt johdollani kehittämään laatukysymyksiä.

Suunnitelmissa on esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyn tekeminen keväällä. Kyselystä syntyy samalla markkinoinnin laitoselle gradu, jota ohjaavat **Ulla Hakala** ja **Rami Olkkonen**. Tutkimuksessa käytetään yhdysvaltalaisista LibQUAL-kyselyä, jolloin pohjaksi saadaan laaja vertailuaineisto sekä Suomesta että muualta Euroopasta.

Kouluttamista ja kouluttautumista

Verkon kautta välitettävä tieto on sysännyt

tieteellisissä kirjastoissa työskentelevien toimenkuvat muutokseen. Kirjasto-tietopalvelussa koko henkilökunnan on kouluttauduttava jatkuvasti.

Turun kauppakorkeakoulun kirjasto-tietopalvelu hankkii suurimman osan elektronisista aineistoista kansallisen elektronisen kirjaston, FinELibin kautta.

– FinELib tekee kustantajan kanssa sopimuksen, johon sisältyy koulutus. Paitsi informaattikkomme, myös koko asiakaspalveluhenkilökuntamme osallistuu koulutuksiin. Asiakaspalvelussa ollaan 'ensiapulääkäreitä', informaattikko on spesialisti, jolta asiakkaamme saavat syvempää tukea.

Nygrén ja informaattikko **Päivi Seppä-Lassila** ovat suunnitelleet kirjastohenkilökunnan koulutuskalenterin. Osa koulutuksesta järjestetään henkilökunnan omin voimin, mutta tarpeen mukaan myös ulkopuolisia kouluttajia käytetään. Tällä hetkellä haussa on esimerkiksi kirjastoenglannin tuntija.

Yksi kirjasto-tietopalvelun tärkeistä tehtävistä on opiskelijoiden ja tutkijoiden kouluttaminen tietolähteiden käyttöön.

– Informaatiolukutaidon opetus alkaa jo ensimmäisenä opiskeluvuonna. Aivan uutena asiana opetus kuuluu nyt myös kaikkien jatko-opiskelijoiden koulutukseen. Lisäksi koulutamme eMBA-opiskelijoita. Olemmekin ensimmäisiä suomalaisyliopistoja, joissa informaatiolukutaidon opetus on integroitu koulutukseen kaikilla tasoilla, Ulla Nygrén iloitsee.

VIERASKYNNÄ

Tuija Lehesvirta



Kielikylpy henkilöstön kehittämiseen

Kaikki tietävät, mitä tehdään yritysten henkilöstöosastoilla: laaditaan työsuhteita, maksetaan palkkoja, pidetään rekisteriä työsuhteista, huolehditaan merkkipäivämuistamisista ja palvelusvuosipalkkioista. Näiden lisäksi henkilöstöosastoille on pesiytynyt toimintaa nimeltä henkilöstön kehittäminen, joka useimmiten mielletään henkilöstökoulutukseksi. Tästä itseään kunnioittava henkilöstön kehittäjä usein vähän närkästy: eihän tämä pelkkää koulutusta ole.

Mitä henkilöstön kehittäminen, tämä usein strategiseksi määritelty henkilöstötyö sitten tämän päivän yritysarjessa on? Vilkaissu osastoni toimintasuunnitelmaan kertoo: seuraajasuunnittelua, tehtäväkiertoa, kompetenssikartoitusta, avainresursien tunnistamista, osaamisen siirtämistä, oppimispolkujen, johtamisen kehittämistä, esimiestyön tukea, sisäistä viestintää ja, totuuden nimessä, myös sitä henkilöstökoulutusta. Monenmoisia arkisia töitä, jotka vaativat monenmoisia taitoja – kompetensseja, niin kuin henkilöstön kehittäjät sanovat. On oltava tajua strategioista ja bisneksen logiikasta, organisaation rakenteista ja ihmisten toiminnasta siinä. On nähtävä millaista osaamista huomenna tarvitaan ja missä, ja löydettävä keinot kehittää ja kohdentaa osaamista oikeaan paikkaan

ja oikeaan aikaan. Osaaminen ja inhimillinen toiminta ovat tyypillisesti varsin hitaasti muutettavissa, ja liiketoiminnan tarpeisiin vastaavan huomisen osaamisen piti olla valmis yleensä jo eilen.

Suomalainen teollisuus on ollut pikkuisen hidas näkemään ihmisten merkitystä liiketoiminnan osana. Siitä en kuitenkaan oikein osaa syyttää pelkästään insinööriä liikkeeseenjohtoa. Jos on kauppatieteilijälle vaikeaa perehtyä paperikonebisnekseen, niin taitaa insinöörille riittää haastetta henkilöstön kehittämisen käsitteissä. Suuri osa tämän päivän teollisuuden johtajista on käynyt koulunsa aikana, jolloin ihmisen roolia tuloksen tekemisessä käsiteltiin vähän toisin kuin tänä päivänä. Keinoja tuottavuuden kasvattamiseen opiskeltiin enemmän teknisillä termeillä.

On selvää, että omiemme joukossa me kaikki eri alojen osaajat keskustelemme juuri sellaisella slangilla, joka on välttämätön jokaisen erityisalan sisällä. Käsitekukkaset lisäävät tehokkuutta silloin, kun työkieli on kaikille yhteinen. Pitäisi kuitenkin muistaa, että ammattikielen paikka on ammatillisissa verkostoissa. Niin kauan kuin henkilöstön kehittäjät tarjoilevat liikkeenjohdolle lääkkeitään kompetenssien, kyvykkyyksien ja koutsingin kielellä, voi olla, että kysyntä ei

ole aivan valtavaa. Pieni asiakaslähtöisyyden lisääminen ei ehkä olisi pahitteeksi.

Insinöörien kanssa puhutaan tekniikan kielellä, liikkeenjohdon kanssa liiketoiminnan kielellä, eikä henkilöstön kehittämisen käsitteistö ole perinteisesti sisällynyt kumpaankaan. Ummikolle uuden kielen opettelu on tehokkainta, jos opettaja edes auttavasti osaa oppilaan kieltä, tai löytyy joku muu yhteinen väline, jonka avulla ajatuksia voidaan vaihtaa. Henkilöstön kehittäjien haasteena on opetella sen verran liiketoiminnan ja tekniikan kieltä, että tehokas kommunikointi tulee mahdolliseksi. Pelkkä lainasanojen istuttaminen vieraaseen kieleen ei taida riittää synnyttämään strategista henkilöstön kehittämistä.

Itselläni on alkamassa kymmenes kielikylpyvuosi, ja vieläkin riittää opittavaa.

Tuija Lehesvirta

Henkilöstöpäällikkö

Metso Paper Oy Ilma- ja kemikaalijärjestelmät



Kuva: Raisio Oyj

Matti Rihko hallitukseen

Raisio Oyj:n toimitusjohtaja **Matti Rihko** on valittu Turun kauppakorkeakoulun hallitukseen. Aikaisemmin hallituksessa on ollut ulkopuolisia jäseniä vain yksityisen kauppakorkeakoulun aikana. Ns. ulkopuolisen yliopiston henkilökuntaan tai opiskelijoihin kuulumattoman jäsenen valinta perustuu yliopistolakiin. Rihkon varajäseneksi hallituksen valittiin Hansaprint Oy:n toimitusjohtaja **Timo Ketonen**.

Näkökulmia vastuulliseen liiketoimintaan

– Voiko vastuullinen liiketoiminta olla kilpailutekijä, kysyi Turun kauppakorkeakoulun rehtori **Tapio Reponen** avatessaan syyskuun puolivälissä järjestetyn ”Vastuullinen liiketoiminta – käytäntö, tutkimus ja kehitys” -seminaarin.

Tähän ja moneen muuhun ajankohtaiseen kysymyksen esittiin vastauksia kahden päivän ajan. Ensimmäinen päivä oli varattu yritysneuvottelulle, toisena päivänä keskusteltiin ajankohtaisesta vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksesta.

Turun kauppakorkeakoulun Vastuullisen liiketoiminnan keskuksen koordinoimassa TuKKK:n sisäisessä verkostossa on jo 40 tutkijaa ja opettajaa. Ulkoiset kansalliset ja kansainväliset verkostot ovat huomattavasti laajempia. Vastuullinen liiketoiminta on yksi Turun kauppakorkeakoulun strategiassa tunnustetuista erityisosaamisen alueista.

ICSB-konferenssi onnistui hyvin

Kesäkuun puolivälissä järjestetty yrittäjyyden maailmankonferenssi ICSB 2007 kokosi Turun kauppakorkeakoululle yli 700 yrittäjyyden asiantuntijaa.

Konferenssin avannut kauppa- ja teollisuusministeri **Mauri Pekkarinen** pohti puheessaan yrittäjyyden tiellä olevia esteitä.

– Esteitä voidaan poistaa kannustamalla yrityksiä kasvuun, takaamalla tarvittava tuki ja vastaamalla koulutusjärjestelmän kautta liiketoiminnan työvoimatarpeisiin, Pekkarinen linjasi.

– Paras tapa yrittäjyyden edistämiseen on tietämyksen ja näkemyksen jakaminen. Tähän konferenssi tarjosi oivan mahdollisuuden, ICSB:n presidentti **Zulma Quiñones** pohti.

Yrittäjyyden maailmankonferenssi oli Turun kauppakorkeakoulun historian suurin.

– Osallistujien palaute konferenssista ja järjestelyistä oli todella positiivista, konferenssipäällikkö **Ulla Hytti** iloitsi tapahtuman päätyttyä.

Vuoden paras kuntagradu Turun kauppakorkeakoulusta

Kuntaliitto valitsi KTM **Marjaana Koirasen** pro gradun *eHealth – Passiivisesta potilaasta aktiiviseksi hoidon osatekijäksi* vuoden 2006 parhaaksi kunta-alaa käsitteleväksi oppinnäytetyksi. Turun kauppakorkeakoulun johtamisen laitokselle tehdyn tutkielman ohjaisivat professori **Reima Suomi** ja KTT **Eija Koskivaara**.

Marjaana Koirasen gradu käsittelee terveydenhuollon tietojärjestelmiä ja niiden ny-

kytilannetta asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan Satakunnan sairaanhoitopiirin kansalaisille tuottamaa SalpaNet-informaatioportaalia. Tutkielmassa selvitetään, millaisia sähköisiä terveydenhuollon palveluita asiakkaille tarjotaan, millaiset asiat motivoivat käyttämään terveysaiheisia internet-sivustoja ja mitä luotettavalta terveysaiheiselta internet-sivustolta vaaditaan.

Luomisvoimaa etsimässä

Innovaatioita syntyy, kun tuttuja asioita yhdistellään uudella tavalla. Kulttuuri luo otollisen maaperän näille yhteentörmäyksille ja luovuudelle. Yhdysvaltalainen tulevaisuudentutkija **Alex Soojung-Kim Pang** korostaa ympäristön merkitystä innovaatioiden edistäjänä

– Kaupunkimaiset työympäristöt lähellä kaupallisia keskuksia edistävät innovaatioita. Innovatiivisiin työympäristöihin tarvitaan

esimerkiksi puistoja ja ravintoloita, joissa ihmiset voivat vaihtaa ajatuksiaan, Soojung-Kim Pang sanoo.

Alex Soojung-Kim Pang esiintyi Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen järjestämässä Culture as Innovation -konferenssissa kesäkuussa. 15-vuotisjuhluvuottaan viettävä Tulevaisuuden tutkimuskeskus järjesti kansainvälisen konferenssin nyt yhdeksättä kertaa.

Tekes-rahoitteinen IT-projekti käynnistyi

Turun kauppakorkeakoulussa on käynnistynyt tietojärjestelmätieteen IT Leadership Potential -projekti (itLEPO). Projektissa rakennetaan IT-palvelujohtamisen kehittämis työkalu ja valmennusmenetelmä. Projektin rahoittavat Tekes sekä kymmenen suomalais-yritystä ja julkishallinnon organisaatiota.

– IT-palvelut on pitkään mielletty tuki-toiminnoiksi, joissa riittää rutiinomainen

palvelutaso. Tämä on heijastunut myös IT-palvelujohtamisen laatuun ja ketteryyteen, projektia johtava professori **Hannu Salmela** sanoo.

Kehitteillä oleva itLEPO-valmennusmenetelmä tarjoaa välineen käyttämättömän IT-palvelujohtamisen potentiaalain tunnistamiseen ja sen saamiseen ketterämmäksi. Projekti kestää vuoden 2008 loppuun.

Valmistuneita

Kauppateiden tohtorin tutkinto
Raitoharju Reetta

Kauppateiden maisterin tutkinnot

Ellala Anna
Harkonsalo Jatta
Heikkinen Marjo
Jurkkola Outi
Kivisaari Paula Helena
Korhonen Anne-Maria
Laakso Tom
Laurén Tiina
Makkinen Helena
Mäntylä Anu
Ollila Mervi
Rantala Teemu
Ratsula Annika
Rintamaa Joni
Ryömä Arto
Sirviö Anna
Tasaranta Anne
Tuominen Jani
Ylätaalo Hanna

Kauppateiden kandidaatin tutkinto
Lehtonen Miikka

PORIN YKSIKKÖ

Kauppateiden maisterin tutkinto
Himberg Sanna

Kauppateiden kandidaatin tutkinnot
Niemi Heidi
Nieminen Satu
Vähä-Pesola Hanna

Laitosjohtajat valittu

Turun kauppakorkeakoulun laitosjohtajat kaudella 1.8.2007–31.7.2010 ovat:

Johtamisen laitos:
ma. professori **Hannu Salmela**
(varajohtaja ma. professori **Jouko Toivonen**)

Laskentatoimen laitos:
professori **Kari Lukka**
(varajohtaja professori **Hannu Schadéwitz**)

Markkinoinnin laitos:
professori **Niina Nummela**
(varajohtaja professori **Heli Marjanen**)

Yleisen taloustieteen laitos:
professori **Luis Alvarez**
(varajohtaja yliassistentti **Martti Vihanto**)

Kielten laitos:
lehtori **Hanna Ruska-Becker**
(varajohtaja lehtori **Esko Kukkasniemi**)

Opiskelijavalinta 2007

Hyväksytyt

- Väylä 1, KTK/KTM-koulutus: miehiä 110, naisia 85.
- Väylä 2, Kansainvälisen liiketoiminnan pääaine: miehiä 22, naisia 28.
- Väylä 3, Porin yksikkö: miehiä 29, naisia 22.
- Yhteensä hyväksyttiin 296 opiskelijaa, joista miehiä 161 (54,4 %) ja naisia 135 (45,6 %).
- Avoimen valintaväylän kautta hyväksyttiin 5 opiskelijaa, joista 1 Porin yksikköön.

Hakeneet

- Väylä 1, KTK/KTM-koulutus: 1972 hakemusta.
- Kansainvälisen liiketoiminnan pääaine: 315 hakemusta.
- Porin yksikkö: 672 hakemusta.
- Hakija voi pyrkiä samanaikaisesti useamman valintaväylän kautta. Yhteensä hakijoita oli 2136, joista miehiä 1107 (51,8 %) ja naisia 1029 (48,2 %).

Pori juhli 10-vuotista KTM-koulutustaan



Kuva: Marko Mikkola

Markku Mattila

hujana oli Suomen Akatemian pääjohtaja **Markku Mattila**.

Markku Mattila korosti puheessaan, että Turun kauppakorkeakoulun toiminta Porissa on sujunut hyvin ja tuloksellisesti. Turun kauppakorkeakoulu ja Satakunta laajemminkin ovat saavuttaneet tärkeitä tavoitteita. Satakunta on vahvistanut yliopistollista toimintaa alueellaan ja yliopisto on päässyt lähemmäs paikallista yritystoimintaa ja myös julkista sektoria. Kun Porissa nykyisellään on viiden yliopiston toimintaa, voi hänen Mattilan mukaan sanoa, että myös yliopistojen yhteistyölle on täällä harvinaisen monipuoliset kehittämisen edellytykset.

– Porin yliopistokeskus on tullut tarpeeseen korkeimman koulutuksen ja tutkimuksen aseman vahvistajaksi Satakunnassa. Kun valtion mahdollisuudet olennaisesti lisätä alueellista tutkimusrahoitusta näytävät olevan rajalliset, ovat alueelliset toimijat aivan ratkaisevassa asemassa yliopistollisen toiminnan vahvistamiseksi myös täällä Satakunnassa. Turun kauppakorkeakoulun täällä tänään juhlittava toiminta on näyttö tällaisesta satakuntalaisesta tahtotilasta. Toivon, että tämä tahtotila jatkuu ja edelleen voimistuu, Mattila sanoi.

Tänä vuonna tulee kuluneeksi kymmenen vuotta siitä, kun Turun kauppakorkeakoulu alkoi järjestää kauppatieteellistä tutkintokoulutusta Porissa. Porin yliopistokeskuksessa toimiva TuKKK:n yksikkö juhlii merkkipäälua syyskuussa. Juhlatilaisuuden pääpu-

Coachingilla edistetään esimiestaitoja

Yrity maailman osaamisen kehittämisessä on edetty yhä yksilöllisempiin menetelmiin. Coaching on ratkaisukeskeinen ja tuloksiin suuntaava keskusteluprosessi. Coach eli valmentaja edistää yksilön tai ryhmän itseohjautuvaa oppimista, henkilökohtaista kasvua ja hyvinvointia sekä tätä kautta myös organisaation tulosta.

Henkilökohtainen coaching-prosessi kestää tavoitteista riippuen yleensä 3–12 kuukautta. Valmennuskeskustelut käydään tarpeen mukaan, ja keskimäärin niitä on joka kolmas viikko puolitoista tuntia kerrallaan. Puhelinkeskustelut, sähköpostiyhteydenpito ja erilaiset välitehtävät kuuluvat myös prosessiin.

Mitä hyötyä yrityksille?

Tutkimustemme mukaan coaching täsmentää ja muokkaa esimiehen käsityksiä omista johtamistaidoista ja ohjaa käyttäytymisen tason muutoksiin työssä. Coachingilla on mahdollista vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin, lisätä ja vahvistaa sisäistä yhteistyötä ja keskustelua sekä muokata johtamista vuorovaikutteisemmaksi.

Coaching tukee esimiesten työssä jaksamista, lisää heidän itsetuntemustaan sekä selkeyttää ja vahvistaa esimiesroolia. Esimiehet kokivat myös tilanteiden analysoinnin ja suunnitelmallisuuden sekä vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kehittyneen coaching-prosessin aikana.

Business coaching -ohjelma alkaa tammikuussa ja kestää kesäkuuhun 2008. Hakuaika ohjelmaan päättyy 1.10.2007. Lisätietoja: Leena Jokinen, leena.jokinen@tse.fi, p. 040 707 7982.

Osaamisen johtamisella lisää kilpailukykyä ja työhyvinvointia

Osaamisen johtaminen on kriittinen menestystekijä suomalaisessa työelämässä. Yritysten johdolla ja esimiehillä on edessään mittava haaste: miten osata ennakoita tulevia osaamistarpeita, varautua muutoksiin, siirtää osaamista ja varmistaa työhyvinvointi yrityksessä. Tiedon ja osaamisen merkitys tulevaisuuden ja tuotannon tekijöinä tulevat entisestään korostumaan, ja yritysjohtolta odotetaan valmiuksia niiden hallintaan.

Turun kauppakorkeakoulun TSE exe on käynnistänyt pk-yritysjohdolle tarkoitetun osaamisen johtamiseen valmentavan OSAAVAT-ohjelman. Se antaa yrityksille käytännön työkaluja ja valmiuksia osaamiseen hallittuun johtamiseen ja sitä kautta parempaan kilpailukykyyn ja työhyvinvointiin.

Kehittämishajon aikana tavoitteena on luoda yrityksiin toimintamalli, jossa käytännönläheisin työkaluin viedään osaamisen johtamiseen liittyviä kysymyksiä koko henkilöstölle. Toimintamallissa korostuu yhdessä tekemisen työskentelytapa. Jokainen työntekijä yrityksessä sitoutuu henkilökohtaisesti omaan osuuteensa ja yritysjohto kantaa kokonaisvastuun.

OSAAVAT-ohjelma on käynnistetty Euroopan sosiaalirahaston tuella. Ohjelma käynnistyi toukokuussa 2007. Siihen osallistuu 20 pk-yritysjohtajan edustajaa, jotka haluavat panostaa osaamisen johtamisen kehittämiseen yrityksessään ja omassa esimiestyössään.

Lisätietoja: Pirkko Jalkanen, pirkko.jalkanen@tse.fi, p. (02) 481 4552.



Veikko Kärnä

KTM **Veikko Kärnä** väitöskirjatutkimus *A Return to the Past? An Institutional Analysis of Transitional Development in the Russian Mining Industry* (Paluu menneisyyteen? Venäjän kaivosteollisuuden transitiiokehityksen institutionaalinen analyysi) tarkastettiin Turun kauppakorkeakoulussa 1.6.2007. Vastaväittäjänä toimi kauppatieteiden tohtori, yliopistonlehtori **Johan Sandström** (Örebron yliopisto) ja kustoksena professori **Satu Lähteenmäki**. Tutkimus kuuluu liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin alaan.

Veikko Kärnä on syntynyt vuonna 1955 Oulussa. Hän on kirjoittanut ylioppilaaksi Merikosken lukiosta vuonna 1975 ja valmistunut kauppatieteiden maisteriksi Turun kauppakorkeakoulusta vuonna 1980. Kärnä on toiminut vuosina 1982–1989 Outokumpu-konsernissa mm. Moskovan konttorin johdossa. Vuosina 1989–2006 hän työskenteli Sandvik-konsernissa mm. IVY-kaupan toimitusjohtajana. Vuodesta 2006 kevääseen 2007 Kärnä toimi Vilakone Oy:n toimitusjohtajana.

Venäläinen kaivosteollisuus palannut menneeseen

Venäläisessä kaivosteollisuudessa otettiin 1990-luvulla askel kohti länsimaista teollisuuden rakennetta. Väitöstutkimus osoittaa, että 2000-luvulla kaivosteollisuus on kuitenkin organisoitunut muotoon, joka vastaa yllättävän paljon Neuvostoliiton kaivosteollisuuden rakennetta.

Venäläinen kaivosteollisuus yksityistettiin 1990-luvun alussa. Samalla Moskovassa sijainneet toimialaministeriöt lakkautettiin. Kaivokset olivat hetken aikaa autonomisia. Kaivokset sulautettiin kuitenkin nopeasti osaksi oligarkkien omistamia konserneja. Nämä konsernit ottivat entisten toimialaministeriöiden roolin. Lisäksi monet konserneista ovat palanneet neuvostoajalta periytyvään vertikaalisen integraation rakenteeseen.

Vertikaalirakenteessa sama yhtiö sekä tuottaa raaka-aineet että jalostaa ne lopputuotteiksi. Esimerkiksi sähköyhtiö omistaa hiilikaivoksia, joiden tuottama hiili poltetaan yhtiön omissa voimalaitoksissa.

Suurin osa Venäjän kaivoksista sijaitsee maantieteellisessä periferiassa. 1990-luvun autonomiavaiheen aikana kaivokset saivat itse päättää esimerkiksi laitehankinnoistaan. Nyt valta on kuitenkin keskitetty Moskovaan. Konsernien osana kaivokset ovat menettäneet vaikutusmahdollisuutensa. Niillä on tänään hyvin samankaltainen tuotantoyksikön asema kuin Neuvostoliiton aikana.

Väitöskirjatutkimuksessa Venäjän kaivosteollisuuden kehitystä tarkastellaan niin sanotun uuden institutionaalisen teorian kautta. Teoriassa paluu vanhaan selitetään instituution uudelleensyntymisellä.

Vanha teollisuuden rakenne on kognitiivisesti institutionalisoitunut malli. Se oli valtion päätösten takia hetken aikaa kielletty, mutta otettiin käyttöön, kun olosuhteet sen taas sallivat.

Tutkimus osoittaa, että päättäjien kognitiivisessa teollisuuden ”oikea” rakenne oli vertikaalisesti integroitunut neuvostomalli,

joka sopivan tilaisuuden tullen synnytetään uudelleen.

Veikko Kärnä
vekarna@gmail.com

Julkaisutiedot

Kärnä, Veikko: *A Return to the Past? An Institutional Analysis of Transitional Development in the Russian Mining Industry*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A–5:2007. ISBN 978-951-564-426-8 (nid.), 978-951-564-427-5 (pdf) / ISSN: 0357-4652 (nid.), 1459-4870 (pdf).

Väitöskirja on luettavissa osoitteessa:
www.tse.fi/julkaisut/vk/Ae5_2007.pdf

KTL **Teemu Haukiojan** väitöskirjatutkimus *Sustainable Development and Economic Growth in the Market Economy* (Kestävä kehitys ja talouskasvu markkinataloudessa) tarkastettiin Turun kauppakorkeakoulussa 15.6.2007. Vastaväittäjänä toimi professori **Markku Ollikainen** Helsingin yliopistosta ja kustoksena professori **Paavo Okko**. Tutkimus kuuluu kansantaloustieteen alaan.

Teemu Haukioja kirjoitti ylioppilaaksi vuonna 1981 Porkkalan lukioista. Hän valmistui Turun kauppakorkeakoulusta kauppatieteiden maisteriksi vuonna 1990 ja kauppatieteiden lisensiaatiksi vuonna 1995.



Teemu Haukioja



Leena Haanpää

KTM, FM **Leena Haanpään** väitöskirjatutkimus *The Colour Green – A Structural Approach to the Environment-Consumption Nexus* (Häivähdys vihreää – rakenteellinen lähestymistapa ympäristö-kulutussuhteeseen) tarkastettiin Turun kauppakorkeakoulussa 15.6.2007. Vastaväittäjänä toimi dosentti **Pekka Jokinen** Tampereen yliopistosta ja kustoksena professori **Timo Toivonen**. Tutkimus kuuluu taloussosiologian alaan.

Leena Haanpää kirjoitti ylioppilaaksi vuonna 1986. Hän valmistui filosofian maisteriksi Turun yliopistosta vuonna 1997 ja kauppatieteiden maisteriksi Turun kauppakorkeakoulusta vuonna 2001. Vuodesta 2002 alkaen Haanpää on toiminut Turun kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksella assistenttina ja väitöskirjatutkijana.

Kestävä kehitys ei sulje pois talouskasvua

Talouskasvu ja kestävä kehitys ovat samanaikaisesti mahdollisia markkinatalousjärjestelmässä. Se kuitenkin edellyttää, että investoidaan henkiseen pääomaan ja toisaalta vakiinnutetaan päästökuormitus ja fyysinen pääoma ekologisesti kestävä tasolle. Täysin liberaali markkinatalous ei kykene ottamaan kestävä kehityksen vaatimuksia huomioon, vaan sitä tulee ohjata sosiaalisilla periaatteilla.

Tutkimuksessa kestävä kehityksen ja talouskasvun välistä problematiikkaa tarkastellaan kolmesta suunnasta: teoreettisena moraalifilosofisena ongelmana, niin sanotun uuden kasvuteorian perusmallina ja empiirisenä kysymyksenä.

Moraalifilosofisen tarkastelun lähtökohdanna on tutkia, millaisilla edellytyksillä markkinatalous voisi olla sopusoinnussa kestävä kehityksen kanssa.

Kestävä kehitys on luonnollinen vaatimus markkinatalousjärjestelmälle, jossa sovelletaan individualismin periaatteita. Mutta edellytyksenä on, että julkinen valta on mukana turvaamassa tuleville sukupolville mahdollisuuden kehittyä ja vaurastua. Tärkeää on myös, että markkinatalouden tuomista haitallisista vaikutuksista kuten saastuttamisesta pitäisi syntyä potentiaalinen korvaus-

velvollisuus.

Usein esitetään, että talouskasvu ei voi olla positiivista pitkällä aikavälillä ja että kestävä kehitys edellyttää niin sanottua vakaan talouden ohjelmaa. Käytännössä se merkitsee nollakasvua. Tutkimuksessa käytettiin kasvuteoriamallia, jossa fyysinen pääoma ja ympäristökuormitus vakiinnutettiin ekologisesti kestävä tasolle. Malli osoitti, että näistä rajoitteista huolimatta kestävä kehitys ja positiivinen talouskasvu ovat mahdollisia. Se kuitenkin edellyttää henkisen pääoman hyödyntämistä. Toisin sanoen kestävä kehitys ei edellytä nollakasvua pitkälläkään aikavälillä.

Empiirisessä osassa hyödynnettiin niin sanottua ympäristötaloudellista Kuznets-käyrä-hypoteesia (EKC), jonka mukaan ympäristökuormitus kasvaa taloudellisen kehityksen alkuvaiheessa. Kun kuluttajat ovat vaurastuneet tarpeeksi, ympäristökuormitus vähenee, koska ympäristöarvot saavat enemmän painoarvoa. Tutkimuksessa testataan hypoteesia materiaalivirroilla ja hiilidioksidipäästöillä.

Analyysiin perustuva johtopäätös on, että hypoteesi ei saa tukea materiaalivirtojen osalta teollisuusmaissa. Hiilidioksidipäästöjen osalta se ei saa tilastollista tukea Yhdys-

valloissa, mutta keskeisissä Euroopan unionin maissa saa. Näyttää siltä, että globaaleja kasvihuonekaasuja voisi olla mahdollista hallita, mikäli suurimmat kasvihuonekaasujen tuottajat sitoutuisivat yhteiseen ympäristöpolitiikkaan.

Teemu Haukioja
teemu.haukioja@tse.fi

Julkaisutiedot

Haukioja, Teemu: Sustainable Development and Economic Growth in the Market Economy. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-6:2007. ISBN: 978-951-564-438-1 (nid.), 978-951-564-439-8 (pdf) / ISSN: 0357-4652 (nid.), 1459-4870 (pdf).

Väitöskirja on luettavissa osoitteessa: www.tse.fi/julkaisut/vk/Ae6_2007.pdf

Ympäristön tila ja kulutusmallit vaikuttavat vihreään kuluttamiseen

Vihreä kuluttajuus on sosiaalista toimintaa, jota ei voi irrottaa sen yhteiskunnallisesta kontekstista. Vihreään kuluttajuuteen vaikuttavat sekä institutionaaliset että yksilötason tekijät, jotka yhdessä luovat edellytykset ja mahdollisuudet ympäristövastuulliseen kuluttamiseen.

Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat monet eri tekijät yksilön ominaisuuksista yhteiskunnalliseen kontekstiin. Yksilötasolla kuluttajien yleiset kulutusmallit selittävät sitoutumista vihreään kulutuskäyttäytymiseen paremmin kuin perinteiset sosiodemografiset taustatekijät kuten ikä tai koulutus.

Parhaiten sitoutumista vihreään kuluttajuuteen selittivät seuraavalla tavalla nimetyt kulutustyyli: haluttomuus, trenditietoisuus ja tarkoituksenmukaisuus.

Haluttomat kuluttajat eivät halua olla kulutuskeskeisiä. He muun muassa pitävät shoppailua ajan tuhlauksena ja välttävät ylikansoitettuja ostoskeskuksia. Trenditietoiset kuluttajat ovat kokeilunhaluisia ja aikaansa seuraavia. Tällöin vihreä kulutus esiintyy vaihtoehtoisena kulutusmallina. Tarkoituksenmukainen kulutustyyli korostaa kuluttamisen helppoutta ja yksinkertaisuutta, jota myös vihreä kuluttaminen parhaimmillaan on.

Empiiristen tulosten mukaan vihreään kuluttajuuteen sitoutuu osittain 63 prosent-

tia ja korkeasti 25 prosenttia aineiston vastaajista. Tutkimusaineistona oli Myllyprojektin 2003 tuottama aineisto, josta poimittiin yli 18-vuotiaitten Turun talousalueen kuluttajien vastaukset.

Vuonna 2000 kerätyn kansainvälisen aineiston suomalaisessa osiossa tuli esiin, että nuorten 18–25-vuotiaitten suomalaisten ympäristötietoisuus ja halukkuus toimia ympäristövastuullisesti on samaa luokkaa kuin muulla väestöllä. Esimerkiksi vain yksi kymmenestä ajokortin omistavasta nuoresta ilmoitti olevansa valmis rajoittamaan auton käyttöä ympäristösyiden vuoksi. Tutkimus osoitti, että ympäristöasioiden kokeminen ja sitoutuminen vihreään kulutuskäyttäytymiseen on hyvin sukupuolittunutta. Nuoret naiset ovat enemmän huolissaan ympäristön tilasta ja tekevät enemmän konkreettisia tekoja kuin nuoret miehet. Asenteellisella tasolla nuoret aikuiset ovat kokonaisuutena melko myönteisiä ympäristöasioita kohtaan.

Vuonna 2000 kerätyn saman kansainvälisen aineiston valossa suomalaiset erottuivat selvästi muista maista siinä, että suomalaisista vain viisi prosenttia koki erilaiset ympäristöongelmat vaarallisiksi ympäristön tulevaisuudelle tai itselleen, kun taas Chilessä pelko oli vertailun maista korkein, 54 prosenttia. Vertailussa oli mukana 26 eri tulotasojen maata ympäri maailmaa.

Tutkimus tukee aiempia kansainvälisiä tutkimuksia, joissa on todettu, että ympäristöhuoli on korkeampi matalan ja keskitason bkt-maissa. Toisaalta valmius tehdä henkilökohtaisia rahallisia uhrauksia on suurempi korkean tulotason maissa. Köyhempien maiden kansalaiset ovat tämän aineiston valossa selkeästi enemmän huolissaan ympäristön tilasta, ja halukkuutta toimia ympäristön kannalta saattaa löytyä, mutta taloudelliset satsaukset eivät useimmille matalan bkt-maiden ihmisille ole mahdollisia.

Leena Haanpää
leena.haanpaa@tse.fi

Julkaisutiedot

Haanpää, Leena: The Colour Green – A Structural Approach to the Environment-Consumption Nexus. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-7:2007. ISBN: 978-951-564-440-4 (nid.), 978-951-564-441-1 (pdf) / ISSN: 0357-4652 (nid.), 1459-4870 (pdf).

Väitöskirja on luettavissa osoitteessa: www.tse.fi/julkaisut/vk/Ae7_2007.pdf

FM **Jukka Lempa** väitöskirjatutkimus *Essays on Optimal Stopping and Control of Markov Processes* (Markov-prosessien optimaalisesta pysäyttämisestä ja ohjauksesta) tarkastettiin Turun kauppakorkeakoulussa 18.8.2007. Vastaväittäjänä toimi professori **Fred Espen Benth** Oslon yliopistosta ja kustoksena professori **Luis Alvarez**. Tutkimus kuuluu taloustieteiden kvantitatiivisten menetelmien alaan.

Jukka Lempa on syntynyt vuonna 1975 Kouvolassa. Hän on kirjoittanut ylioppilaaksi Kouvonrinteen lukiosta vuonna 1994 ja valmistunut filosofian maisteriksi Turun yliopistosta vuonna 2002. Lempa on työskennellyt vuodesta 2001 lähtien taloustieteiden kvantitatiivisten menetelmien assistenttina Turun kauppakorkeakoulussa.



Jukka Lempa

Satunnaisen prosessin optimaalinen ohjaus

Väitöstutkimuksen kohteena on laaja luokka stokastisen kontrolliteorian malleja. Malleissa on tavoitteena ohjata satunnaisen eli stokastisen prosessin kulkua optimaalisella tavalla. Mallit rakentuvat kolmesta komponentista: ohjauksen kohteena olevasta stokastisesta prosessista, ohjauksesta eli kontrolliprosessista sekä palkkiofunktiosta.

Satunnaisen prosessin ohjaajalla on mallissa jokaisena ajan hetkenä kaksi mahdollisuutta toimia. Hän voi antaa prosessin elää vapaasti tai vaihtoehtoisesti ohjata prosessin kulkua käyttämällä kontrollia. Käyttäessään kontrollia ohjaaja saa aina palkkiofunktion määräämän tulon. Tavoitteena on ohjata prosessia optimaalisesti siten, että kontrollioinnista saatavien palkkioiden odotettu nykyarvo olisi maksimaalinen.

Satunnaisen prosessin ohjaukselle voidaan löytää lukuisia käytännön sovelluksia. Ajatellaan tilannetta, missä pienen yksityismetsänomistajan tulisi määrittää, millaisia hakkuuita hänen kannattaa tehdä omistamassaan talousmetsässä. Tukkipuulla käytävissä kaupassa yleisesti käytetty kauppanuoto on puun pystykauppa, jossa omistaja myy hak-

kuuoikeuden metsäänsä esimerkiksi suurelle metsäalan yritykselle. Tällöin metsänomistajan tulee itse asiassa päättää, koska hän myy hakkuuoikeuden ja millaisesta hakkuuoikeudesta on kyse.

Tässä tilanteessa ohjattavan satunnaisen prosessin tila kuvaa metsässä olevan tukkipuun kokonaiskantoarvoa kullakin ajan hetkellä. Tukkipuun kantohintaan vaikuttavat sekä markkinalähtöiset tekijät, kuten vaikkapa sellupuun kysynnän tai tarjonnan äkilliset muutokset, että puun kasvuun vaikuttavat biologiset tekijät, kuten vaikka muutokset vallitsevassa säätilassa tai yllättävät tautiepidemiat. Koska tällaisten tekijöiden vaikutukset kantohintaan eivät ole täysin ennakoitavissa, on puun kantohinnan muutoksia perusteltua mallintaa satunnaisen elementin sisältävällä mallilla.

Edellä mainittu kontrolli vastaa nyt myytyjen hakkuuoikeuksien muodostamaa hakkuustrategiaa, toisin sanoen suunnitelmaa siitä, koska puuta hakataan ja kuinka paljon. Yksittäistä palkkiota vastaa taas yksittäisestä hakkuusta saatava kantohinnan määräämä tulo. Ottaen huomioon kantohintojen sa-

tunnaisuus sekä metsän uusiutumisen hitaus, metsänomistajan on tässä tilanteessa kannattavaa myydä hakkuuoikeudet siten, että hakkuista saatavan kokonaistulon nykyarvo maksimoituu.

Jukka Lempa
jukka.lempa@tse.fi

Julkaisutiedot

Lempa, Jukka: *Essays on Optimal Stopping and Control of Markov Processes*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, sarja A-8:2007. ISBN: 978-951-564-447-3 (nid.), 978-951-564-448-0 (pdf) / ISSN: 0357-4652 (nid.), 1459-4870 (pdf).

Väitöskirja on luettavissa osoitteessa:
www.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8_2007.pdf

13.10. Turku

21. Merkuriuksen Karnevaalit

Lisätietoja: www.tse.fi/tukkseura/Tapahtumat.html
Tapahtuma on loppuunmyyty.

25.10. Pori

Käyttäjänovaatio-workshop

Käyttäjälähtöisten innovaatioiden hyödyntämismahdollisuuksia liiketoiminnassa.
Lisätietoja: sari.liikala@tse.fi

27.10. Turku

Alumni '07 -tapahtuma

Lisätietoja: www.tse.fi/alumni



Professori Kalevi Piha in memoriam

Turun kauppakorkeakoulun saavutti 10.9. suruviesti: emeritusprofessorimme **Kalevi Piha** oli vaikean sairauden murtamana menehtynyt.

Professori Piha on merkittävällä tavalla vaikuttanut Turun kauppakorkeakoulun toimintaan. Hän toimi eläkkeelle siirtymiseensä asti aktiivisesti kaikilla professorin tehtävälueilla. Hänen vastuullaan oli markkinoinnin ja hallinnon professorina erittäin suuri aine. Piha painotti erityisen voimakkaasti tutkimuksen ja tieteellisen ajattelun laatua. Hän vaati gradu- ja muissa opinnäytetöissä huolellista tutkimusongelman asetelua, tutkimusmenetelmien hallintaa ja tulosten ymmärrettävyyttä. Opetuksessa hän huolehti erityisesti tiedon jatkuvasta ajan tasalla pitämisestä ja kansainvälisistä yhteyksistä.

Turun kauppakorkeakoulussa aloitettiin tohtorikoulutusohjelma 1970-luvulla. Professori Piha oli ideoimassa ja kehittämässä ohjelman mallia sekä toimi jatkokoulutustoimikunnan puheenjohtajana pitkään. Hänen vaikutuksellaan Turun kauppakorkeakoulussa käynnistettiin uusi tieteellisen tutkimuksen ja jatkokoulutuksen kausi.

Professori Piha on luonut Turun kauppakorkeakoulun johtamiskoulutuksen. Yhdessä alueemme yritysjohtajien kanssa hän toimeenpani Turun JO-

KO:n, johon hän erinomaisella johtamistaidollaan sitoutti kauppakorkeakoulun professorikunnan. Tästä alusta on vuosien myötä kehittynyt erittäin arvostettu eMBA ohjelma.

Korkeakoulun hallinnossa professori Piha oli koko työuransa ajan erittäin vaikuttavasti mukana. Opettajaneuvoston, hallituksen sekä opetus- ja tutkimusneuvoston jäsenenä, laitoksen johtajana ja vararehtorina hän oli linjaamassa ja tekemässä kaikkia korkeakoulun kannalta merkittäviä päätöksiä. Hän oli toteuttamassa koulutuksen aloittamista Porissa, mistä on muodostunut merkittävä Turun kauppakorkeakoulun yksikkö.

Työtoverit tunsivat professori Pihan akateemisia perinteitä kunnioittavana, päättäväisenä, aikaansaavana ja vastuullisena henkilönä. Hän oli aina kohtelias ja ystävällinen, mutta samalla voimakas uusien asioiden ja ajatusten toimeenpanija. Professori Pihan elämäntyö Turun kauppakorkeakoulussa oli pitkäkestoinen ja merkittävä. Turun kauppakorkeakoulu on siitä erittäin kiitollinen ja esittää syvät surunvalittelut professori Pihan poismenon johdosta.

Tapio Reponen
rehtori



YHTEYSTIEDOT

TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku
p. (02) 481 481
f. (02) 481 4299
www.tse.fi

PORIN YKSIKKÖ
Pohjoisranta 11 A, PL 170, 28101 Pori
p. (02) 627 2700
f. (02) 627 2724
www.tse.fi/pori

YRITYSTOIMINNAN TUTKIMUS- JA
KOULUTUSKESKUS
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku
p. (02) 481 481
f. (02) 481 4268
www.tse.fi/ytkk

TULEVAISUUDEN TUTKIMUSKESKUS
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku
Korkeavuorenkatu 25 A 2, 00130 Helsinki
Hämeenkatu 7 D, 33100 Tampere
p. (02) 481 4530
f. (02) 481 4630
www.tse.fi/tutu

TSE exe

Johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden kehittäjä

Turun kauppakorkeakoulun TSE exe tarjoaa yrityksille korkeatasoisia ohjelmia liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Alkavia ohjelmiamme esimerkiksi:

Turun JOKO 32 alkaa tammikuussa 2008

Arvostettu yleisliikkeenjohdollinen ohjelma johto- tai vaativissa asiantuntijatehtävissä toimiville. JOKO on yksi eMBA:n moduuleista. **Haku päättyy 30.11.2007.**

Lisätietoja Eeva-Liisa Grönroos, p. (02) 4814 540.

Katso myös

■ **Kehittyvä esimies -verkkovalmennus III**

Joustavaa esimiestyön kehittämistä oman työn ohessa.

Lisätietoja Kirsi Lamminpää p. (02) 4814 476.

■ **Business Coaching**

Valmentavan vuorovaikutussuhteen kehittämisohjelma esimiehille ja kehittäjille. Lisätietoja Leena Jokinen, p. (02) 4814 598.

www.tse.fi/exe



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics