

2/2018

Työajat

Aina ajan hermolla

Viestintä

Johtaminen on viestintää

Työ ja hyvinvointi

Konfliktit työyhteisössä

Helsingin yliopiston
humanistisen tiedekunnan entinen
dekaani Arto Mustajoki:

**Ennakoiva etiikka
läpivalaisee tulenarat
eettiset kysymykset ja
estää niiden paisumisen
ongelmavyöhdiksi**

Esimes & 2018 HENKILÖSTÖ 8

4.–5.9.2018 | Messukeskus, Helsinki

KAKSI TÄYTTÄ PÄIVÄÄ UUSIIN
KOHTAAMISIIN, VERKOSTOITUMISEEN
JA INSPIROIVIIN PUHEENVUOROIHIN

Ohjelmalavoillamme pääset kuulemaan täysin veloituksetta
asiantuntijoiden puheenvuoroja päivän polttavista teemoista.
Esiintymässä muun muassa

SUSANNA RAHKAMO "LUOVUUS"

MAARET KALLIO "INHIMILLISEMPITYÖPAIKKA"

SARI SALOJÄRVI "DIGITALISAATIO HAASTAA
JOHTAMISEN"

**REKISTERÖIDY
JA MERKKA
PÄIVÄMÄÄRÄT
JO KALENTERIISI
– TAPAHTUMA ON
MAKSUTON!**

Yhteistyössä:

**HELSINGIN SEUDUN
KAUPPAKAMARI**



LEIDENSCHAFT



Henkilöstöpalveluyritysten Liitto



henkilöstöosaamisen ammattiliitto



Samaan aikaan
saman katon alla:

**Meetings &
EVENTS 2018**



Markkinoinnin viikko



YRITYS2018

**TUTUSTU MAKSUTTOMAAN TAPAHTUMAAN
JA REKISTERÖIDY MUKAAN**
www.easyfairs.com/esimies



EASYFAIRS
Visit the future

SINÄ RIITÄT.



Pidä
elämäsi tärkein
resurssi **100%**
kunnossa.

Hyvinvoiva ihminen on kokonaisuus – hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla ei voi erottaa toisistaan. Jos työstä ei palaudu vapaa-ajalla tai työssä mieltä vaivaavat henkilökohtaiset asiat, voi syntyä riittämättömyyden tunne, joka saattaa uuvuttaa. Muista pysähtyä tarvittaessa, sillä sinä olet oman jaksamisesi paras asiantuntija. Me Mehiläisen Työelämäpalveluissa tuemme terveyttäsi ja hyvinvointiasi vuoden jokaisena päivänä.

Tutustu palveluihimme: mehilainen.fi/uusisuunta



MEHILÄINEN
TYÖELÄMÄPALVELUT

REKRYTOINTIALA NÄYTTÄYTYY TÄYDESSÄ LOISTOSSAAN.

1.11.2018

rekrygaala

Rekrytointiala saa vihdoin oman gaalansa! Ensi syksynä Vanhalla Ylioppilastalolla **palkitaan alan parhaat teot ja tekijät**, nautitaan kolmen ruokalajin illallinen, verkostoidutaan ja viihdytään.

HANKI EARLY
BIRD -LIPPUSI
JO NYT

REKRYGAALA.FI

Tapahtuman suojelijana toimii työministeri Jari Lindström.

Duunitori

TAPAHTUMAN JÄRJESTÄÄ DUUNITORI OY



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet





Kannen kuva
Paul Charpentier

2/2018

SISÄLTÖ



KUVA: PAUL CHARPENTIER

12

Helsingin yliopiston humanistisen tiedekunnan entinen dekaani Arto Mustajoki: Ennakoiva etiikka läpivalaisee tulenarat eettiset kysymykset ja estää niiden paisumisen ongelmavyyhdiksi

PALOMUURI PAHOILLE TAVOILLE

12

Palomuuuri pahoille tavoille

Etiikka on siitä merkillinen juttu, että sen perään kyseellään yleensä vasta silloin, kun jokin on mennyt pieleen. Helsingin yliopiston humanistisen tiedekunnan entinen dekaani Arto Mustajoki kuitenkin uskoo, että jälkijättöisestä damage control -mentaliteetista voitaisiin edetä malliin, jossa organisaatiossa pohditaan eettisiä kysymyksiä myös ihan arjessa eikä vain kriisissä.

18

Konfliktit työyhteisössä ovat väistämättömiä, mutta ratkaistavissa

Työyhteisöt ovat heterogeenisiä. Niissä ei ole vain pomoja ja alaisia, johtajia ja rivityöntekijöitä, vaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset tavat kokea, viestiä ja reagoida. Jännitteitä aiheuttavat stressitilat, jotka voivat johtua monista tekijöistä: sekä henkilöstön yksityiselämästä, että työtehtäviin liittyvistä asioista.

24

Näkökulma – Tikittääkö teidän työpaikalla aikapommi?

Tänä päivänä ihmisen elämän eloonjäämiskamppailut käydään työpaikoilla. Eräänlainen tosielämän putouspeli on käynnissä kenties kiivaampana kuin koskaan aiemmin. On suoranainen ihme, etteivät tunteet räjähtelee enemmänkin. Saara Remes



26

Rahalla vai rakkaudella?

Onko teidän firmassa joka neljäs työntekijä lähtökuopissa? Monessa organisaatiossa pohditaan nyt, miten osaaajista pidetään kiinni.



32

Aina ajan hermolla

Nykyään ajatellaan, että asiantuntija on vastuussa omasta ajankäytöstään – mutta kukaan ei yksin hallitse aikaa. Työnteon sirpaleisuus ei katoa digityökaluja käyttämällä, vaan tarvitaan organisaation, esimiesten ja asiantuntijoiden ajanhallinnan eri keinojen ristiinpölytystä.



37

Näkökulma – Mittaatko aikaa vai tuloksia?

Työpaikoilla kaivataan tarkempaa otetta työn suunnitteluun ja ajankäyttöön. JotBarin kokemusten mukaan esimerkiksi tuotannollisessa toiminnassa on paljon asioita, joita on mahdollista tehostaa työajanseurannan automaation avulla, usein yhdistelemällä ja rohkeasti kokeilemalla. Krister Juselius



42

Johtaminen on viestintää!

Organisaatioviestinnän työelämäprofessori Pekka Sauri kertoo, että tämän vuosituhannen alussa on koettu jo kaksi kommunikaation vallankumousta. Ensin murtui tiedon monopoli, kun kuilu hallinnon ja kansalaisten välillä sulkeutui. Toiseksi, kommunikaatio on vapautunut sensuurista, lukuun ottamatta liikesalaisuuksia ja yksityisyyden suoja.



A man and a woman are sitting at a wooden table in a home setting, looking at a smartphone together. The man is holding the phone, and the woman is leaning in to look at the screen. They are both smiling. In the background, there is a kitchen with white cabinets, a window with sheer curtains, and a shelf with various items including a potted plant and a lamp. A white mug is on the table in front of them.

OIKOTIE

TYÖPAIKAT

KUN AIKA ON
TAVOITTA
TYÖNHAKIJAT.

OIKOTIE.FI/TYONANTAJALLE

TYÖ ON ANKKURI HYVÄSSÄ JA PAHASSA

Suomalaisten mielestä työhyvinvointi syntyy hyvästä työilmapiiristä, motivoivasta työstä ja mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Häntäpään työhyvinvointitekijöinä jäävät sen sijaan palkka ja uralla eteneminen.

Näin kertoo Suomalaisen Työn Liiton tilaama Made by Finland -kampanjatutkimus, joka luotsasi suomalaisten tunteja työstä Suomi100-juhlavuoden kunniaksi. Tutkimuksen mukaan suomalaiset näkevät vastuunkannon oman työyhteisön hyvinvoinnista jokaisen työntekijän tehtävänä.

Erityisesti kaikkein nuorimmat ja vanhimmat vastaajaryhmät painottivat oman vastuun merkitystä. Lähes saman verran, 93 prosenttia suomalaisista, on puolestaan sitä mieltä, että organisaatioiden tulee kantaa vastuuta työntekijöidensä hyvinvoinnista myös taloudellisesti vaikeina aikoina. Tätä mieltä olivat erityisesti naisvastaajaryhmät.

Ei liene yllätys juuri kenellekään, että työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja tulokseen. Useammankin tutkimuksen mukaan henkilöstöön ja tuotekehitykseen panostavat yritykset ovat muita useammin voitollisia. Tuottavat työntekijät tapaavat olla niitä tyytyväisimpiä työntekijöitä – ja päinvastoin. Muna vai kana? – Väliäkö tuolla, jos kerran työhyvinvointia kehittämällä organisaatiot pääsevät parempiin tuloksiin.

Suomalaisten mielestä työ luo hyvinvointia: tätä mieltä oli 94 prosenttia suomalaisista ja eritoten miehet ikähaitarin molemmista päistä sekä yli 35-vuotiaat naiset. Työ on tärkeä elämän ankkuri, mutta ongelmia tulee vastaan helposti, jos ankkuri alkaa painaa liikaa.

Työterveyslaitoksen (TTL) tuoreen tutkimuksen mukaan asiantuntijan työhön käyttämän ajan pidentyminen heikentää hyvinvointia. TTL suosittelee, että asiantuntijatyötä tekeville tarjotaan työssään tukea ja koulutusta ajanhallintaan. Erityisesti esimiestehtävissä olevien olisi syytä oppia vetämään rajoja, jotka pitävät.

TTL:n vanhempi tutkija Annina Ropponen totesi tammikuussa, että asiantuntijoiden työpaikoilla on hyvä sopia yhteisistä käytännöistä liittyen tavoitettavuuteen, tehtävien kiireellisyyteen ja ajankäytön tarkoituksenmukaisuuteen. Esimerkiksi talossa voidaan sopia, että välillä on aikoja, jolloin työntekijän tulee olla nopeammin tavoitettavissa – ja tämän vastapainona on sitten kiireettömmämpiä jaksoja.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että esimiesasemassa työskentely pidentää työaikaa. Asiantuntijoista 79% kokee työnsä edellyttävän jatkuvaa tavoitettavissa oloa ja yli puolet pyrkii reagoimaan sähköposteihin välittömästi.

Älypuhelimien käyttö pidentää työaikaa ja heikentää hyvinvointia. Sitä vastoin mahdollisuus vaikuttaa työpäivän alkamis- ja loppumisaikoihin lisää hyvinvointia. Myös työn imu, hyvä fiilis ja kokemus työn merkityksellisyydestä edesauttavat hyvinvointia ja lyhentävät työhön käytettyä kokonaisaikaa.

Asiantuntijan tai esimiehen arjen noidankehä syntyy helposti siten, että nukutaan huonosti, palaututaan kehnosti ja junnataan töissä yliaikaa, kun mikään ei tahdo sujua. Kotona sitten stressataan työasioista niin, että uni ei varmasti tule.

Työterveyslaitos suosittelee asiantuntijoiden työhön käyttämän ajan tekemistä näkyväksi. Vapaa-ajalle, palautumiselle ja levolle on jätävä riittävästi aikaa. Työskentely kannattaa jaksottaa niin, että iltaisin jää vapaa-aikaa ja rauhoittumisaikaa ennen yöunille käyntiä. Lisäksi unelle on varattava riittävästi aikaa.

Tässäkin tutkimuksessa viitataan siihen, että älypuhelin on nykytöelämän ”Troijan hevonen”, joka salakavalasti ujuttaa töitä vapaa-ajalle. Toisaalta tämäkin tutkimus toteutettiin älypuhelimien avulla: tutkimukseen osallistuneet latasivat puhelimeensa sovelluksen, joka tarkkaili ajankäyttöä.

Teknologia on siis hyvä renki – ja renkinä pysyköön.

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen HR viestin, klikkaa itsesi osoitteeseen:
www.hrviesti.fi

Lehden sähköisen version lukeminen ei vaadi erillisiä tunnuksia ja on täysin maksutonta.

TYÖKAVERIN PARHAAT YSTÄVÄT OSA 14:

HYVIEN VÄRINÖIDEN VÄRIPALETTI

Työpaikan viihtyisyys voi olla pienestä kiinni. Esimerkiksi väreistä. Huolella valitut verhoilukankaat piristävät työpäivää joka päivä.



Sedus Se Work -sohvat



Sedus
Turn Around -aktiivituolit



Sedus
Se:joy -neuvottelutuolit



Sedus
Black Dot -työtuolit

modeo

modeo.fi • Helsinki • Tampere • Jyväskylä • Kuopio • Oulu • Rovaniemi

TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 49 € / VUOSI

Hinta sisältää alv 10 %.
Lehti ilmestyy 4 kertaa vuodessa.
Tarkemmat tilaustiedot:
www.hrviesti.fi/vuositilaus.html



HR viesti on henkilöstöosaamisen ammattilaisille suunnattu lehti, jossa käsitellään henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyviä ajankohtaisia aiheita.



Tilaaajapalvelu
Arkisin klo 8–16
puh. 03 4246 5309 tai
sähköpostilla
tilaaajapalvelu@jaicom.com

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

2/2018

julkaisija

PubliCo Oy
Pälkäneentie 19 A
00510 Helsinki
puh. 020 162 2200
info@publico.com
www.publico.com

päätoimittaja

Petri Charpentier

tuotepäällikkö

Paul Charpentier
paul.charpentier@publico.com
puh. 020 162 2220

toimituksen koordinaattori

Liisa Hyvönen

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaajapalvelu@jaicom.com

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Kihl
Ari Mononen
Kaisu Venho
Katri Pajusola

paino

PunaMusta Oy

ISSN-L 2323-6663
ISSN 2323-6663 (painettu)
ISSN 2323-6671 (verkkojulkaisu)

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen



@HRviesti (Twitter)



HR viesti (facebook)

Työhyvinvointi

ammattimessut

11.-13.9.2018

TAMPEREEN MESSU- JA URHEILUKESKUS

Samaan aikaan:

POHJOISMAIDEN SUURIN
**TURVALLISUUSALAN
JA RISKIENHALLINNAN**
AMMATTILAISTAPAHTUMA



EuroSafety

TRADE FAIR • TAMPERE • FINLAND

2018 TAMPEREEN MESSUT 11.-13.9.2018
TURVALLISUUS
SAFETY | SECURITY | RESCUE

KATSE VOIMAVAROIHIN & HYVINVOINTIIN!

Työhyvinvointi 2018 -messut tarjoavat esimiehille, HR-päälliköille sekä työterveyshuollon ammattilaisille uusia ideoita sekä kiinnostavia palveluita työssä jaksamisen ja viihtyvyyden tueksi.

OHJELMASSA MM.

SUOMEN TYÖTERVEYSHOITAJALIITON SEMINAARI

📍 Seminaaritalo, B-halli 📅 Ti 11.09. klo 12.00-16.00

Työpaikkaselvitys ja toimintasuunnitelma työnantajan etuna.
Tule kuulemaan mitä hyötyä yrityksesi tästä saa.



MUUTOSPROSESSIN VAIHEITTAINEN HALLINTA – DIGITAALISIA RATKAISUJA HYÖDYNTÄEN TEHOKKAAMMIN MAALIIN?

📍 Speaker's Corner, A-halli 📅 Ti-to 11.-13.09. klo 13.00-14.00

Suurin haaste muutoksessa on muutosta läpikäyvän perspektiivistä muutoksen vaiheittainen hallinta ja itse valmentavan tahon näkökulmasta muutoksen vaiheittainen hallinta kustannustehokkaasti.



**Terhi
IMMONEN**
SYKE Tribe

Tarkista jatkuvasti päivittyvä ohjelma kokonaisuudessaan osoitteesta:

TYOHYVINVOINTIMESSUT.FI

 Tampereen Messut

VARAA OSASTOSI NYT!



Veli-Pekka Rouvali, projektipäällikkö
050 516 4005, veli-pekka.rouvali@tampereenmessut.fi

PALOMUURI PAHOILLE TAVOILLE

ENNAKOIVA ETIIKKA LÄPIVALAISEE TULENARAT EETTISET KYSYMYKSET JA ESTÄÄ NIIDEN PAISUMISEN ONGELMAVYÖHDIKSI

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: PAUL CHARPENTIER

Etiikka on siitä merkillinen juttu, että sen perään kyseellään yleensä vasta silloin, kun jokin on mennyt pieleen: tehdas aiheutti ja salasi ympäristökatastrofin tai johtaja ehdotteli sopimattomia nuorille naisalaisilleen. Helsingin yliopiston humanistisen tiedekunnan entinen dekaani Arto Mustajoki kuitenkin uskoo, että jälkijättöisestä damage control -mentaliteetista voitaisiin edetä malliin, jossa organisaatiossa pohditaan eettisiä kysymyksiä myös ihan arjessa eikä vain kriisissä. "Ennakoivan etiikan" avulla talon eettiset kipukohdat voidaan selvittää ja miinat purkaa ennen kuin ne räjähtävät silmille.

**// Ihmiset
tekevät
eettisiä ratkaisuja
joka päivä.**

Helsingin yliopiston humanistisen
tiedekunnan entinen dekaani
Arto Mustajoki sanoo, että
suomalainen työelämä on kovassa
kurimuksessa, jossa ihmiset
kokevat välillä suoranaista hätää
muutosten edessä – ja väshtävät.



**// Työpaikalla
voitaisiin
yhdessä pohtia,
tehdääkö jotakin
turhaa tai joitakin
asioita liian hyvin.**



"Jokainen ihminen tekee päivittäin tuhansia päätöksiä niin töissä kuin kotonakin. Moniin niistä sisältyy eettisiä valintoja, jotka ovat useimmiten tiedostamattomia", toteaa Mustajoki, joka on ollut nyt puolitoista vuotta eläkkeellä dekaanin tehtävästä.

Mustajoen mukaan suomalainen työelämä on kovassa kurimuksessa, jossa ihmiset kokevat välillä suoranaista hätää muutosten edessä – ja väsähtävät. "Tällaisessa tilanteessa on tarvetta eettiselle pohdinnalle, joka tarjoaa työkaluja ongelmien ehkäisemiseksi."

Tavallisin puheenaihe minkä tahansa työpaikan taukotilassa on jatkuva kiire, minkä johdosta työ uuvuttaa eikä innosta. Mustajoki uskoo, että ennakoiva etiikka voisi olla lääke tämän ongelman hoitoon. "Työpaikalla voitaisiin yhdessä pohtia, tehdääkö jotakin turhaa tai joitakin asioita liian hyvin. Kun ongelmia pohditaan eri asianosaisten näkökulmasta, kaikkia tyydyttävä ratkaisu voi syntyä."

Team Mustajoki

Arto Mustajoki on valuttanut pitkää kokemustaan johtamisesta ja hallinnoimisesta uuteen kirjaan *'New approach to research ethics'*. Kirjan toinen kirjoittaja on Henriikka Mustajoki, joka sattuu olemaan ex-dekaanin veljentytär – sen lisäksi että on väitellyt Glasgow'n yliopistossa biotieteellisen tutkimuksen etiikasta vuonna 2000 ja opettanut tutkimusetiikkaa Glasgow'n, Sydneyn ja Helsingin yliopistoissa.

"Tässä kirjassa Henriikan vahvaa alaa on juuri etiikka ja minun roolini on tuoda mukaan kokemuksiani hallinnosta", Mustajoki kuvailee työnjakoa.

Itse asiassa ennakoivan etiikan periaatteet esiteltiin ensimmäisen kerran juuri Henriikka Mustajoen väitöskirjassa. Metodia on sittemmin testattu kymmenillä kursseilla eri yliopistoissa Skotlannissa, Australiassa ja Suomessa.

Etiikka selkätimeen!

Kirjan aiheena ovat tutkimuksen tekemisen ja julkaisemisen ohella väitöskirjatöiden ohjaus, ihmisten rekrytointi, tutkijoiden ja heidän aikaansaannostensa arviointi sekä median kohtaaminen. Punaista lankana on "grounded & guided" eli se, miten organisaation arvopohja tarjoaa vahvan ankkurin arkeen ja toisaalta viitoittaa tietä eteenpäin.

"Ideana ei ole se, että jokaista ratkaisua jäädään ylen määrin pohtimaan – siihen ei mikään

aika riitä. Mutta kun ennakoivan etiikan työkalujen käyttö yleistyy, niiden soveltamisesta tulee aivan eri tavalla intuitiivista ja nopeaa”, Mustajoki uskoo.

Kirjassa esiteltävää metodia havainnollistetaan runsain esimerkein ja menetelmää on käytetty jo kymmenillä tutkimusetiikan kursseilla Australiassa ja Suomessa. Helsingin yliopiston täydennyskoulutusyhtiö HY+:n kanssa on sovittu aiheeseen liittyvästä koulutuksesta.

”Haluamme tarjota ennakoivan etiikan metodia myös yrityksille”, toteaa Mustajoki. Kirja ei siis rajoitu pelkästään akateemista maailmaa koskettavan tutkimusetiikan tarkasteluun, vaan pohtii eettisiä kysymyksiä varsin laajalla sablunalla.

Rekrytointi eettisenä miinakenttänä

Mutta miten sitten ennakoiva etiikka toimii käytännössä? – Mustajoen tarjoamassa esimerkissä ollaan rekrytoimassa uutta työntekijää yritykseen. Hakemuksia on tullut runsaasti, mutta joukosta erottautuu kahden kärki: suomalainen Maija ja brittitaustainen Jonathan.

”Näillä hakijoilla ei varmastikaan ole oikeutta vaatia tulla valituksi, mutta he voivat ainakin toivoa, että valintaprosessi olisi tasapuolinen ja mahdollisimman läpinäkyvä”, Mustajoki kuvailee odotuksia prosessiin liittyen.

Rekrytoivan osaston vastuulla on pystyä valitsemaan paras, mutta kenen etua nyt ajetaan: kyseisen osaston vai koko yrityksen? Asianosaisia on sitä paitsi muitakin, kuten osastolla jo työskentelevät ja tulevat työnhakijat, jotka muodostavat rekrytoinnin pohjalta käsityksen osaston henkilöstöpolitiikasta ja prioriteeteista – jälleen: sekä hyvässä että pahassa.

Monta asiaa puntarissa

Jos yritys on voimakkaassa kansainvälistymisvaiheessa ja painottaa kv-puolta, vaaka vaikuttaisi puoltavan Jonathania. Mutta kokemuksesta tiedetään sekin, että Suomen ulkopuolelta maahan ensimmäistä kertaa muuttavat angloamerikkalaiset vaativat usein ”totuttelu vuoden” ennen kuin tehoja alkaa irrota – Maija olisi valmis ”ykkösketjuun” heti.

Miesvaltainen osasto voisi hyötyä sukupuolijakauman pienestä tasauksesta, mikä tuntuisi nostavan Maijan osakkeita. Toisaalta koko yrityksessä on puolet miehiä, puolet naisia, joten kuinka merkitykselliseksi painottuu yksittäisen osaston tilanne?





**Eettisiin pohdintoihin
heittäytyminen
kannattaa niissäkin
tapauksissa, joissa selvää
oikeaa vastausta ei ole.**

Mennään vielä syvemmälle. Maija on tällä hetkellä töissä osastolla toisessa tehtävässä ja hänestä tiedetään sellaisia asioita, joita Jonathanista ei tiedetä. Viime aikoina Maija on esimerkiksi ollut melko usein poissa töistä kouluikäisten lasten sairastelun vuoksi. Onko oikein ottaa tällainen seikka huomioon valintaa tehtäessä? Ja pitääkö paikkansa, että Jonathan on saamassa kaksoset suomalaisnaisen kanssa – eikös se tiedä aika hurjaa vaipparulettia ensimmäistä kertaa isäksi tulevalle?

Kolme eettistä työkalua

Tämän upottavan hetteikön läpi voi yrittää suunnistaa kolmen lähestymistavan avulla: seurauseettinen, periaatteellinen ja ihanteet-virtue -lähestymistapa.

”Seurauseettisessä lähestymistavassa katsotaan, millaista hyötyä ja toisaalta harmia päätöksestä on asianosaisille tietyllä aikavälillä”, Mustajoki aloittaa.

”Periaatteellinen lähestymistapa tarkoittaa, että tarkastellaan mitkä periaatteet ja arvot vaikuttavat valintaan. Varmastikin ainakin oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisen kohtelun periaatteet tulevat esille.”

”Kolmantena tutkitaan ihanteiden mukaista päätöksentekoa – miten ideaaliryitys hoitaisi koko prosessin? Tämä taas voi vaatia rohkeutta kyseenalaistaa vallitsevia toiminta-

malleja, koska maailma ympärillämme muuttuu”, Mustajoki toteaa.

Älä sumuta itseäsi

Maijan ja Jonathanin esimerkissä yrityksen yleisenä linjauksena on mahdollisimman suuri läpinäkyvyys ja avoimuus kaikessa tekemisessä. Mutta voidaanko kaikki rekrytointitilanteissa käytetyt kriteerit saattaa julki? Saadaanko näin menettellen valittua kaikkein paras hakija? – Mustajoki uskoo, että päätösten perusteet on tuotava julki, ellei muuta niin ainakin valintaryhmän sisällä.

”Esimerkiksi Helsingin yliopiston rekrytoinnissa on tyypillisesti käytössä viiden hengen ryhmä, joka tekee esityksen rehtorille. Ainakin tässä ryhmässä täytyy kertoa avoimesti ne oikeat syyt valitsemiselle.”

Yliopiston rekrytoinnissa haetaan nykyään ”yliopiston kannalta parasta” työntekijää, ei oppiaineen kannalta parasta. Taakse on jäänyt myös se ajattelu, että jollakulla vuoroaan tarpeeksi kauan kärkeä on olisi ”oikeus” saada paikka – joskin Mustajoki myöntää, että tällainen läänitysideoologia on joskus ollut varsin yleistä yliopistomaailmassa.

Mitä tapahtuu todella?

Yliopiston omista rekrytointihaasteista Mustajoki mainitsee tie-

don tasapuolisen saatavuuden: samalla tavalla kuin esimerkiksi Maijan elämästä tiedetään enemmän kuin esimerkiksi Jonathannin, jotkut hakijat ovat "maineensa vankeja" siinä missä toiset ovat kirjoittamaton sivu.

"Yliopistolla kiinnitetään rekrytoinnissa paljon huomiota hakijoiden kykyyn tehdä yhteistyötä muiden kanssa jokapäiväisessä arjessa. Usein jostakin tietystä hakijasta tiedetään, miten yhteistyö on sujunut työpaikalla – mutta kaikista tällaisia asioita ei välttämättä tiedetä", Mustajoki toteaa ja huomauttaa, että asetelma on tätä myöten epäreilu, kun kaikki kortit eivät olekaan pöydällä.

Mustajoen mukaan eettisiin pohdintoihin heittäytyminen kannattaa niissäkin tapauksissa, joissa selvää oikeaa vastausta ei ole – ennakoiva eettisyys vähentää joka tapauksessa asiaan liittyvää "harmaata aluetta", vaikka ei saisikaan sitä kokonaan eliminoiduksi.

Kuntopuntari ylös!

Mustajoki uskoo, että organisaatio voi oppia käyttämään ennakoivan etiikan mallia niin, että yksilöiden ja heidän kauttaan koko yhteisön "eettinen kunto" kohenee merkittävästi. Miten tuo kunto sitten mitataan, siihen ei sinänsä ole yksiselitteistä vastausta.

"Helppoa mittaria ei ole, mutta esimerkiksi henkilöstökyseilyiden avulla voidaan selvittää miten avoin, läpinäkyvä tai keskusteleva työyhteisö oikeasti on."

Mutta jälleen: ei esimerkiksi yliopiston avoimuus voi olla sitä, että rehtori antaa selonteon jokaisesta sidosryhmätapaamisestaan. "Tieto siiloutuu – ainakin jossain määrin – väistämättä", Mustajoki pohtii.

Hyvästä parempi

Suomalaisten yritysten ja muiden organisaatioiden lähtötaso eettisessä kisassa on hyvä. Mustajoki muistuttaa kansainvälisistä korruptiotutkimuksista, joissa Suomi säännönmukaisesti loistaa.

"Etiikan harjoittamisessa olemme kärkijoukoissa, mutta se ei tarkoita, että nykytilanteeseen pitäisi olla tyytyväinen", Mustajoki toteaa viitaten esimerkiksi rakenteelliseen korruptioon ja kulisissa hääräviin lobbarimeijoihin.

"Aina ei voida tietää, miten päätökset syntyvät", hän huomauttaa.

"Ennakoiva eettinen dialogikaan ei suinkaan takaa, että lopputuloksella olisi kaikkien tuki ja hyväksyntä", toteaa Mustajoki. "Se voidaan kuitenkin taata, että eettinen keskustelu etenee johdonmukaisesti ja päätöksistä tulee läpinäkyvämpiä."

Arto Mustajoki on humanistisen tiedekunnan entinen dekaani ja venäjän kielen professori. Mustajoella on laaja kokemus tiedehallinnosta: hän on toiminut mm. Helsingin yliopiston vararehtorina, Suomen Akatemian hallituksen ja kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnan puheenjohtajana sekä erilaisissa luottamustehtävissä eurooppalaisissa tie-
deorganisaatioissa. ■

“**Sen [ennakoivan etiikan] avulla eettiset kysymykset eivät enää ole irrallisia, päälle liimattuja periaatteita, vaan niistä tulee osa työyhteisön arkea.**”
Arto Mustajoki

Ennakoiva etiikka

Ennakoiva etiikka työyhteisön kehittämiseksi,
alk. 21.8.

Ennakoiva etiikka työpaikan voimavarana, tilauskoulutus

Henkilöstön kehittäminen

HR uudistajana ja menestyksen tekijänä,
alk. 11.9.

Työyhteisösovittelun erityisosaaja,
alk. 13.9.

Työnohjaaja kehittäjänä,
alk. 14.6.

Sertifioitu systeeminen coach,
alk. 4.6.

Digitaalinen osallistaminen koulutusprosesseissa,
alk. 15.5.

Viestintä

Tehoa Twitteristä
6.6.

Huumori organisaatioviestinnässä
6.6.

Viestinnän lait ja oikeudet
27.9.

Lisätietoja, ilmoittautumiset sekä lisää koulutuksia:

HYPLUS.HELSEINKI.FI

HY+
KOULUTUS-
JA KEHITTÄMIS-
PALVELUT



HELSINGIN YLIOPISTO

KONFLIKTIT TYÖYHTEISÖSSÄ OVAT VÄISTÄMÄTTÖMIÄ, MUTTA RATKAISTAVISSA

TEKSTI: KAISU VENHO

KUVAT: 132RF.COM

Työyhteisöt ovat heterogeenisiä. Niissä ei ole vain pomoja ja alaisia, johtajia ja rivityöntekijöitä, vaan erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset tavat kokea, viestiä ja reagoida. Ilmapölyyn voi vaikuttaa jokainen yksilönä, mutta johtamisella on suurin rooli.



**// Avoin keskustelu
on suomalaisilla
työpaikoilla vielä
valitettavan harvinaista.**





**Ulkoistettua
sovittelua tarvitaan
varsinkin silloin, kun
johdon henkilöitä on
osallisina konfliktissa.**

Sovittelun kautta uuteen ja parempaan alkuun

Jännitteitä aiheuttavat stressitilat, jotka voivat johtua monista tekijöistä: sekä henkilöstön yksityiselämästä että työtehtäviin liittyvistä asioista. Esimerkiksi organisaatiomuutokset ovat kasvualustaa konflikteille, jotka voivat joskus lauaa pienestäkin ristiriidasta käytännön työssä.

Mediassa on tuotu viime aikoina esille kulttuurialalla työskentelevien kokemuksia työpaikalla tapahtuneesta häirinnästä. Viimeisimpänä keskustelun kohteena on ollut Suomen kansallisooppera ja -baletti, joka on organisaationa tavallista monimuotoisempi: 35 eri kansallisuutta, 538 henkilöä kuukausipalkkaisessa työsuhteessa sekä noin 100 tuntityöläistä. Heidän lisäksi käy vuosittain noin 100 vierailijaa mm. kapellimestareita ja laulajia. Talossa on noin 100 tehtävänimikettä ”sopraanasta suutariin” ja noudatetaan 11 eri työehtosopimusta.

Kansallisoopperan ja -baletin henkilöstöä ohjataan toimimaan yhteistyössä ohjeella – Hyvä käytös sallittu. Ohjeissa henkilöstöä ohjataan ensin selkeästi ilmaisemaan näkökantansa epäasiallisesti käyttäytyvälle henkilölle sekä sen, ettei hyväksy toimintaa ja vaatimaan sen lopettamista. Seuraavana askeleena on kääntyä esimiehen tai hänen esimiehensä puoleen ja tarvittaessa myös työterveyshuollon, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen puoleen. Esimiehen tehtävänä kansallisoopperassa ja

-baletissa, on kirjata tapahtumien kulku ja laatia muistio keskusteltuaan asianosaisten kanssa. Jos esimiehen esittämään sovintoratkaisuun ei päästä, määrää hän miten jatkossa toimitaan, jotta työ saadaan taas sujumaan. Tarvittaessa kuunnellaan koko työyhteisöä.

Malli vaikuttaa erinomaiselta, mutta kannattaa silti miettiä, miten käytäntöjä voisi entisestäänkin parantaa.

Avoin keskustelu tuottaa ratkaisuja

Mediassa esillä olleet tapaukset ovat käynnistäneet keskustelun, johon jo useat työelämän asiantuntijat ovat osallistuneet. Avoin keskustelu on suomalaisilla työpaikoilla vielä valitettavan harvinaista. Jos vaikeat asiat jäävät kytämään, ne laajenevat ja syvenevät, jolloin ratkaisun löytäminen vaikeutuu. Avoimeen keskusteluun kannattaa panostaa ja ongelmiin tarttua ripeästi ja viipymättä. Se on hyvän työilmapiirin edellytys.

Rohkeus puhua ja tarttua vaikeisiin asioihin

Jos työpaikan tavoitteet, ohjeet, toimintatavat ja viestintä eivät ole linjassa ja kaikkien ymmärrettävissä, ei konflikteilta voi välttyä. Paperilla hienokin prosessi on arvoton, jos se ei toteudu eli ei ole hyvin sisäistetty ja jalkautettu organisaatioon. Ilmapiirin on oltava niin luottava ja empaattinen, että ihmiset uskaltavat puhua tunnoistaan rehellisesti ja omilla nimillään.

Varsinkin taidealoilla on voimakkaita persoonallisuuksia ja heillä kaikilla on unelmia. Aloilla, joissa on usein lyhyitä, projektikohtaisia työsuhteita, on kilpailu rooleista ja toimeksiantoista kova. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei epäasiallisesta käytöksestä kerrota ollenkaan tai ei uskalleta tehdä sitä omalla nimellä. Kilpailu uralla etenemisestä voi oman pettymyksen takia myös tuoda esiin asiantonta arvostelua henkilöä kohtaan, joka häviäjän mielestä on ansiotta nostettu asemaan, johon hän itse olisi ollut pätevämpi.

Työyhteisöissä voi myös olla ihastumisia ja pettymyksiä siitä, että ei saa ihastukselta vastakaikua. Työpaikalla ei voida sallia, että pettymys johtaisi ehkä ihastuksesta tietämättömän osapuolen kiusaamiseen ja mollaamiseen.

”Naiset ovat kautta aikojen kokeneet miehiä enemmän työsyrrintää. Suomessa on valitettavasti näin vielä useammin kuin muissa pohjoismaissa, jotka ovat lähin vertailukohde”, toteaa sosiaalipolitiikan professori Jouko Nätti Länsiväylä-lehden artikkelissa. ”Naiset kokevat nimenomaan sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää jopa kymmenkertaisesti miehiin verrattuna. Tämä korostuu erityisesti koulutetuilla naisilla, jotka työskentelevät miesvaltaisilla aloilla”, Nätti jatkaa.

Sovittelu vaatii paljon keskustelua ja hyvää tahtoakin.

Myös anonymi ilmoitus vaatii toimenpiteitä

Henkilö, joka ei uskalla kertoa kokemastaan epäkohdasta omalla nimellään, pelkää seurauksia. Hän pelkää urakehityksensä estyvän, jos saa hankalan henkilön leiman. Varsinkin, jos kyseessä on oma esimies, pelkää hän arjen työn muuttuvan vaikeaksi, jos ei jopa mahdolltomaksi.

”Työturvallisuuslain mukaan, on myös anonymin ilmoituksen jälkeen käynnistettävä työsuojelutoimenpiteet”, toteaa työoikeuden professori Seppo Koskinen Helsingin sanomien haastattelussa. Laki määrää tämän velvollisuuden jopa periytyvän. Jos konfliktin aikainen esimies on jo poistunut organisaatiosta, on hänen seuraajansa velvollisuus selvittää

asiaa heti kun hän saa sen tietoonsa. Tämä on tehtävä huolimatta siitä, että ilmoitus on tehty nimettömänä.

”Ensiratkaisuna voi olla esim. asiattomasta käytöksestä syytetyn henkilön työtehtävien muutos mm. siirto toisiin tehtäviin tai esimiesroolin muutos.”

Sisäinen vai ulkoinen sovittelu

On hyvä, että talon sisälle koulutetaan sovittelijoita, mutta joskus tarvitaan myös ulkopuolisen sovittelijan apua. Ulkopuolinen sovittelija on puolueeton, kokenut fasilitoija ja työelämän osaaja, joka pystyy rakentamaan luottamuksen eri toimijoiden välille. Ulkoistettua sovittelua tarvitaan varsinkin silloin, kun johdon henkilöitä on osallisina konfliktissa.

Ratkaisu syntyy monen vaiheen kautta

Sovittelu vaatii paljon keskustelua ja hyvää tahtoakin. Tässä prosessissa asianosaiset kohtaavat ja tulevat kuulluksi sekä oman että toistensa kokemusten suhteen. Onnistumiseen tarvitaan sekä fasilitointia että empatiaa. Kenenkään ei tarvitse jäädä yksin asioita vatvomaan.

Ilman omakohtaista kuulluksi tulemisen kokemusta emme kykene ymmärtämään toista osapuolta. Vasta tämän jälkeen osapuolet ovat kykeneviä miettimään, miten he toivovat asian olevan ja miten he haluavat tilanteen muuttuvan. Tuloksen pitää olla sellainen, että arkinen yhteistyö sujuu.

Sovittelun prosessin vaiheet ja siihen liittyviä toimenpiteitä

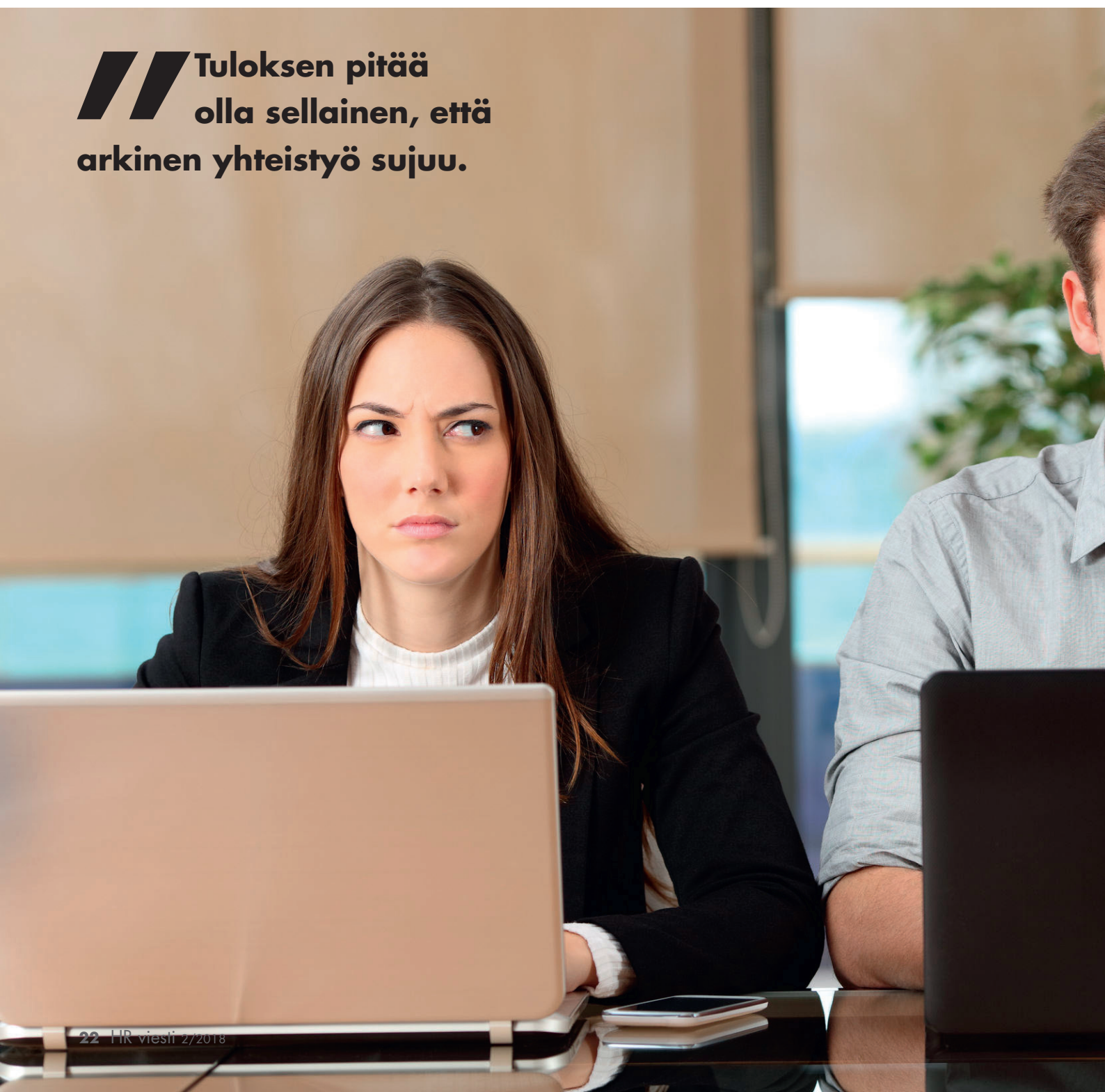
Saara Remes, yksi työyhteisösovittelun uranuurtajista Suomessa avaa sovittelun prosessia.

”Sovittelun ja konfliktien aktiivisen hallinnan kulttuurin juurtuminen osaksi normaalia työyhteisön toimintaa ja HR prosesseja voi olla hyvinkin pitkä prosessi. Ennen kuin muutos todella näkyy organisaatiossa saattaa mennä vielä toinenkin tovi”, toteaa Remes. ”Tuntuu erityisen hyvältä, kun sitten palautteessa ja käytävillä sanotaan, ettei entiseen ole paluuta.”

- Sovittelija tapaa osapuolet ensin erikseen ja ohjaa osapuolia ilmaisemaan selkeästi ja konkreettisesti, mitä he toivovat toistensa toiminnalta ja käyttäytymiseltä tulevaisuudessa.
- Toiveet ja tavoitteet on rajattava aina työn kontekstiin: ne koskevat käyttäytymistä työssä, työn tekemistä ja sen tavoitteita. Ei puhuta tai puututa persoonallisiin ominaisuuksiin tai yksityiselämään liittyviin asioihin.
- Henkilöille esitetään selkeästi ja konkreettisesti, missä asioissa ja miten heidän odotetaan muuttavan toimintaansa työssä. Toiveet esitetään niin konkreettisesti, että he voivat vastata niihin. Konkreettisuus auttaa keskusteluja pysymään koko ajan työn maailmassa.

- Varmistetaan, että jokainen yksilö ja tiimi tietää tehtävänsä ja tavoitteensa sekä sen, miten työsuoritusta arvioidaan.
 - Toimenkuvat kirkastetaan ja puhutaan auki, jotta ihmiset tietävät mistä toinen vastaa ja mihin hän työaikansa käyttää.
 - Sovitteluprosessi tuottaa yksilöille arvokasta tietoa siitä, miten muut kokevat hänen käyttäytymisensä. Suurin osa meistä on sokeita omalle toiminnalleen. Henkilö, jonka muut kokevat tylyksi, voi kuitata olevansa vain suorapuheinen ihminen, miettimättä lainkaan käytöstään toisten näkökulmasta.
 - Sovittelu on aina oppimisprosessi. Sen aikana mietitään ja sovitaan, miten vastaavat tilanteet voidaan estää sekä miten toimitaan, jos ongelmia vielä ilmenee. Esimerkiksi, jos organisaatiossa tuntuu olevan jatkuvasti konfliktitilanteita esimiesten ja työntekijöiden välillä, on syytä selvittää osaamistarpeet ja tarjota niihin tukea esim. koulutuksen kautta.
- Edellä mainitut seikat voivat kuulostaa itsestään selviltä, mutta näin ei aina ole. Varsinkin yritysjärjestelyjen ja organisaatiomuutosten jälkeen, voi henkilöstö olla aika lailla tuuliajolla perusasioidenkin suhteen.

**// Tuloksen pitää
olla sellainen, että
arkinen yhteistyö sujuu.**



Veljekset

Räätälöidyt
yritysnäytökset

Lisätiedot

mgh.fi

Mikko Kivinen & H-P Sinervä



Sovitteluprosessilla hyvään työilmapiiriin

Organisaatiot, niissä työskentelevät ihmiset ja ongelmat ovat moninaisia, joten ei ole selkeää kaavaa, miten ongelmavyöhyttee lähtee purkautumaan. Sovitteluprosessin eteneminen on kyllä kuvattu ja useiden akateemisten oppinäytetöiden kautta myös tieteellisesti arvioitu ja testattu. Aikajana aloituksesta sovittelun päätökseen on sen sijaan aina arvoitus. Joskus sovittelu saadaan päätökseen jo parissa viikossa, joskus viimeinen seuranta-tapaaminen voi mennä jopa puolentoista vuoden päähän aloituksesta. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, ettei muutosta tapahtuisi – päinvastoin. Pitkällä seuranta-ajalla pyritään siihen, että muutoksen pysyvyydestä voidaan olla varmoja. ”Pitkäaikainen kokemukseni vain vahvistaa näkemystäni, että ihmeitä tapahtuu jatkuvasti. Isoilta ja vaikeilta näyttävät konfliktit eivät suinkaan aina vaadi isoja ja vaikeasti toteutettavia ratkaisuja”, toteaa Saara Remes.

Seurannalla onnistumiseen

Sovitteluprosessiin kuuluvat aina seuranta-tapaaminen tai -tapaamiset. Notkahduksia entiseen saattaa tulla, joten niihin on hyvä varautua. Jos näin tapahtuu, selvitetään, onko kyse koko sopimuksen romuttavasta toiminnasta vai pienestä lipsahduksesta. On myös reilua, että kaikki osapuolet ymmärtävät, että jos toiminta jatkuu kaikesta huolimatta epäasiallisena, siitä voi käynnistyä myös organisaation normaali sanktiomenettely.

Kulttuurin muutos tapahtuu pienin askelin

Sovitteluprosessin tavoitteena on taata puolueeton ja turvallinen tapa käsitellä työpaikan konfliktitilanteita. Sitkeä työ ja vahva usko siihen, että kaikilla ihmisillä on taitoja ja voimaa ratkaista ongelmiaan, vahvistaa työpaikan ilmapiiriä. Näin vaikenemisen kulttuuri saadaan häviämään ja konflikteista uskalletaan puhua avoimesti. ■

NÄKÖKULMA

Saara Remes

Kirjoittaja on työ- ja organisaatiopsykologiaan erikoistunut työyhteisösovitteija sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeinen psykoterapeutti. Saaran sydäntä lähellä ovat ihmiset ja työpaikkojen sujuva arki. Yli 20 vuoden työkokemuksellaan konfliktien sovittelijana, valmentajana ja johdon coachina hän oivalluttaa ja auttaa asiakkaitaan rakentamaan ratkaisuja työelämän haastaviin tilanteisiin.



TIKITTÄÄKÖ TEIDÄN TYÖPAIKALLA AIKAPOMMI?

Tänä päivänä ihmisen elämän eloonjäämiskamppailut käydään työpaikoilla. Eräänlainen tosielämän putouspeli on käynnissä kenties kiivaampana kuin koskaan aiemmin. On suoranaan ihme, etteivät tunteet räjähtelee enemmänkin.

Kilpailu parhaista työpaikoista ja tuloksista sekä kiire ovat leimansa lyövät tekijät elämän lähes kaikilla osa-alueilla. Välillä naputellaan rästiraporttia pikkutunneille, välillä kuskataan lapsia (myöhässä!) treeneihin – ja jos jostain tingitään, niin yönistä ja palautumisesta. Ihmiset ovat psykososiaalisesti niin kuormittuneita, että se luo konflikteille suorastaan herkkuisen maaperän kehittyä ja kuumentua.

Ylikuormitettu ihmiskunta sukeltaa ikään kuin värähtämään tunneliin. Tällöin aivojemme kyky lukea ja tulkita ympäristöme viestejä hämärtyy, jopa vääristyy. Olemme taipuvaisempia mustavalkoiseen ajatteluun sekä reagoimme ärsykeisiin ja viesteihin negatiivisemmin. Kun arjen tehdasasetukseksi tulee 'niskakarvat pystyssä' moodi, ei ristiriidoilta voida välttyä.

Puhumattomuus, puuttumattomuus epäasialliseen käytökseen ja negatiivisen stressitilan pitäminen normaalina ovat kuin tikittävä aikapommi keskuudessamme. Pommin purkuun vaaditaan eri eväät kuin sen rakentamiseen.

Olen työssäni nähnyt kuormituksen, vallan väärinkäytön ja tulehtuneet välit – mutta myös sen, että työpaikoilla ei enää tyydytä seuraamaan tilannetta passiivisena.

Työyhteisösovitteilu on yksi tutkittu ja tehokas pomminpurkutyökalu. Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun sovitteluprosessi integroidaan osaksi strategista henkilöstöjohtamista ja sen tuottamaa arvokasta tietoa hyödynnetään laajemmin toiminnan kehittämisessä. Millaiset rakenteet taustalla sallivat epäasiallisen käytöksen tai tuottavat uupumusta? Mitä tekemällä voimme vaikuttaa näihin ilmiöihin? Onko kyse työroolien ja vastuiden kirkastamisesta vai esimerkiksi esimies-

tai työntekijätaitojen puutteista? Entä synnyttävätkö ohjaus- ja kannustinjärjestelmät kitkaa, uhkaa ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia? Kun sovitteluprosessi on integroitu normaaliaksi osaksi HR prosesseja, se ehkäisee tehokkaasti myös 'turha näitä on vatvoa, mikään ei muutu kumminkaan' -mentaliteettia, joka usein vesittää hyvät yksittäiset aloitteet tehdä asioita toisin.

Havaintoni on, että sovittelu ymmärretään vielä liian yksilöllisesti. Harhaudumme luulemaan, että konfliktit johtuvat aina ihmisistä; heidän teoistaan, puheistaan tai kyvyttömydestään sietää paineita. Keskitymme kehittämään vain ihmisiä, vaikka konfliktien juurisyyt voivat olla myös rakenteissa tai järjestelmissä, jotka estävät ihmisiä toimimaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla. Jos lähes jokaisen työpäivän päätteeksi vallitsevana tunteena on riittämättömyys tai hallinnan tunteen katoaminen, se näkyy ja kuuluu varmasti myös ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Strategisena kumppanina HR on avainpelaajan roolissa, sillä se kuulee mm. sovittelun kautta konfliktien juurisyyt. Vasta kun ne on paikannettu, pystymme täsmätoimenpiteillä vapauttamaan ihmiset ja organisaatiot prosesseineen kehittymään oikeaan suuntaan.

Johtuipa psykososiaalinen kuormittuneisuus tai epäasiallinen käytös sitten epäselvistä työrooleista, toimimattomista prosesseista, ymmärtämättömyydestä tai puhtaasta ilkeydestä, sitä ei tarvitse kenenkään sietää ja siihen tulee aina puuttua. Vastuut tästä on meillä kaikilla – niin esimiehillä kuin työntekijöillä.

Vaikenemalla ongelmat eivät ainakaan muuksi muutu, mutta ei muutosta tapahdu pelkillä puheillakaan. Mitä jos keskittysimme olennaisimpaan – tekoihin. ■

Trainee-ohjelmasta tulevaisuuden tekijöitä

Metsä- ja prosessiteollisuuden kunnossapidon osaaja Oy Botnia Mill Service Ab sai trainee-ohjelmasta osaajia yrityksen avaintehtäviin ja Rastorin koulutusosiosta heille vahvat esimiestäidot.

– Meillä on sama tilanne kuin monella muullakin yrityksellä: ylempiä toimihenkilöitä, joilla on syvällistä osaamista, siirtyä eläkkeelle. Koska tarjolla ei ole juuri sopivia koulutusohjelmia, joista valmistuisi korvaavia osaajia, päätimme aloittaa oman trainee-ohjelman, kertoo Botnia Mill Servicen toimitusjohtaja **Jukka Yli-Penttilä**.

ESIMIESOSAAMISTA JALOSTAVA PROSESSI

Rastorin koulutuksella esimiestyöhön valettiin kestävä perusta, mikä on oleellista niin esimiestyötä tekeville kuin koko yritykselle.

– Haluamme panostaa jatkuvasti esimiestyön kehittämiseen. Se on erittäin merkittävä osa organisaation johtamista. Vain hyvällä esimiestyöllä päätökset pystytään viemään käytäntöön läpi organisaation, ja onnistuneella esimiestyöllä saadaan myös nostettua asioita kentältä johdon tietoon, Yli-Penttilä korostaa.

Koulutus päätettiin toteuttaa jakso kerrallaan niin, että sisältöä pystyttiin valitsemaan ja muuttamaan todellisten tarpeiden mukaisesti koko ajan.

– Tämä toi haasteita Rastorille, mutta he kuuntelivat meitä hyvin tarkasti, reagoivat nopeasti ja toteuttivat muutokset joustavasti. Monella muullakin on kyllä laaja osaajaverkosto, mutta onko nimien takana todellista osaamista? Rastorilla todistetusti on, Jukka Yli-Penttilä kiittelee.

OIKEILLE PAIKOILLE ORGANISAATIOSSA

Ohjelman osallistujat työskentelivät vuoden Botnia Mill Servicen eri yksiköissä. Tämä vaati heidän lisäseen vahvaa sitoutumista myös muilta työntekijöiltä. Panostus kannatti.

– Käytännönläheisen koulutuksen ja harjoittelun myötä osallistujien esimiesvalmiudet ovat aivan eri tasolla. Halusimme kouluttaa trainee-ohjelman avulla yritykselle todella kovia avainhenkilöitä ja tavoitteemme toteutuivat.

– Osallistujat ovat solahtaneet organisaatioon omille paikoilleen hienosti. He tuntevat jo toimialan, toimintatavat sekä ihmiset, eikä heitä ole tarvinnut perehdyttää enää erikseen, kertoo ohjelman tuloksista jopa positiivisesti yllättynyt Jukka Yli-Penttilä. ●

Kuva: Mauri Ratilainen



"Halusimme kouluttajiksi eri aihealueiden parhaat osaajat, ja Rastorin osaajaverkosto tarjosi juuri sen. Valintaan vaikuttivat myös Rastorin erinomaiset referenssit." Jukka Yli-Penttilä, toimitusjohtaja, Oy Botnia Mill Service Ab

Rastor auttaa asiakkaitaan vapauttamaan koko potentiaalinsa valmentamalla ihmisiä ja yrityksiä kohti vaikuttavaa kasvua.

Tutustu tarkemmin ja kysy yrityksellesi räätälöidystä koulutuksesta: rastor.fi

Rastor
Vaikuttavaa kasvua



RAHALLA VAI RAKKAUDELLA?

MONESSA ORGANISAATIOSSA
POHDITAAN NYT, MITEN
OSAAJISTA PIDETÄÄN KIINNI

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PIXABAY

Onko teidän firmassa joka neljäs työntekijä lähtökuopissa? – Accountor-konserniin kuuluvan, henkilöstö- ja asiakaskokemuksen suunnannäyttäjän, konsulttiyritys HR4:n laajan henkilöstötutkimuksen mukaan joka neljännelle suomalaiselle työpaikan vaihtaminen on hyvinkin mahdollista tällä hetkellä. Työntekijät kokevat stressaantumisen ja turhautumisen tunteita, ja naisilla myllertää nupissa vielä selvästi enemmän kuin miehillä. Ja ihmeiks tuo: kolmannes HR4:n kyselyyn vastanneista naisista kokee, että heitä ei arvosteta työpaikalla (miehistäkin tosin 27%).



KUVA: PAUL CHARPENTIER

Tutkimus antaa pontta vanhalle uskomukselle, että isossa organisaatiossa hukkuu herkästi massaan ja muuttuu koneiston harmaaksi rattaaksi. Mitä suuremmissa yrityksissä työntekijä oli töissä, sitä jyrkemmin hänen käsityksensä arvostuksesta laski. Yleisintä arvostuksen puute on teollisuusyrityksissä.

Online-kyselynä loppuvuodesta 2017 toteutetun tutkimuksen kohderyhmänä oli runsaat 2 000 työelämässä mukana olevaa 18–69-vuotiasta suomalaista. Tutkimustulosten mukaan vastaajat näkevät oman urakehityksensä työpaikalla varsin mustanpuhuvana: naisista 39 prosenttia ei ollut tyytyväinen kehittymismahdollisuuksiinsa, miehistä 30 prosenttia.

Hyvästä ihmisistä kannattaa aina pitää kiinni.

”Nyt riitti!”

Naiset myös suhtautuvat esimiehiinsä ja heiltä saamaansa tukeen ja palautteeseen selvästi miehiä kriittisemmin. Jopa neljännos naisista kokee, että he eivät saa esimieheltään tukea työssä onnistumiseen. Miehistä samaa mieltä on noin joka viides.

Sari Leskinen HR4:stä ei sinänsä ole yllättynyt siitä, että niin moni miettii uutta uraa tai uutta tehtävää: pitkän taantuman jälkeen on aika normaalia, että työntekijät valpastuvat kartoittamaan uusia mahdollisuuksia.

”Mikäli työ vaatii paljon asiantuntemusta, osaamista ei ole helppoa korvata lyhyellä aikavälillä. Hyvästä ihmisistä kannattaa aina pitää kiinni”, sanoo HR4:n Senior Consultant Sari Leskinen.

”Tiukan taloustilanteen aikana firmat ovat irtisanoneet ja jäljelle jäävän porukan sitoutumisen aste on voinut heikentyä. Työnantajan kannalta on huono asia, jos väki ei enää ole motivoitunut eikä sitoutunut työhönsä”, Leskinen pohtii.

”Mikäli vaihtuvuus kasvaa, yritykselle tulee kustannuksia uusien osajien rekrytoinnin ja perehdytyksen myötä. Mutta sekään ei ole toivottava tilanne, että työhönsä huonosti sitoutuvat ja heikosti motivoituneet henkilöt jäävät. Pahimmillaan heikko motivaatio johtaa työn laadun ja sitä kautta liiketoiminnan kärsimiseen”, muistuttaa Leskinen.

”Mikäli työ vaatii paljon asiantuntemusta, osaamista ei ole helppoa korvata lyhyellä aikavälillä. Hyvistä ihmisistä kannattaa aina pitää kiinni.”

Työtovereilta tuleva vertaispalaute on myös tärkeä sitouttava tekijä.

Raha ratkaisee?

Leskinen huomauttaa, että vastoin yleistä käsitystä monikaan ei vaihda työpaikkaa pelkästään paremman palkan perässä – vaan todellinen juurisyy on usein toimimaton yhteistyö työyhteisössä tai huono esimiestyö.

”Palkan pitää olla riittävä ja kilpailukykyinen, mutta eniten kuitenkin vaikuttaa työn sisältö. Tällöin puhutaan sellaisista asioista kuin työn mielekkyys, työympäristön laatu ja mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.”

Leskinen kollegoineen on huomannut, että etenkin milleniaaleille työn merkityksellisyys ja yhteensopivuus omiin arvoihin ovat olennaisia johtotähtiä. ”Erityisesti nuorille työntekijöille oppimis- ja kehittymismahdollisuudet töissä ovat tärkeitä.”

Paremmen työntekijän iholle

HR4 käyttää työyhteisöjen kehittämisessä monia eri työkaluja, kuten erilaisia tutkimuksia, valmennuksia, kyselyitä ja työpajoja. Esimerkiksi 270 asteen palautetyökalun avulla jokainen voi arvioida omaa onnistumistaan ja kuulla työtovereidensa näkemyksen samoista kohdista. ”Työtovereilta tuleva vertaispalaute on myös tärkeä sitouttava tekijä”, huomauttaa Leskinen.

”Varsinkin paikkaansa työelämässä vielä luovat, nuoremmat työntekijät ovat onnellisia säännöllisestä palautteesta.”

Sitten on tietenkin itse työtyytyväisyyden mittaaminen, jossa on perinteisesti suosittu isoa ”kertarysäystä” vuosittain. Leskisen vinkki on ottaa laajan työtyytyväisyysbarometrin rinnalle vaikkapa joka kuukausi tehtäviä ketterämpiä ja kohdistetumpia ”pulssimittauksia”, jotka pureutuvat henkilöstön kokemukseen ja fiilikseen.

”Näin on mahdollista saada organisaation ja esimiestyön kipupisteet nopeammin esiin ja niihin voidaan reagoida ripeästi.”

Pomo mainettaan parempi?

Monella exit-kylttiä jo tähyävällä työntekijällä on sukset ristissä esimiehensä kanssa. Henkilökemiat eivät aina kohtaa ja ajan kanssa ristiriidat kärjistyvät – mutta Leskinen on silti valmis vähän puolustamaan pomoja.

”Kyllä työpaikoille on aika hyvin juurtumassa valmentava johtajuus, johon kuuluu coachaava, mahdollisuuksia antava johtamistyyli ja itseohjautuvat työntekijät”, Leskinen pohtii, joskin myöntää että vanhan koulukunnan hierarkkiseen johtajuuteen perustuvaa johtajuutta esiintyy edelleen.

Hyvä johtaminen on erityisen tärkeää silloin, kun omista osajista halutaan pitää kiinni kaksin käsin. Tällöin on – viihdetäiteilija Simo Salmista mukaillen – sanottava myös se kauris sana niin kuin se on.

”Meillä on vähän helmasyntinä jättää ne kiitokset ja kehut sanomatta onnistumisen hetkellä, vaikka se asia ei ole yhtään rahasta kiinni.”

Henkilöstölle oma rahasto?

Eipä rahasta tietenkään haittaakaan ole – ja taloudellisten insentiivien saralla on tapahtunut kehitystä viime vuosien aikana. Yksi suhteellisen tuore palkitsemisen työkalu on henkilöstörahasto, joka pohjaa vuonna 2010 muokattuun henkilöstörahaslakseen.

Toimitusjohtaja Timo Wallenius Henkilöstörahaspalvelut Oy:stä katsoo, että henkilöstörahasto on erinomainen palkitsemisen väline, joka mahdollistaa koko henkilöstön palkitsemisen hyvästä tuloksesta.

”Samalla se sitouttaa ja kannustaa henkilöstöä puhaltamaan yhteen hiileen”, hän toteaa.

Rahaston perustaminen edellyttää, että yritys ottaa käyttöön palkkiojärjestelmän, jossa henkilöstölle jaetaan rahaa hyvästä tuloksesta – etukäteen päätettyjen mittareiden mukaan. Walleniuksen mukaan yritys voi itse vapaasti määritellä millainen palkkiojärjestelmä yrityksessä otetaan käyttöön: se voi olla myös hyvin simppele, tyyliin ”10 prosenttia voitosta”.

”Oleellista on, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet saada oma osuutensa”, Wallenius toteaa ja lisää, että palkkiojärjestelmä voi joustavasti ottaa huomioon esimerkiksi eri tehtäväkuvat ja tavoitteet, aina tiimitasolle asti.

Henkilöstö- rahasto on erinomainen palkitsemisen väline.

Myös pk-yrityksen pirtaan

Ihan mikrofirma ei henkilörahastoa pysty käynnistämään. Rahaston perustamisen ehtona on, että henkilöstön määrä on vähintään kymmenen ja yrityksen liikevaihto vähintään 200 000 euroa. Henkilöstörahaston omistaa aina yrityksen henkilöstö – joten sen perustamiseen tarvitaan sekä henkilöstön että yrityksen päätös.

”Käytännössä aloite rahaston perustamiseen tulee yleensä yritykseltä”, tietää Wallenius.

Toistaiseksi henkilöstörahastot ovat Suomessa käytössä vain harvalla yrityksellä. Walleniuksen mukaan maassa on reilu sata aktiivista rahastoa, mutta viime vuosina tilanne on vilkastunut. Uusia rahastoja on perustettu parikymmentä per vuosi ja myös pk-yritykset ovat innostuneet rahastoista.

”Uskon, että vuonna 2020 meillä on 200 toimivaa henkilöstörahastoa”, toteaa Wallenius.

Eurosta enemmän käteen

Wallenius kuvailee henkilöstörahastoa win-win-tilanteeksi sekä työnantajan että työntekijän kannalta. Ensinnäkin yritykselle henkilöstörahasto on edullinen tapa palkita, sillä yritys ei maksa rahastoon siirretyistä palkkioista sivukuluja. Työntekijä taas saa rahastosta veroetuja: hän voi nostaa vuosittain 15 prosenttia palkkiosta ja tästä osuudesta 20 prosenttia on verovapaata tuloa.

”Säännöissä voidaan määrätä, että voittopalkkio-osuus voidaan halutessa nostaa kokonaan käteisenä, mutta silloin se on normaalia veronalaista palkkaa”, muistuttaa Wallenius.

Rahastolla on oltava hallitus, jonka tärkein tehtävä on sijoittaa varat tuottavalla tavalla. Työntekijän osuutta kasvattavat varainhoidosta saatavat tuotot, jotka saattavat kasvaa merkittävästi alkuperäisiä palkkioita suuremmiksi.

”Henkilöstörahasto ei ole verovelvollinen, joten myös jäsenet hyötyvät rahaston sijoitustoiminnan veroeduista. Jos

KUVA: HENKILÖSTÖRAHASTOPALVELUT OY



Toimitusjohtaja Timo Wallenius Henkilöstörahastopalvelut Oy:stä katsoo, että henkilöstörahasto on erinomainen palkitsemisen väline, joka mahdollistaa koko henkilöstön palkitsemisen hyvästä tuloksesta.

henkilö lähtee työpaikasta, hän saa mukaansa koko osuutensa rahastosta viimeistään puolentoista vuoden kuluessa.”

Kultainen kädenpuristus rahaston kautta?

Kuvioon kuuluu, että eläkkeelle siirtyvien ja irtisanottujen on mahdollista jaksottaa osuuden nosto neljälle vuodelle. ”Se, että ensimmäisinä eläkevuosina saa lisää tuloa, voi olla monelle henkilökohtainen motivaattori”, toteaa Wallenius.

”Myös lomautusten aikana rahasto voi toimia henkilökohtaisen talouden turvatekijänä.”

Konkreettisten rahallisten hyötyjen lisäksi rahaston perustaminen vaikuttaa mm. motivaatioon, sitoutumiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. ”Yrityksissä, joissa on henkilöstörahasto, henkilöstö ymmärtää hyvin, miten oma ja toisten työ vaikuttaa tulokseen – ja myös toimii sen mukaisesti”, Wallenius summaa. ■



Eija Seppänen

viestintäkonsultti

www.wgh.fi

#rikorajasi #unelmientyöpäivä

TYÖELÄMÄN RAJAT RIKKI JO TÄNÄÄN?

Sopisiko asiakaspalaveri Kuusijärvellä? Kehityskeskustelu metsälenkillä? Ja lounas nyyttikesteinä neukkarissa? Entä kahvipaussi puistossa naapurihuoneen Sepon kanssa, ja miten menee -kysymys Sannalle.

Työpaikan tutussa arjessa on paljon hyvää, ja parhaimmillaan homma rullaa oikein mallikkaasti. Tuttu arki luo turvallisuutta, mutta on sillä kääntöpuolensakin – se myös kahlitsee.

”Pienet päivittäiset irrottelut rutiineista voisivat olla tervetulleita”, ehdottaa työhyvinvoinnin edistäjä Jyri Kansikas Work goes happysta.

”Työnilo syntyy pienistä arjen asioista, mutta myös siitä, että teet jotain toisin.”

Työhyvinvoinnin edistäjänä Kansikas toimii oppiensä mukaan. Hän on ottanut tavaksi rikkoa työpäivänsä arkea, ja esimerkiksi Kuusijärven kahvio tai Haltialan lenkkipolku on tullut tutuksi useammallekin kumppanille. Näille mennään vuodenaikasta riippuen pyörällä tai hiihtäen. Vaikka hiki lentää, ei haittaa, sillä aina syntyy jotain uutta – ja se on homman suola.

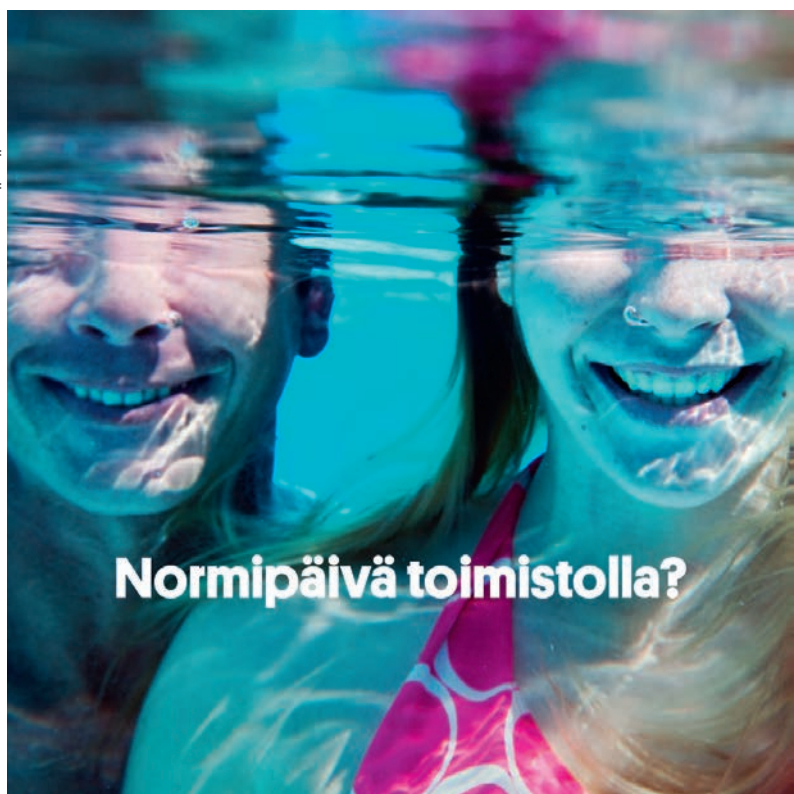
”Mikä pakko meidän on tehdä hallinnollisia rutiineja toimistolla keskellä aurinkoista iltapäivää? Silloin pitäisi olla metsässä tai puistossa tai ihan missä vaan, muttei toimistolla. Rutiinit voi monessa työssä hoitaa joko aamulla aikaisin tai illalla myöhemmin.”

Mitä teet toisin jo tänään?

Suurin osa arkea kuluu työikäisiltä töissä tai työmatkalla. Kansikas neuvoa käyttämään hyödyksi etätöiden mahdollisuutta ja samalla ajattelemaan etätöidenkin laveasti.

”Aika usein me itse rakennamme tuon luterilaisen työntekotavan tai sujahdamme sukkana mukaan työpaikan vallitsevaan latistavaan työskulttuuriin. Jos joku tästä moodista poikkeaa, sitä katsotaan helposti vähän vinoon, joko hymyillen tai paheksuen”, Kansikas mainitsee.

KUVA: YKSI ELÄMÄ -TERVEYSTALKOOT



Normipäivä toimistolla?

”Haastan ensimmäiseksi yksin työskentelevät rikkomaan rajansa jo tänään ja jatkavan rikkomista huomenna. Miten olisi pienet päiväunet tai käynti kirjastossa keskellä päivää?”

Työyhteisöt Kansikas haastaa seuraavassa viikkopalaverissa porukalla miettimään, minkä arjen rutiinin tällä viikolla voisi rikkoa.

”Miten olisi viikkokokous seisten tai pikkaisen laadukkaampi iltapäiväkahvi keskiviikkoisin?”

Kohti oikeaa Unelmien työpäivää

Mahtavia ideoita työpaikan arjen rikkomiseen löytyy esimerkiksi Unelmientyöpäivä.fi -verkkosivulta tai #unelmientyöpäivä -Instagramista. Ne ovat satoa viime lokakuulta Unelmien työpäivästä, jolloin tempaistiin työhyvinvoinnin puolesta kaikkialla Suomessa.

Juuri nyt Work goes happy rakentaa yhdessä Yksi elämä -terveystalkoiden kanssa uutta Unelmien työpäivää tulevalle lokakuulle.

”Unelmien työpäivä on avoin kaikille ja tapahtumien järjestämisessä rajana on vain mielikuvitus. Tavoitteemme on, että kaiken kokoiset työyhteisöt ympäri Suomen voivat ideoida ja toteuttaa pieniä tekoja oman työarjen kehittämiseksi!

Jokainen päivä ei Jyrinkään mielestä voi olla Unelmien työpäivä, mutta se voi olla tavoite, jota kohti voi edes hitusen mennä.

”Hyvä työilmapiiri ei ruoki vain sisältä, vaan se näkyy myös ulos asiakkaille ja kumppaneille. Asiasta on myös mutua tuntumaa vahvempaa dataa. Vibemetricsin fiilismittari osoittaa selvästi, että työntekijöiden ja asiakkaiden fiilikset ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa.”

Hyvät tulokset ruokkivat tekemistä

Hyvällä työilmapiirillä on myös kiistaton yhteys hyviin tuloksiin ja työyhteisön menestykseen.

”Hyvät tulokset ruokkivat hyvää tekemistä. Mikä voi tuntua paremmalta, kun kovat mutta realistiset tavoitteet saavutetaan. Toisaalta mikään ei ole niin karseaa, kun se, että tekee järjestömästi työtä turhaan.”

Jälkimmäisestä käyvät esimerkiksi erilaiset kutsukilpailut, jotka vaativat satojen tuntien valmistelutyön, mutta joissa vain yksi voittaa.



”Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä jokainen tietää, miksi työtään tekee, ja mikä osa on koneistoa. Työn merkitys on iso juttu. Se on myös hyvin henkilökohtainen asia”, tietää Jyri Kansikas, ja kertoo esimerkin vuosikymmenten takaa:

”Olin nuorena miehenä Pauligin pakkasvarastolla jäätelön liukuhihnalla. Seinällä oli iso kello ja jäätelöt vilisivät silmissä, kun niitä lastattiin laatikoihin. Johto päättikin monipuolistaa työtä kierrättämällä tekijöitä eskimoista tuotteihin ja päinvas-toin. Moni oli iloinen, mutta yksi nainen itki. Hän oli aina tehnyt eskimoita ja hänet oli nyt siirretty tuotteihin. Hän oli aina pystynyt kertomaan lapsenlapsilleen, että nuo eskimot ovat mummin tekemiä. Enää sitä varmuutta ei ollut. Omalta työltä oli kadonnut merkitys.”

Kun emme tiedä, mitä tapahtui, niin kirjoitetaan tarinalle kaksikin onnellista loppua, joista voit valita mieleisesi. Mummi pääsi ansaitulle eläkkeelle työskenneltyään Pauligin palveluksessa 38 vuotta. Pakkasesta kun pitää, niin hän hiihtelee edelleen talvisin pohjoisen maisemissa. Toinen kaunis lopetus voisi olla se, että nyt mummi teki tehtaalla sekä tuutit että eskimot ja välillä halusi vielä pakata mehujäitäkin. ■

Kiristävätkö palaverit pipoa?

KUVA: YKSI ELÄMÄ -TERVEYSTALKOOT

AINA AJAN HERMOLLA?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: STOCKSNAP.IO

Nykyään ajatellaan, että asiantuntija on vastuussa omasta ajankäytöstään – mutta kukaan ei yksin hallitse aikaa. Työnteon sirpaleisuus ei katoa digityökaluja käyttämällä, vaan tarvitaan organisaation, esimiesten ja asiantuntijoiden ajanhallinnan eri keinojen ristiinpölytystä.



Työterveyslaitoksen oppaassa *Fokus kateissa, aika palasina?* todetaan, että koska aika on rajallinen resurssi, jostakin täytyy usein luopua, jotta kaikkein tärkein tulee tehtyä. Priorisointi ja työn näkyväksi tekeminen järjestävät työtä niin, että aikaa jää olennaiselle. Keskeytysten hallinta tuo keskittymisrauhaa sidoksiseen työhön.

Teknologian mahdollistaessa työnteon lähes missä ja milloin vain, työstä on tullut aiempaa joustavampaa. Kääntöpuolena on kuitenkin se seikka, että ajallisesti ja tilallisesti rajaton työ altistaa myös ylikuormitukselle.

Nämä asiat ovat harvoin ”joko-tai” ja niinpä monet asiantuntijatyötä tekevät kokevat työnsä hyvinkin antoisaksi – ja samalla he kuitenkin kärsivät psyykkisistä oireista: nukahtamisvaikeuksista, keskittymiskyvyn heikkenemisestä ja uupumuksesta. Tyypillisesti näillä oireilla on yhteyttä ajankäytön ongelmiin.

// Välillä työt pitää työntää pois mielestä kokonaan.

Asiantuntijan paradoksi

Fokus kateissa, aika palasina -oppaassa todetaan, että asiantuntijatyötä tehdään useimmiten työryhmissä ja verkostoissa, joiden lonkerot voivat ulottua mantereelta toiselle. Paradoksi syntyy siitä, että työtä tehdään yhdessä, organisaation asettamien tavoitteiden eteen, mutta aikapaineet kannetaan yleensä yksin.

Hyvä on muistaa sekin, että asiantuntijatyön tuottavuus tapaa syntyä työryhmien, verkostojen tai osastojen yhteistyöstä, ei niinkään yksilöiden suorituksista. Tämä on tärkeä viesti työnantajille, jotka miettivät ajanhallintaan liittyviä kysymyksiä.

Valmennustrio Oy:n yritysvalmentaja Merja Takamäki huomauttaa, että aika on siitä hauska asia, että sitä on jaettu tasapuolisesti kaikille.

”On siis täysin ihmisen omissa käsissä, miten sen hyödynnä ja mihin sen käyttää”, huomauttaa Takamäki, jonka *Supervoimat käyttöön* -tehtäväkirja ilmestyi 2016. Kirjassa Takamäki purkaa joitakin sitkeitä työntekoon liittyviä myyttejä – kuten sen, että kiire ja tehokkuus kulkevat jotenkin käsi kädessä.

”Oikeasti niillä ei ole mitään tekemistä keskenään, vaan tehokkuus syntyy läsnäolon kautta.”

KUVA: RIMMA LILLEMÄGI



Valmennustrio Oy:n yritysvalmentaja Merja Takamäki huomauttaa, että aika on siitä hauska asia, että sitä on jaettu tasapuolisesti kaikille.

Tee kellosta renki!

Takamäen mukaan sellainen ihminen, joka saa ajan palvelemaan itseään (eikä toisin päin), pystyy valjastamaan hurjia voimia. ”Kun muuttaa työnteon tapaa, asiat lokahtelevat paikalleen ja tuntuu kuin saisi supervoimat”, hän kuvailee.

Kaikki lähtee Takamäen mukaan omien tavoitteiden kirkastamisesta: jos et tiedä, mitä haluat, on olemassa suuri vaara, että päädyt tekemään töitä muiden ihmisten unelmien eteen.

Toinen iso miina on, että parasta työaikaa ei käytetä tärkeimpiin tehtäviin. ”Tällöin käydään kaiken maailman palavereissa ja puuhastellaan kaikenlaista, mutta ne tärkeimmät asiat jäävät viikko viikolta tekemättä.”

Kun to do -lista kasvaa, ihminen turhautuu ja yrittää herkästi jonkinlaista multitasking-maailmanennästyä. Takamäki huomauttaa, että kun yrittää tehdä monta asiaa samaan aikaan – kuitenkin keskittymättä niistä mihinkään – tämä räjäyttää kehossa stressipommin.

”Samalla iskee päälle jatkuva tunne siitä, että sinun pitäisi olla jossain muualla tai tehdä jotain muuta.”



Kuva: Simelius&Simelius

Vastuullinen Moderni Hoivatyöhön suunniteltu

**Työ, jossa hoidetaan muita,
on äärimmäisen arvokasta.**

Mutta myös vaativan ja tärkeän työn tekijä
tarvitsee välittämistä.

Me välitämme.

Olemme luoneet pohjoismaiden ekologisimman
HEAL-malliston ihmisille, jotka parantavat muita.
Malliston ytimessä ovat moderni design ja laadukkaat,
ekologiset materiaalit.

heal.
BY TOUCHPOINT



+358 43 211 3212
info@touchpoint.fi



Kiviaidankatu 2B
FI-00210 Helsinki



@touchpointoffice
www.touchpoint.fi

Kaikki vaihteet käyttöön

Takamäki kehottaa ajattelemaan, että kaikki aika ei ole tehty samanlaisesta muovailuvahasta: välillä rutistetaan täysillä, että saadaan projekti maaliin, välillä on luovempi, aitatauluttamaton suunnitteluvaihe, välillä pitää työt työntää pois mielestä kokonaan...

"Kukaan asiantuntija ei voi vetää täysillä kahdeksaa tuntia, vaan siihen tarvitaan tempoltaan vaihtelevia jaksoja."

Tehokkuuden – vaikka sitten näennäisen – vaatimus asuu kuitenkin syvällä meissä. Takamäen mukaan itseään voi – valitettavasti – huijata pitkään: vaikka päivä puuroutuu ja levottomuus kasvaa, peilikuvalla voi aina vakuuttaa, että kohta tämä helpottaa. Kuopan pohjalla kannattaisi kuitenkin jo lopettaa kaivaminen.

"Meidän on vaikea lopettaa haitallisia työskentelytapoja, koska uskomme että aikaansaava ihminen on parempi ihminen."

Bling! Sait viestin!

Välillä kaikista työelämän sankareista tuntuu, että mitään ei saa aikaan, koska koko työympäristö tulvii ärsykeitä,

jotka johtavat keskeytyksiin. Huomion varastaa helposti vaikkapa sähköpostin kilahdus – ja tutkimusten mukaan jo tietoisuus avaamattomasta sähköpostista heikentää ongelmanratkaisukykyä. Tietotulvan keskellä on vaikeuksia erottaa triviaali tärkeästä, ja tämä jatkuva prosessointi väsyttää.

Eikä tässä vielä kaikki. *Fokus kateissa, aika palasina* -oppaassa muistutetaan, että keskeytämme usein myös itse itsemme. Sisäisestä keskeytyksestä on kyse silloin, kun tärkeä työtehtävä vaatii huomiotamme ja olosuhteet ovat sopivat sen tekemiseen, mutta ajaudumme tekemään toisarvoisia asioita. Esimerkiksi muut mielessä olevat työ- tai kotiasiat johtavat helposti sisäisiin keskeytyksiin.

Takamäen vinkki keskittymiseen on simppele: luo – raivaa! – itsellesi keskeytysetöntä tilaa.

"Aikavarkaiden takia moni meistä ohjautuu ulkoa käsin. Sähköpostin ja Whatsappin kaltaiset työkalut eivät ole syytä mihinkään, vaan vika on käyttäjässä", Takamäki toteaa ja lisää, että laitimalla itselleen pitävät pelisäännöt on mahdollista saada addiktio hallintaan.

”Ahteri-trilogian” päätösosa

Myös juuri ilmestynyt *Hoppu on hanurista* -kirja tutkii kiireen syitä, seurauksia ja kitkentäkonsteja – ja takana on kunnioitettu noin tuhannen haastatellun aineisto. Kirjan kirjoittajat – Maarika Maury, Jaana Tuomila ja Tuomo Meretniemi valmennusyritys Kissconsulting Oy:stä – ovat aiemmin iskeneet tiskiin teokset *Pelolla johtaminen on perseestä* ja *Suomalainen myynti on syvältä – vai onko?*

Kissconsultingin toimitusjohtaja Maarika Maury harmittelee, että kaikki kyllä teoriassa tietävät temput kiireen kitkemiseksi – yrityksissä osataan (ainakin paperilla) ajanhallinnan perusteet ja priorisoinnit sekä tunnustetaan sekin, että on ihan oookoo sanoa ’ei’.

”Tiedon puutteesta ei siis tosiaankaan ole kyse, mutta silti moni tosiasiallisesti kärsii kiireestä ja silloin hoppuoireet, harmit ja hässäkät ujuttautuvat arkeen – työpaikalla ja kotona. Kiire tosiasiaa syö myös laadun sekä ahmaisee rahaa ja saa äkäiseksi”, summaa Maury.

// Kun yritetään tehdä liian paljon, mikään ei onnistu.

Liikaa lautasella?

Kissconsultingin kehitysjohtaja Jaana Tuomila lisää, että aikamoinen aikavaras on työyhteisöjen tekemisestä liian usein puuttuva suunta – tai se, että yksinkertaisesti hamutaan aivan liikaa aivan liian lyhyessä ajassa.

”Esimerkiksi esimiehet saattavat yrittää tunkea liikaa asioita yrityksen uuteen strategiaan ja pitää 10 kehitysprojektia hengissä yhtä aikaa. Kun yritetään tehdä liian paljon, mikään ei onnistu”, Tuomila toteaa.

Maarika Maury muistuttaa, että joskus hidastamalla ja vähentämällä saadaan enemmän aikaan kuin turboahdetulla sähköllä. ”Monia asioita pitäisi nimenomaan yksinkertaistaa ja sujuvoittaa, jotta prosessi nopeutuu”, hän pohtii.

Kissconsultingissa on huomattu, että yritykset ovat pikkuhiljaa valmiita purkamaan tuottiruuhkaa. ”Kun aikaisemmin kysyttiin, miten voimme parantaa tehokkuutta, niin nyt kysytään, että miten voimme parantaa työhyvinvointia”, havainnollistaa Maury. ■

KUVA: LOTTI NYMAN



Maarika Maury valmennusyritys Kissconsulting Oy:stä sanoo että, joskus hidastamalla ja vähentämällä saadaan enemmän aikaan kuin turboahdetulla sähköllä.

Keskittymisen täsmäaseet asiantuntijalle

1. **Pomodoro-menetelmä:** työskentele esim. 25 minuutin jaksoissa ja pidä sen jälkeen lyhyt tauko. Ennen työjaksoja muista listata tehtävät, jotka on tarkoitus saada aikaiseksi, ja keskity kuhunkin niistä yhden työjakson ajan.
2. **Fokuskello** (perustuu Pomodoro-tekniikkaan): kellon käyttö madaltaa toimeen tarttumisen kynnystä sen sijaan, että asiantuntija jähmettyisi odottamaan lähestyvää deadlinea tai näpertelisi vähäpätöisempien tehtävien parissa.
3. **Viestintäkanavien sulkeminen määräajaksi**, mikäli työn luonne sen sallii.
4. **Sähköpostivapaiden** päivien pitäminen, somepaasto.
5. **Sähköpostivastaamisen rajoittaminen** tiettyihin määrättyihin aikoihin; automaattisen ”viestisi on huomattu” -vastausviestin asentaminen.
6. **Töiden suunnittelu:** keskittymistä vaativien töiden ajoittaminen siihen aikaan päivästä, kun olet vireimmilläsi ja toimisto on hiljaisimmillaan.
7. **Hiljaiseen tilaan vetäytyminen.**
8. **Työretriitit:** sosiaaliset yksinpuurtamistilaisuudet, joissa tehdään yhteisellä rytmillä omia projekteja.
9. **Ajankäyttöön liittyvien huolien jakaminen:** nosta ajankäytön ongelmat rohkeasti esille esimiehen ja kollegoiden kanssa.
10. **Sisäisten keskeytysten vähentäminen:** kirjoita ylös kaikki huomioitasi vaativat asiat. Ajatuksena on saada työt pois mielestä, mutta ei kadottaa niihin liittyviä mieleen tulleita yksityiskohtia.

Lähde: Fokus kateissa, aika palasina? -opas (TTL 2016)

Krister Juselius

toimitusjohtaja
JotBar Solutions
www.jotbar.fi



MITTAATKO AIKAA VAI TULOKSIA?

Työpaikoilla kaivataan tarkempaa otetta työn suunnitteluun ja ajankäyttöön. JotBarin kokemusten mukaan esimerkiksi tuotannollisessa toiminnassa on paljon asioita, joita on mahdollista tehostaa työajanseurannan automaation avulla, usein yhdistelemällä ja rohkeasti kokeilemalla.

Lisäksi vielä löytyy niitäkin taloja, joissa ajankäytön suhteen ollaan yhä Excelin varassa. Työn suunnittelun digitaaliset työkalut muuttavat kuitenkin kenttää nopeasti mutta varmasti. Seuraava askel on automatisoida kaikki ne prosessin vaiheet, jotka ylipäänsä on mahdollista automatisoida.

Mitä tämä merkitsee käytännössä? No, vaikkapa kun tehtaaseen tulee tilaus, järjestelmä etsii työlle tekijät, jotka kuittaavat tilauksen vastaanotetuksi omalta osaltaan. Tilaus vieään automaattisesti työajanseurantaan.

Tästä eteenpäin työ rullaa eteenpäin systeemin sisällä siten, että kaikki turhat rönsyt on poistettu. Kustakin työsuorituksesta ja hyväksytystä välivaiheesta lähtee tieto systeemiin. Kunnes tilaus on hoidettu ja palkanmaksujärjestelmäänkin ilmestyy merkintä.

Systeemin hienous piilee siinä, että moni asia sujuu kuin itsestään. Esimiesten ja työntekijöiden pitää reagoida vain poikkeustilanteiden kohdalla – muuten riittää, että tehdään asianmukaiset kuittaukset prosessin eri vaiheissa. Lopputulos: kutakin tilausta kohti käytetty aika vähenee, hommat sujuvat ja tuottavuus paranee.

Mutta entä mitä tapahtuu tehtaan ulkopuolella? Miten digitaalisuus muuttaa tietotyöläisen arkea, jos ajatellaan vaikkapa etätyötä? – Kokemustemme mukaan on paljon sel-

laisia töitä, jotka nykyään hoituvat esimerkiksi kotoa tai mökiltä käsin. Etätyössä on paremmin suojassa keskeytyksiltä ja flow-tilaan pääsee helpommin.

Etätyössä pitää kuitenkin muistaa tavoiteasetanta. Täytyy olla selkeä tähtäin: mitä etätyöpäivän aikana halutaan saavuttaa? Etäpäivää viettävä asiantuntija tai esimies kyllä osaa johtaa itse itseään, kun pitää tavoitteen kirkkana mielessään ja esimerkiksi jaksottaa tauot tukemaan tuota tavoitetta.

Toinen etätyöhön liittyvä asia on läpinäkyvyys. Kun organisaatiossa kaikilla on jonkinlainen näkymä siihen, missä porukka on – ja mitä tekemässä – ei synny väärinkäsityksiä ja turhia puheita.

Ajankäyttöön liittyen on olemassa paljon apuvälineitä, joiden kautta voidaan selvittää, missä väki liikkuu – GPS-seurannasta sähköisiin kalentereihin ja työntekoprofiileihin. Seurannan idea ei ole hankaloittaa elämää, vaan helpottaa sitä.

Esimerkki: jos työntekoprofiiliin on merkitty, että aamulla töihin mennään klo 8–8.30 välisenä aikana ja pois lähdetään klo 16–16.30, järjestelmä leimaa työntekijän sisään ja ulos automaattisesti aina, kun hän pysyy tuon raamin sisällä. Työntekijän täytyy leimata itsensä sisään/ulos ainoastaan, jos profiilista poiketaan.

Toisinaan digitaaliset työkalut mainitaan yksinomaan tehokkuusnäkövinkkelistä, ikään kuin tehokkuus olisi se ainoa iso juttu digityökaluissa. Me olemme huomanneet, että tehokkuuden lisäksi nämä työkalut nostavat roimasti myös kahta muuta asiaa: ihmisten työviihtyvyyttä ja työmotivaatiota. ■



Maria Fyrsten ja Jukka Joutsiniemi ovat tehneet yhteistyötä Lifted WAAS -palvelun tuotekehitysvaiheesta alkaen. Fazer on Liftedin valmennusasiakas.

Lifted WAAS (Wellbeing As A Service)

– INNOSTAVAA HYVINVOINTIVALMENNUSTA AJASTA JA PAIKASTA RIIPPUMATTA

Mika on viimeiset kaksi tuntia purkanut intensiivisesti asiakasprojektiin liittyviä sähköposteja toimistolla. Hän havahtuu huomattavasti hartioidensa puutumista. Ei mikään ihme, sillä hän on niin uppoutunut työhönsä, että ei ole muistanut nousta työtuolistaan yli puoleentoista tuntiin.

Eilen junassa kohti Tampereä Mika aktivoi profiilinsa yrityksen HR-yksikön hänelle tarjoamaan verkkopohjaiseen hyvinvointipalveluun nimeltä Lifted WAAS. Tutustuttuaan palvelun esittelyyn hän päätyi aktivoimaan muutamia tarjottuista sisältöpoluista ”Selän hyvinvointi tietotyössä” -valmennusmoduulin, koska hänen alaselkänsä oli aika ajoin vihoitellut viimeisen kahden viikon aikana. Junassa katsomastaan esittelyvideosta Mikalle jäi mieleen ajatus siitä, että selkärangan ehkäisemisessä oleellista on muistaa liikkua tasaisesti päivän aikana. Niinpä hän päättää nousta penkistä ylös, pitää tauon ja innostuu kirjautumaan palveluun uudelleen puhelimellaan. Yllätyksekseen Mika löytää helposti uuden juuri hänen tarpeisiinsa vastaavan videosisällön, jonka otsikko on ”Hartiasuuden kipujen ennaltaehkäisy & lievitys”. Kylläpä sattui sopivasti, Mika naureskelee itsekseen matkalla kahvihuoneeseen

Olen todella vakuuttunut Liftedin kyvystä tuottaa vaikuttavaa hyvinvointivalmennusta moderneille organisaatioille. Liftedin johdon intohimoinen, mutta arjen realiteetit ja erilaisten organisaatioiden tarpeet huomioiva tapa kehittää hyvinvointivalmennusta tekivät minuun vaikutuksen osallistuessani uuden palvelun suunnittelutyöpajaan. Tästä syystä odotan innolla Lifted WAAS -palvelun lanseerausta.”

**Maria Fyrsten, Vice President Human Resources
Fazer Bakery Business Area**

tehtyään löytämänsä neljän minuutin mittaisen hartiasuuden aktivoivan jumpan.

Kahvihuoneessa Mika kohtaa Maijan. Maija kiinnittää huomiota Mikan naureskeluun. Mika kertoo omasta alusta-

vasta kokemuksestaan valmennuksessa. Maija kiinnostuu ja kertoo kyllä nähneensä Mikaelin (HR Specialist) viestin liittyen tähän Lifted WAAS -palveluun, mutta ei ollut vielä työkiireiltään ehtinyt tutustua koko juttuun. He vaihtavat vielä ajatuksia erästä yhteisestä asiakasprojektista, minkä jälkeen Mika lähtee työpisteelleen fiilistellen sitä tapaa, jolla vasta eilen aktivoitu palvelu oli onnistunut herättämään hänen mielenkiintonsa selän ja hartiasuon hyvinvointia kohtaan. Mika huuhahtaa kahvihuoneen ovelta vielä Maijalle innostuneesti: "Nyt teen valmentajan opettaman minuutin pituisen liikesarjan neljä kertaa päivän aikana!"

Maija palaa myös työpisteelleen, etsii HR:n lähettämän viestin sähköpostilaatikostaan ja päättää tutustua uuteen hyvinvointipalveluun. Katsottuaan läpi eri hyvinvointipolkujen esittelyvideot hän päättää aktivoida itselleen kaksi viikkoa kestävä "Viisaammat työtavat" -valmennusmoduulin. Esittelyvideossa valmentajan kertomat vinkit parempaan ajanhallintaan vetosivat Maijaan, koska hän on viime aikoina tuskailut useiden päällekkäisten projektien kanssa. Aika ei tunnu millään riittävän kaikkeen. Hän päätyy katsomaan viiden minuutin mittaisen videon työtehtävien paremmasta priorisoinnista ja saa vietyä videolla esitettyjä vinkkejä käytäntöön jo saman päivän aikana.

Samaan aikaan yrityksen talousosastolla controllerina työskentelevä Minna tuskailee suurta keskittymistä vaativien lompakkoihin liittyvien laskelmien kanssa. Vuoden kuormittavin aika Minnalla on jo takanapäin, mutta tilinpäätöksen valmistumisen alla pitkäksi venyneet päivät yhdistettynä vähentyneeseen liikuntaan ovat johtaneet stressikierteeseen, jossa hänen työstä palautuminen on vaikeutunut huomattavasti. Lisäksi Minnalla on kotona melkoinen tilanne päällä lähestyvän muuton ja siihen liittyvien järjestelyjen myötä. Minna ymmärtää onneksi keskustella asiasta esimiehensä kanssa. He sopivat yhdessä, että Minna pitää ensi viikolla muuton yhteydessä ylimääräiset kaksi vapaapäivää.

HR Specialist Mikael on tiedottanut kaikkia yrityksen esimiehiä uudesta Lifted WAAS -hyvinvointipalvelusta ja kannustanut heitä muistuttamaan tiimiläisiään palvelun sisältöjen hyödyistä ja monipuolisuudesta. Täten vapaalle suuntaava Minna saakin esimieheltään päivän lopussa viestin, jossa tämä kannustaa Minnaa tutustumaan vapaapäivinä stressinhallintaan ja palautumiseen liittyviin sisältöihin. Minna tuntee olonsa arvostetuksi.

Muutamaa viikkoa myöhemmin HR Specialist Mikael käy yhdessä Liftedin hyvinvointivalmentaja Jukan kanssa läpi saavutettuja tuloksia. Yrityksen yli kolmestasadasta työntekijästä yli sata on jo kirjautunut palveluun sekä suorittanut siellä useamman tehtävän kahden ensimmäisen viikon aikana.

Alku on ollut lupaava. Lifted WAAS -palvelun kokonaisvaikutavuuden kasvattamiseksi Mikael ja Jukka päättävät kuitenkin lisätä valmennuksen näkyvyyttä toimistolla. Työtiloihin päätetään tuodaan julisteita, jotka muistuttavat valmennuksesta. Samalla sovitaan ravintoluennon järjestämisestä ensi kuussa yrityksen tiloissa.

Jukka muistuttaa Mikaelia siitä, että yritys maksaa verkopohjaisesta hyvinvointipalvelusta vain aktiivisten käyttäjien mukaan. Hinnoittelumallin myötä myös palveluntarjoaja Lifted on sitoutunut tukemaan organisaatiota ja yksilöitä hyvinvointin jatkuvassa kehittämisessä. Sekä työntekijät että työnantaja hyötyvät palvelusta eniten, kun sitä käytetään aktiivisesti. Näistä tekijöistä muodostuu Lifted WAAS (Wellbeing As A Service) -mallin innovatiivisuus. ■



INNOSTUS & JATKUVA TUKI



YKSILÖLLISYYS & SKAALAUTUVUUS



TEHOKKUUS & PYSYVÄT TULOKSET

Lifted WAAS PÄHKINÄNKUORESSA

Hyvinvoinnista kilpailukykyä etsivä organisaatio tarvitsee ratkaisun, joka:

- Innostaa henkilöstöä kehittämään hyvinvointiaan lähtökohdista riippumatta ja tarjoaa jatkuvan tuen arjen haasteiden keskellä.
- Skaalautuu helposti niin yksilöiden kuin organisaation yksilöllisten tarpeiden ja hyvinvointihaasteiden mukaan.
- On tehokas ja perusteltava investointi johdolle pysyvien tulosten myötä.

Lifted WAAS (Wellbeing As A Service) vastaa näihin tarpeisiin. Sen suunnittelussa hyödynnettiin Liftedin kokemusta yli 20.000 suomalaisen valmentamisesta ja yli 40 organisaatiolle toteutetusta työhyvinvointiprojektista sekä eri organisaatioiden henkilöstöjohton näkemystä ideaalista hyvinvointipalvelusta.

Lifted WAAS -hyvinvointipalvelun toisiaan tukevat osat:

1. Skaalautuva verkkovalmennusratkaisu aktiiviseen käyttäjämäärään perustuvalla hinnoittelumallilla.
2. Hyvinvointikulttuurin rakentamista tukevat lisäpalvelut.
3. Työkykyjohtamisen tuki henkilöstöjohtajalle.

Lue lisää: lifted.fi/WAAS

TYÖPAIKAN ILMAPUNTARI PUNAISELLA?

TYÖILMAPIIRISTÄ PUHUTAAN PALJON,
MUTTA HARVOIN SITÄ EDES YRITETÄÄN JOHTAA,
TOTEAA ANTTI ARO TERVEYSTALOSTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: AKI RASK

Työilmapiiristä puhutaan välillä ikään kuin se olisi säätila, jota voi vain ihmetellä mutta johon ei voi vaikuttaa. Terveystalon johtava työterveyspsykologi

Antti Aro tietää, että työilmapiiri on arkipäivän tekoja, joilla voi olla erittäin suuri vaikutus. "Mikäli työpaikalla halutaan muuttaa työilmapiiriä, muutos lähtee yrityksen johdosta", hän uskoo.



Raketitieteestä ei Aron mukaan ole kysymys. Lähtökohtana on, että työnantajan intresseissä on tehdä ihmisten työssä onnistuminen helpoksi. "Kun ihmisiä kohdellaan hyvin, hommatkin toimivat hyvin. Nämä ovat niitä organisaation laatutekijöitä, jotka vaikuttavat kautta linjan", Aro toteaa ja siteeraa USA:n 'civility'-tutkimuskenttää, jossa on todettu "ihmisiksi olemisen" tuovan huomattavaa nostetta työelämään.

"Kun ihmiset käyttäytyvät hyvin toisiaan kohtaan, tämä sekä suojaaa stressiltä, että vähentää koetun stressin määrää." Vaikutus on sama esimies-alainen-suhteissa ja kollegojen välisissä suhteissa.

Aro antaa esimerkin: mikäli ison talon toimitusjohtaja ottaa asiakseen tervehtiä kaikkia organisaation ihmisiä aamulla, tämä käytös jättää jälkensä. Ja kääntäen: mikäli toimari varaa hyvän huomenen toivotukset etupäässä vain johtoryhmän jäsenille, sekin huomataan. Aro puhuu hyvän kierteestä, joka aktivoi palkintohormonit ihmisen aivoissa – tätä lisää, nam!

"Vaikka tällainen asia kuin kaikkien tervehtiminen vaikuttaa aika triviaalilta jutulta, sillä on merkitystä." Myönteisen ilmapiiirin rakentaminen ei aina vaadi hirveästi vaivaa – eikä tässäkään esimerkissä maksa mitään, hän lisää.

Onko työilmapiiri prioriteetti?

Aro pohtii uudessa kirjassaan Työilmapiiri kuntoon (Alma Talent) miten työilmapiiriin voi ja kannattaa vaikuttaa. Aron mukaan huono henki työpaikalla tulee ennen pitkää kalliiksi, kun taas hyvä tuo menestystä. Moni yritysjohtaja tämän kyllä jo tajuaakin – kysymys onkin enemmän siitä, että aihepiirille ei aina omisteta riittävästi aikaa ja resursseja.

"Liiketoiminnan näkökulmasta työilmapiirin kehittämisen pitäisi olla johtamisen fokuksessa, sillä tutkimusten mukaan hyvinvoiva organisaatio tuottaa tulosta. Toisaalta hyvää asiakaskokemusta ei pysty tuottamaan ilman hyvää työntekijäkokemusta – ei ainakaan pitkäjänteisesti. Hyvää työntekijäkokemusta taas ei ole ilman hyvää työilmapiiriä", Aro summailee.

Enemmän kuin rahaa, työilmapiirin parantaminen vaatii määrätietoisuutta, vilpittöntä pyrkimystä auttaa työtovereita ja tervettä eettistä arvopohjaa. Aron mukaan palkinto tehdystä työilmapiirityöstä – niin työelämän laadun kuin organisaation menestyksen paranemisen muodossa – voi olla "veret seisauttava". Toimiessaan työterveyspsykologina, organisaatiokonsulttina ja liikkeenjohdon konsulttina viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana Aro on nähnyt monta kertaa, miten hienosti duunit voivat rullata, kun ilmapiiiri on hyvä.

”Toisaalta olen nähnyt, miten murheellisiin tilanteisiin joudutaan, kun ilmapiiri huononee. Tiedän, että hyvä työilmapiiri auttaa organisaatiota, työryhmää ja työntekijää selviytymään kovistakin ajoista – niin suuri motivoiva voima hyvällä ilmapiirillä on.”

Olennaista on, että esimies miettii, ovatko hänen alaisensa emotionaalisesti sitoutuneita tiimiin.

”Tämä on se kaikkein tärkein mittari ja sen selvittämiseen riittää yksi kysymys: haluatko sinä työskennellä minulle?”

Johtajat esiin

Aro uskoo, että Työilmapiiri kuntoon on ehdottomasti hänen tärkein kirjansa. Edelliset kolme kirjaa ovat käsitelleet paitsi työilmapiiriä ja työhyvinvointia myös esimerkiksi työuupumusta ja muutosjohtamista. ”Työilmapiiri on ylivoimaisen tärkeä, kiehtova ja valitettavasti samalla usein liian vähälle huomiolle jäävä aihepiiri”, hän pohtii.

Kirja ottaa kantaa myös mm. arvokompromisseihin, valtaimiöihin, puhumiseen ja puhumattomuuteen ja ilmapiiriongelmien hoitoon. Neljä toimitusjohtajahaastattelua tuo lisää konkretiaa aiheeseen. Aron mukaan johtaminen on asia, joka vaikuttaa valtavan moneen juttuun – hyvässä ja pahassa.

”Johtamista kyllä arvostetaan Suomessa, eikä kukaan pidä hyvää johtamista minään itsestäänselvytenä. Samanaikaisesti tuntuu siltä, että meillä on vähemmän taitavia ihmisten johtajia kuin pitäisi olla.”

Aro haluaisi nähdä enemmän ”palvelevaa johtamista”, joka tukee tiimiä tekemättä itsestään sen kummempaa numeroa. ”Usein se, mitä edustaa, on tärkeämpää kuin se mitä tekee”, hän huomauttaa. ”Yrityksen johdolla on valtavan iso vaikutus yrityksen kulttuuriin.”

”Parempaan suuntaan ollaan silti koko ajan menossa: 30 vuoden aikana suomalainen johtaminen on kehittynyt kovasti”, Aro uskoo.

”Sellaisia tuppisuujohtajia ei enää löydä, mitä vielä 80-luvulla oli. Samalla johtajan oma käyttäytyminen ja sen vaikutukset nostetaan tapetille herkemmin”, Aro toteaa viitaten #metoo-liikkeeseen ja vastaaviin ajan ilmiöihin.

”Kun vielä 90-luvulla tarkoitus pyhitti keinot, sellainen ei enää käy päinsä.”

Sokkeli kuntoon

Aron mukaan ajat muuttuvat, teknologiat väistyvät ja -ismit vaihtuvat, mutta työhyvinvoinnin pohjavirtaukset pysyvät aika tavalla samana: jokainen työntekijä haluaa tuntea olevansa arvostettu, hyväksytty ja turvassa työpaikallaan.

”Vakiona on pysynyt sekin asia, että noin 80 prosentilla työntekijöistä menee ihan hyvin ja ne työhyvinvoinnin ongelmat koskevat loppuja 20 prosenttia.”

Ajan virrassa on kuitenkin selvästi erottuvia trendejä: esimerkiksi 90-luvun alun lama toi mukanaan tehostamisen, joka iski rajusti mm. pankkisektoriin.

”Kun lähdettiin stabiilista tilanteesta kovaan muutokseen,



tuntui että ihmiset – etenkin vanhemmat työntekijäsukupolvet – menivät muutoksesta sekaisin.”

Toiseen ääripäähän mentiin, kun vuosikymmentä myöhemmin dynaamisuuden ihannoinnista tuli liki uskonto ja nuoret urahjukset alkoivat painaa ohituskaistaa oman terveyden kustannuksella.

”Mutta kun keho ja mieli ovat jatkuvasti ylikierroksilla, palautuminen ei enää tapahdukaan helposti. Pidemmän päälle tilanne tuli kestävämmäksi.”

Hyvän tahdon lähettiläät

Entä mikä sitten on leimallista työnteolle tässä ajassa ja vaikkapa 2020-luvulla? – Aron mukaan teknologian kehitys – keinoäly ja digitalisaatio etunenässä – voivat tuoda muutoksia, joita emme vielä osaa nähdä. ”Paljon puhuttu millenniaalien saapuminen työpaikoille ei kuitenkaan ole niin iso juttu kuin mediaa seuraamalla voisi luulla”, uskoo Aro.

”Millenniaalien roolia muutostekijänä korostetaan tarpeetoman paljon”, Aro toteaa. Sen Aro on valmis myöntämään, että millenniaaleja voi olla vaikeampi sitouttaa töihin, koska lähtökynnys on matalampi. ”Pienikin kupru työpaikalla, kuten pomon hermostuminen, voi aiheuttaa sen, että nostetaan kyntä.”

Tulevaisuuden trendinä Aro pitää silti – mahdollisista pomon hermostumisista huolimatta – ehdottomasti työntekijäkokemusta. Hänen mukaansa palkitsevan ja motivoivan työntekijäkokemuksen rakentaminen on hienovarainen juttu, joka vaatii jatkuvaa havainnointia ja aitoa hyvää tahtoa.

”Mutta jos ja kun tässä onnistutaan, hyödyt ovat mitä suurimmassa määrin myös taloudellisia.” ■

Lue lisää: www.terveystalo.com/tyohyvinvointi

JOHTAMINEN ON VIESTINTÄÄ!

TEKSTI: KATRI PAJUSOLA

KUVA: HKR / PIRITA MÄNNIKKÖ

Sosiaalisen median käyttö vapaa-ajalla ja työssä on kasvanut räjähdysmäisesti. Uusia sovellusmahdollisuuksia organisaatioiden sisäiseen ja ulkoiseen viestintään otetaan käyttöön jatkuvasti.





Organisaatioviestinnän työelämäprofessori Pekka Sauri, joka on myös pitkän linjan poliitikko, kuntapäättäjä, psykologi ja toimittaja kertoo, että tämän vuosituhannen alussa on koettu jo kaksi kommunikaation vallankumousta. Ensin murtui tiedon monopoli, kun kuilu hallinnon ja kansalaisten välillä sulkeutui. Toiseksi, kommunikaatio on vapautunut sensuurista, lukuun ottamatta liikesalaisuuksia ja yksityisyyden suojaa.

Myös organisaatioiden sisäinen viestintä tai viestintä julkishallinnon ja kansalaisten sekä yritysten ja niiden asiakkaiden välillä on merkittävän muutoksen tiellä. Perinteisesti viestintä näiden ryhmien välillä on ollut yksisuuntaista tai kaksisuuntaista korkeintaan palautteiden muodossa. Sauri painottaa, että tämän päivän asiakasviestintä on reaaliaikaista, kaksisuuntaista ja monenkeskistä.

"Nyt kaikki maailman tieto ja viestintämahdollisuudet kulkevat melkein jokaisella taskussa", toteaa Sauri. Maailma on läpinäkyvä, eikä paluuta entiseen ole. Organisaatiot, jotka uskovat vanhan paluuseen, ovat auttamatta jälkijunassa.

"Maailman rakentuu kommunikaatiosta, jostain neuvotellaan koko ajan! Täytyy tietoenkin olla pohja, josta käsin neuvotellaan, mutta tämän päivän perusta voi jo huomenna olla kyseenalaistettu."

"Joskus organisaatioissa törmää yrityksiin rajoittaa kommunikaatiota, ikään kuin se olisi jotain sen "normityön" päälle. Tai on asenne, että viestintä on eri asia kuin "tämä työ". Itsekin jouduin aikaisemmin vastaamaan kysymyksiin siitä, kuinka oikein ehdin kaiken sosiaalisen median keskellä tekemään ne "oikeat työt"?"

Maailman rakentuu kommunikaatiosta, jostain neuvotellaan koko ajan!

Organisaatioviestinnän työelämäprofessori Pekka Sauri sanoo että nykyään on äärimmäisen vähän työtä, johon ei liity myös viestintää. Todellisuutta voidaan hallita vain kommunikoimalla, ei pidättäytymällä siitä.

”Itse asiassa viestintä ja ne oikeat työt ovat samaa prosessia, eikä someen tarvitse käyttää massiivisen paljon aikaa. Se on asennekysymys.”

Sauri itse on jo vuosia ollut hyvin aktiivinen Twitter-yhteisöpalvelun hyödyntäjä. Se alkoi hänen työssään Helsingin apulaiskaupunginjohtajana vastuullaan lumityöt ja niitä koskevat kansalaispalautteet. Hän kertoo, että kun oli pahana lumitalvena yksittäin vastannut satoihin lumitöitä koskeviin sähköposteihin, hän siirtyi käyttämään kommunikaatiossa Twitteriä. Työmäärä väheni merkittävästi.

”Se että yritykset rajoittavat kommunikaatiota organisaatioissa, on ne lähinnä tyypillisiä puolustusmekanismeja sille, että uutta lähestymistapaa ei hallita.

”Nykyään on äärimmäisen vähän työtä, johon ei liity myös viestintää. Todellisuutta voidaan hallita vain kommunikoimalla, ei pidättäytymällä siitä. Niin kauan kuin ajatellaan, että viestintä ja vuorovaikutus ovat ”vain ylitöitä”, ei ymmärretä, että viestintä itse asiassa helpottaa työtä! Se kannattaa siis rakentaa sisään työn käsitteeseen”, Sauri toteaa.

”Vuorovaikutustyön jakaminen organisaation sisällä parantaa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Esimerkiksi julkishallinnon työ on mitä suurimmassa määrin viestintää, kun pyritään kertomaan kansalaisille mitä ollaan tekemässä”, sanoo Sauri. Jos työntekijöiden joukosta löytyy taitava ja halukas somettaja, häntä voi kannustaa viestimään ulospäin. Tämän kaltainen viestintä yleisön suuntaan on paitsi kiinnostavaa myös hyödyllistä.

Esimerkki vaatimuksesta viestinnän ulkoiseen muutokseen, on viime vuosina käyty keskustelu ilmastonmuutoksen vaikutuksesta yritysten yhteiskuntavastuuseen, joka on noussut marginaalista välttämättömäksi osaksi organisaatioiden strategiaa.

”Nyt kansalaiset odottavat julkishallinnolta ja asiakkaat elinkeinoelämltä toimenpiteitä yhteiskuntavastuun suhteen. Kommunikaation vallankumous on myös johtanut organisaatioiden ja valtioiden keskinäisen riippuvuuden ilmiömaiseen kasvuun.

Sauri kertoo, että kaikille organisaatioille viestinnän uusien tuulien omaksuminen ei ole kuitenkaan ollut yhtä sujuvaa. Se näkyy siinä, että suuri osa julkishallinnon ja myös elinkeinoelämän viestinnästä on yhä edelleen yksisuuntaista.

Johtamisen tapoja

”Peruseriaate on, että johtaminen on viestintää”, toteaa Sauri. Tärkeimpänä ovat organisaation strategiset päätökset, joiden julkistaminen kuuluu johtajan työnkuvaan. Päivittäistä operatiivista työtä johtajan ei tarvitse valvoa. Johtaminen ei onnistu, sisäisesti eikä ulkoisesti, ellei johtaja pysty omin sanoin perustelemaan päätöksiään, eli siis osoittamaan olevansa päätösten takana.

Sauri katsoo, että onkin ihmeellistä, kuinka moni organisaatio katsoo olevan varaa olla käyttämättä johtajan brändiä viestinnässä.

”Johtajan persoona lisää viestinnän levikkiä, koska se nostaa viestin kiinnostavuutta. Siten se myös lisää luottamusta organisaatioon.”

Saurin mukaan suurta vaihtelua esiintyy kuitenkin siinä, kuinka halukkaasti organisaatioiden johtajat ryhtyvät viestijöiksi. Työhön voikin siis olla hyvä pyytää apua koulutetuilta viestijöiltä. Lisäksi organisaatioissa saatetaan kysyä, onko mahdollista delegoida viestintä erityiselle viestintäyksikölle? Kyllä on, mutta siinä tapauksessa olennainen resurssi eli johtajan persoona ja brändi menetetään.

”Siinä kuinka paljon viestintäjohtaja osallistuu organisaation päätöksentekoon, on eroja, ja jos vain vähän, viestijä on päätöksiin nähden ulkokohtainen ilman omakohtaista kokemusta niiden merkityksestä.

Peruseriaate on, että johtaminen on viestintää.

Miksi johtavassa asemassa olevat saattavat kavahtaa sosiaalisen median käyttöä?

”Koska pelätään, että yksityisyyden raja häviää, kun kaksi-suuntainen vuorovaikutus edellyttää persoonaa kummassakin päässä”, sanoo Sauri. Pelätään esimerkiksi, että omat arvot paljastuvat. Some ei kuitenkaan tarkoita vaatekaapin avaamista yleisölle tai muuta, vaan ainoastaan sitä, että pystyy kertomaan asioista omin sanoin. Eli ratkaisevaa on kertomisen tapa ja tyyli, ei henkilöön kohdistuva tieto. Organisaatioviestintä voi olla persoonallista ilman henkilöitymistäkin.

”Somessa voi myös sattua mokia tai kohuja ja mainetappioita, mutta saatu negatiivinen julkisuus toisaalta laajentaa yleisöä, ja parhaiten niistä selviää olemalla paikalla ja osallistumalla keskusteluun”, painottaa Sauri. Mainetta voi olla vaikeampi korjata jälkikäteen.

”Sosiaalisessa mediassa siis perustellaan organisaation toimintaa, jaetaan tietoa, annetaan vallalle kasvat ja otetaan vastuuta organisaation toiminnasta. Ellei organisaatio ole mukana keskustelussa, se on siitä pihalla. Siinä tapauksessa muut organisaatiot menevät menojaan ja sen mukana menestyksen mahdollisuudet.” ■



KOLUMNI

Susanna Valkeus

kehittämispäällikkö

Markkinointi-instituutti

www.markinst.fi

Susanna Valkeus luotsaa työkseen Markkinointi-instituutin aikuisopiskelijoita. Hänen intohimonaan ovat ihmiset ja heidän kasvutarinansa.

SINÄ OLET TULEVAISUUDEN MENESTYJÄ – MUTTA VAIN, JOS HALUAT OPPIA UUTTA

Siitä on kolme pitkää ja kiireistä vuotta, kun hain viimeksi töitä. Nyt päätin päivittää CV:ni. Tutustuin samalla vanhoihin työhakemuksiini. Eräässä hakukirjeessä olin siteerannut aikaisempaa esimiestäni, joka oli kauniisti lausunut minun olevan poikkeuksellisen oppimishaluinen henkilö.

Aikuisen oppimista olen nyt vuoden päivät makustellut opiskellessani työn ohessa aikuiskasvatustieteitä. Olen samalla havainnut muutoksen omassa oppimishalussani. Ahkerana ja kiltinä ”ysipuolen” plikkana pänttäsin ennen aina sen, mitä kulloinkin opettaja tai luennoitsija tärkeäksi näki. Nyt minä itse olen oppimiseni ohjaksissa, ja huomaan olevani selektiivisempi, itsekäämpikin. Kyseenalaistan, optimoin ja suostun sisäistämään oikeastaan vain sen, minkä koen oman kehittymiseni kannalta merkitykselliseksi.

Aikuinen oppija linkittää uuden tiedon omaan kokemukseensa

Kolmekymppisten kavereitteni kanssa oppimista reflektoidessamme pohdimme opiskeluaikojen huolettomuutta. Silloin jotenkin ajatteli, että valmistuessaan olisi valmis kaikkiin työelämän abstrakteilta tuntuviin haasteisiin. Vähänpä silloin tiesi, mitä oppia työelämä tuo tullessaan. Oppia työnteon arjesta. Oppia laadukkaan vuorovaikutuksen merkityksestä. Oppia itsensä johtamisesta ja omien rajojen tunnistamisesta. Oppia vastauksen etsimisestä tilanteesta, jossa lähteaineistoa ei ole. Oppia vastuunotosta. Oppia luottamuksesta. Oppia oppimisesta itsestään.



Markkinointi-instituutissa opiskelijoita ohjatessani puhumme usein myös opiskelijoiden kanssa työelämän antamista opeista – niistä sellaisista, mitä koulun penkillä ei ikinä kuultu. Työstä kerätty aikaisempi kokemus vaikuttaa vahvasti, kun aikuinen reflektoi uutta tietoa jo olemassa olevaan, kokeusperäiseen osaamiseensa. Aikuisella on jo sitä vuosien työllä kerättyä liimapaperia, johon uusi tieto tarrautuu.

Aikuinen vaatii koulutukselta konkreettisia hyötyjä

Oppiminen kietoutuu aikuisella vahvasti motivaatioon saavuttaa jotain mitattavaa, esimerkiksi menestyä työssään ja edetä urallaan. Aikuisen vaatimustaso oppimiselle on korkealla. Koulutuksen ROI-vaade on kasvanut sitten peruskoulujen. Nice-to-know-diipadaapa turhauttaa, sillä aika on hektisessä elämänrytmissä kallisarvoinen resurssi, joka halutaan investoida optimaalisesti.

Tulevaisuuden työssä menestyminen vaatii katkeamatonta uuden omaksumista – jatkuva oppiminen on yhä pysyvämpi olotila. Aikuisen tärkein oppimisen paikka on kaivaa itsestään esiin elinikäinen oppija, se tulevaisuuden työssä menestyjä.

Kehut tietysti lämmittävät. Vaikka tarkkanäköinen entinen esimieheni ei ollut ottanut kantaa sinällään tärkeään asiaan, eli kykyyni oppia, oli hän yhtä kaikki havainnut tärkeän ominaisuuden. Halu oppia on hyvä valttikortti jo tämän päivän työmarkkinoilla, yhä enenevässä määrin tulevaisuudessa. ■

Ota yhteyttä
Timoön

AJAN JA KUORMITUKSEN HALLINTA ETÄTYÖSSÄ

TEKSTI: TIMO JARMAS, ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS

EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY

timo.jarmas@eversheds.fi

Timo Jarmas on erikoistunut työoikeuteen ja riitojen ratkaisuun. Hän kuuluu Eversheds Asianajotoimisto Oy:n työoikeusryhmän vetäjiin. Timolla on pitkä kokemus työ- ja virkamiesoikeudellisista prosesseista yleisissä tuomioistuimissa ja hallinto-oikeuksissa. Hänen asiantuntemuksensa kattaa yritystoiminnan uudelleenjärjestelyihin, yhteistoimintamenettelyyn, johtaja- ja työsopimuksiin sekä työehtosopimusten soveltamiseen ja vaihtamiseen liittyvät kysymykset. Hän neuvoo kotimaisia ja kansainvälisiä asiakkaita vaativissa työoikeudellisissa kysymyksissä. Timo pitää koulutuksia, luentoja ja seminaariesityksiä työoikeudesta.

Yhä useammat työnantajat pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen etätyömahdollisuuden. Etätyössä työ, joka sinänsä voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, on organisoitu tehtäväksi tai sitä tehdään tietotekniikkaa hyväksi käyttäen muualla kuin työnantajan toimitiloissa. Etätyötä voi tehdä esimerkiksi kotona, mökillä, matkoilla tai toimistohotellissa.

Etätyömahdollisuuden tarjotessaan ja joustavuutta lisätesään työnantaja voi kehittää työnantajakuvaansa. Työntekijät usein kokevat, että etätyön avulla he voivat sopeuttaa työnsä paremmin kulloiseenkin elämäntilanteeseensa sopivaksi. Toisaalta etätyöhönkin liittyvät omat rajoitteensa. Työnantajan näkökulmasta etätyö on pitkälti myös työaika- ja työturvallisuuskysymys.

Lähtökohtaisesti työ, jota työntekijä tekee kotonaan tai muutoin sellaisissa oloissa, ettei voida katsoa työnantajan asiaksi valvoa siihen käytettävän ajan järjestelyjä, jää työaikalain soveltamisalan ulkopuolelle. Etätyö jää monissa tapauksissa työaikalain soveltamisalan ulkopuolelle, eikä työnantajan velvollisuutena tällöin ole seurata työntekijän työaika. Vaikka etätyöntekijään ei sovelletaisikaan työaikalakia, työnantaja ei voi kuitenkaan jättää huomiotta etätyöntekijöiden työpäivien venymistä ja työkuormitusta, sillä työnantaja vastaa joka tapauksessa etätyöntekijän työturvallisuudesta ja työterveydestä.

Mikäli työnantajalla halutessaan on mahdollisuus kontrolloida etätyöntekijän työn tekemistä, etätyökin saattaa tulla työaikalain soveltamisalan piiriin. Jos työnantaja esimerkiksi tosiasiallisesti määrää työntekijän työajan käytöstä kuten työn aloittamisen ja lopettamisen ajankohdista sekä velvollisuudesta olla työnantajan käytettävissä, etätyö on työaikalain alaista työtä. Tällöin työnantajan tulee seurata etätyöntekijän työajan järjestelyjä ja etätyöntekijän työaika tulee järjestää työaikalain ja mahdollisesti sovellettavan työehtosopimuksen työaikamääräysten mukaisesti. Työntekijä on tällöin normaalisti oikeutettu myös esimerkiksi ylityökorvauksiin.

Etätyössä työn ja vapaa-ajan raja helposti hämärtyy. Kun

työkone on jatkuvasti lähellä ja matkapuhelimeen tulvii sähköposteja, niihin myös vastaillaan kellonajasta riippumatta. Työnantajan näkökulmasta tällaisen työnteon valvonta on käytännössä vaikeaa, eikä työnantaja työajanseurannasta huolimatta välttämättä tule siitä tietoiseksi. Työnantajan intressissä kuitenkin olisi tietää myös vapaa-ajalle valuneesta työnteosta, sillä se saattaa helposti kuormittaa työntekijää jopa säännöllisen työajan puitteissa tehtävää työtä enemmän.

Rajanvetoa työn ja vapaa-ajan välillä joudutaan tekemään myös niissä ikävissä tapauksissa, joissa etätyössä sattuu työtapaturma, sillä etätyössä ainoastaan työnteon yhteydessä sattuneet tapaturmat tulevat korvattaviksi työtapaturma- ja ammattitautilain nojalla. Fyysisen tapaturman vaaran lisäksi etätyöhön liittyy myös psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Verrattuna tavanomaiseen työnantajan toimipisteessä tapahtuvaan työskentelyyn työnantajan on etätyössä usein vaikeampi havaita esimerkiksi työntekijän työkuormituksen kasvua tai muita työssä koettuja ongelmia. Työnantajan pitäisi pyrkiä luomaan keinot ehkäistä etätyöntekijöidenkin haitallista kuormitusta.

Ensin työnantajan tulisi selvittää etätyöhön liittyvät haitat ja vaaratekijät. Kun tämä on tehty, haittoja ja vaaroja voidaan ehkäistä käytännössä esimerkiksi etätyötä koskevin ohjeistuksin ja etätyösopimuksin. Vaikka ohjeistukset on laadittu ja työntekijät on niihin asianmukaisesti perehdytetty, työnantaja ei voi kuitenkaan tuudittautua siihen, että niitä aina noudatetaan. Työnantajan on jatkuvasti seurattava myös etätyöntekijöiden tilannetta ja reagoitava välittömästi, mikäli etätyöntekijän havaitaan kuormittuvan terveyttä vaarantavasti työssään.

Kuormituksen hallinta etätyössä tulee ottaa yhtä vakavasti kuin tavanomaisessa työssäkin työntekijöille aiheutuvan kuormituksen ja muiden työturvallisuushien ehkäisy ja hallinta. Pahimmassa tapauksessa työnantaja voi joutua rikosoikeudelliseen ja vahingonkorvausvastuuseen etätyöntekijän työturvallisuuteen liittyvistä puutteista, jotka ilmenevät esimerkiksi liiallisena kuormituksena. ■

työ-LAKI vastaa

Palstalla asianaajotoimisto Evershedsin työoikeusryhmän osaajat vastaavat aiheeseen liittyviin kysymyksiin.

TEKSTI: HENNI HOKKANEN

Milloin työnantaja on velvollinen tarjoamaan irtisanomalleen työntekijälle työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta? Mitkä ovat tämän velvollisuuden laiminlyönnin seuraukset?

Työnantajan on työsopimuslain (55/2001) 7 luvun 13 §:n mukaan tarjottava irtisanomalleen työntekijälle tilaisuus osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen, jos laissa mainitut kolme edellytystä täyttyvät.

Edellytyksenä on ensinnäkin, että työntekijä on irtisanottu taloudellisin ja tuotannollisin perustein. Toiseksi velvollisuus on vain sellaisilla työnantajilla, joiden palveluksessa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Laskettaessa henkilöstön määrää otetaan huomioon samat periaatteet, joiden mukaan määritetään yrityksen kuuluminen yhteistoimintalain (334/2007) soveltamisalan piiriin. Viimeisenä edellytyksenä on, että irtisanottu työntekijä on työsuhteen päättymiseen mennessä työskennellyt työnantajan palveluksessa yhdenjaksoisesti vähintään viiden vuoden ajan. Tämä raja ylittyy myös tilanteessa, jossa työntekijän alle viisi vuotta kestänyttä toistaiseksi voimassa olevaa työsopimusta on edeltänyt yhdenjaksoiseksi määräaikainen työsopimus.

Valmennus tai koulutus voidaan järjestää jokaiselle irtisanottavalle henkilökohtaisesti tai suuremmissa ryhmissä ja se on toteutettava irtisanomisajan päättymistä seuraavan kahden kuukauden kuluessa. Koulutus voidaan järjestää osittain tai kokonaan myöhemminkin, jos tarkoituksenmukaista koulutusta ei ole aikarajan puitteissa saatavilla, koulutus kestää sen toteuttajasta johtuvasta syystä edellä mainitun aikarajan yli tai siihen on muu painava syy. Työsuhteen päättymishetkellä työntekijän tiedossa täytyy kuitenkin olla valmennuksen tai koulutuksen toteutumisaika tai arvio siitä.

Valmennuksen tai koulutuksen arvon tulee lähtökohtaisesti



Ota yhteyttä
Timoön

TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS
EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY

timo.jarmas@eversheds.fi

vastata irtisanottavan työntekijän laskennallista palkkaa kuukauden ajalta taikka työnantajan palveluksessa irtisanotun työntekijän kanssa samassa toimipaikassa olevan henkilöstön keskimääräistä kuukausiansiota riippuen siitä, kumpi näistä on suurempi. Esimerkiksi tunti- tai provisiopalkkaisen työntekijän koulutuksen arvo lasketaan keskimääräisen palkan perusteella. Palkan käsitteen määrittelyssä otetaan huomioon vuosilomapalkan laskemisessa noudatettavat periaatteet. Palkkaa laskettaessa ei siten oteta huomioon esimerkiksi voitonjakoa, käteistä voittopalkkiota, suorituksia henkilöstörahastoon, rojalteja, työsuhteoption käyttämisestä syntyvää etua tai sellaista työsuhteeseen perustuvaa suoritusta, joka määräytyy yhtiön osakkeen arvon muutoksen perusteella. Myöskään esimerkiksi matka- ja muita kulukorvauksia ei oteta huomioon valmennuksen tai koulutuksen arvoa määriteltäessä.

Henkilöstön keskimääräinen kuukausiansio saadaan laske- malla kuukausiansiot yhteen ja jakamalla saatu summa toimi- paikan henkilöstön määrällä. Toimitusjohtajan palkkaa ei huo- mioida laskennassa. Keskimääräistä kuukausiansiota lasket- taessa huomioidaan muun henkilöstön osalta samat palkka- erät kuin henkilökohtaista palkkaa laskettaessa.

Työnantaja ja henkilöstö voivat sopia koulutuksen tai val- mennuksen arvon määrittymisestä toisinkin. Paikallisesti voi- daan sopia myös siitä, että valmennuksen tai koulutuksen sijasta toteutetaan muita järjestelyjä, joilla edistetään irtisanot- tavan työllistymistä. Myös valtakunnallisilla työehtosopimuk- silla on mahdollista poiketa velvollisuuden sisällöstä ja menet- telytavoista. Työehtosopimuksella voidaan myös rajoittaa työn- antajan ja henkilöstön sopimisoikeuden laajuutta.

Jos työnantaja laiminlyö velvollisuutensa tarjota irtisano- tulle työntekijälleen työllistymistä edistävää valmennusta tai koulutusta, työntekijällä on työsopimuslain 7 luvun 14 §:n mukaan oikeus saada työnantajan laiminlyönnin johdosta kor-

HENNI HOKKANEN



TARU HYVÄRINEN



PEKKA JÄNTTI



KARI KANNALA



vausta. Kertakaikkisen korvauksen tulee määrältään vastata koulutuksen tai valmennuksen arvoa. Tapauksessa, jossa järjestämisvelvollisuus on laiminlyöty vain osittain, korvausvelvollisuuskin rajoittuu vain laiminlyötyyn määrään. Jos työnantajan ja henkilöstön välillä on sovittu arvon määräytymisestä toisin, tai mahdollisesti muista järjestelyistä, työnantajan korvausvelvollisuus määräytyy tämän sopimuksen perusteella.

Miten työllistymistä edistävän valmennuksen tai koulutuksen laiminlyönnin seurauksena maksettava korvaus huomioidaan verotuksessa? Miten muita työsuhteen päättymiseen liittyviä korvauksia verotetaan?

Työsuhteen päättyessä työnantaja on velvollinen maksamaan palveluksessaan olleelle työntekijälle erilaisia lakisääteisiä korvauksia. Toisaalta työnantaja ja työntekijä ovat voineet myös sopia erilaisista työsuhteen päättyessä työntekijälle maksettavista korvauksista ja suorituksista.

Tuloverolain (1535/1992) 69 a §:n mukaan veronalaista tuloa ei synny työllistymistä edistävästä valmennuksesta tai koulutuksesta, jonka työnantaja on velvollinen tarjoamaan irtisanotulle työntekijälle työ sopimuksen 7 luvun 13 §:n nojalla. Verovapaus ei kuitenkaan automaattisesti koske tilanteita, jossa työnantaja ja henkilöstö sopivat mahdollisesta muusta irtisanotavan työllistymistä edistävästä järjestelystä. Työnantajan maksama korvaus työllistämistä edistävän valmennuksen tai koulutuksen laiminlyönnistä on työntekijälle veronalaista ansiotuloa.

Mikäli työsuhde on päätetty työ sopimuksen vastaisesti, työnantajan on työ sopimuksen 12 luvun 2 §:n mukaisesti suoritettava työntekijälle korvausta työ sopimuksen perusteellomasta päättämisestä. Tarkoituksena on korvata työntekijälle aiheutunutta aineellista taloudellista vahinkoa sekä sitä aineetonta vahinkoa, joka loukkaavasta työsuhteen päättämisestä aiheutuu työntekijälle. Korvaus on saajalleen veronalaista tuloa riippumatta siitä, katsotaanko se korvaukseksi aineellisesta vai aineettomasta vahingosta. Korvauksen veronalaisuuden kannalta ei ole merkitystä myöskään sillä, onko kysymyksessä tuomioistuimen päätöksen perusteella maksettava korvaus vai työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen perustuva korvaus. Vaikka työsuhteen perusteettoman päättämisen nojalla suoritettavasta korvauksesta on suoritettava ennakonpidätys, siitä ei kuitenkaan suoriteta päivärahmaksua eikä työnantajan sairausvakuutusmaksua.

Työ sopimuksen 6 luvun 4 §:n mukaan työnantajan, joka on irtisanonut työ sopimuksen noudattamatta irtisanomisaikaa, on maksettava työntekijälle korvauksena täysi palkka irtisanomisaikaa vastaavalta ajalta. Korvausta irtisanomisaajan palkan maksamatta jättämisestä käsitellään verotuksessa samoin kuin työntekijän irtisanomisaajan palkkaa.

Työ sopimuksen 2 luvun 14 §:n mukaan työntekijällä on työsuhteesta johtuvan saatavan suorituksen viivästyessä oikeus saada täysi palkka enintään kuudelta odotuspäivältä. Tällainen odotusajan palkka on palkansaajalle myös veronalaista palkkatuloa, josta ei kuitenkaan makseta päivärahmaksua eikä työnantajan sairausvakuutusmaksua.

Työnantajan on maksettava työntekijälle hyvitystä menettellessään yhdenvertaisuuslain (1325/2014) tai naisten ja miesten tasa-arvosta annetun lain (609/1986) asettamien velvoitteiden vastaisesti työsuhteen päättämistilanteessa. Tällaisia korvauksia on vakiintuneesti pidetty tuloverolain 78 §:ssä tarkoitettuina vahingonkorvaukseen verrattavina korvauksina, joita korvauksen saaja ei saa veronalaisen tulon sijasta. Yhdenvertaisuuslain ja tasa-arvolain nojalla maksettu hyvitys on saajalleen siis verovapaata tuloa.

Työnantajan tulee maksaa työntekijälle yhteistoimintalain (334/2007) 62 §:n nojalla hyvitystä jättäessään tahallisesti tai huolimattomuudesta noudattamatta yhteistoimintavelvoitteita irtisanoessaan, lomauttaessaan tai osa-aikaistaessaan työntekijöitä. Tuloverolain 80 §:n mukaan tällainen työnantajan yhteistoimintavelvoitteiden laiminlyönnin johdosta maksama korvaus on saajalleen verovapaata tuloa.

Tasa-arvolain, yhdenvertaisuuslain ja yhteistoimintalain nojalla maksetun hyvityksen katsominen verovapaaksi tuloksi edellyttää sitä, että kysymyksessä on tosiasiallisesti edellä mainittuihin lakeihin perustuva hyvitys. Verovapauden piirissä ovat niin työnantajan ja työntekijän keskinäiseen sopimukseen kuin tuomioistuimen päätökseenkin perustuvat hyvitykset. Sekä tuomioistuimen vahvistamaan sovintoon, että osallisten keskinäiseen sopimukseen perustuvan hyvityksen katsominen verovapaaksi tuloksi edellyttää kuitenkin sitä, että osoitetaan hyvityksen todellinen luonne. Tämä onnistuu esimerkiksi sopimukseen sisällytetyllä tapahtumien kuvauksella. Yksinään suorituksen nimeäminen hyvitykseksi ei riitä osoittamaan sitä, että kyseessä olisi verovapaa korvaus. Hyvityksen perustuessa tuomioon, ei selvitystä hyvityksen todellisesta luonteesta tarvitse erikseen esittää. ■

JUHA KUJALA



MANU LAAPAS



ANNE PETÄJÄNIEMI-BJÖRKLUND



MARKUS SÄDEVIRTA



HEIKKI TUOMELA



HR JA VIESTINTÄ: YHDESSÄ ENEMMÄN!

TÖRMÄYS 2018 NOSTI VALOKEILAAN ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT JA YKSILÖT

TEKSTI SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PAUL CHARPENTIER

Törmäys 2018 houkutteli lähes 150 HR- ja viestintäammattilaista Varman tiloihin Helsinkiin huhtikuussa. Työyhteisöviestinnän ”virallinen” tapahtuma järjestettiin nyt kolmatta kertaa. Järjestäjätahot ovat ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja Valmennus oy Liitos.

Törmäys-konseptin keksijä Sirke Lohtaja-Ahonen Liitoksesta kertoo, että tapahtuma on löytänyt oman markkinarakonsa hyvin.

”Sain idean työyhteisöviestinnän tapahtumasta, kun tajusin, että sellainen puuttuu maastamme.” Lohtaja-Ahosen mukaan omia tapahtumia on kyllä sekä HR-porukoille että viestintäväelle, mutta työyhteisöviestintä sijoittuu tavallaan näiden kahden leirin väliin – jolloin kumpikin on jättänyt sen ikään kuin huomiotta jo jonkin aikaa.

”Työyhteisöviestinnän kehittämisen ja koordinoimisen vastuu on siirtynyt monilla työpaikoilla viestintäyksiköstä HR:ään, mutta HR:llä ei ole siihen yleensä riittävästi osaamista. Siksi parhaat tulokset saavutetaan, kun HR ja viestintä tekevät tässä yhteistyötä.”

Ei mitään marginaalia

Lohtaja-Ahosen mukaan työyhteisöviestintää kannattaa johtaa kokonaisuutena kuten organisaation muitakin keskeisiä toimintoja. Näin johto varmistaa, että työyhteisöviestinnän tärkeät osa-alueet, strategia-, johtamis- ja projektiviestintä, saavat yhteisen päämäärän.

”Työyhteisöviestintä on työyhteisössä tapahtuvaa viestintää, jonka tavoitteena on saada ihmiset saavuttamaan tavoitteensa ja innostumaan työstään. Siksi se liittyy kiinteästi myös työhyvinvointiin.”

Innostusta oli aistittavissa myös Varman 150 henkeä vetävässä auditoriossa, joka oli viimeistä paikkaa myöten täynnä.

Törmäys oli nyt ensimmäistä kertaa Varman tiloissa, sillä kahden ensimmäisen tapahtuman isäntänä oli toinen vakuutusyhtiö eli Ilmarinen.

”Tunnelma on ollut erinomainen kaikissa kolmessa tapahtumassa”, toteaa Lohtaja-Ahonen.

Vapaus ja vastuu tasapainossa

Tämän vuoden Törmäys-tapahtuman teemana oli itseohjautuva työkuultuuri ja luottamus. Kun ihmiset ja tiimit johtavat itseään, esimiesten tehtävä on auttaa ja sparrata.

Esimerkiksi Suomen Yrittäjien toimitusjohtaja Mikael Pentikäinen käsitteli puheenvuorossaan johtamista ja markkinointia osana luottamuksen rakentamisprosessia. Kun on vahva luottamus, työnteko on mukavampaa, asiat sujuvat nopeammin ja kustannuksia kertyy vähemmän.

Vastaavasti Supercellin Linda Åström antoi mallia siitä, että asioita voi tehdä toisinkin. Supercellillä ei ole virallista HR-funktiota eikä keskitettyä sisäistä viestintää, mutta yritys on silti kenties tämän vuosituhannen suurin menestystarina Suomesta. Supercellin yrityskulttuurissa perinteinen organisaatiokaavio on käännetty ylösalaisin ja kaikki vastuu on autonomisilla tiimeillä. Tiimit kantavat itseohjautuvasti vastuun omasta viestinnästään ja jakavat tietoa muille.

Tiimeistä ja luottamuksesta puhuivat myös Sami Jalonen MLP:stä ja Sanna Varpukari Soveltosta. Soveltossa päivitettiin johtoryhmän kokoonpanoa ”raivorehellistä” vuoropuhelua hyödyntämällä. Sovelton johtoryhmä valitsi työkaluksi Patrick Lencionin tiimimallin, joka kuvaa tiimin viisi toimintahäiriötä – ja kun häiriöt poistetaan, tiimi saavuttaa tuloksia.

Älä unohda johtaa, pomo!

Sirke Lohtaja-Ahonen oli tyytyväinen, että päivän teemaa saatiin läpivalaistua monelta eri kantiilta, sillä puhujia oli reilu tusina.

"Itseohjautuvuuden korostaminen työpaikoilla on kasvussa, mutta toisaalta työntekijöitä voi pelottaa, että pärjäävätkö he uudenlaisessa systeemissä", toteaa Lohtaja-Ahonen ja lisää että työntekijöiden jättäminen "oman onnensa nojaan" ei tietenkään ole hyvää johtamista.

Törmäys 2018 tarjosi myös jotain aivan uutta eli ensi kertaa järjestetyt Törmäyksen Startup-messut, joissa esittäytyi seitsemän suomalaista startup-yritystä. Yritysten yhteisiä nimittäjiä olivat mm. oppiminen, ongelmanratkaisu ja työyhteisöjen kehittäminen, työkaluina tyypillisesti pelillistäminen ja tekoäly. Show'n uhkasi varastaa Utelias-yrityksen Elias-robotti, jonka kanssa ilmeisesti jokainen vieras halusi tehdä tuttavuutta.

Nuorille näytönpaikka

Startupien lisäksi nuorta energiaa tapahtumaan toivat Haaga-Helian markkinoinnin ja viestinnän opiskelijat, eli luova toimisto Krea. Johanna Mäkeläinen Haaga-Heliasta kertoo, että ammattikorkeakoulun oppilaita oli paikalla noin 30 tapahtumaa tekemässä.

"Meillä oli yksi ryhmä jo syksyllä, joka teki tapahtuman suunnittelua ja ennakkomarkkinointia ja nyt keväällä oli sitten toteutus", toteaa lopputulokseen erittäin tyytyväinen Mäke-

läinen. Haaga-Helia-t-paidat päällä esiintyvät opiskelijat toivat jälleen tilaisuuteen tuoreutta ja raikkautta, jota kiiteltiin monessa palautteessa.

"Opiskelijoille itselleen tämä on tärkeä kokemus, koska Krea oppiminen tapahtuu paljolti juuri projektien kautta. Tapahtumajärjestäminen on hyvä tapa oppia", Mäkeläinen toteaa.

Fiilikset katossa

Mäkeläisen mukaan tapahtuman järjestäminen on sujunut mallikkaasti myös aikaisemmillä kerroilla, mutta nyt kaikki meni aivan nappiin.

"Fiilikset ovat kyllä tästä tapahtumasta positiivisemmat kuin kertaakaan aikaisemmin", iloitsee Mäkeläinen ja lisää, että Törmäyksen "iskuryhmän" oma Whatsapp-ryhmä on täytynyt hehkutusviesteistä.

Törmäyksen "äiti" Sirke Lohtaja-Ahonen taas toteaa, että oli erityisen hienoa nähdä yritysten lähettävän paikalle enemmän kuin vain yhden edustajan.

"Kun samasta firmasta tapahtumaan tuli esimies, HR-ihminen ja viestintäihminen, se ennustaa hyvää vuoropuhelua tapahtuman jälkeen." ■



Esimes & 2018 HENKILÖSTÖ

4.-5.9.2018 | MESSUKESKUS, HELSINKI

"UPEA MÄÄRÄ
ERILAISIA
ASiantuntijoita"

"TAUKO
PÄIVITTÄISESTÄ
ARJESTA JA AIKAA
MIETTÄ TYÖN
KEHITYSPUOLTA"

KAKSI TÄYTTÄÄ PÄIVÄÄ INPSIROITUA, VERKOSTOITUA JA SOLMIA UUSIA TUTTAVUUKSIA

Esimes & Henkilöstö -tapahtuma on vakiinnuttanut paikkansa suomalaisen liikkeen- ja henkilöstöjohtamisen kalentereissa. Vuonna 2018 seitsemättä kertaa järjestettävä tapahtuma kokoaa jälleen kollegat eri aloilta kahdeksi tehokkaaksi

tapahtumapäiväksi Helsingin Messukeskukseen tutustumaan ja keskustelemaan johtamisen ja henkilöstön teemoista: henkilöstön kehittämisestä, toimitiloista, järjestelmistä, tulevaisuuden haasteista ja näkymistä.

TUTUSTU JA TAPAA NÄITÄ ERIKOISOSAAJIA TAPAHTUMASSA



HR-TEKNOLOGIA



KOULUTUSTEKNOLOGIA &
DIGITAALINEN OPPIMINEN



HYVINVOINTIPALVELUT
& TERVEYS



REKRYTOINTI &
HENKILÖSTÖ



MODERNIT TYÖTAVAT
& TEKNIikka



HR & JOHTAJUUS

SAMAAN AIKAAN

**Meetings &
EVENTS 2018**

KURKKAUS OHJELMAAN

Ohjelmalavoilla pääsee tänäkin vuonna kuulemaan johtamisen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Vierailijoille ohjelma on täysin veloitukseton ja vaatii vain rekisteröinnin ennen tapahtumaa tapahtuman web-sivuilla: www.easyfairs.com/esimies



"INHIMILLISEMPI TYÖPAIKKA"

MAARET KALLIO

Psykoterapeutti, tietokirjailija

"LUOVUUS"

SUSANNA RAHKAMO

TkT, ETM, Johtamisen konsultti



TEEMAT



INHIMILLISYYS DIGIAJASSA



LUOVUUS



MUUTOKSEN JOHTAMINEN
& MUUTOKSESSA ELÄMINEN



KONSTAILEMATON HR



TEKOÄLY

*"HYVÄ
TUNNELMA"*



*"NAPAKAT
SEMINAARIT"*



Tutustu tapahtumaan ja rekisteröidy veloituksetta mukaan: www.easyfairs.com/esimies

Yhteis-
työssä:



HELSINGIN SEUDUN
KAUPPAKAMARI



LEIDENSCHAFT



Henkilöstöpalveluyritysten Liitto



pertec

Organised by
EASYFAIRS
Visit the future



TERVEELLINEN RUOKA LISÄÄ TYÖHYVINVOINTIA

Lounastauko työpäivän aikana virkistää, tehostaa ja sujuvoittaa työntekoa. Työpaikalla tarjottavien ruokien ravitsemuslaadun kehittäminen on edullinen ja toimiva keino edistää työhyvinvointia. Terveellinen ruoka ei maksa tavanomaista enempää.

Työaikainen lounas on monelle päivän ainoa lämmin ateria. Vuodessa lounaita nautitaan yli 200, työvuosien aikana niitä kertyy lähemmäs 10 000.

Henkilöstöravintolan palvelut tavoittavat suuren osan työpaikan henkilöstöstä päivittäin – myös ihmisiä, joita muu työhyvinvoinnin edistäminen ei innosta.

Kaikenlainen ruoka ei edistä terveyttä

Ruoasta ei päälle päin näe, kuinka paljon se sisältää esimerkiksi suolaa tai onko ruuassa pääosin hyvää pehmeää rasvaa.

Monesti kasvisruokien ja salaattien oletetaan olevan terveellisiä ja liharuokien ei. Totuus saattaa olla päinvastainen.

Usein HR-ammattilainen on tyytyväinen lounasravintolan tarjontaan, kun salaattipöytä on monipuolinen. Salaattipöytä onkin hyvä alkua, sillä kasvikset ovat olennainen osa terveellistä ateriaa.

Merkityksellistä on kuitenkin myös muu tarjonta: minkälaista pääruoka on ja millaista leipää tai leipärasvaa tarjotaan. Myös salaattikastike ja ruokajuomat tukevat hyvää oloa.

Sydänmerkillä varmistat terveellisen lounastarjonnan

Sydänliiton hallinnoiman Sydänmerkin taustalla on tutkittu tieto ravinnon ja terveyden välisistä yhteyksistä. Sydänmerkki-aterioista saa sopivasti energiaa ja ravintoaineita, mausta tinkimättä.

Merkin avulla tehdään terveelliset valinnat näkyviksi ja helposti valittaviksi. Asiakkaita ohjataan kohtuullisen kokoisen annoksen kokoamiseen.

Sydänmerkki saadaan käyttöön, kun työnantajan edustaja kirjaa vaatimuksen Sydänmerkki-aterioista tarjouspyyntöön tai sopii asiasta palveluntarjoajan kanssa. Palveluntarjoaja ottaa asiasta selvää ja valmistelee käyttöönoton. ■

Lisätietoja: ammattilaiset.sydanmerkki.fi

OIKOTIE MAHDOLLISTAA TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMISEN REKRYTOINNISSA

Tekoäly muokkaa rekrytointialaa lähivuosina merkittävästi ja markkinoilla on jo useita tekoälyä hyödyntäviä palveluita. Koneälyn rajaton muisti ja datan käsittelykapasiteetti mahdollistavat hyvin rekrytointeihin liittyvien säännönmukaisuuksien tunnistamisen ja näiden oppien tuomisen rekrytointiprosesseihin.

Rekrytointi on pohjimmiltaan sosiaalinen tapahtuma ja lopullisen päätöksen valittavasta hakijasta tekee ihminen. Tekoälyn tehostaessa rekrytointiprosessia rekrytoijan aikaa vapautuukin parhaimpiin hakijoihin tutustumiseen. Tekoäly voi myös vähentää ennakkoluuloihin perustuvaa hakijoiden esikarsintaa, auttaa toimivan työpaikkailmoituksen laatimisessa, automatisoida personoitua hakijaviestintää sekä helpottaa avoimen työpaikan kohdentamista sopivimmille hakijoille.

Suomen johtava rekrytoinnin kumppani Oikotie Työpaikat tutkii jatkuvasti mahdollisuuksia parantaa palveluitamme tekoälyn avulla. ”Haluamme hyödyntää tekoälyä prosesseissa, jotka tuottavat asiakkaillemme eniten arvoa. Jo nyt tarjoamme



verkkokaupassamme Oikotien ilmoittajille työpaikkailmoitukseen sopivia tekoälyalgoritmin suosittelemia osajia kymmenien tuhansien profiilien kannasta. Suosittelemme toimii myös toiseen suuntaan, eli osajille suositellaan heidän profiiliinsa hyvin sopivia työpaikkoja. Semanttinen algoritmi tunnistaa hakijan ja työpaikkailmoituksen tekstisisällöistä yhteensopivuuksia, joita on vaikea kiintein hakukriteerein määritellä, ja toisaalta automaattinen suosittelemme vapauttaa aikaa etsintävaiheesta rekrytointiprosessin muihin osiin”, kertoo Oikotie Työpaikkojen tuotepäällikkö Noora Holmström. ■

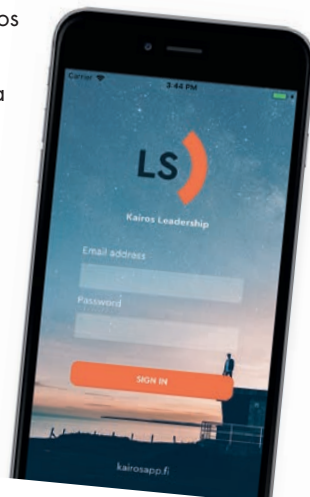
Lisätietoja: www.oikotie.fi/tyonantajalle

KASVUTOIMISTO KAIROS KYTKEE IHMISET JA ORGANISAATIOT UUDELLEEN

Organisaatioissa on valtavasti osaamista, joka jää hyödyntämättä. Kasvutoimisto Kairos ratkoo, miten koko potentiaali saadaan käyttöön.

Henkilöstön osaaminen jumittaa roolien takana: liian usein asema tai titteli määrittää sen, mitä omasta osaamisesta jaetaan muille. Kasvutoimisto Kairos nostaa esiin tällaisia vanhoja toimintamalleja ja rakenteita, jotka estävät työtä muuttumasta ja sitä kautta liiketoimintaa kasvamasta. Ideana on yhdistää ihmiset niin, että tieto ja osaaminen kulkevat organisaatiossa vapaammin.

”Viedään yhdessä osaaminen suoraan sinne, missä muutosta tarvitaan – työn tekemiseen.”
Marjo Silvo, toimitusjohtaja,
Kasvutoimisto Kairos.



Esimiesvalmennusta mobiilisti

Kasvutoimisto Kairos on luonut uudenlaisen työkalun haastamaan ja sparraamaan esimiestyössä toimivia. Kairos Leadership -mobiilivalmentaja tarjoaa ohjaavia ja oivalluttavia keskusteluja ja aktivoi kehittämään esimiestaitoja. 5–15 minuutin pituiset sessiot ja vaihtuvat teemat mahdollistavat joustavan etenemisen. ■

Lisätietoja: Kasvukairos.fi

TÄMÄN PÄIVÄN TYÖELÄMÄ TARVITSEE METATAITOJA

TEKSTI: JAANA HAUTALA / OIVALTAMAAN OY

Kirjoittaja on yritys- ja mentaalivalmentaja, NLP Trainer ja tietokirjailija.

Elämme vauhdikkaasti uudistuvassa maailmassa, jolloin mieli suorittaa sekä keho selviytyy kyllä – enemmän, kovempaa ja tehokkaammin. Käytämme huomaamatta energiamme turhiin rutiineihin sekä pidämme yllä kiireen ja epätasapainon tunnetta. Miksi? Haluamme kaikki kuitenkin voida hyvin, ja käytää potentiaaliamme sekä vahvuuksiamme – olla tasapainossa jatkuvien muutostenkin keskellä. Tasapaino on monenlaisen energian johtamista. Energiset ihmiset ovat hyvinvoivia, energisoivat muita sekä ovat aikaansaavia. He ovat tärkeä resurssi koko organisaatiolle.

Miten? Energinen ja tasapainoinen ihminen harjoittelee tietoisesti metataitoja. Hänellä on kyky pysähtyä, olla läsnä itselle sekä muille. Hän harjoittelee palautumisen taitoja, kehittää ajatteluaan, tulee tietoiseksi tunteistaan ja opettelee johtamaan niitä. Kyse on metataidoista, joilla jokainen voi huolehtia omasta uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Taidoista, jotka vaikuttavat niin muutoskykyyn kuin energisyyteen.

Metataidot ovat inhimillistä pääomaa, jotka lisäävät itsetuntemusta, tunneälykkyyttä sekä parantavaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Ihmisyys on tämän päivän työelämässä yhä suuremmassa keskiössä. Miten teidän organisaatiossa kehi-



tetään tämän päivän työelämätaitoja sekä luodaan tilaa niiden kehittämiselle? Suoriutuakseen hyvin ja tasapainoisesti jatkuvissa muuttuvissa ja kompleksisissa ympäristöissä tarvitaan vahvempaa tietoisesta itsensä johtamista sekä selkeyttä, jottei aika, energia ja ajattelu mene asioihin, joista ei voi edes päättää. Henkilöstön hyvinvointi on organisaation tärkein resurssi tänä päivänä. ■

Lisätietoja: www.wgh.fi

FINLANDIA HOTELS TARJOAA HIEMAN ERILAISTA

Hotelliketjussamme on 16 hotellia, joista jokainen Finlandia Hotelli tarjoaa mahdollisuuden kokoontumiseen – oli sitten kyse koulutuspäivästä, neuvotteluista tai iltajuhlasta.

Tiloja löytyy pienistä ryhmätötiloista aina 800 henkilön bankettsaliin.

Meillä on tarjota ainutlaatuisia ympäristöjä, jotka osaltaan inspiroivat mieltä ja luovat positiivisia tunteita, kokemuksia ja aistimuksia.

Ainutlaatuisista sijainneista muutamia esimerkkejä: idyllisessä Puu-Käpylässä Finlandia Park Hotel Helsinki, maisema-

kabinetti Vuoksen rannalla Imatran Kylpylässä, Jyväskylän rannalla Hotelli Alba, Hotelli IsoValkeinen nimikkolammen rannalla Kuopiossa, Hotelli Kurikan jokimaisema Kyröjoelle tai meren äärellä Vihiluodossa Airport Hotel Oulussa tai Hotelli Aquareuksessa Uudessakaupungissa.

Jokainen hotellimme toimii omalla liikeideallaan ilman tiukasti määriteltyjä ketjukonsepteja. Tällä tavoin asiakkaamme kokevat aidosti erilaisen, persoonallisen ja ainutlaatuisen palvelukokonaisuuden.

Hotelleistamme löytyy erilaisia oheispalveluita kuten esimerkiksi kylpylä, keilahalli, saunasastoja ja wellness-palveluita.

Hotellimme ovat helposti saavutettavissa – lisäksi kaikissa hotelleissamme on ilmainen pysäköintimahdollisuus suuremmallekin osanottajamäärälle. ■

Tutustu lisää palveluihimme www.finlandiahotels.fi/kokous. Sivulla on kokoushaku, mikä helpottaa valitsemaan tilaisuuteesi sopivia vaihtoehtoja. Hotellimme myyntipalveluiden henkilöt ottavat sinuun yhteyttä sopiakseen tarkemmin yksilöidystä ratkaisustamme.



"TYÖVAATTEET OVAT KONKREETTINEN VASTUULLISUUSTEKO"

Vastuullisuus on tänä päivänä monelle yritykselle tärkeä arvo, ja henkilökunnan työvaatteet ovat yksi konkreettinen tapa toteuttaa sitä. Suomalainen TouchPoint Oy toi alkuvuodesta markkinoille Pohjoismaiden ekologisimman hoiva- ja hyvinvointialan työvaatemalliston HEALin. Yritys on muutenkin erikoistunut ekologisiin, rohkeisiin, uuden ajan työvaatteisiin.

"Henkilökunnan työvaatteet ovat monelle yritykselle tärkeä ja näkyvä osa brändiä. Se, että ne voivat olla myös helppo ja hallittavissa oleva vastuullisuusteko, on usein asiakkaillemme positiivinen yllätys", TouchPointin myynti- ja markkinointijohtaja Carita Peltonen kertoo.

Hän perusti TouchPointin 10 vuotta sitten, ja yritys on koko historiansa ajan halunnut tehdä ekologisista materiaaleista arkipäivää työvaatesuunnittelussa. Myös hoiva- ja hyvinvointialan HEAL-mallistoon TouchPoint valitsi materiaaleiksi pelkästään mahdollisimman ekologisia vaihtoehtoja.

"Asiakkaamme saavat HEALin kautta työvaatteisiinsa käytön ensimmäisenä Pohjoismaissa esimerkiksi 100-prosenttista bioselluloosaa, jossa on FSC-sertifioitua puuta eikä lainkaan vesisyyppöä puuvillaa", Peltonen sanoo.

Malliston super-erikoisuus on kuitenkin Infinity-kangas, joka voidaan käytön jälkeen työstää uudeksi kankaaksi ja sitä kautta työvaatteeksi jopa kahdeksan kertaa peräkkäin. Se on merkityksellinen kiertotalouden innovaatio, jonka TouchPoint pystyy tarjoamaan asiakkaidensa käyttöön hollantilaisten kumppaneidensa ansiosta.

"Haluamme kehittää HEAL-malliston myötä myös kiertotalouden mallin, jolla voimme toteuttaa suljetun kierron työvaatemallistolle. Kun vaatteet saavuttavat käyttöikänsä lopun, hyödynnämme materiaalit uudelleen ja yhdessä asiakkaidemme kanssa suunnittelemme niille uuden käyttötarkoituksen.



Esimerkiksi viime kesänä teetimme Hesburgerin käytöstä poistetusta työvaatteista komposiittiterassikalusteita. Näin jätettä ei synny ollenkaan – ja ratkaisemme tällä myös vaateen hävittämisen haasteen", Carita Peltonen kertoo.

TouchPointin alkuvuosina vastuullisuus ei ollut yhtä iso myyntivaltti kuin nykyään.

"Nyt yrityksissä kyllä nähdään vastuullisuuden arvo. Työvaatteet ovat konkreettinen tapa tehdä oman yrityksen vastuullisuutta näkyväksi omalle henkilökunnalle ja asiakkaille. Esimerkiksi vaatteista, jotka on tehty kierrätetyistä muovipulloista, riittää paljon kerrottavaa", Peltonen sanoo.

Mutta mikä ajaa TouchPointia kulkemaan tekstiilien kiertotalouden etujoukoissa?

"Toimimme alalla, joka tuottaa maailmaan valtavasti jätettä. Esimerkiksi Suomessa tekstiilijätettä tulee joka vuosi yli 70 miljoonaa kiloa. Koemme velvollisuudeksemme, että olemme etujoukoissa ratkomassa näitä ongelmia. Samalla pystymme tarjoamaan asiakkaillemme mahdollisuuden olla mukana tekemässä positiivista muutosta. Se motivoi", Carita Peltonen sanoo. ■

Lisätietoja: www.touchpoint.fi



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



SuperLahjakortti

*Lahja, joka
sopii kaikille!*

SuperLahjakortti



Toimitus

postitse,
sähköpostitse ja
tekstiviestinä

SuperLahjakortti

satoja eri vaihtoehtoja

Räätälöi

SuperLahjakortti
yrityksen omalla
ilmeellä

Lahjoja jokaiseen tilanteeseen:

Joululahjat • Myyntikilpailut • Henkilöstölahjat • Kannustimet ja bonukset ... ja useita muita mahdollisuuksia!

HALUATKO LISÄTIETOA?

PUHELIN:
020 752 8020

SÄHKÖPOSTI:
myynti@gogift.fi



Aiemmin Presentcard.fi