

5/2018

Yrityskulttuuri

Merkittävin menestystekijä

Koulutus

Muuttuvan työelämän vaatimukset

HR-järjestelmät

Uusista mahdollisuuksista kaikki irti



August Associates Oy:n
liikkeenjohdon konsultti Tero Tiitu:

**Menestys on ennemmin oman
potentiaalin maksimaalista
realisoimista kuin tietyn numeerisen
lopputuloksen saavuttamista**

Hyvinvointi ja tuottavuus tappiin.



Monipuolinen hyvinvointitietujen valikoima

Tarjolla on lounasta, liikuntaa, kulttuuria, työmatkoja, hierontaa sekä virkistäviä smoothieita.

Suurin käyttökohdeverkosto ympäri Suomen

12 000 liikunta-kulttuuripaikkaa, 6800 lounaspaikkaa.

Kustannustehokas ja näppärä hallintatyökalu

Tilaaminen, tiedotus, edun lataaminen ja seuranta tapahtuvat sujuvasti verkossa.

Smartumeilla saavutat paljon enemmän kuin mitä niihin sijoitat!

**Liity henkilöstön hyvinvointia tukevien
työnantajien kärkijoukkoihin. Buustaa
samalla yrityksesi tuottavuus maksimiin!**

Lue lisää: smartum.fi/tappiin

**Maksat vain käytetystä
edusta**

Käyttämätön etu palautuu
työnantajalle ja sen voi
jakaa uudelleen.

**Kätevä maksuväline
työntekijälle**

Sähköinen Smartum Saldo
sisältää kolme maksutapaa:
korttimaksu, kännykkämaksu
ja verkkomaksu.

**Luotettava, suomalainen
kumppani**

Smartumin edut täyttävät
verottajan vaatimukset ja
ovat turvallinen tapa tukea
henkilöstön hyvinvointia.

smartum!



JotBar-työajanseuranta rekisteröi henkilöstön päivittäiset työajat ja kohdistaa työajan kustannuspaikoille, osastoille ja projekteille. Työajanseuranta toimii reaaliaikaisesti ja kattaa niin liukuvat kuin joustavatkin työajat. Järjestelmä erittelee käytössä olevat lisät, liukumät, joustot, poissaolot, saldokertymät ja tuntityöt. Työntekijän tarvitsee ainoastaan leimata.

JotBar on ylpeästi kotimainen IT-alan yritys, jonka voimavarana on sen asiantuntijoiden huippuosaaminen. Toimintamme perustuu omaan ohjelmistoperheeseen, asiakaskeskeiseen palveluun ja voimakkaaseen tuotekehitykseen. Käytämme vuosittain yli 10 % liikevaihdosta tuotteidemme ja ohjelmistojemme kehittämiseen.



Luotettava
Kumppani



Varaa esittely nyt:

- www.jotbar.fi
- Puh: 075 7530 350

Työajanseuranta • Töiden seuranta • Kulunvalvonta • Logistiikka • Henkilökorttitulostus •
Kameravalvonta • Vierailijahallinta • Varastonhallinta • Jäljitys • Projektinhallinta • Help Desk •
Ylläpitopalvelut • Koulutus • Huolto • Työaikapäätteet • Kulunvalvontapäätteet • Mobiilipäätteet
• Trukkipäätteet • Tabletit • Viivakoodinlukijat • Valvontakamerat • ID- ja tarratulostimet

JotBar®



Kannen kuva

Esa Ahdevaara / GSS Lucky-Design

5/2018

SISÄLTÖ



KUVA: ESA AHDEVAARA / GSS LUCKY-DESIGN

Liikkeenjohdon konsultti Tero Tiitu tietää, mikä tekee huippujoukkueen urheilussa ja bisneksessä

TIIMI EKA, TIIMI VIK!

12

Tiimi eka, tiimi vika!

August Associates Oy:n liikkeenjohdon konsultti Tero Tiitun viime vuonna ilmestynyt diplomityö 'Suomalainen tiimityö joukkuehuippu-urheilussa ja mitä voimakkaan keskinäisen riippuvuuden tiimit voisivat siitä työelämässä oppia' herätti mediassa ansaittua mielenkiintoa – urheilun ja tiimien dynamiikkaa läpivalaisi nyt "sisäpiiriläinen", jolla on analyyttinen mielenlaatu ja kyky tehdä oivalluksia

18

Tunnustetaanko teillä väriä?

Yrityksen kehittämisen suurin este ei aina ole se äänekäs vastarannan kiiski, joka mobilisoi ärhäkän vastarintaliikkeen jokaista uudistusta torppaamaan. Joskus suurempi este on "näkyvätön jarrumies", joka saattaa nyökytellä pomojen puheille, mutta pitää huolta siitä, että mikään ei muutu.

26

Organisaatiokulttuuri on merkittävin menestystekijä

Eettisen yrityskulttuurin rakentaminen kannattaa. Se pitää yrityksessä sekä johtajat, että muun henkilöstön. Johdon eettinen toiminta edistää työntekijöiden viihtyvyyttä ja lisää motivaatiota.



34

Muuttuva työelämä vaatii joustavuutta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä

Työelämän jatkuva murros on tänään osa arkipäivää. Työtehtävät muuttuvat nopeasti ja osaamista pitää jatkuvasti kehittää. Lisäksi kiire ja paine tuntuvat olevan koko ajan läsnä.



42

Hyvästä HR-järjestelmästä on moneksi

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus on digitaalinen. Iso osa paperitöitä ja Excel-raportointeja joutaa roskakoriin, kun ketterät tietojärjestelmät rantautuvat isosti HR-puolelle.



47

Näkökulma – HR muutoksessa

HR on muuttuva toimiala, vaikka sen perusfunktio liiketoimintaa tukevana yksikkönä pysyykin melko paikallaan. Olen pitkään miettinyt miten HR-henkilöt näkevät työnsä tulevaisuuden ja miten voisimme luoda sellaisia ratkaisuja, jotka vievät toimialaa eteenpäin. Perttu Seppänen



48

Work goes Happy – Palaute osana onnellisen työyhteisön rakentamista

Palautteenanto puhututtaa aina. Palautetaito-workshopeissa kehitetään yksittäisen ihmisen taitoja, mutta yhtä tärkeänä ideoidaan yhdessä, miten oman työpaikan palautekulttuuria kehitetään luontevasti vahvemmaksi. Riikka Pajunen



MITÄ YRITYKSESI TYÖKYKYTUTKASSA NÄKYY?



Kehitimme uuden tekoälyä hyödyntävän työterveyshuollon toimintamallin. Mehiläinen Työkykytutka mahdollistaa työkykyriskien havaitsemisen ennakoivasti. Kohdennettujen työterveyshuollon palveluiden ja tuen avulla varmistat, että jokainen työntekijäsi saa arjessaan omaa työkykyään ja työn vaatimuksia vastaavan palvelun ja tuen, jolla pystytään ennaltaehkäisemään työkyvyn laskua, sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä sekä pidentämään myös työuria.



Tutustu palveluun ja luotsaa yrityksesi työhyvinvointi uudelle tasolle:
mehilainen.fi/yrityksille/tyokykytutka

Pidä
yrityksesi tärkein
resurssi 100%
kunnossa.



MEHILÄINEN
TYÖELÄMÄPALVELUT

TIKAPUITA PITKIN TAIVAASEEN?

Suomalainen työelämä ei päästä helpolla – niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin kirittää kiire ja kalvava tunne omasta riittämättömyydestä. Työterveyslaitoksen mukaan noin joka neljäs suomalainen kokeekin työuupumuksen oireita uransa aikana. Pahimmillaan työuupumus johtaa sairauspoissaoloihin ja työtehon selkeään heikkenemiseen.

Toisaalta työhyvinvoinnin merkitys on noussut yhä isompaan rooliin niin henkilöstön sitouttamisen, rekrytoinnin kuin henkilön itsensäkin kannalta. Työhyvinvoinnista on tullut selkeä kilpailuetu nykypäivän nopeasti kehittyvillä työmarkkinoilla.

Ohjelmistoyritys Zef Oy suoritti työhyvinvointitutkimuksen kevättalvella 2018. Kampanjan aikana selvitettiin henkilöstön hyvinvoinnin tilaa eri aihealueiden tiimoilta. Aihealueita olivat mm. esimiestyö, motivaatio, työilmapiiri sekä tasa-arvo. Tutkimukseen saatiin yhteensä 568 vastausta.

Tutkimus paljasti, että työntekijät kokevat tärkeimmiksi kehityskohteiksi esimiestoiminnan oikeudenmukaisuuden sekä esimiesten kiinnostuksen heidän jaksamiseensa. Samaan aikaan esimiehet kokevat suurimmaksi ongelmaksi luottamuksen. Tämä oli sikäli erikoista, että tutkimusdatan valossa enemmistö työntekijöistä kokee esimiesten luottavan heihin.

Toinen selkeä ristiriita vastaajaryhmien kesken oli se, että esimiehet kokevat olevansa oikeudenmukaisia, mikä ei heijastu työntekijöiden vastauksissa. Sen sijaan molemmat osapuolet kokevat, että tavoitteet voisivat olla selkeämpiä.

Kokonaisuutena esimiehet kokivat onnistuvansa työssään – mutta valitettavasti työntekijät näkevät asian usein toisin.

Miten sitten on motivaation laita? – Niin työntekijät kuin esimiehetkin kokevat tärkeimmiksi motivaattoreikseen työn merkityksen sekä oman roolinsa työyhteisössä. Sen sijaan molemmat tahot kokivat, ettei eteneminen yrityksessä ole mahdollista eikä palautetta anneta riittävästi. Vastaajat eivät olleet myöskään kiinnostuneita jatkamaan samassa työpaikassa pitkään.

Entä kuka on tyytymätön liksaan? – Ehkä hiukan yllättäen esimiehet olivat selkeästi tyytymättömiä työstään saamaansa korvaukseen.

Zefin tutkimus on vain pieni viipale suomalaista työelämää, mutta tietystä ”leiriytymisestä” se kyllä antaa osviittaa – eli siitä, että pomoporras ja työntekijät eivät varsinaisesti koe olevansa ”yhtä suurta perhettä”. Samaan aikaan vahvan yrityskulttuurin kehittämisestä puhutaan kaikkialla ja mietitään keinoja me-hengen nostamiseksi. Mikä siis neuvoksi?

Yksi keino voisi olla nykyistä vahvempi osallistuminen. Osallistumisen voi nähdä tikapuina, jossa liikutaan matalan osallistumisen askelmilta korkeammille – eli kaiken ei tarvitse muuttua kertarysäyksellä.

Tutkija Sara Lindström TTL:stä on saavuttanut hyviä tuloksia osallistumisvalmennuksilla. Hänen mukaansa osallistuminen puhuttaa monilla työpaikoilla, kun tavoitteena on lisätä henkilöstön hyvinvointia vaikutusmahdollisuuksien kautta. Toisaalta osallistumisella tavoitellaan parempia tuotteita tai palveluja koko työorganisaation näkökulmasta.

Lindström huomauttaa, että osallistuminen ei ole automaatio. Jos näemme osallistumisen tikapuina, niin itseohjautuvuus – asioista vastuun kantaminen ja päätösvalta – on sen korkeimmalla askelmalla. ”Jos henkilöstöltä odotetaan itseohjautuvuutta, niin työpaikalta vaaditaan statusrajojen rikkomista ja työntekijöiden ammatillisuuden arvostusta”, linjaa Lindström.

Työpaikan pelisääntöjen – mitä odotetaan ja mitkä keinot ovat sallittuja – tulee olla selkeitä ja yhdessä sovittuja. Itseohjautuvuuden vaatiminen voi myös olla liian suuri harppaus, mikäli työpaikan henkilöstö ei ole siihen valmis. Yhteiset nuotit esimerkiksi tiedon jakamisesta voivat vaatia kysyttelyä ja pieniä askelia oikeaan suuntaan.



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

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

VASTUULLINEN KESÄDUUNI 2019
-KAMPANJASSA ON MUKANA JO
ENNÄTYKSELLISET **470** TYÖNANTAJAA!

Tarjosimme kesällä 2018 yli **65 000** vastuullista kesätyöpaikkaa. Haastamme työnantajat kehittämään käytäntöjään ja tarjoamaan suomalaisille nuorille entistä onnistuneempia kesätyökokemuksia vuonna 2019!



VASTUULLISEN KESÄTYÖN PERIAATTEET

001 Hyvä hakijakokemus

002 Mielekäs työ

003 Perehdytys ja ohjaaminen

004 Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

005 Kohtuullinen palkka

006 Kirjallinen työsopimus ja todistus

kesaduuni.org/ilmoittaudu

Kesätyössä teet hyvän ensivaikutelman tulevaisuuden osaajiin

Rakennat positiivista työnantajamielikuvaa ja vaikutat toimialasi vetovoimaisuuteen

Kannat vastuun nuorten työllistämisestä ja työelämätaitojen opettamisesta

Saat apua kesätyöhön ja rekrytointiin liittyvien käytäntöjen kehittämiseen

Saat käyttöösi kampanjamateriaalin ja Vastuullinen kesäduuni -logon



DESTIA

S-RYHMÄ



TAT TALOUDELLINEN TIEDOTUSTOIMISTO

T|MEDIA

FINGRID

HELSINGIN KAUPUNKI

KUNTAREKRY

ABB

KEMIRA

METSÄ GROUP

TULE MUKAAN KEHITTÄMÄÄN SUOMALAISTA KESÄTYÖTÄ!

SEURAA MEITÄ: vastuullinenkesaduuni vastuullinen_kesaduuni kesaduuni

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

5/2018

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
tilaaajapalvelu@jaicom.com

toimittajat

Sami J. Anteroinen
Kaisu Venho
Ari Mononen

paino

PunaMusta Oy

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

www.hrviesti.fi

Aikakauslehtien Liiton jäsen



@HRviesti (Twitter)



HR viesti (facebook)



DELICARD

Delicard auttaa kaikissa lahjatarpeissa jo 20 vuoden kokemuksella. Lahjakortti on laadukas tapa muistaa henkilöstöä, yhteistyökumppania ja asiakkaita - asiakastyytyväisyytemme on 96 %.

- ✓ Vaivaton ja nopea tapa hankkia lahjansaaajia varmasti ilahduttavat lahjat
- ✓ Lahjakortin personointimahdollisuus: oma logo ja tervehdys
- ✓ Toimitus joko yhteen osoitteeseen tai suoraan lahjansaajille
- ✓ Laaja valikoima herkkuja, designia ja keittiötarvikkeita.
- ✓ eDelicard tai upea painettu lahjakortti, joka toimitetaan postitse jopa kahdessa päivässä

delicard.fi/valikoima



Delicard®
an Edenred brand

TIIMI EKA, TIIMI VIKAI!

SALIBANDYLEGENDA TERO TIITU TIETÄÄ, MIKÄ TEKEE HUIPPUJOUKKUEEN URHEILUSSA JA BISNEKSESSÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: ESA AHDEVAARA / GSS LUCKY-DESIGN

Sinä kautena Espoon Oilersin Tero Tiitu teki maaleja kuin liukuhihnalta. Salibandyliigan runkosarjassa kirjattiin uusi maaliennätys, kun mies latoi pallon vastustajan maaliin 33 ottelussa peräti 63 kertaa – ennätys, joka on edelleen voimassa.

Jo aika pian kauden startattua Tiitu huomasi olevansa pysäyttämätön – ja halusi ottaa siitä kaiken irti. Kun vastaan tuli vähän vaatimattomampi joukkue, Tiitu päätti muutta mutkitta tehdä neljä maalia.

Miten kävi? – Puskemiseksihan se meni, Tiitu nauraa nyt, muistellessaan ennätyskauden (2005–2006) tapahtumia. Kun Tiitu irrotti itsensä sovitusta joukkueen pelitavasta ja alkoi pelaamaan henkilökohtaisen gloorian vuoksi, hän samalla heikensi joukkuetta ja itseään.

”Silloin piti ajatella, että kumpi on tärkeämpää, oma vai tiimin päämäärä.” Lopulta Tiitu tajusi, että omakin suoritus maksimoituu palvelemalla ensisijaisesti joukkueen etua.







Snaipperi jatkoajalla

Nyt Tiitu on 36-vuotias liikkeenjohdon konsultti August Associates Oy:ssä – mutta lopullista ilmoitusta urheilu-uran lopettamisesta hän ei ole vielä antanut. ”Toistaiseksi viimeinen huipputason matini oli Salibandyliigan Superfinaali 2017”, hän kuittaa.

Joka tapauksessa Tiitu on pedannut suurta loikkaa urheilumaailmasta bisnesympyröihin jo pitkään – ja on mm. suosittu luennoitsija, kouluttaja sekä tuttu YLE1:n Aamu-tv:n Jälkihiki-ohjelmasta.

Urheilu-uran aikana Tiitu myös paukutti kasaan kaksi tutkintoa Aalto-yliopistosta: salibandysankari on kauppatieteiden maisteri ja diplomi-insinööri.

”Esimerkiksi pelimatkoilla olin usein oranssit Peltorit korvilla ja kirja kourassa – jopa siinä määrin, että siitä tuli joukkueessa yleinen läppä”, hän nauraa.

Keskinäisen riippuvuuden voima

Vaivannäkö kannatti. Viime vuonna ilmestynyt diplomityö ’Suomalainen tiimityö joukkuehuippu-urheilussa ja mitä voimakkaan keskinäisen riippuvuuden tiimit voisivat siitä työelämässä oppia’ herätti mediassa ansaittua mielenkiintoa – urheilun ja tiimien dynamiikkaa läpivalaisi nyt ”sisäpiiriläinen”, jolla on analyyttinen mielenlaatu ja kyky tehdä oivalluksia.

Tiitun työ sai alkukipinänsä havainnosta: pieni Suomi oli ryhtynyt pärjäämään odotettua paremmin useammassakin lajissa. Tiitu keräsi listan: joukkuevoimistelu, jääkiekko, koripallo, lentopallo, muodostelmaluistelu ja salibandy vaikuttivat kaikki lajeilta, joissa Suomi menestyi kokoaan isommin. Lajeista neljä oli miesten, kaksi naisten.

Yhtäläisyysskin löytyi pian: kaikki kuusi ovat korkean keskinäisen riippuvuuden lajeja. Tämä taas tarkoittaa sitä, että kaikki joukkueen jäsenet ovat koko ajan voimakkaasti sidoksissa siihen, mitä joukkueoveri tekee – tai jättää tekemättä.

Menestysreseptin jäljillä

Tiitu keräsi haastatteluaineistoa kahdeltatoista eturivin valmentajalta kyseisissä lajeissa. Lisäksi hän täydensi haastatteluista saatuja löydöksiä konkreettisilla omakohtaisilla kokemuksilla uran varrelta. Tiitu sai selville, että tiimityö on luonut joukkueille merkittävää kilpailuetua ja listasi viisi yhteistä ja toisiinsa liittyvää tiimityön menestystekijää.

”Ensinnäkin suomalaisilla perusarvoilla on ollut voimakas vaikutus siihen sävyyn, jolla tiimityötä tehdään. Se ei sinänsä ole mikään tiimin ’oma tuote’, se vain on selkäytimessämme”, Tiitu kuvailee.

”Toiseksi, ihmisillä näissä joukkueissa on ollut yhteisiä luonteenpiirteitä, jotka kuvastavat ennen kaikkea halua auttaa ja asettaa joukkue etusijalle kaikissa tilanteissa. Kolmanneksi, joukkueet ovat kenneet luomaan poikkeuksellisen kunnioituksen ja luottamuksen ilmapiirin, mikä on auttanut joukkueen yksittäisiä jäseniä ei ainoastaan realisoimaan potentiaalinsa vaan myös kanavoimaan tämän potentiaalın joukkueen käyttöön.”

Keskity oleelliseen.

Meiltä saat kaiken tarvitsemasi palkkahallintoon: järjestelmät, palvelut ja asiantuntijuuden. Arjen rutiinit automatisoimalla voit itse keskittyä oleelliseen. Ratkaisumme joustavat tarpeidesi mukaan myös muutostilanteissa.



www.aditro.com/parempipalkanlaskija

ADITRO
– palkkahallinnon ykkönen.

// Suomalaisilla perusarvoilla on voimakas vaikutus siihen sävyyn, jolla tiimityötä tehdään.

”Neljänneksi – hyödyntäen perusteellista dialogia ja osallistavaa päätöksentekoa – joukkueet ovat saavuttaneet vankan yhteisen ymmärryksen sekä laadukkaita ja sitouttavia päätöksiä. Viidenneksi, joukkueet ovat käyttäneet monia päivittäisiä rutiineja ja rituaaleja vaikuttaakseen kohottavasti tapaan, jolla jäsenet ovat olleet vuorovaikutuksessa keskenään sekä kohdelleet toisiaan”, listaa Tiitu. Sama jutiksi: Respekti!

Omissa nahoissa

Omalla peliurallaan Tiitu on nähnyt, miten joukkueiden ilmapiiri rakentuu ja performanssitaso nostetaan piikkiin. ”Minulle menestys on enemmän oman potentiaalini maksimaalista realisoimista kuin tietyn numeerisen lopputuloksen saavuttamista”, hän pohtii.

Menestyvä joukkue on myös sellainen, jossa jokainen saa olla oma itsensä. ”Tämä tarkoittaa psykologista turvallisuutta eli mahdollisuutta ottaa henkilökohtainen käsijarru pois päältä”, Tiitu toteaa.

”Ihmiset ovat kaikki erilaisia ja epätäydellisiä, mutta kun ilmapiiri on kunnossa, on mahdollista karistaa epävarmuudet ja kukoistaa”, hän uskoo.

Aina joukkueen hitsautumiseen ei edes tarvita valtavasti aikaa. Tiitu itse katsoo pelanneensa uransa parhaat pelit maajoukkueessa, vaikka yhteisiä joukkuepäiviä on rajoitetusti ja pelaajien yhdessäoloaika muutenkin kortilla.

”Maajoukkueessa se hyvä ilmapiiri on rakennettava nopeasti. Valmius yhteistyöhön on oltava heti”, Tiitu toteaa. ”Joukkueessa voi ja tuleeikin olla mitä erilaisimpia persoonia, jotka saavat olla juuri sellaisia kuin ovat, kunhan yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudatetaan.”

Pitkäjänteistä tekemistä

Tiitun tutkimuksessa löytyi mainitun viiden menestystekijän lisäksi vinkkejä myös esimerkiksi siihen, kuinka lyhemmällä aikavälillä menestyksekkääseen joukkueeseen voitaisiin luoda pidemmän aikavälin menestyksen kulttuuria.



**// Valmennuksen
ytimessä
on ihmisen
kokonaisvaltainen
kehittäminen.**

”Tämä tapahtuu pitämällä joukkueen kokoonpano verraten muuttumattomana, kykenemällä näkemään konkreettisten tulosten taakse sekä nauttimalla ensisijaisesti päivittäisestä työstä joukkueen ihmisten kanssa”, Tiitu summaa.

Urheiluhullut suomalaiset ovat aina valmiita kuulemaan miten lätkävalmentaja vei alisuorittavan tiimin finaaliin – ja urheilun lainalaisuuksia poimitaan kernaasti bisnespuolelle, koska ne ovat helppoja ymmärtää ja innostavat joukkoja. Mutta totta on sekin, että menestyvien tiimien dynamiikka on pitkälti samankaltaista – oli kyseessä sitten pörssiyrityksen johtoryhmä, NBA-mestarijoukkue tai Navy Seals -iskujoukko.

Tiitun tutkimuksessa huomautetaan, että niin joukkueurheilu kuin yhä useammassa tapauksessa työelämäkin on korostunut ”ihmis-intensiivistä” – ja kummassakin johto (valmentaja tai toimari) yrittää orkestroida lihaa ja verta olevien inhimillisten resurssiensa käyttöä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun joukkueesta tulee oman näköisensä entiteetti, se myös toimii ja etenee omavoimaisesti, ja johto voi tyytyväisenä myhällen ottaa pari askelta kulissien suuntaan.

Pomoista eroon?

Esimerkiksi koripallovalmentaja Henrik Dettmannin valmentamistyylillä on mennyt koko ajan anti-autoritaarisempaan suuntaan – Dettmannin mukaan koripallo on ”pelaajien peli”. Yrityspuolella ainakin Supercellin ja Vincitin toimitusjohtajat ovat avoimesti kertoneet pyrkimyksistään tehdä itsensä mahdollisemman tarpeettomiksi.

Tiitun mukaan johtaja/valmentaja ei ehkä vielä ole turha, mutta nämä perinteiset roolit ovat hienosti uusiutumassa. ”Valmennuksen ytimessä on ihmisen kokonaisvaltainen kehittäminen. Kyseessä on auttamis- ja oivalluttamistehtävä”, hän pohtii.

Tiimeissä on tietenkin myös erilaisia rooleja. Kovin tuloksentekijä tai maalintekijä saa eniten suitsutusta osakseen, mutta onko se välttämättä huono asia? – Tiitun mukaan on tärkeää organisoida tiimityö niin, että jokaisen taitoja hyödynnetään optimaalisella tavalla samalla kun jokainen kokee oman roolinsa merkitykselliseksi.

”Tähdet nousevat aina esiin, mutta muillakin on rooli, joka tunnustetaan – etenkin joukkueen sisällä.” Tiitun omissa joukkueissa on aina arvostettu ”duunariosastoa”, joka ei ehkä juhlinut maaleilla, mutta ei koskaan epäröinyt laittaa ”kroppaa peliin” joukkueen puolesta.

”Sellaisia pelaajia, kuten myös joukkueen eteen kulisissa raatavia huoltajia, on menestyneissä joukkueissani kunnioitettu kovasti.” Tiitu myös allekirjoittaa vanhan sporttimaksimin, jonka mukaan kannattaa aina ottaa ennemmin hyvä tiimipelaaja kuin lahjakkaampi, ei-tiimipelaaja.

Volyymit kaakkoon!

Entä Tiitu itse? – Yksi hänen mieliteeseistään on ”Urheilu on elämää volyymi täysillä” – saako konsultinhommista samanlaisia kicksejä kuin sporttiareenoilta?

”Sitähän tässä nyt selvitetään”, mies virnistää. ■



sydänmerkki

Työnantaja. Se on sinusta kiinni, miltä työntekijöidesi työpäivä maistuu.

Terveellinen lounas on yksi yrityksesi kilpailutekijöistä ja työhyvinvoinnin peruskivistä. Ole siis fiksua ja kannusta työntekijöitäs nauttimaan maukas ja ravitseva ateria lounasravintolassa. Muista myös itse tehdä samoin 😊

ammattilaiset.sydanmerkki.fi



TUNNUSTETAANKO TEILLÄ VÄRIÄ?

ITSEORGANISOITUVAT,
KOKONAISVALTAISET
TEAL-ORGANISAATIOT
OVAT TÄÄLLÄ JO,
TOTEAA PATRICK STARA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: 123RF

Yrityksen kehittämisen suurin este ei aina ole se äänekäs vastarannan kiiski, joka mobilisoi ärhäkän vastarintaliikkeen jokaista uudistusta torppaamaan. Joskus suurempi este on "näkymätön jarrumies", joka saattaa nykytellä pomojen puheille, mutta pitää huolta siitä, että mikään ei muutu.

"Kun organisaatiossa on näkymättömiä, muutosta vastustavia rakenteita, ongelmaa ei kenties pystytä edes kunnolla paikallistamaan", toteaa Patrick Stara, Stara Consulting Oy:stä.

Tämän kaltaisia miinoja tulee Staran työpöydälle aina sil-

loin tällöin hänen tehdessään työtä eri yritysten kanssa. Staran mukaan yritysten toimintaympäristö on tänä päivänä niin monimutkainen, että moni "hyväksi havaittu" toimintamalli ei enää toimikaan vanhaan malliin.



”Esimerkiksi yrityksen liiketoiminnallinen uudistuminen vaatii myös sisäisten toimintamallien uudistamista”, hän toteaa. ”Tämä taas vaatii onnistuakseen useimmiten koko organisaation toimintakulttuurin kehittämistä.”

Loikka tuntemattomaan

Yritystoiminnassa on silloin tällöin murroskohtia, jolloin riskit ja mahdollisuudet on syytä ottaa tiukkaan syyniin. Tällaisia ovat mm. siirtyminen tuotemyynnistä palvelumyyntiin, asiakaskokemuksen ottaminen strategian keskiöön tai vaikkapa asiantuntijuuden tai kumppanuusroolin lunastaminen.

”Monet organisaatiot peräänkuuluttavat tässä jatkuvassa muutoksessa omalta henkilöstöltään vastuunottoa, itseohjautuvuutta ja sitoutumista”, listaa Stara ja lisää, että rima nousee korkealle siksikin, että muutosta on mahdotonta hallita täysin.

Samalla monet työntekijät etsivät merkitystä niin työelämään kuin elämään laajemminkin. ”Nykyään ihmiset tunnistavat työn vain yhdeksi elämän osa-alueista ja löytävät monia muita tapoja toteuttaa itseään”, Stara huomauttaa.

Tämä tarkoittaa sitä, että ellei yritys saa kipinää syttymään työntekijän silmiin, on paljon mahdollista, että tämä on kohta ”läsnä” vain fyysisesti ja palkanmaksun vaatimissa rajoissa.

Yrityksen liiketoiminnallinen uudistuminen vaatii myös sisäisten toimintamallien uudistamista.

Värikartta avuksi!

Mikä sitten neuvoksi? Stara itse on löytänyt valmennuksiin hyödyllisen työkalun belgialaisen Fredric Laloux’n ajattelusta. Laloux’n kirjassa Reinventing Organizations (2014) esitellään organisaatioiden kehittyminen värikarttana, jonka korkein taso on syvän sinivihreä teal. Laloux’n pääteesi kuuluu, että työyhteisöt ja organisaatiot ovat kehittyneet vuosisatojen varrella brutaalista punaisesta yhä viileämpiä värejä kohti – ja matka jatkuu yhä.

Reinventing Organizations kertoo, että susilaumamaisen punaisen jälkeen tulee meripihkan värinen armeijatyypin organisaatio, jossa johdetaan tiukasti komentoketjuissa ylhäältä alas. Tämä beige-malli toimi hyvin, niin kauan kuin maailma ympärillä ei muutu.

Seuraava taso on oranssi, joka viittaa hyvin öljyttyn, sak-salaistyyppiseen teollisuusyritykseen, joka tikkaa tulosta kuin kone. Oranssi kone alkaa kuitenkin yskiä, kun taloudellisen voiton maksimointi ei enää riitäkään motivoimaan työntekijöitä – tai sitten voi käydä niin, että konemaisen organisaation reagoit nopeus ei enää riitä ympäristön muutoksen vauhtiin.

Vihreällä tasolla ollaankin ketterämpiä. Vihreissä organisaatioissa etusijalla ovat asiakastytyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuminen työhönsä ja yhteinen arvopohja. Vihreän ideologian mukaan yrityksen johdon tehtävänä on poistaa esteet asiantuntijatyön edestä. Softafirmojen ykkösväri vihreä minimoi esimiesten määrän ja suosii kokeilukulttuuria.

Teal nokittaa kuitenkin vielä tästäkin. Tealissä olennaista on luottamus, ihmisten näkeminen kokonaisvaltaisesti ja itseorganisointuminen. Teal-organisaatiossa ihmiset toimivat verkostomaisesti yhteisen merkityksellisen tavoitteen eteen.

Patrick Stara, Stara Consulting
Oy:stä sanoo että, nykyään ihmiset
tunnistavat työn vain yhdeksi elämän
osa-alueista ja löytävät monia muita
tapoja toteuttaa itseään.

KUVA: VESAMATTI VÄÄRÄ

**// Teal-ajattelu
on juurruttava
työkalu, joka avaa
ajatuksia tulevaisuuden
organisaatiosta.**

Käsijarru pois päältä

Patrick Staran mukaan Teal on hyvä benchmark silloinkin, kun talossa ei haluttaisi "tunnustaa väriä" suuntaan tai toiseen.

"Vaikka organisaatio ei pyrkisikään Laloux'n nimeämäksi itseohjautuvaksi ja jatkuvasti olemassa olonsa oikeutusta hakevaksi Teal-organisaatioksi, on sen hyvä tiedostaa, miten jotkut sen arvostetut, sisäiset hyvät käytännöt ja toimintamallit saattavat jopa estää uusien tavoitteiden mukaisten vaatimusten toteutumisen", hän pohtii.

"Samalla Teal-organisaatioiden korostamat teemat, kuten jatkuva tarkoituksen etsiminen (työn merkitys), kokonaisvaltaisen ihmisyyden ymmärtäminen (hyvinvointi), itseohjautuvuus (luottamus omaan osaamiseen) ovat yhteneväisiä niiden arvojen kanssa, jotka korostuvat tulevaisuuden työelämässä, kun kisataan parhaista tekijöistä", Stara uskoo.

"Teal-ajattelu on juurruttava työkalu, joka avaa ajatuksia tulevaisuuden organisaatiosta", hän toteaa. Teal-hurahdus iskee tyypillisesti pk-yritykseen, mutta myös isompi organisaatio voi hakeutua "väriterapiaan" pohtiaakseen organisaation olemassaolon syvempää tarkoitusta ja itseohjautuvaa organisaatiomallia.

"Voidaan sanoa, että Suomessa löytyy kovasti kiinnostusta Teal-ajattelua kohtaan, vaikkakin esimerkit 'puhtaista' Teal-organisaatioista ovatkin pääosin tällä hetkellä maailmalta", Stara toteaa. Esimerkiksi startup-yritykset voivat tehdä valinnan organisoitua Tealiksi ihan alusta saakka.

Sana saa siivet

Stara Consulting edesauttaa muutosta yrityksissä muutenkin kuin värisuoraa väläytellen. Staran mukaan keskeisellä sijalla on asiakkaiden uudistumistarpeen sanoittaminen.

"Työ alkaa usein merkityskokemuksen sanoittamisella, jonka voi nähdä ennemmin jatkuvana prosessina, kuin kerralla oivallettuna oikeana vastauksena", hän kuvailee.

"Me uskomme, että jatkuva oman työn merkityksen kirkastaminen – merkitys itselle, työn merkitys työyhteisölle, työn merkitys asiakkaalle – on samalla oleellinen vaatimus kompleksisuudessa selviytymiseen."

Asioiden kovaan ytimeen päästäkseen Stara Consulting on tänä vuonna järjestänyt intensiivisiä Purpose Camp -työpajoja uudistumispuolella oleville johto- ja avainhenkilöryhmille.

"Näillä 'leireillä' yhteisen tahtotilan muodostaminen on voimaannuttava kokemus, kun muutostuskalle tulee yhteisesti jaettu ymmärrys. Seurauksena on, että yhteisön luottamus lujittuu ja ryhmän yhteinen potentiaali avautuu." ■



COACHING TUO TULOKSIA

OPISKELE Certified Business Coachiksi Helsingissä, Tampereella, Jyväskylässä ja Oulussa

Työelämässä tarvitaan yhä enemmän vaikuttajia, jotka osaavat ohjata ihmisiä ratkaisujen äärelle ja auttavat saavuttamaan yhteisesti määriteltyjä tavoitteita. Certified Business Coach® -koulutus-ohjelma on korkeatasoinen, käytännönläheinen ja aidosti ajattelumalleja uudistava kokonaisuus. Koulutus täyttää kansainvälisen sertifiointin vaatimukset ainoana business coach -ohjelmana Suomessa.

Certified Business Coach -koulutus vastaa nykyisen ja tulevaisuuden työelämän tarpeisiin johtamisen, esimiestyön, henkilöstön kehittämisen ja yksilöiden ohjaamisen näkökulmista. Koulutuksesta valmistut-
tuasi voit työskennellä organisaatioiden ulkoisena tai sisäisenä coachina ja kehittäjänä. Voit myös hyödyntää menetelmää esimerkiksi esimiestyössäsi tai muussa ammattiroolissasi.

Tutustu koulutukseen ja toimintaamme osoitteessa www.bci.fi tai ota yhteyttä info@bci.fi



Suomen johtava coach-kouluttaja

www.bci.fi

RAKENNA URAJOHTAMINEN OSAKSI KULTTUURIA – SAAT SELKEITÄ TULOKSIA SITOUTUMISEN JA SISÄISEN LIKKUVUUDEN PARANTUESSA!

TEKSTI: MARJO LIPPONEN | PRINCIPAL CONSULTANT, RIGHT MANAGEMENT

Kaikki työnantajat tavoittelevat markkinoiden loistavimpia kykyjä ja parhaita osajia. Mutta muistavatko he kysyä, mitä nämä lahjakkuudet ja ammattilaiset itse mieluiten tavoittelevat?

Jos näin kysyttäisiin, vastaus olisi selvä: **kehittymisen, kasvamisen ja oppimisen paikkojen** lisäksi osaavat yksilöt edellyttävät, että he voivat **omilla ehdoillaan itse hallita omaa uraansa** ja ottaa vastuuta omasta kehityksestään.

Vaikka hyvät työnantajabrändit edelleen houkuttelevat huipposajia, työntekijän näkökulmasta korostuu entistä enemmän tarve nähdä kukin työrupeama osana oman kehittymisen määrätietoista edistämistä.

Kun osajista on huutava pula, roolit ovat vaihtuneet, ja työntekijä haastaakin työnantajansa kysymällä:

- Mitkä ovat organisaation tulevaisuudennäkymät?
- Miten oma erikoisosaamiseni, omat ajatukseni ja uratavoitteeni sopivat yhteen yrityksen näkymien kanssa?
- Miten voimme työskennellä yhdessä niin, että pystyn tuottamaan yritykselle arvoa ja samalla syventämään ja laajentamaan osaamistani ja kyvykkyyksiäni?

Tuoko moderni urajohtaminen ratkaisuja sitoutumiseen?

Liian usein työntekijät kokevat, että ainoa keino edetä urallaan ja saada uusia oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia on hakea niitä muualta – eli vaihtaa työnantajaa. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla.

Tutkimuksemme mukaan organisaatiot, jotka ovat määrätietoisesti ja järjestelmällisesti edistäneet urajohtamista, ovat pystyneet kasvattamaan liikevaihtoaan, asiakastytyytyvyyttä sekä asiakasuskollisuuttaan juuri henkilöstön lisääntyneen sitouttamisen ansiosta.



Puhumalla paras:
Miten urakeskustelut
vaikuttavat liiketoiminnan
menestymiseen

Lataa opas ➔

5 askelta kohti urajohtamista ja sisäistä liikkuvuutta edistävään kulttuuriin

Kehittymistä ja urajohtamista vaalivassa toimintakulttuurissa organisaatio pystyy sitouttamaan parhaat osajansa kasvaamaan ja kehittämään kanssaan. Uudenlaisen kulttuurin juurruttaminen on aina muutosmatka, mutta ei salatiedettä.

Tässä 5 keskeistä rakennuspalikkaa:

- 1. Tarjota monipuolisia oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja selkeitä urapolkuja.** Työnantajan vastuulla on sitoutua tukemaan yksilön oppimismatkaa, jonka tavoitteena on auttaa työntekijää kehittämään uutta osaamista ja tietämystä. Sisäistä liikkuvuutta tehostamalla voidaan tarjota mahdollisuuksia tulevaisuuden urakehitykseen.
- 2. Tee urajohtamisesta näkyvä osa osaamisen johtamisen strategiaa,** jota toteutetaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti läpi koko organisaation.
- 3. Suunnittele toteutus. Parhaimmillaan urajohtamista toteuttavat esimiehet,** jotka toimivat uravalmentajina alaisilleen. Esimiehet tarvitsevat selkeän prosessin urajohtamiseen, ymmärrystä urajohtamisen hyödyistä sekä lisää valmiuksia valmentavaan otteeseen alaisensa urakehityksen tukijana.
- 4. Näe yksilön urakehitys pitkäjänteisesti ja laajasti:** Uravalmentajana taitava esimies huomioi alaisensa mahdollisuudet koko organisaatiossa ja siis laajemmalti kuin oman tiiminsä arvokkaana jäsenenä, josta kynsin hampain haluaa pitää kiinni.
- 5. Nosta säännöllinen urakeskustelu tärkeimmäksi työkaluksi.** Perinteiseen kehityskeskusteluun verrattuna urakeskustelu ottaa selkeämmin näkökulman tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja toiveisiin. Urakeskustelu myös tarkastelee yksilön taitoja, vahvuuksia ja potentiaalia laajemmin kuin vain tehtäväkohtaisessa kontekstissa.

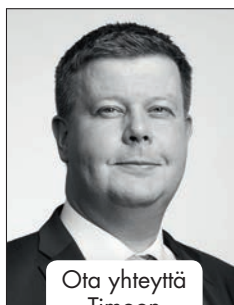
Missä sinun johtamasi organisaatio menee?

Miten pitkällä sinun organisaatiosi on urajohtamisen kulttuurin rakentamisessa? Mitä pitäisi tehdä seuraavaksi?

Hanki lisää tietoa ja inspiroidu aiheesta – lataa

Right Managementin uusi urakeskusteluja koskeva julkaisu kuvakkeesta. ■



Ota yhteyttä
TimoonTEKSTI: 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.

KOHTI UUTTA TYÖAIKALAKIA

HR-viestin numerossa 1/2016 kirjoitin, että esimerkiksi digitaalisatio on muokannut työajan käsitettä niin, ettei työaikalaki vuodelta 1996 enää vastaa nykytarpeita. Muutostarpeeseen on vastattu ja hallituksen esitys uudeksi työaikalaksi (HE 158/2018) on annettu 27.9.2018. Lain on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2020, mutta vastaako lakiesitys todellista tarvetta? Esitystä on kritisoitu sekä työnantajien että ammattiliittojen toimesta, mutta esimerkiksi paikallisen sopimisen laajentamiseen ollaan oltu tyytyväisiä.

Hallituksen esityksessä mainitut elinkeinorakenteen muutokset, yritysten muuttuneet toimintaympäristöt ja uudet työn tekemisen tavat vaativat sääntelyä, joka huomioi työelämän moninaisuuden. Ajasta ja paikasta riippumatta tehtävän työn tarve on lisääntynyt, minkä lisäksi työpaikoilla on tunnistettu etätyöskentelyn edut. Tämä vaatii uusia työaikalalleja ja teknologisen kehityksen hyödyntämistä työn järjestelyissä.

Esityksessä on todettu, että yhä useammin työnantajan johto ja valvonta eivät kohdistu niinkään työhön käytettyyn aikaan, vaan saavutettuihin tuloksiin. Työ voidaan suorittaa työntekijän valitsemassa työpaikassa ja työntekijän itsensä päättämänä ajankohtana. Uudella työaikalalla pyritään turvaamaan myös tällaisissa työ- ja virkasuhteissa työskentelevien asianmukainen työaikaosuus.

Toisaalta lailla pyritään laajentamaan työpaikkakohtaisia mahdollisuuksia työajoista sopimiseen, jolloin työajan suunnittelussa voidaan huomioida sekä työnantajan että henkilöstön työaikatärpeet ja tukea työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista. Lisäksi keskiössä ovat terveys- ja turvallisuusnäkökohtien huomiointi sekä yritysten kannalta tarkoituksenmukaisten työaikajärjestelyjen mahdollistaminen.

Työaikalain laajaan soveltamisalaan kuuluvat lähtökohtaisesti kaikki työ- ja virkasuhteet, myös etätyö. Soveltamisalan ulkopuolelle jäisivät vain palkansaajat, jotka voivat itsenäisesti päättää työajastaan ja siten huolehtia itse työaikaosuustaan. Laajan soveltamisalan vastapainona lain sanotaan tarjoavan entistä laajempia joustomahdollisuuksia muun muassa liukuvan työajan käytöllä, tilapäisen yötyön sallimisella, työaikapankilla sekä joustotyöaikalalla.

Työaikapankilla tarkoitetaan työ- ja vapaa-ajan yhteensovitusjärjestelmää, jolla työaika, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää ja yhdistää toisiinsa. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottuisi esimerkiksi pidempiaikaisia vapaita kerryttämällä. Lakisäätöisen työaikapankin käyttöönotto on mahdollista kaikilla työpaikoilla riippumatta siitä, onko sovellettavassa työehtosopimuksessa työaikapankkia koskevia määräyksiä. Työaikapankin käyttöönotto edellyttää työntekijän suostumusta, eli työnantaja ei voi yksipuolisesti velvoittaa ylityötuntien tekemiseen liukuman puitteissa.

Joustotyöaikajärjestelyn sanotaan sopivan tehtäviin, joissa työajan sijoittelua tärkeämpää ovat työn tavoitteet ja kokonaisaikataulu. Joustotyöaika noudatettaessa työntekijä päättää itse työajastaan sekä työntekopaikastaan. Työnantaja puolestaan määritteli tehtävät, niitä koskevat tavoitteet sekä kokonaisaikataulun. Joustotyöaika on ennen kaikkea työnantajan ja työntekijän väliseen luottamukseen perustuva työaikajärjestely. Joustotyöajasta voidaan sopia, kun vähintään puolet työajasta olisi sellaista, jonka sijoittelusta ja työntekopaikasta työntekijä voisi itsenäisesti päättää. ■

työ-LAKI vastaa

Palstalla asianaajotoimisto Evershedsin työoikeusryhmän osaajat vastaavat aiheeseen liittyviin kysymyksiin.



Ota yhteyttä
Timoon

TIMO JARMAS

ASIANAJAJA, VARATUOMARI, OSAKAS
EVERSHEDS ASIANAJOTOIMISTO OY

timo.jarmas@eversheds.fi

Onko työnantajana velvollinen suostumaan, mikäli työntekijä haluaa työskennellä etänä ulkomailta käsin?

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrien mukaan etätyöskentely on lisääntynyt ja vuonna 2016 etätyötä vähintään kuukausittain teki jo joka viides palkansaaaja. Yhä useampi työntekijä myös suunnittelee tekevänsä etätöitä ulkomailta käsin Suomessa olevan työnantajansa lukuun.

Lähtökohtaisesti etätyöstä sopiminen on vapaaehtoista sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijällä ei ole ehdontonta oikeutta vaatia etätyöhön pääsyä eikä työnantajan tarvitse suostumustaan antaa. Työnantaja ratkaisee, onko etätyön onnistumiselle olemassa edellytyksiä vai ei.

Mikäli etätyö ulkomailla on lyhytaikaista, esimerkiksi muutaman päivän tai viikon etätyö pidemmän loman yhteydessä, etätyöstä voidaan sopia kuten etätyön tekemisestä kotimaassa. Etätyön tekemisestä on aina hyvä sopia kirjallisesti. Etätyösopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi työtehtävistä, etätyön määrästä, työn raportoinnista tai työvälineistä. Työsuhhteessa tehtävään etätyöhön sovelletaan normaalisti työlaainsäädäntöä ja työehtosopimuksia. Myös työsopimuksen ehdot ovat voimassa normaaliin tapaan.

Mikäli työntekijä haluaa työskennellä pidemmän ajanjakson ulkomailta käsin ja työnantaja tähän suostuu, työnantajan kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti sosiaaliturva-asioihin, verotukseen ja vakuuttamiseen.

Ulkomailla etätyötä tekevä työntekijä tai yrittäjä kuuluu lähtökohtaisesti sen maan sosiaaliturvaan, jossa etätyö tosiasiallisesti tehdään. Mikäli työnantaja suostuu siihen, että sosiaaliturva järjestetään Suomessa, työnantaja voi hakea tilapäisesti EU/ETA-maassa, Sveitsissä tai sosiaaliturvasopimusmaassa etätyötä tekeväälle työntekijälle todistusta Suomen sosiaaliturvaan kuulumisesta. Käytäntö on siten sama kuin lähetettyjen työntekijöiden osalta. Mikäli todistuksen saamis-edellytykset täyttyvät, Eläketurvakeskus myöntää etätyöntekijälle todistuksen Suomen sosiaaliturvaan kuulumisesta (sosiaaliturvasopimusmaat). Muussa kuin EU/ETA-maassa, Sveitsissä tai sosiaaliturvasopimusmaassa etänä työskentelevän työntekijän kuulumisesta Suomen sosiaaliturvaan on haettava päätös Kansaneläkelaitokselta. Viimeisessä tapauksessa kaksinkertaiset sosiaaliturvamaksut ovat mahdollisia, mikäli myös työskentelyvaltiossa tulee maksaa lakisääteisiä sosiaaliturvamaksuja.

Mikäli työnantaja ei halua hakea lähetetyn työntekijän todistusta tai työntekijälle ei voida hakea todistusta esimerkiksi tilanteessa, jossa yhtiön työntekijä asettuu vakituisesti asumaan ulkomaille, sovelletaan EU-alueella työskenteleviin työntekijöihin sen maan sosiaaliturvalainsäädäntöä, jossa työntekijä fyysisesti työskentelee. Näin ollen esimerkiksi työntekijään, joka tekee etätöitä Ranskassa, sovelletaan Ranskan sosiaaliturvalainsäädäntöä. Pääsy toisen EU- tai Eta-maan sosiaaliturvaan voi vaatia työntekijältä paljon paperityötä ja asioiden selvittelyä.

HENNI HOKKANEN



TARU HYVÄRINEN



PEKKA JÄNTTI



KARI KANNALA



Työnantajan työtaturma- ja ammattitautivakuutuksen voimassaolo etätyötä tehdessä kannattaa varmistaa. Varsinainen työterveyshuolto koskee Suomessa järjestettävää terveydenhuoltoa. Tilapäisesti toisessa EU- tai Eta-maassa tai Sveitsissä oleskelevat työntekijät, joilla on Suomen myöntämä eurooppalainen sairaanhoitokortti, saavat työskentelymaassa lääketieteellisesti välttämättömän hoidon. Mikäli etätyötä on tarkoitus tehdä yli vuosi, työntekijän on rekisteröitävä työskentelymaan sairausvakuutuslaitoksessa Kelan myöntämä hoito-oikeustodistus. Rekisteröinnin jälkeen henkilö saa asuinmaassa kaiken tarvitsemansa hoidon paikallisen omavastuun hinnalla. Työnantaja voi myös halutessaan tarjota työntekijälle komennusmatkavakuutuksen etätyöskentelyn ajaksi.

Verotuksen osalta työnantajan tulee huomioida etätyötä järjestettäessä, että työntekijän työskentely ulkomailla voi muodostaa kiinteän toimipaikan suomalaiselle työnantajayritykselle, vaikka henkilö olisikin ainut yrityksen työntekijä kyseisessä valtiossa. Mikäli kiinteä toimipaikka muodostuu, työnantajayritykselle voi syntyä työskentelyvaltiossa erilaisia rekisteröinti-, raportointi- ja veronmaksuvelvoitteita. Maasta riippuen työnantajalle voi myös syntyä ennakonpidätys- ja raportointivelvoitteita, vaikka työskentelyvaltiota ei muodostuisikaan kiinteää toimipaikkaa.

Työntekijän ja työnantajan edun mukaista on sopia etätyöjärjestelystä kirjallisesti esimerkiksi työntekijän työsopimuksen liitteellä. Liitteellä voidaan sopia esimerkiksi etätyötä tekevän henkilön työajasta ja työnantajan ja työntekijän välisestä tehtävien ja kustannusten jaosta etätyöstä aiheutuvien järjestelyjen osalta. Lisäksi liitteellä tulisi sopia siitä, kuinka kauan etätyötä ulkomailta tehdään sekä millä ehdoilla etätyöjärjestely on työnantajan puolelta peruttavissa, jos homma ei toimikaan.

Miten työnantaja voi valvoa etätyötä tekevän työntekijän työaika ja miten se muuttuu uuden työaikalain myötä?

Nykyisessä työaikalaisissa ei ole nimenomaisesti mainittu etätyötä. Työaikalain 2 §:n 1 momentin 3 kohdan mukaan työaikalakia ei kuitenkaan sovelleta työhön, jota työntekijä tekee kotonaan tai muuten sellaisissa oloissa, ettei voida katsoa työnantajan asiaksi valvoa siihen käytettävän ajan järjestelyjä. Kyseisen lain perustelujen mukaan lain soveltamisalan ulkopuolelle jäisi sellainen työ, jota työntekijä tekee yksin-

omaan kotonaan tai muualla itse valitsemassaan paikassa, jos hän myös itse päättää työn tekemisen ajankohdista.

Pääsääntö on siten tällä hetkellä se, että työaikalakia ei sovelleta etätyöhön, jos työntekijä itse päättää työn tekemisen ajankohdista ja työnantajalla ei ole tosiallista mahdollisuutta valvoa työaikojen noudattamista. Mikäli työnantaja kuitenkin tosiasiallisesti päättää työajan sijoittamisesta etätyössä ja työnantajalla olisi tosiasiallinen mahdollisuus valvoa työajan käyttöä työpäivän aikana, kyse on etätyöstä, johon sovellettaisiin työaikalakia. Kyse on aina tapauskohtaisesta arviosta.

Muuttuva työaikalainsäädäntö tuo muutoksia etätyön sääntelyyn. Uutta työaikalakia koskevan hallituksen esityksen mukaan työaikalain soveltamisala laajenisi kotona ja kiinteän työpaikan ulkopuolella tehtävään työhön. Työaikalain mukaan työaika olisi työhön käytetty aika riippumatta siitä, missä työ tehdään. Siten työajan kirjaamiskäytännöt saattavat etätyön osalta muuttua, jollei työpaikalla ole jo nykyisin käytäntönä kirjata etätyöpäivinä tehtyjä tunteja. Tämä voi tarkoittaa muutoksia työajan seurantarjestelmiin, mistä koituu työnantajille hallinnollista taakkaa. Käytännössä tyyppillisessä tapauksessa työntekijä kirjaisi työaikajärjestelmään etätyöpäivänä tekemänsä työtunnit.

Nykyisen työaikalain mukaan ylityötä on työnantajan aloitteesta säännöllisen työajan lisäksi tehty työ. Pääsääntö on, että ylityö edellyttää työnantajan nimenomaista pyyntöä. Poikkeuksellisesti ylityöksi voidaan katsoa myös säännöllisen työajan ylittävä työ, jota on tehty työnantajan tieteen nimenomaisella tai hiljaisella suostumuksella. Tuleva työaikalaki tulee jakamaan ylityön vuorokautiseen ja viikoittaiseen ylityöhön, joiden kertyminen riippuu siitä, käytetäänkö yleistyöaika vai keskimääräistä säännöllistä työaika.

Nykyinen tai tuleva lainsäädäntö ei sinänsä aseta estettä sille, että myös etänä työskenneltäessä voitaisiin tehdä työtä liukumasaldon puitteissa tai lisä- tai ylityönä. Koska etätyössä on pääsääntöisesti kyse työstä, jossa työnantajalla ei ole mahdollisuutta valvoa työajan järjestelyä, tulisi mahdollisen säännöllisen työajan ylittävän työn tekemisestä etätyönä sopia aina erikseen. Etätyötä koskevassa sopimuksessa on tärkeää määritellä tarkasti, koska ja millä edellytyksillä työntekijä voi tehdä ylityötä etänä. Muutoin riskinä on, että jälkikäteen syntyy riitaa etänä tehdyn työn määrästä ja luonteesta sekä mahdollisista ylityökorvauksista. ■

JUHA KUJALA



MANU LAAPAS



ANNE PETÄJÄNIEMI-BJÖRKLUND



MARKUS SÄDEVIRTA



HEIKKI TUOMELA





ORGANISAATIOKULTTUURI ON MERKITTÄVIN MENESTYSTEKIJÄ – SE MOTIVOI TAI LANNISTAA

TEKSTI: KAISU VENHO

KUVA: PIXABAY



Maiju Kangas on tutkinut väitöskirjassaan yrityskulttuureja ja niiden vaikutusta organisaation menestykseen. Nyt hän toimii advisorina HRS Advisors (Human Resource Services) konsulttiyrityksessä. Hänen toimenkuvaansa kuuluvat mm. henkilöarvioinnit, suorahaku ja rekrytointi.

KUVA: MAIJU KANGAS



Väitöskirjassaan Maiju Kangas päätteli, että eettisen yrityskulttuurin rakentaminen kannattaa. Se pitää yrityksessä sekä johtajat, että muun henkilöstön. Johdon eettinen toiminta edistää työntekijöiden viihtyvyyttä ja lisää motivaatiota. Näistä syntyy se positiivinen mielentila, joka pohjustaa tulosta ja menestystä. Viestinnän on myös oltava samalla linjalla koko organisaatiossa, jotta se on uskottavaa.

Mikä tekee työpaikasta sellaisen, jossa viihdytään?

”Erityisesti ylimmän johdon ja esimiesten oma esimerkillinen toiminta ja mahdollisuus keskustella eettisesti pulmallisista tilanteista ovat keskeiset tekijät. Lisäksi korostuu eettisestä toiminnasta palkitseminen ja epäeettisestä käytöksestä rankaiseminen”, tiivistää Kangas. Oikeudenmukaisuuden ja reilun kokemuksen on työntekijöille tärkeää. Heidät tulee kohdata yksilöinä omine arvoineen, tavoitteineen ja motivaatiotekijöineen.

Yrityskulttuuri lähtee arvojen näkökulmasta, ja sen muuttaminen ei tapahdu käden käänteessä. Se on kuin ilmasto, jonka muutoksen huomaa pitkällä aikavälillä, ei ainoastaan katsomalla säätä eli ohimeneviä ilmiöitä, jotka tulevat ja menevät.

Ilmiöihinkin kannattaa tarttua, jos halutaan saada muutosta aikaiseksi. Jokaisen organisaation jäsenen on voitava antaa palautetta ja ottaa sitä myös vastaan. Keskiössä on tieto siitä, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Tarvitaan siis rehellisyyttä ja itsekriittisyyttä. Arvot jalkautuvat kautta keskustelujen, joiden ytimessä on avoin keskusteluilmapiiri ja viestintä.

Eettisyys vähentää sairauspoissaoloja

Maiju Kangas havaitsi myös, että erityisesti esimiehen ja johdon eettisesti esimerkillinen toiminta sekä vahva keskustelukulttuuri olivat yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaoloihin.

”Yritykset voisivatkin alentaa sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia, kuten sijaisten palkkaamista ja uusien osajien rekrytointia, nojaamalla vahvaan arvojohtamiseen ja panostamalla eettisten toimintatapojen kehittämiseen”, suosittelee Kangas. Vahvan eettisen kulttuurin on havaittu muun muassa lisäävän innovatiivisuutta organisaatiossa ja olevan yhteydessä työn imuun sekä vähäisempään työuupumukseen.

Maiju Kangas HRS Advisors konsulttiyrityksestä sanoo, että oikeudenmukaisuuden ja reilun kokemuksen on työntekijöille tärkeää. Heidät tulee kohdata yksilöinä omine arvoineen, tavoitteineen ja motivaatiotekijöineen.

Työelämä on muuttunut digitalisaation myötä ja muuttuu kaiken aikaa. Erilaisia rutiineja voidaan siirtää algoritmien hoidettavaksi, mutta ihminen on edelleen työelämän keskiössä. Robotit eivät ole vain liukuhihnateollisuuden pelastus, vaan robotiikkaa tuodaan vahvasti myös ihmissuhdetyöhön. Vanhukset ovat jo hyväksyneet ne kavereiksi ja nuoret kertovat niille huoliaan. Robotille voi kertoa myös sellaisia asioita, joita ei kehtaa ihmiselle kertoa. Näin tulevat vaikeat asiat sanoiksi ja selkiytyvät ensin itselle. Sen jälkeen on niistä helpompi keskustella myös ammattihenkilöstön kanssa.

Leidenschaft haluaa muuttaa suomalaisen työelämän

”En ole vielä keksinyt liiketoimintaa, jonka menestykseen työntekijöillä ei ole merkitystä”, toteaa Panu Luukka, yrityskulttuuri-muotoilija Leidenschaft Oy:stä.

”Suomalainen johtaja on tähän mennessä johtanut asioita, ei ihmisiä”, toteaa Luukka. Päätökset on tehty rationaalisesti prosessikaavioiden ja tunnuslukujen perusteella. Ihmiset ovat olleet vain tuotannon tekijöitä. Asioita johdettaessa ei ole tilaa intohimolle tai tunteille. Tuloksen ja varsinkin kehittämisen tekevät kuitenkin ihmiset. Näin tulee olemaan, digi-

// Ilmiöihinkin kannattaa tarttua, jos halutaan saada muutosta aikaiseksi.

talisaatiosta huolimatta. Jos ihmisiä, työntekijöitä ei oteta huomioon, niin iso osa organisaation potentiaalista jää käyttämättä. Intohimo omaan työhön ja sen kehittämiseen on motto, johon Leidenschaftin oma toiminta perustuu ja juuri sitä vie-dään myös asiakkaille.

Prosessikaavioista ihmisten johtamiseen

"Taylorilainen ihmiskäsitys eli luokittelu työpaikalla johtajiin ja johdettaviin joutaa roskakoriin", toteaa Luukka. Emme enää tee työtä liukuhihnalla. Sinne robotit sopivatkin ihmisiä paremmin. On huolestuttavaa, että nykyään vain noin 14 prosenttia työntekijöistä on sitoutuneita työhönsä. 72 prosenttia työnteki-

Aavekonsultit Oy

- Johdon työnohjaus / henkilöstön työnohjaus
- Työhyvinvointikoulutus - myönteistä asennetta työryhmiin
- Johtamis- ja alaistaitokoulutus
- Kannustava ja korjaava palautekoulutus
- Päihde-, peli- ja nettiriippuvuusasiantuntemusta

Matti Nokela

Ota yhteyttä - luottamuksella

0400 503 122
matti.nokela@kolumbus.fi
www.mattinokela.net



jöistä on välinpitämättömiä. He tekevät juuri sen verran, että voivat kuitata palkkansa. Huolestuttavaa on, että 14 prosenttia on jopa valmis sabotoimaan työnantajaansa esim. moittimaan tai levittämään huhuja.

Mitä tämä tarkoittaa kansalliselle kilpailukyvyllemme? Suomi ei pärjää, jos emme pysty tuottamaan innovaatioita, sellaisia tuotteita ja palveluja, joita muut maat ovat valmiita ostamaan. Työntekijät on saatava sitoutumaan ja sen voi saada aikaan vain hyvällä johtamisella.

Otetaan koko kansan osaaminen käyttöön

Meillä voisi olla paljon enemmän menestystarinoita, jos kaikki

YRITYS- LEFFALIPUILLA HUIPPUELOKUVIIN

Premium-yritysleffaliput käyvät kaikkiin elokuvanäytöksiin Finnkinon teattereissa voimassaoloaikanaan. Yritysleffalippuun saat halutessasi oman tervehdystekstin. Tekstin pituus on max. kolme riviä ja enintään 40 merkkiä / rivi. Liput ovat voimassa 12 kk.

IMAX  LUXE  SCAPE  LOUNGE  MAXIM



UUTTA!



FINNKINO B2B.FI

Finnkino Oy | 09-1311 9205
yritysmyynti@finnkino.fi | finnkino b2b.fi

HELSINKI | ESPOO | VANTAA | LAPPEENRANTA | LAHTI | TURKU | TAMPERE | PORI | JYVÄSKYLÄ | KUOPIO | OULU



"Meillä voisi olla paljon enemmän menestystarinoita, jos kaikki pääsisivät vaikuttamaan, tuomaan ideansa esiin ja niitä kehittämään. Nuori polvi ja naiset voivat korjata sen, mitä vanhat patriarkat ovat pilanneet", sanoo Panu Luukka Leidenschaft Oy:stä.

pääsisivät vaikuttamaan, tuomaan ideansa esiin ja niitä kehittämään. Nuori polvi ja naiset voivat korjata sen, mitä vanhat patriarkat ovat pilanneet. Mutta miksi naisen pitäisi johtajana olla kova jätäk? Ei ole mitään järkeä siinä, että naisten pitäisi imitoida miehiä, voidakseen menestyä johtajana. Tutkimukset osoittavat, että parhaiten ja tuottavimmin tiimit toimivat, jos niissä on tasa-arvoa, empatiaa ja toisten kuuntelemista eli helposti naisellisiksi miellettyjä ominaisuuksia.

Organisaation ihmiskäsitys on menestyksen avain

Menestyvät startup-yritykset tekevät usein intuitiivisesti asioita oikein. Ne ovat keränneet ympärilleen sopivia, samanhenkisiä ihmisiä, niiden kulttuuri muotoutuu tuurilla. Luukan mukaan voittavaa kulttuuria pitäisi lähteä rakentamaan tietoisesti yrityksen ensi metreistä alkaen. Ei ole olemassa universaalisti

Kulttuuri on työkalu, jolla luodaan toivottu työntekijäkokemus.

parasta kulttuuria, vaan kulttuurin oikeellisuus tai vääräys määritty sen mukaan, miksi organisaation on olemassa ja mitä se haluaa saavuttaa. Kulttuurin pitää olla oma ja aito, sitä ei voi kopioida muilta!

Ehkä jopa Nokia kaatui juuri jäykkään johtamis- ja ohjausmalliinsa? Vanhakin voi muuttua. Tämän on todistanut esim. Helsingin Puhelinyhdistys, jonka matka nykyisenkaltaiseksi Elisaksi on ollut pitkä tie. Se on kuitenkin tuottanut tulosta. Tämän päivän Elisalla on edellytykset menestyä tässä hetkessä. Myös Alko on muuttunut kossutiskin kankeudesta ystävällisesti palvelevaksi ja asiakasta neuvovaksi asiantuntija- ja palveluyrityksen yhdistelmäksi.

Kulttuuri ei ole itseisarvo. Se on työkalu, jolla luodaan toivottu työntekijäkokemus. Tämä kuitenkin edellyttää työntekijäymmärrystä, josta Luukan mukaan puhutaan aivan liian vähän. Työntekijäymmärryksessä on kyse siitä, että ymmärrämme työntekijöiden olevan yksittäisiä, eivätkä he massana hae samoja asioita.

Rutiinit ovat helpottuneet, johtaminen ei

Johtajuutta tarvitaan organisaatioissa aina, mutta johtaminen tarvitsee uudet idolit Walhroosien ja televisiossa potkuja jakavan Harkimon jälkeen. "Tarvitaan sellaisia johtajia, jotka näkevät erityisesti ihmiset ja ovat kiinnostuneita yrityksen kulttuurista", toteaa Luukka. Ihmistieteen perusteet pitäisi sisällyttää pakollisina myös insinöörien, juristien ja ekonomien koulutukseen, joista suuri osa nykyisistä yritysjohtajista kasvaa. Heille yrityskulttuuri on ollut sitä pehmeää, niitä HR-juttuja sen kovan bisneksen rinnalla.

Jos esimieskoulutus on työpaikalla vapaaehtoista, hakeutuvat siihen ne, joilla on jo osaamista ja kiinnostusta asiaan.

Tee yrityskulttuurista kuningas, joka ohjaa toimintaa

Työelämän rutiinit on nykyään pitkälti automatisoitu ja ne hoidetaan verkossa. Esimiestä tarvitaan nyt sparraajaksi ja ohjaajaksi, joka kehittää yrityksen kulttuuria ja työntekijöiden osaamista. Työntekijäkokemuksen laatu määrittää aina asiakaskokemuksen. Yrityksen omissa ihmisissä on sen menestyksen avain myös tulevaisuudessa. ■

TYYLIKÄS TYÖVAATE TUKEE SEKÄ TYÖTÄ ETTÄ YRITYSKUVAA

TEKSTI: KAISU VENHO

KUVAT: TOUCHPOINT OY

Lapland Hotels on lähtenyt Lapista kohti etelää, ensin Ouluun ja Tampereelle. Nyt löytyy Lapin lumoa myös Bulevardilta keskeltä Helsinkiä.

”Helsingin uusi hotelli tarjoaa ripauksen yllellisyyttä. Moderni Lappi näkyy hotellin sisustuksessa, ruokalistoilla sekä henkilökunnan asusteissa”, kertoo Helsingin aluejohtaja Leena Turunen.

Henkilöstön vaatetus on tärkeä osa yrityskuvaa. Lisäksi työvaatteen on oltava arjen työssä tyylikäs, mukava, käytännöllinen ja helpohoitoinen. Tämän päivän yritykset haluavat myös viestiä siitä, että ne ovat mukana kestävän kehityksen tukemisessa. Tämä näkökulma on erityisen tärkeä puhuttaessa matkailusta, jonka osuudesta kestäväan kehitykseen on monia mielipiteitä.

”Hyvässä yhteistyössä Touchpoint Oy:n kanssa pääsimme hyvään tulokseen”, myhäilee Leena Turunen. Myös henkilöstöltä on tullut hyvää palautetta. Vaatteet ovat rentoja, mukavia ja toimivia. Koko henkilöstö pukeutuu samalla tavoin, mikä tuo joustavuutta työtehtäviin. Esimerkiksi kerroshenkilöstö voi olla valmistelemassa aamiaistarjoilua ja siirtyä joustavasti kerroshoittoon. Myös vastaanoton ja salin työasut ovat linjassa.

Tyylikkääät asut tukevat yrityskuvaa ja ne ovat mukavat kantaa. Naisilla on mm. kietaisumekko, joka kiinnitetään lappikuvioisella, folkloristisella nauhalla. Välillä viileän tulusessa vastaanotossa tuo lämmikettä ponchovillatakki. Lappi näkyy kaikkien asujen yksityiskohdissa mm. poron sarvien brodeerauksena. Essut on muuten tehty kierrätysmuovipulloista. Myös biopohjaisia materiaaleja on käytössä. Uudet asut ovat olleet käytössä Tampereella ja Oulussa jo pari viikkoa ja henkilöstön palaute on ollut positiivista.

Yhteistyö Touchpointin kanssa sujuu hyvässä yhteisymmärryksessä

”Etsimme käyttökohteeseen aina parhaat mahdolliset kierrätettävät materiaalit”, kertoo Outi Luukko, Touchpoint Oy:n osakas ja toimitusjohtaja. Toimeksianto alkaa aina briiffillä ja usein myös henkilöstön kättähaastattelulla, jonka jälkeen ehdotamme vaihtoehtoja. Kestävän kehityksen laatuja löytyy jo kautta linjan, mutta lopullisen valinnan tekee asiakas. Päättökseen vaikuttaa yrityksen arvopohjan lisäksi mm. vaateen käyttötarkoitus ja huoltoprosessi. ■





PURPOSE CAMP

Löydä uudelleen työn syvempi merkityksellisyys ja tiimin voima.

Kokemustyöpaja, jossa työn merkityksellisyys, tavoitteet ja yhdessä tekeminen vahvistuvat.

Purpose Camp on pienryhmille suunnattu intensiivinen 1½ päivän kokemustyöpaja, joka toteutetaan Salon Teijolla keskellä vanhaa, luonnonkaunista ruukkikylää. Osallistujat majoittaa meren rannalla upeissa maisemissa sijaitseva Villa Seaview Guesthouse & Spa.

Kokemustyöpaja on paluu juurille, takaisin tekemisen merkitykseen. Se on tarkoitettu erityisesti yritysten avainhenkilöille, jotka elävät uudistumisen ja kasvun

haasteessa. Työpajaan sisältyvä ammattitaitoinen valmennus kannustaa avoimeen keskusteluun, jolla luodaan tiimin jäsenten välille luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri. Valmennus auttaa yksilöitä löytämään työstään merkityksellisyyden, selkeyttää tiimille yhteiset tavoitteet ja auttaa kääntämään haasteet mahdollisuuksiksi. Lopputuloksena on uudenlainen työn palo ja konkreettinen muutos yhteisessä tekemisessä.

Purpose Camp syntyi Stara Consultingissa päivittäin yritysjohtajia valmentavien Lauran ja Patrickin intohimosta auttaa yksilöitä, tiimejä ja yrityksiä uudistumaan, kirkastamaan työn merkityksellisyyden ja sitä kautta valjastamaan käyttöön näiden todellisen potentiaalin. Viimeisen viidentoista vuoden aikana Laura ja Patrick ovat olleet mukana kehittämässä yli kahtasataa suomalaista ja kansainvälistä yritystä.



Villan viihtyisät tilat, luonnonläheisyys ja levollinen ilmapiiri luovat turvalliset puitteet ajatustenvaihdolle, valmentautumiselle ja kehitymiselle, virkistytymistä unohtamatta.



Keskity olennaiseen - Villa Seaview Guesthouse & Spa

Purpose Camp toteutetaan rauhallisen ruukkikylän sydämessä, laadukasta majoitusta ja virkistytymistä tarjoavassa Villa Seaview Guesthouse & Spassa. Villan suurista ikkunoista siintävä merimaisema, ympäröivä luonto ja loppuun saakka ajatellut, yksilölliset palvelut tukevat kaikkien aistien levollista virittymistä ja luovat turvallisen tilan rentoutumiseen. Rauhoittumisesta, elämyksistä ja yhdessäolosta syntyy vahva tunnekokemus, joka avaa mielen vastaanottavaiseksi uusille ajatuksille ja kehitymiselle.

Villan viihtyisiin ja kauniisti sisustettuihin tiloihin mahtuu kerrallaan valmentautumaan jopa 14 henkilön pienryhmä. Henkilökunta hoitaa kaikki käytännön järjestelyt ruokailuineen ja ohjelmineen, jolloin vieraiden tehtäväksi jää vain keskittyä olennaiseen - leppäämiseen ja ajatustyöhön.

Villan puutarhan terasseilla on mahdollisuus viettää aikaa, ihailla merimaisemia ja antaa ajatusten levätä. Ruokailuista huolehtii Villan oma keittiömestari, jonka käsissä pientuottajien lähiraaka-aineista syntyy todellisia Slow Food -nautintoja vieraiden iloksi. Päivän päätteeksi oman kylpylän poreallas, sauna ja höyrysauna kutsuvat rentoutumaan. Villalla on myös oma yksityinen ranta-alue ja venelaituri. Rantasauna lämpiää kesäiltoina ja saunomisen välillä pääsee pulahtamaan uinnille vilpoiseen meriveteen. Tutustu Villaan lisää osoitteessa: www.villaseaview.fi.

Haluamme kutsua teidät Purpose Campiin rauhoittumaan, virkistytymään, voimaantumään tiiminä ja löytämään uudelleen työnteon merkityksellisyyden!

Lue lisää!
www.purposecamp.fi
www.staraconsulting.fi

Stara Consulting





**// Työelämävalmiuksia
etsitäänkin nyt jopa
peruskoulussa.**

MUUTTUVA TYÖELÄMÄ VAATII JOUSTAVUUTTA JA JATKUVAA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ

TEKSTI: KAISU VENHO

KUVAT: PIXABAY

Työelämän jatkuva murros on tänään osa arkipäivää. Työtehtävät muuttuvat nopeasti ja osaamista pitää jatkuvasti kehittää. Lisäksi kiire ja paine tuntuvat olevan koko ajan läsnä.



KUVA: TURUN YLIOPISTO



"Koulutuksen ja työelämän risteyksessä järjestettävällä korkea-asteen tutkinnonjälkeisellä koulutuksella näyttää olevan erityisen tärkeä merkitys uusilla ja nopeasti kehittyvillä aloilla, joilla ei vielä ole vakiintunutta tietämystä ja koulutusmalleja asiantuntijuuden kehittymisen tueksi", toteaa Kaisa Hytönen.

Kasvatustieteen tohtori Kaisa Hytönen on tarkastellut STN:n rahoittamassa ja tällä hetkellä käynnissä olevassa tutkimushankkeessa, SWiPE – Fiksu työ alustatalouden aikakaudella -konsortiossa yritysveltoisen ammatillisen koulutuksen mahdollisuuksia vastata muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Tällä koulutuksella hän tarkoittaa tässä yrityksen omaa koulutusta, jonka avulla se kouluttaa työntekijöitä omaan tarpeeseensa.

"Tutkimuksemme osoittaa, että parhaimmillaan yritykset pystyvät tarjoamaan joustavia tapoja kouluttaa työntekijöitä ja yksilöille hyvät osaamisvalmiudet kestävän työuran rakentamiseksi", toteaa Kaisa Hytönen.

Erikoistuneet yritykset tarvitsevat henkilöstölleen myös erikoistunutta ja kohdennettua koulutusta. Esimerkkinä tästä Hytönen mainitsee Kone-hissit. Koska hissiasentajan koulutusta ei ole muualla tarjolla, kouluttaa Kone hissiasentajia omassa

Teollisuusoppilaitoksessaan, joka on Opetushallituksen valvonnan alainen ammatillinen erikoisoppilaitos. Oppilaitos kouluttaa sekä uusia hissiasentajia ammattitutkintoon johtavana koulutuksena, että tarjoaa henkilöstölle yrityksen toiminnan vaatimuksia vastaavaa teknistä jatkokoulutusta. Tähän koulutukseen osallistuminen pääasiassa edellyttää sähköalan tutkintoa.

Koulutusta on aina mietittävä olemassa olevien alojen pohjalta ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Koko ajan on ennakoitava muutosta ja tulevaisuuden tarpeita. Usein ei alakohtainen koulutus riitä, vaan työntekijöiltä vaaditaan nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa joustavuutta ja valmiutta soveltaa uutta osaamista työtehtäviin. Tietopohjaisten opintojen ja työtä tehdessä tapahtuvan oppimisen yhteen kietoutuminen tuntuukin usein parhaalta tavalta oppia.

"Koulutuksen ja työelämän risteyksessä järjestettävällä korkea-asteen tutkinnonjälkeisellä koulutuksella näyttää olevan erityisen tärkeä merkitys uusilla ja nopeasti kehittyvillä aloilla, joilla ei vielä ole vakiintunutta tietämystä ja koulutusmalleja asiantuntijuuden kehittymisen tueksi", toteaa Kaisa Hytönen.

Hytönen korkea-asteen tutkinnonjälkeistä koulutusta käsitellessä väitöskirjatutkimuksessa todettiin, että niin sanottu kahden ohjaajan malli, jossa tarjotaan osallistujalle asiantunteva ohjaaja sekä yliopistosta että työelämästä, on onnistuessaan tehokas keino tukea uuden tietämyksen syntymistä sekä uusien



tietojen ja taitojen oppimista. Parhaimmillaan kahden ohjaajan käyttöön perustuva malli auttaa osallistujia yhdistelemään erilaisista tietokulttuureista tulevaa tietoa ja käytänteitä ja näin luomaan huippuosaamista ja uusia innovaatioita.

”Tämähen alkaa muistuttaa oppisopimuskoulutusta, joka on ollut osa ammatillisten oppilaitosten konseptia jo kauan. Totta on, että teoriaa käytäntöä on osattava yhdistää työelämässä aina, joten on erinomaista, jos se yhdistetään opintoihin kaikilla tasoilla. Ammatillisen koulutuksen reformi on vähentänyt lähiopetusta ja siirtänyt oppimisen enemmän työpaikoille. Tällöin työpaikkaohjaajan rooli korostuu. Oppilaitoksen ja työpaikkaohjaajien yhteistyön merkitys kasvaa ja sitä onkin syytä tiivistää ja kehittää.”

Työelämävalmiuksia etsitäänkin nyt jopa peruskoulussa. Ruusuvuoren peruskoulun oppilaat Vantaalla käyvät jo työssä oppimassa omien kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti. He ovat mukana hankkeessa ”Joustavasti peruskoulusta ammattiin”. Hanke on jo selkiyttänyt monen nuoren omia valmiuksia tulevaa uravalintaa ajatellen sekä tietoutta työelämän vaatimuksista. Joillekin voi käydä niin, että mielessä ollut ala ei tunnu sopivalta tai hyvässä lykyssä työssäoppimisjakso osuu juuri nappiin ja alaan kouluttautumisesta tulee tavoite. Näin voidaan ehkä jossain määrin vaikuttaa nuorisotyöttämyyteen ja väliin putoajiin, jotka eivät löydä peruskoulun jälkeen elämälleen suuntaa.

Uusia ammatteja syntyy nyt kaiken aikaa, eikä kukaan osaa ennustaa, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Vaikka robotit osaavat aina enemmän ja voivat hoitaa monia, niille opettajia tehtäviä sutjakkaasti ja oikein, eivät ne oletettavasti ja toivottavasti voi kokonaan korvata ihmisiä. Ihmisiä tullaan edel-

leen tarvitsemaan siellä, missä tarvitaan luovaa ongelmanratkaisukykyä sekä kriittistä ajattelua järkevää toimintaa ohjaamaan. Myös ammatit, joissa tarvitaan sosiaalista älykkyyttä ja empatiaa sekä ryhmässä toimimista pysyvät ihmistyönä.

Vielä tänään ihmisiä tarvitsevista töistä, siirtynee osa tulevaisuudessa enenevässä määrin roboteille, automaation ja algoritmien hoidettavaksi. Nyt tekevät ihmiset 71% työstä ja vuonna 2025 enää 48 % arvioi World Economic Forum.

Automaatio hoitaa jo nyt pitkälti valmistuksen. Myös taloushallintoa on paljon automatisoitu. Suuri osa asiakkaista



on oppinut itsepalvelun verkon kautta. Palveluja ja prosesseja voidaan kuitenkin vielä paljon parantaa. Siihen tarvitaan palvelumuotoilua ja osaavia ihmisiä, jotka osaavat sovittaa uudet palvelut, prosessit ja teknologian yhteen.

Energiatohokkuusala on hyvä esimerkki nopeasti kehittyvästä alasta, joka sijoittuu useiden ammattialojen risteyskohtaan ja jolla ei vielä ole vakiintunutta koulutusta. Moneen ongelmaan ei myöskään löydy yksinkertaista ja valmista ratkaisua, vaan ongelmat ovat monimutkaisia ja niiden ratkaiseminen vaatii eri alojen tietämyksen yhdistämistä ja käytännön osaamisen sekä tieteellisen tiedon yhteen saattamista.

Koulutusta on aina mietittävä olemassa olevien alojen pohjalta ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Koko ajan on ennakoitava muutosta ja tulevaisuuden tarpeita. Usein ei alakohtainen koulutus riitä, vaan työntekijöiltä vaaditaan nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa joustavuutta ja valmiutta soveltaa työtehtäviin uutta osaamista.

Myös Suomen hallituksen tasolla on työelämän muutostarpeeseen jo reagoitu. Yliopistoille ja ammattikorkeakouluille on myönnetty rahoitusta parin vuoden osaamiskokonaisuuksiin sellaisille aloille, joilla on jo nyt ja ennakoidaan tulevaisuudessa olevan pulaa osaajista. Näitä ovat erityisesti digitalisaation, automaatioon ja robotiikkaan sekä tekoölyyn liittyvät parin vuoden täsmäkoulutukset, jotka on sovitettu yhteistyössä Työ- ja elinkeinoministeriön kanssa. ■

**// Uusia ammatteja
syntyy nyt
kaiken aikaa.**



sydänmerkki

Työntekijä. Meillä on sinulle ehdotus, jonka voisit kuiskata pomosi korvaan.

Sydänmerkki tarjoaa valmiin ja maistuvan ratkaisun terveelliseen lounaaseen. Eli kun ravintolassa on käytössä Sydänmerkki, ei työnantajan eikä ruokailijan tarvitse puntaroida, onko ruoka terveellistä vai ei. Voitte siis vain nautiskella!



ammattilaiset.sydanmerkki.fi





TRANSVAL JA KEUDA KEHITTÄVÄT OSAAMISTA YHTEISTYÖSSÄ

TEKSTI: KAISU VENHO

KUVA: TRANSVAL GROUP

Työelämän nopea digitalisoituminen tuo uusia toimintamalleja ja tehtäväkuvat muuttuvat. Keuda ja Transval varmistavat yhteistyössä, että molemmat organisaatiot pysyvät mukana kehityksessä.

Transval on sisälogistiikan palveluihin keskittynyt yritys. Liiketoiminta-alueena ovat Suomen lisäksi myymäläpalveluiden osalta myös Baltian maat. Transvalin palveluksessa on 3 500 logistiikka-alan ammattilaista, joista 3 200 työskentelee Suomessa ja 300 Virossa ja Latviassa. Keski-Uudenmaan koulutusyhtymä Keudalla on 11 toimipistettä, joista yksi Keravalla lähellä Transvalin Vantaan pääkonttoria. Keudassa on n. 7 000 opiskelijaa ja logistiikka-ala on vahvasti mukana koulutustarjonnassa. Koulutuksen reformi on tuonut muutoksia mm. siten, että ammatilliseen koulutukseen on jatkuva haku ja tutkintojen henkilökohtaistamiseen panostetaan.

Keuda tarjoaa kumppaneilleen henkilöstön kehittämistä yhden luukun periaatteella. Transvalin henkilöstö on suorittanut eritasoisia tutkintoja, perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja joko omissa ryhmissä tai yleisissä ryhmissä. Lisäksi on oppisopimuskoulutusta, työelämässä pakollisia korttikoulutuksia sekä esimies- ja johtamiskoulutuksia

esim. projektinjohtamista. Lisäksi on järjestetty seminaaripäiviä eri aiheista.

Yhteistyön kehittäminen alkoi vuonna 2014 ja yhteisymmärrys koulutustoiminnasta sekä osaamisen kehittämisestä on löytynyt. Koulutuksia seurataan nk. laatusilmukan palautteen avulla. Ohjausryhmä kokoontuu 2–3 kertaa vuodessa keräämään kokemuksia ja palautetta.

Transvalin toimintaa ohjaavat yrityksen arvot: suoraselkäisyys, keskinäinen arvostus ja yhteistyö sekä jatkuva kehittäminen ja innovatiivisuus. Muuttuva lainsäädäntö sitoo sekä työnantajaa että kouluttajaa ja panee miettimään, mihin resurssit kohdennetaan.

Transval Akatemia kouluttaa paljon työpaikalla. Opiskelijalle tehdään henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma, jolla on esimiehen ja johdon tuki. Työpaikkaohjaajat ovat opiskelijan tukena kaikissa vaiheissa. He ohjaavat ja arvioivat osaamisen kehittymistä. ■

HENKILÖKOHTAINEN COACH ON ESIMIEHEN JA ASiantuntijan PALLOTTELUSEINÄ

TEKSTI JA KUVA: LIINA HURRI

Aina kiire ja tuntuu, että aika kuluu operatiivisista tehtävistä selviytymiseen, vaikka kehittääkin pitäisi. Tuttu tilanne monelle esimies- tai asiantuntijatehtävässä toimivalle. Oma valmentaja voi auttaa löytämään uusia voimavaroja.

Käsi ylös: milloin olet viimeksi haastanut omat työtapasi?

Henkilökohtainen valmennus, coaching, on nousemassa tärkeäksi täydennyskoulutuksen muodoksi. Siinä valmentaja herättelee coachattavaa tutustumaan omaan persoonaansa ja työskentelytapoihinsa. Ideana on löytää yhdessä piilevä potentiaali – mahdollisuuksia, vahvuuksia ja voimavaroja – sekä miettiä, miten niitä voi hyödyntää työssä. Coachingin suosio perustuu henkilökohtaisuuteen ja siihen, että se auttaa juurruttamaan uudet asiat arkeen ja sitä kautta koko työyhteisön hyödyksi.

Coachingin ytimessä on arvostava ja kannustava vuorovaikutus, jossa keskitytään valmennettavan tavoitteisiin sekä kokonaisvaltaiseen kasvuun ja kehitykseen. Toisaalta coach voi auttaa avaamaan solmuja kriisitilanteessa.

”Henkilökohtaisessa coachauksessa on lupa pysähtyä miettimään omaa tapaa tehdä työtä. Coachina autan havaitsemaan sellaisia asioita omassa työskentelyssä tai ajattelussa, jotka muuten jäisivät kenties huomaamatta”, erityisesti yritysasiakkaita Markkinointi-instituutissa valmentava Päivi Puhakka kertoo.

Kun coach on vieras ihminen oman organisaation ulkopuolelta, keskustelijoiden ei tarvitse miettiä sanojaan tai sitä, mitä esimies mahtaa ajatella. Toisaalta coachingin tavoitteet voidaan määritellä yhdessä esimiehen ja valmennettavan kanssa. Myös yrityksen HR voi olla mukana kirkastamassa keskustelujen tavoitteita.

Coach on myyjinmurtaja

Päivi Puhakka on työssään huomannut, että erityisesti vahvuksien esille nostaminen voi olla coachattavalle hyvin voimaannuttavaa.

”Aina vahvuuksia ei uskalleta edes ajatella, tai niitä ei pidetä minään ja vähätellään. Tätä kautta voi kuitenkin löytää uudenlaisia keinoja hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä. Joskus olemme coachauksessa esimerkiksi miettineet, mitä hyötyä



jonkin harrastuksen vaatimasta ominaisuudesta voisi olla työelämässä.”

Joskus valmentajana pääsee murtamaan myyttejä, kun valmennettavan käsitys itsestä syvenee.

”Esimerkiksi hoitoalalla työskennellyt voi olla identiteetiltään vahvasti muiden hoitaja. Uudessa roolissaan asiantuntijana tai esimiehenä hän tarvitsee myös jämäkkyyttä ja kykyä delegoida. Tämän ymmärtäminen antaa luvan toimia vanhasta poikkeavalla tavalla ja auttaa näin hyödyntämään omaa potentiaaliaan laajemmin.”

Coach viitoittaa tietä muutostilanteessa

Coachaus on hyvä apu esimerkiksi silloin kun työnkuva muuttuu tai esimies saa tiimiinsä aiempaa enemmän johdettavia. Nurinkurista onkin, että juuri muutoksen hetkellä aikaa tuntuu olevan kaikkein vähiten kouluttautumiseen. Uusi tilanne on kuitenkin hyvä hetki pysähtyä miettimään ja tarkastelemaan tilannetta.

”Tässä ajassa on valtavasti muutoksia, ja muutoksen hetkellä coachaus antaa askelmerkkejä tulevaan. Se auttaa fokusoimaan omaa tekemistä ja laajentamaan ajattelua muutosten keskellä”, Päivi Puhakka sanoo. ■

TULOREKISTERI MULLISTAA TYÖNANTAJIEN LOUNASEDUN ILMOITUSKÄYTÄNNÖT

Vuodenvaihteessa voimaan astuva Tulorekisteri koskee niin työnantajia, sopimusravintoloita kuin työntekijöitä. Uusi malli palvelee työnantajia vähentämällä tehtävien ilmoitusten määrää viranomaisten välillä, sekä tarjoaa palkanmaksuun ja luontoisetuihin liittyvät tiedot työntekijän saataville.



Tulorekisteri asettaa haasteita erityisesti sopimus-, henkilöstö- tai laitusruokailun järjestämiseen, jos käytössä ei ole sähköistä tapaa, jolla jokainen yksittäinen ruokailu voidaan rekisteröidä.

Lounasedun hyödyt ovat kiistattomat – monipuolinen, ravitseva lounas edesauttaa työssä jaksamista ja tarjoaa työpäivän keskelle toivotun tauon. Lounasetu on edullinen niin työnantajalle kuin työntekijällekin ja siksi lounasetu on hyödynnettävissä päivittäin yli miljoonalla suomalaisella.

Tulorekisteri astuu voimaan 1.1.2019 ja sen tarkoituksena on keskittää kaikki henkilön palkkatietoihin liittyvä data nopeasti yhteen rekisteriin, joka jaetaan eri viranomaisten kesken. Näin toimitaan myös luontoisetujen, kuten lounasedun kohdalla. Tulorekisteri palvelee työnantajia vähentämällä tehtävien ilmoitusten määrää viranomaisten välillä sekä tarjoaa palkanmaksuun ja luontoisetuihin liittyvät tiedot myös työntekijän saataville jokapäiväisessä elämässä. Tulorekisterin tarkoitus on helpottaa kaikkien osapuolten toimintaa.

Nykyiseen lounasetuun liittyvien sopimus-, henkilöstö- ja laitosruokailun järjestämiseen ja niiden laskutuskäytäntöihin löytyy yhtä monta tapaa kuin sillä on tekijöitä. Kirjoitetaan nimi listaan, annetaan ravintolan tai työnantajan tekemiä lipukkeita, maksetaan verotusarvo itse kassalla ja näiden perusteella työnantaja saa omasta osuudestaan laskun ravintolalta. Kaikissa näissä tapauksissa työntekijä maksaa yleensä itse aterioiden verotusarvon tavalla tai toisella, jotta palkkahallintoa ja verottajaa ei tarvitse ottaa mukaan prosessiin. Selkeää? Ei. Aikaavievää? Kyllä.

Juuri tähän käytäntöön iskee Tulorekisterin suurin muutos. Jatkossa juuri työntekijän itsensä maksaman verotusarvon osuus tulee ilmoittaa rekisteriin palkanmaksua seuraavan viiden vuorokauden aikana, vaikka se maksettaisiin käteisellä ravintolan kassalla.

Tulorekisterin vaatimat muutokset pakottavat uusiin toimintamalleihin

Uusi malli koskee niin työnantajia, sopimusravintoloita kuin työntekijöitä. Aikaa tämän järjestämiseksi on vähän, joten jotain pitää tehdä ja heti, jotta työnantajat välttyvät valtavalta manuaaliselta työltä vaadittujen tietojen saattamiseksi Tulorekisterin vaatimaan muotoon. ”Jotta Tulorekisterin vaatima uudistus tehdään oikein, tarvitsemme ruokailutapahtumista tarikan ja reaaliaikaisen tiedon”, kommentoi ePassin liiketoiminta-johtaja Niklas Löfgren.

Tätä muutosta palvelemaan ePassi on kehittänyt oman työkalun, joka automatisoi kaiken lounasetuun liittyvän maksuliikenteen ja kerää talteen Tulorekisteriä varten tarvittavan datan ja siirtää sen rekisteriin. Palvelu toimii mobiilisovelluksella ilman työnantajan jakamia maksuvälineitä, lounasaseteleitä tai prepaid-latauksia. Nimilistoja ja muita excel-taulukoita ei siis enää tarvita.

”Sovellus on rakennettu tunnistamaan maksutilanteessa työntekijän valitsema sopimusravintola ja sen taustalla ole-



ePassin Niklas Löfgrenin mukaan uudistus vaatii työnantajilta tarkkoja reaaliaikaisia tietoja henkilöstön ruokailutapahtumista.

van työnantajan ja ravintolan välinen sopimus. Parasta palvelussa on se, että sekä työnantaja että työntekijä maksavat vain syödyistä lounaista ja kaikki on reaaliaikaista tietoa”, Löfgren kertoo.

Kun kysymyksessä on henkilöstöravintola, voidaan lounaiden rekisteröinti tehdä ePassin omalla lähimaksupäätteellä, millä tahansa työntekijän lähilukulaitteella, kuten puhelimella, kulkunapilla tai HSL:n matkakortilla, eli kaikilla NFC-laitteilla.

”Työntekijä voi myös ladata oman osuutensa sovellukseen ennakoon, jolloin meidän ei tarvitse vaivata tässä kohtaa palkkahallintoa, jos vähennystä palkasta ei haluta tehdä. Suurin yksittäinen muutos aikaisempaan on se, että palvelun avulla pystytään jatkossa jäljittämään helposti, kuka on ruokaillut ja minkä suuruisella verotusarvolla. Nämä tiedot siirtyvät Tulorekisteriin automaattisesti”, Niklas Löfgren täydentää.

Mahdolliseksi ongelmaksi tulorekisteriin liittyvässä uudistuksessa voidaan nähdä se, miten haasteelliseksi työnantajat näkevät sopimusravintoloiden käytön lounasedun tarjoamiseen. Liikejuridiikan asiantuntija ja Matkailu- ja Ravintolapalveluiden, MaRa ry:n varatoimitusjohtaja Veli-Matti Aittoniemi kommentoi asiaa: ”Olemme huomanneet, että monella eri ravintolalla on sopimusruokailijoita ja nämä manuaaliset tavat merkitä nämä ruokailut, ovat keskenään todella erilaiset. Nykyisellään tiedot on saatettu katsoa kerran kuussa ja laskuttaa sen mukaan. Tämä toimintatapa ei ole enää jatkossa mahdollinen ja nyt pitää miettiä, miten saataisiin kaikki osapuolet sopeutumaan tähän digitaaliseen maailmaan.”

Tulorekisteri tulee palvelemaan työnantajia vähentämällä tehtävien ilmoitusten määrää ja 1.1.2019 jälkeen maksetuista ansiotuloista työnantajien tulee ilmoittaa sähköisesti tiedot Tulorekisteriin viiden päivän kuluessa maksupäivästä, mukaan lukien viikonloput. Lisää Tulorekisteristä ja luontoisetujen tiedonsiirtoyhteyden automatisoinnista voi lukea ePassin verkkosivuilta: <https://www.epassi.fi/fi/tulorekisteri> ■

HYVÄSTÄ HR-JÄRJESTELMÄSTÄ ON MONEKSI



MYÖS DIGIVALLANKUMOUS KUULUU HR:N
TONTILLE – JA UUSISTA MAHDOLLISUUKSISTA
KANNATTAA OTTAA KAIKKI IRTI

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN
KUVA: 123RF



**// Yhä enemmän
nähdään, että
tiedon tulee sijaita
sähköisillä alustoilla.**

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus on digitaalinen.

Iso osa paperitöitä ja Excel-raportointeja joutaa roskakoriin, kun ketterät tietojärjestelmät rantautuvat isosti HR-puolelle. Samalla kun HR-rutiinit saadaan automatisoitua – tai ainakin sujuvoitettua – käsipareja vapautuu muuhun työhön. HR vapautuu juoksuhautojen mudasta ja pystyy miettimään pari askelta eteenpäin: kuinka HR voi parhaiten toteuttaa yrityksen strategiaa?

Digityökaluilla varustautuneista HR-osaajista tulee parhaimmillaan liiketoiminnan mahdollistajia eikä pelkkiä byrokratian pyörittäjiä. Esimiehiä ja henkilöstöä entistä väkevämmän tuemalla ja sparraamalla HR voi ottaa oman tonttinsa haltuun niin, että sen ei tarvitse koko ajan selitellä ja puolustella olemassaoloaan.

Tuoreen HRsuunta2021-tutkimusraportin mukaan HR-asiiantuntijoiden teknologian osaaminen tulee kasvamaan merkittävästi HR-prosessien, analytiikan ja tietojärjestelmien kehittämisessä. Yhä enemmän nähdään, että tiedon tulee sijaita sähköisillä alustoilla.

Tutkimuksen mukaan esimerkiksi ennustavan analytiikan merkitys tulee kasvamaan 2-3 vuoden sisällä. Tarvetta sille on ainakin henkilöstöhallinnassa, osaamisen johtamisessa ja päätöksenteossa.

Mielenkiintoista tutkimustuloksissa on myös se, että vaikka yrityksen digitalisoitumisessa johdolla ja IT:llä on suurin rooli, näkevät HR-ammattilaiset, että myös HR:n vaikutus organisaation digitalisoitumiseen kasvaa. Lisäksi esimerkiksi mobiilisovellusten käyttö nähdään tulevan merkityksellisemmäksi monessa asiassa HR:n alueella, kuten rekrytointiprosessissa, perehdytyksessä ja oppimisalustana.

Uusi suunta

Henkilöstöhallinnon trendit 2021 -tutkimuksen tekivät Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijat Elina Lehtomäki ja Miisa Ikonen opinnäytetyönään Accountor HR Solutions Oy:n toimeksiantona. Tutkimuksen tulokset julkaistiin 20.9.2018 järjestetyssä HRsuunta2021-tilaisuudessa Haaga-Helian Pasilan toimipisteessä.

Tutkimus suoritettiin kesän 2018 aikana, ja siihen vastasi 150 HR-ammattilaista, joista 95 % työskentelee asiantuntijana, johdossa tai esimiehenä. Suurin osa vastaajista toimii yksityisellä sektorilla.

Tutkimus muistutti tutuista teemoista: toimiva henkilöstöhallinto on yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista ja huonosti hoidettuna se vaikuttaa väistämättä organisaation hyvinvointiin (ja täten koko liiketoimintaan). Accountor halusi henkilöstöhallinnon järjestelmätoimittajana selvittää, mitkä asiat

Miten näet digitalisaation, automatiikan ja robotiikan kehittymisen vaikuttavan työhösi seuraavan kolmen vuoden sisällä?

– Valikoituja kommentteja tutkimuksesta.

”Rahoitusala käy läpi rakennemuutosta, jossa manuaalisia ja administratiivisia tehtäviä automatisoidaan ja keskitetään. Jäljelle jäävät tehtävät ovat tyypillisesti vaativampia kuin entiset, jolloin osaamisen kehittäminen (erityisesti digiosaaminen) on kriittistä.”

”Robotiikan ja koneälyn hyödyntäminen ja sen vaikutus työtehtäviin, uusiin palveluihin ja henkilöstömäärään tulevaisuudessa.”

”Vapauttaa aikaa rutiininomaisista tehtävistä enemmän ihmisten kohtaamiseen.”

”Paljon, toivottavasti osa rutiineista poistuu ja hyväksyntäketjut nopeutuvat. Robotiikka laskee suoraan raportointia jne.”

”Lisää tarvitaan teknologia ja analysointiosaamista.”

”Paineet järjestelmien uudistamiseen kasvavat ja osaamistarve samoin.”

”Helpottaa manuaalista usein toistuvaa työtä, mutta kilpailun kiristymisen jälkeen kilpailuetua ei synny. Oltava siis mukana muutoksessa.”

*Lähde: HRsuunta2021-tutkimusraportti
(Accountor HR Solutions Oy)*

koetaan tärkeäksi sujuvassa henkilöstöhallinnossa parin vuoden päästä. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää myös HRM-teknologioiden kehityksessä, jotta asiakkaiden tarpeet osataan huomioida mahdollisimman hyvin.

Milleniaali tuli taloon

Tulevaisuuteen kurkistaminen on tärkeää jo senkin vuoksi, että demografiat ovat vahvasti murroksessa työpaikoilla. Arvion mukaan seuraavan 10 vuoden sisällä 75 % työikäisistä on milleniaaleja, eli 1980–2000-lukujen välissä syntyneitä henkilöitä.

Tutkimuksen mukaan milleniaalien ja heidän odotuksensa huomiointia pidetään jo nyt tärkeänä, mutta sen näh-

KUVA: JOTBAR SOLUTIONS OY



Toimitusjohtaja Krister Juselius JotBar Solutions Oy:stä sanoo että, myös ihmisten työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon voi vaikuttaa paremmilla HR-järjestelmillä.

dään nousevan tulevana vuosina entistä merkityksellisemmäksi. Milleniaalien odotusten huomioiminen on kasvamassa tulevina vuosina jopa isommaksi asiaksi kuin valmistautuminen ikääntyvien työelämästä poistumiseen. Milleniaalit kaipaavat vapautta, vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä, eikä perinteinen kellokortti- ja kytäysmeininki saa peukutuksia tältä porukalta.

Tutkimukseen osallistuneet näkivät, että HR:n rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa ja HR:n vastuu työnantajamaineen luomisessa kasvaa entisestään. Tälläkin hetkellä edellä mainitut nähdään tärkeinä, mutta niiden merkityksen uskotaan kasvavan entisestään.

Tutkimuksen mukaan merkillepantavaa on se, että HR:n rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa on kasvamassa. HR:n roolin nähdään muuttuvan tulevaisuudessa laajemmaksi palvelufunktioksi. Perinteisten HR-tehtävien vastuu on mahdollisesti siirtymässä henkilöstölle ja esimiehille. Rutiinien automatisoituessa ihmisiä tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta vaativiin töihin, joihin teknologia ei kykene. HR:n rooli johtoryhmässä tulee jatkossa kasvamaan, tutkimus toteaa.

Astetta sujuvampaa HR:ää

Täydellinen päivä? Meille se tarkoittaa hyvää flow'ta, antoisia kohtaamisia ja työn iloa – sekä helppokäyttöistä HR-järjestelmää, johon on koottu kaikki HR-tiedot selkeäksi kokonaisuudeksi.

Sympa HR yhdistää rekrytoinnin, henkilöstöhallinnon ja osaamisen kehittämisen. Se on suunniteltu tukemaan päivittäistä työntekoa, olipa työympäristösi monikansallinen yhtiö tai startup. Järjestelmä kasvaa yhdessä organisaatiosi kanssa, ja asiakastukemme pitää huolen siitä, että kaikki sujuu mutkattomasti. Liity HR:n edelläkävijöiden joukkoon!

sympa.fi



Automatisoinnista normi

Toimitusjohtaja Krister Juselius JotBar Solutions katsoo, että työn suunnittelun digitaaliset työkalut muuttavat kenttää nopeasti mutta varmasti. "Seuraava askel on automatisoida kaikki ne prosessin vaiheet, jotka ylipäänsä on mahdollista automatisoida", hän toteaa.

Juseliuksen mukaan tietojärjestelmät mahdollistavat jo nyt vaikka mitä, mutta yritykset eivät aina osaa ulosmitata hyötyjä ulos systeemistä. "HR-järjestelmät tuottavat paljon erilaista tietoa, joiden hyödyntäminen ei vielä ole täysimääräistä", hän toteaa. Juselius peräänkuuluttaakin HR-järjestelmien toimittajilta vastuuta: asiakkaita pitää opettaa, miten järjestelmien käyttö saadaan optimoitua.

Hänen mukaansa yritysten HR-osastoilla ei sinänsä ole tietoteknistä osaamisvajetta, vaan kysymys on enemmänkin siitä, että eri yrityksissä ollaan kehityksen eri vaiheissa ja epätietoisuus vallitsee.

"Ei aina tiedetä, mitä prosessi vaatii ja mikä on tarkoituksenmukaisin tapa toimia", hän toteaa. Juseliuksen mukaan HR:n bisnesosaaminen punnitaan väistämättä siinä, miten järjestelmät rakennetaan liiketoimintaa ja sen tavoitteita tukemaan.

Mikä kirittää kasvua?

Pelkät euronkuvat silmissä ei sentään tarvitse rynnä eteenpäin. Juselius harmittelee, että digityökalut mainitaan usein yksinomaan tehokkuusnäkövinkkelistä, vaikka uudet työkalut nostavat paria muutakin tärkeää asiaa.

"Me olemme huomanneet, että myös ihmisten työviihtyvyyteen ja työmotivaatioon voi vaikuttaa paremmilla HR-järjestel-

Työpaikoilla on monta työntekijäsukupolvea yhtä aikaa ja ne arvostavat eri asioita.

millä." Positiivista on Juseliuksen mukaan se, että yhä useammat yritykset ovat nyt tajuumassa tämän.

"Työpaikoilla on monta työntekijäsukupolvea yhtä aikaa ja ne arvostavat eri asioita. Selvää on kuitenkin se, että kun nuoret tulevat työelämään, palkka ei ole enää se ainoa juttu, millä on merkitystä. Nuorempi sukupolvi haluaa mielekästä työtä, jota voi olla itse mukana suunnittelemassa", Juselius toteaa.

Sekin tiedetään, että työ ei ole aina kivaa. Silloin auttaa, että tiimi on motivoitunut ja jaksaa puskea eteenpäin myös ne rankat päivät.

"Tässäkin kohtaa korostuu hyvä ilmapiiri työpaikalla ja se, että siellä oikeasti viihdytään."

Juselius huomauttaa, että tietojärjestelmät tuovat ryhtiä myös etätyöskentelyyn, joka on varsinkin tietotyöläisten suosiossa. "HR-järjestelmät voi rakentaa sellaisiksi, että niissä säilyy järkevä läpinäkyvyys. Tällöin organisaatiossa kaikilla on jonkinlainen näkymä siihen, missä porukka on ja mitä tekemässä." Samalla vältetään väärinkäsitykset ja turhat puheet. ■

MUSTAA VALKOISELLA

SOPIMUSTIETO.FI RAIVAA ASIAKIRJAVIIDAKON PK-YRITYKSEN PUOLESTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: SUOMEN SOPIMUSTIETO OY

Yritysten toiminta perustuu viime kädessä erilaisiin sopimuksiin. Monet suomalaiset pk-yritykset ovat perinteisesti luottaneet suullisiin sopimuksiin, joiden tulkinta voi kuitenkin osoittautua myöhemmin varsin kimurantiksi. Varatuomari Marko Teppo huomasi muutama vuosi sitten, että kirjalliset sopimukset jäivät usein täysin solmimatta ja talossa kuin talossa mennään suullisten sopimusten varassa.

Teppo perusti Sopimustieto-nimisen yrityksen vuonna 2015, jotta ”asiakirjamaailma” saataisiin linkitettyä osaksi yrittäjien arkea mielekkäällä tavalla. Juristit eivät ehkä Sopimustiedon palveluista ilahdu, sillä sen Sopimuskoneen kautta yritykset saavat valmiit, päivittyvät asiakirja- ja sopimussisällöt miltei mihin tahansa yritystoiminnassa tarvitsemaansa dokumenttiin. Palvelussa on myös sähköinen allekirjoitus SopimusSign ja automaattinen arkisto.

”Erilaiset HR-toimintoon liittyvät asiakirjat ovat meillä iso fokus, mukana ovat esimerkiksi työsopimus, työtodistus, lomautusilmoitus ja vaikkapa harjoittelijasopimukset”, Teppo kuvailee.

Sopimustieto Oy:llä on tuhatkunta yritysasiakasta, joista tilitoimistoja noin 300. ”Aika moni asiakas on liikkeellä nimenomaan työsuhdekärjellä ja arvostaa sitä, että Sopimuskoneessa on valmiita ja juridisesti korkealaatuisia sopimussisältöjä.”

Lataa arvoa yritykseen

Marko Tepon mukaan Suomessa on liian helposti ”menty piiloon” sen taakse, että myös suullinen sopiminen on valtakunnassa sallittu. Aina se ei kuitenkaan ole fiksuä pitkällä tähtäimellä. Tepon mukaan, kun yritystä ollaan myymässä, ei näytä kovin hyvältä, jos yrityksen sopimuksista ja sitoumuksista on kaikenlaista suullista mutu-tietoa tyyliin ”näin me on aina tehty”.

”Yritystoimissa tehtävä due diligence kohdistuu nimenomaan sopimuksiin ja sitoumuksiin. Jos yritystoiminnan asiakirja- ja sopimuskoneella on hyvässä kuosissa, tämä luo yritykselle arvoa”, toteaa Teppo, joka on ollut mukana noin 50 yritysjärjestelyssä.

Kun dokumentit ovat ojennuksessa, pitkää päivää tekevä yrittäjä voi saada elämäntyöstään paremman korvauksen firmaan myydessään – asia, jota juoksuhaudoissa ei kenties tule ajatelleeksi, kun on pakko painaa laput silmillä eteenpäin.

Sopimustiedossa työskentelee 16 ihmistä, jonka lisäksi 5–8 koodaria kehittää palvelua eteenpäin. Tavoitteet ovat korkealla: vuonna 2020 Sopimustiedolla pitäisi olla 10 000 asiakasyritystä ja 1 500 tilitoimistoa pelkästään Suomessa. ■

Perttu Seppänen

Accountor, HR-ratkaisut
www.accountor.fi



HR MUUTOKSESSA

HR on muuttuva toimiala, vaikka sen perusfunktio liiketoimintaa tukevana yksikkönä pysyykin melko paikallaan. Olen pitkään miettinyt miten HR-henkilöt näkevät työnsä tulevaisuuden ja miten voisimme luoda sellaisia ratkaisuja, jotka vievät toimialaa eteenpäin. Näistä pohdinnoista sai alkunsa HRSuunta2021-tutkimus, jossa selvitettiin HR-ammattilaisten näkemyksiä alan tulevaisuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat HR-toimintojen sisällä tulevat tulevaisuudessa nostamaan merkitystään. Tutkimuksessa keskityttiin mm. yhteiskunnan, työsuhdetyyppien, HR-prosessien ja teknologian merkitykseen muutoksessa. Tutkimuksesta nousi esille muutamia mielenkiintoisia tuloksia, jotka jokaisen HR:n parissa työskentelevän tulisi ottaa huomioon omassa työssään.

Yhteiskunnallisista asioista voidaan nostaa esiin kaksi kokonaisuutta, joiden merkitys tulee jatkossa kasvamaan. Eri ikäluokkien valmius käsitellä tietoa, sekä työnantajan vastuulisten arvojen toteutuminen liiketoiminnassa. Milleniaalien (1980–2000 syntyneet) tapa toimia ja tapa käsitellä tietoa poikkeaa huomattavasti vanhemmista ikäluokista. Milleniaalien tarpeiden huomioonottamisen nähdään nousevan merkittävästi tulevaisuudessa.

Työsuhteiden osalta vakituisten työntekijöiden asema työmarkkinoilla ei ole uhattuna. Vakituisten työntekijöiden merkitys sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa on huomattava. Alihankkijoiden, määräaikaisten- ja vuokratyöntekijöiden käytön uskotaan hieman lisääntyvän tulevaisuudessa. Ennako-oletuksiini nähden yksi yllättävimmistä tuloksista oli se, että kasvotusten tapahtuvien kontaktien vähenemistä ei pidetty kovin merkityksellisenä. HR:ssä tuntuu yleisesti kuitenkin olevan sellainen ”henki”, että työntekijät kohdataan yksilöinä. Ilman kasvotusten tapahtuvaa kontaktia yksilöllinen kohtaaminen on kuitenkin melko vaikeaa.

Kaikkein merkityksellisemmäksi HR-prosessiksi kolmen vuoden kuluessa nousi työntekijöiden hyvinvointi. Asialla on todennäköisesti suora yhteys siihen, että vakituiset työntekijät ovat tärkeitä ja uusien työntekijöiden rekrytointi on tänä päivänä haastavaa. Kun vielä toiseksi korkeimman merkityksen saa osaamisen kehittäminen, voidaan olla varmoja siitä, että vakituinen työvoima tulee olemaan organisaatioiden tärkein voimavara myös tulevaisuudessa.

Teknologia kehittyä sitä vauhtia, että normaali henkilö ei perässä tahdo pysyä. HR:n pöydällä teknologia tarkoittaa usein uusia järjestelmiä tai olemassa olevien kehittämistä. Ennustavan analytiikan käytön merkityksen arvellaan nousevan 50% seuraavan kolmen vuoden aikana. Eniten kehittyvän teknologian koetaan poistavan turhia rutiineja. Rutiinien poistamisesta on kuitenkin pitkä matka ennustavan analytiikan käyttöön. On mielenkiintoista nähdä miten millaisen roolin HR ottaa digitaalisten ratkaisuiden tuomisessa työelämään ja sitä myöten liiketoiminnan kehittämisessä.

Mitä tulevaisuus tuo tullessaan, sitä ei kukaan tiedä. Toivotavasti HR- ja palkkasektorilla jokainen löytää aikaa kehittää oman yrityksensä liiketoimintaa tukevia ratkaisuita ja samalla helpottaa omaa ja henkilöstönsä arkea. ■



Riikka Pajunen

Montevista Oy
www.montevista.fi
www.wgh.fi

Onnellisen työelämän rakentaja, Ratkaisukeskeinen valmentaja
Montevista Oy:n toimitusjohtaja.

Riikan intohimona on auttaa esimiehiä ja työyhteisöjä innostumaan, voimaantumaan ja hyödyntämään vahvuuksiaan onnellisen työpaikan ja sitä kautta tuloksellisuuden rakentamisessa. Parhaat keinot ovat ilmaisia ja yksinkertaisia, palautetaidot siitä hyvänä esimerkkinä. Riikan Unelmatyössä-blogista löytyy lisää artikkeleita onnellisen työelämän luomisesta.

PALAUTE OSANA ONNELLISEN TYÖYHTEISÖN RAKENTAMISTA

– 8 KEINOA PAREMPAAN PALAUTTEESEEN

Palautteenanto puhututtaa aina. Valmentajaurani aikana en ole tavannut kuin muutaman ihmisen, jotka sanovat saavansa riittävästi palautetta työstään. Palautetaito-workshopeissa kehitetään yksittäisen ihmisen taitoja, mutta yhtä tärkeänä ideoidaan yhdessä, miten oman työpaikan palautekulttuuria kehitetään luontevasti vahvemmaksi.

Kyllä työ tekijäänsä kiittää – vai kiittääkö?

Palautekulttuurissamme on todella paljon kehitettävää. Usein työpaikalla ajatellaan, että palautteen antaminen on vain esimiehen tehtävä. Oma vastuu onnellisen työyhteisön rakentajana unohtuu. Palautteen saaminen voi olla vain muutaman etuoikeus. Emme osaa vastaanottaa

edes kehuja toista arvostavasti, koska olemme mestareita itsemme vähättelyssä. Miten itse reagoit, jos kollega kehaisee? Mitätöitkö kehuja toteamalla suomalaisen tapaan vaatimattomasti: "No, tämä nyt on vaan tällainen... äkkiä kyhätty, ei mikään ihmeellinen raportti" sen sijaan, että toteaisit: "Voi kiitos! Tein kyllä paljon töitä tämän eteen ja palaute tuntuu hyvältä kuulla."

Esimiehille korjaava palautteenanto lienee yksi haastavimpia johtamistehtäviä irtisanomiskeskusteluiden jälkeen. Työelämässä oman esimiehen palaute on työntekijälle tärkeintä. Palaute on keskeinen osa elämää ja selviytymistä – ilman sitä on mahdoton elää, jo pieni vauva tarvitsee jatkuvaa palautetta hoivaajaltaan.

Vastuu on yhtä paljon sinulla, kun muillakin työyhteisössä

Kaikille meille on elintärkeää saada tekemästään työstä ja toiminnastaan palautetta – työntekijästä ylimpään johtoon saakka. Sinulla on vastuu siitä, millaista palautekulttuuria itse työpaikallasi viljelet. ”Mitä kylvät, sitä niität.” Mitä tulee työpaikalle, kun sinä tulet sinne? Onko työpaikkasi ilmapiiri parempi, kun tulet töihin, vai parempi, kun lähdet töistä?

Saat lisää palautetta omasta työstäsi näillä kolmella keinolla, ota ne käyttöön ja huomaa se käytännössä!

- 1. Anna** itse enemmän palautetta muille – saat varmasti takaisinpäinkin enemmän
- 2. Pyydä** palautetta suoraan eri tilanteissa – tarkasti ja kohdennetusti
- 3. Ota** saatu palaute myönteisesti vastaan – sen jälkeen sinulle uskalletaan antaa sitä jatkossakin lisää

Palautetaidot haltuun monipuolisesti

Palautetaidoissa tärkeää on luoda kivijalka korjaavalle palautteelle ensin runsaalla myönteisellä palautteella. Palautetaidot koostuvat myönteisen palautteen antamisesta, vastaanottamisesta itselle ja muille, sekä korjaavan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta itselle ja muille. Parhaiten työyhteisöissä näyttäisi sujuvan myönteinen palaute muille ja korjaava itselle. Sen sijaan myönteinen palaute itselle ja korjaava muille tuntuu useimmiten haastavalta.

(Työ)elämässä uuden oppiminen vaatii korjaavaa palautetta vanhoista toimintatavoista.

Mutta miten tehdä se niin, ettei toiselta pääse itku?

Tarkista ensin nämä, ennenkö annat korjaavan palautteen:

1. Tietääkö hän mitä odotetaan / onko työtavoitteet selvät?
2. Mihin työaika kuluu? Onko tekemistä liikaa?
3. Onko tarvittavat työvälineet?
4. Onko riittävä osaaminen? Tarvitaanko lisäkoulutusta?
5. Henkilön motivaatio työhönsä?
6. Esteet työyhteisössä, esim. kiusaaminen?
7. Selvitä henkilön oman ajattelun esteet ja uskomukset
8. Pyydä aina henkilöä itse arvioimaan oma toimintansa ennenkö annat oman palautteesi!

8 keinoa parempaan palautteeseen – Nappaa sinäkin tästä sinulle sopivimmat vinkit ja kokeile niiden teho heti tänään töissä tai kotona!

- 1. Luo luottamusta** jatkuvasti ihmisiin, joille annat palautetta. Jatkuva arkinen palautteenanto myös luo luottamusta! Positiivisen psykologian tutkija Barbara Fredrikssonin mukaan positiivista palautetta tulee antaa vähintään kolminkertaisesti, mielellään seitsemänkertaisesti korjaavaan palautteeseen nähden.
- 2. Nosta kissa pöydälle heti.** Tiimisi oppii, että sinuun voi luottaa – kannustat aidosti ja korjaat toimintaa heti tarpeen tullen. Kenenkään ei tarvitse jännittää palautetilanteita, kun ne ovat luonteva osa työpaikan arkea.
- 3. Käytä ME-sanaa.** ”Mitä me voisimme yhdessä tehdä tälle asialle, jotta se menisi parempaan suuntaan? Miten minä esimiehenäsi voin auttaa ja tukea sinua tässä asiassa parhaiten? Miten me onnistumme tässä yhdessä?”
- 4. Aloita palaverit positiivisesti:** Jokaisen tiimipalaverin alussa voi jakaa jonkun hyvän asian kuluneesta viikosta tai kollegastaan. ”Mistä haluat tällä viikolla kiittää kollegaa?” Palautetaitoja voi treenata töissä joka päivä!
- 5. Kysy ja kuuntele.** Ennen kuin annat korjaavaa palautetta, pyydä aina ensin henkilöä itse arvioimaan omaan toimintaansa. Useimmiten hän oivaltaa jo asian, ennen kuin annat edes palautetta. Pääsette suoraan miettimään käytännön ratkaisuja.
- 6. Rauhoita itsesi** ja suunnittele korjaava palaute etukäteen. Pohdi miksi ja miten haluat antaa palautteen juuri tälle henkilölle.
- 7. Käytä ratkaisukeskeistä menetelmää:** Luo yhteys, kerro havainnoistasi (älä tulkinnoistasi), esitä ongelman sijaan toiveesi jatkoa ajatellen, kiteytä uuden toimintatavan hyödyt, ja kannusta henkilöä eteenpäin. Osoita, että uskot häneen ja olet hänen puolellaan.
- 8. Vältä MUTTA sanaa,** kun annat korjaavaa palautetta. Käytä mutta-sanan tilalla ilmaisua JA. ”Olet tehnyt huikeaa työtä tämän raportin kanssa, ja tässä budjettisuunnittelussa toivoisin sinulta jämäkämpää otetta.” ■

Esimies & HENKILÖSTÖ

2018 TAPAHTUMA TÄYTTYI INHIMILLISISTÄ KOHTAAMISISTA



Seitsemättä kertaa järjestetty Esimies & Henkilöstö -tapahtuma kokosi tänäkin vuonna messuhallin täyteen innokkaita henkilöstötyön ammattilaisia, sekä esimies- ja johtotehtävissä toimivia ammattilaisia. Yrityspartnereiden ja näyttelyosastoilla vierailujen lisäksi kävijöillä oli mahdollisuus kuulla useita puheenvuoroja omaan työhönsä liittyen. Ajan harjalla tuntuivat olevan etenkin Maaret Kallion puheenvuoro inhimillisestä

työpaikasta, Susanna Rahkamon puheenvuoro luovuudesta ja huippuasiantuntijuudesta, sekä Panu Luukan mahtipontinen puheenvuoro yrityskulttuurista. Tänä vuonna lavoilla nähtiin myös tavallista enemmän kysymyksiä, sillä ohjelmaa eteenpäin jouhevasti olivat viemässä moderoijat, jotka toimivat itsekin henkilöstöasioiden ammattilaisina: Jonna Jantunen Valmennustriosta sekä Taneli Rantala ja Jukka Joutsiniemi Liftediltä.



TAPAHTUMASSA KOETTIIN AINUTLAATUINEN PAKOHUONEPELIKOKEMUS !

InsideOut Productionin ja Avis autovuokraamon yhteistyössä toteuttama ainutlaatuinen pakohuonepeli oli menestys. Pakohuonepelin leikkimielisenä ideana oli päästä mahdollisimman nopeasti ulos liian pitkään venyneestä palaverista. Pakohuonepelikokemus järjestettiin nyt ensi kertaa Suomessa messutapahtumassa ja tällä kertaa vielä pakettiautossa. Rohkeita kisaajia löytyi molempina päivinä tapahtumavierailijoiden joukosta, mutta tässä vielä erityiskiitos erikseen kutsuttuun tempaukseen osallistuneille (kuvasta vasemmalta): Mari Salovaara, tapahtumatuottaja, Tampereen messut; Pirita Lamberg, Business Director, Rantalainen Yhtiöt; Annaelisa Huhtala, Digital Marketing Specialist, AAC Global; Elina Borgenström, Financial Adviser, Rantalainen Yhtiöt.

*"Tapahtuma on
kehittynyt vuosien aikana
juuri oikeaan suuntaan."*

*"Kiitos
ajankohtaisista
seminaareista."*

*"Monipuolinen
tapahtuma ja
monia alan
toimijoita."*

*"Tapahtuma oli hyvä
ja muut samanaikaiset
tapahtumat olivat
mahtava lisä."*

*"Kohtaamiset olivat
parasta."*

*"Mahtavia
mahdollisuuksia
tavata monenlaisia
ihmisiä."*

**TERVETULOA MUKAAN MYÖS
ENSI VUONNA – MERKKA
PÄIVÄMÄÄRÄT JO NYT KALENTERIISI**

Esimies & Helsingin Messukeskus 2019 Henkilöstö

4.–5.9.2019 | MESSUKESKUS | HELSINKI

Samaan aikaan mahdollisuus tutustua myös tapahtuma-alan trendeihin



**MEETINGS
EVENTS**

Messukeskus
Helsinki
4.–5.9.2019



Organised by

EASYFAIRS
Visit the future

HR viestillä tavoitat henkilöstöammattilaiset – tutkitusti

”HR viesti -lehdellä on jo noin 30 000 lukijaa”

lukijamäärät keskimäärin 4 hlöä / yksittäinen lehti / painos / Promenade Research*

HR viesti on henkilöstön johtamiseen ja -kehittämiseen erikoistunut media.

Median tavoittama kohderyhmä käsittää mm. henkilöstöjohtajat ja -päälliköt, hallintojohtajat ja -päälliköt, kehitysjohtajat ja -päälliköt, koulutusjohtajat ja -päälliköt, koulutussuunnittelijat, laatujohtajat ja -päälliköt sekä toimitusjohtajia.

Lehden lukijakohderyhmä työskentelee teollisuus- ja palveluyrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa. He tekevät päätöksiä henkilöstön hallinnan, koulutuksen, työhyvinvoinnin, liikematkailun ja kongressien osalta.



Vuonna 2019 HR viesti ilmestyy 4 kertaa.

nro	teemat ja jakelu	ilmestyy
1/2019	Teema: Rekrytointi Work Goes Happy WGH 26.3.2019	vk 8
2/2019	Teema: Toimiva työyhteisö	vk 18
3+4/2019	Teema: Työhyvinvointi Esimies & Henkilöstö 2019	vk 26 & 32
5/2019	Teema: Muuttuva työelämä / koulutus	vk 44

Lisätietoja HR viestistä antaa:

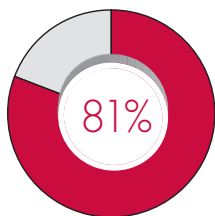
tuotepäällikkö Paul Charpentier

paul.charpentier@publico.com

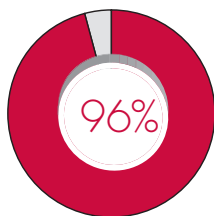
puh. 020 162 2220

050 3696826

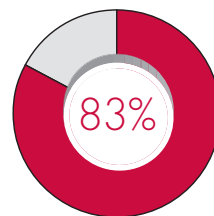
* Tutkimus selvitti lehden lukijakunnan rakennetta, mielipiteitä lehden sisällöstä ja visuaalisesta ulkonäöstä. Kohderyhmänä oli HR viesti -lehden nimellään saavat HR alan ammattilaiset, toimitusjohtajat, kehitysjohtajat ja hallintojohtajat. Lukijatutkimuksen toteutti HR4 PROMENADE 2017.



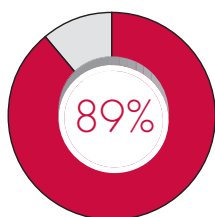
tekee hankintapäätökset
yrityksessä yksin tai
osallistuu niihin



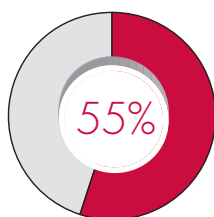
mielestä lehden artikkelit
ovat mielenkiintoisesti ja
ammattimaisesti kirjoitettuja



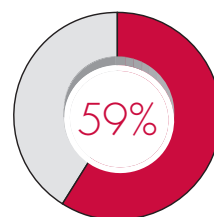
kokee voivansa hyödyntää lehdessä
esitettyjä tuotteita, ratkaisuja ja
palveluita työssään



suosittelee lehteä kollegoille
ja alan asiantuntijoille



työskentelee yli 5 miljoonan euron
liikevaihtoa tekevässä yrityksessä



työskentelee yli 50 työntekijän
yrityksessä

Ihminen Arvot Työelämä

#Wgh19

Oopperatalo
Helsinki 26.3.2019

LÖYDÄ VAHVUUKSIA, TREENAA VOIMAVAROJA

Työelämän personal trainer, coach, auttaa löytämään piilevän potentiaalisi, jota et tiennyt olevan olemassakaan.

Henkilökohtainen coachaus on tilaisuus pysähtyä pohtimaan omaa työtä ja työn tekemisen tapoja. Keskustelut oman valmentajan kanssa haastavat avaten uusia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Valmennus auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi – ja sitä kautta koko organisaatiota menestymään.

Keskustelut ovat luottamuksellisia ja niiden päätteeksi sovitte yhdessä konkreettisia toimenpiteitä asioiden eteenpäin viemiseksi; coachauksen suosio perustuu siihen, että ideat ja oivallukset juurtuvat arjen työhön.

Markkinointi-instituutin henkilökohtainen valmennus sopii erityisesti asiantuntijatehtävissä toimiville ja esimiehille. Siitä on apua esim. oman työn, organisaation tai toimialan muutuksessa. Coach voi auttaa myös esimiestyössä vastaan tulevassa haastavassa tilanteessa tai kun valmistaudut tärkeään tehtävään tai esiintymiseen. Coachausta voidaan tehdä täsmäapuna tai se voi olla jatkuvaa tukien henkilökohtaisessa kasvussa. Hinta on 170 €/tunti tai sopimuksen mukaan kerto-



jen määrästä ja kestosta riippuen. Valmennus on mahdollista toteuttaa kasvotusten, puhelimitse tai Skype-yhteyden välityksellä. ■

Lisätietoja: markinst.fi → Henkilökohtainen coaching

TUTKIMUS: KESÄTYÖ VAHVISTAA NUORTEN LUOTTAMUSTA TULEVAISUUDEN TYÖLLISTYMISEEN

Kesätyökokemus rakentaa vahvasti nuoren pystyvyyskäsitystä työntekijänä. Yli 80 prosenttia Vastuullinen kesäduuni -kampanjan kesäduunikyselyyn vastanneista nuorista sanoo kesätyökokemuksen lisänneen luottamusta tulevaisuuden työllistymiseen. Kesätyötehtävät koetaan mielekkäinä ikäryhmästä riippumatta ja enemmistö kesätyöntekijöistä näkee kesätyöorganisaatiossa myös tulevaisuuden työpaikkansa. Näin ollen kesätyökokemus rakentaa yrityksen työnantajamielikuvaa mitä suurimmissa määrin ja on parhaimmillaan tehokas rekrykanava.

Myös kehityskohteita löytyy. Tutkimustulosten mukaan huomiota tulee kiinnittää sukupuolten väliseen tasa-arvoon erityisesti ohjauksen kohdalla, nuorimpien kesätyöntekijöiden äänen kuulumiseen ja vanhimpien kesätyöntekijöiden perehdytykseen. Kaiken kaikkiaan kesätyöprosessin on pystyttävä huomioimaan yksilölliset tarpeet yhä paremmin. Hiomalla kesätyökäytännöt huippuunsa yritys pystyy erottautumaan positiivisessa mielessä ja tekemään vaikutuksen tulevaisuuden osajiin.

Vastuullinen kesäduuni -kampanjan tutkimukseen vastasi 7 790 kesätyöntekijää 128 yrityksestä, tehden tutkimuksesta Suomen laajimpia 14–29-vuotiaiden nuorten kesätyökokemuksia kartoittavan tutkimuksen. ■



Lue lisää tutkimuksesta ja kehitä kesätyökäytäntöjäsi osoitteessa: kesaduuni.org

KOKONAISVALTAISEN TYÖHYVINVOINNIN KESKIÖSSÄ UUDISTUMINEN

Hälsä on kolmen veljeksen kauppatieteilijä Jannen, lääkäri Larin ja liikuntatieteilijä Henri Karjulan perheyritys, joka tarjoaa työhyvinvointivalmennusta. Hälsän hyvinvointijohtaja ja WGH 2019 -puheenjohtaja Henri Karjulan mukaan kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa on kolme tasoa, joita kaikkia yhdistää punaisena lankana uudistuminen ja jatkuva kehittyminen.

”Silloin kun ihmisellä ja työyhteisöllä kehitys loppuu, niin hyvinvointi alkaa laskemaan. Ihmisen pitää olla jatkuvasti valmis uudistumaan ja kehittämään. Kun uudistusta tapahtuu, niin sekä yksilö että työyhteisö voivat entistä paremmin ja vierivä kivi ei pääse sammaloitumaan”, Karjula kertoo.

Nykypäivän työhyvinvoinnissa korostuvat kolme asiaa: vuorovaikutteinen johtaminen, työyhteisötaidot sekä työntekijän itsensä johtamisen taidot.

”Tämän päivän työntekijät arvostavat miltei eniten esimiehen vuorovaikutustaitoja. Esimiehen on tärkeää ymmärtää, että milloin on kouts, milloin manageri ja milloin kuuntelija, jotta työntekijät pääsevät maksimaaliseen kukoistukseen.”



”Toisena isona teemana on työyhteisötaidot. Arvostavassa ja kunnioittavassa vuorovaikutuksessa on tärkeää erottaa, että minkälainen vuorovaikutus kuuluu kotiin ja minkälainen työpaikalle. Kun työyhteisötaidot ovat hyvät ja on olemassa selkeät pelisäännöt, joiden puitteissa toimia, niin työnteko on helppoa.”

”Viimeisenä, muttei vähäisimpänä, on itsensä johtamisen taidot. Jokainen työntekijä on pohjimmiltaan vastuussa omasta jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Tämä lähtee itsetuntemuksesta, arvoista sekä psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista.”

”Työhyvinvoinninjohtamisessa kaikki lähtee liikkeelle henkilöstöjohtamisen vuosikellon tekemisessä, jossa me pystymme auttamaan”, Karjula toteaa. ■

Lisätietoja: www.wgh.fi

ENSIMMÄINEN KOLMOISAKKREDITOITU COACHING-OHJELMA SUOMESSA

Lanseeraamme keväällä 2019 Henley Professional Certificate in Coaching -ohjelman, joka on ensimmäinen kolmoisakkreditoitu coaching-ohjelma (AC, ICF, EMCC) Suomessa. Sen valmentajat edustavat coaching-alan huippua maailmalla. Sertifikaatin suorittuaan osallistujat voivat jatkaa opintojaan maisterin tutkintoon Henley MSc in Coaching and Behavioural Change -ohjelmassa. Uusi ohjelma sopii erinomaisesti johtajille, coacheille ja kaikille ammatinharjoittajille, joilla on aiempaa coaching-kokemusta tai jotka haluavat kehittyä ammatticoacheiksi.

Henley on yksi Euroopan arvostetuimmista liikkeenjohdon kouluista, joka on yli 70 vuoden ajan auttanut johtajia kehittämään itseään. Financial Times ja The Economist ovat toistuvasti valinneet Henleyn maailman 50 parhaan business-koulun joukkoon. Olemme yksi maailman harvoista business-kouluista, joilla on kolmoisakkreditointi (AMBA, EQUIS, AACSB). Suomessa tarjontaamme kuuluu lisäksi Henley Executive MBA -tutkinto sekä räätälöityjä ja avoimia johdon koulutusohjelmia. ■

Kiinnostuitko?

Lisätietoja ohjelmasta antaa Juha Malmivaara,
juha.malmivaara@henley.fi

Voit myös tulla tapaamaan Juhaa HRx 2018 -tapahtumaan Henleyn osastolle 24!



UUDEN OPPIMISEN VAATIMUS RASSAA DIGITYÖSSÄ

Työsuojeluhenkilöstö arvioi, että tiedon määrä, osaamisvaheet ja uuden oppimisen vaatimus ovat digitalisaation tuomia haasteita työpaikoilla. Lisäksi työn ja vapaan rajojen hämärtyminen, työn henkinen rasittavuus ja työskentely yksin nähtiin digitalisaatioon liittyvinä keskeisinä riskeinä hyvinvoinnille. Tämä käy ilmi Työturvallisuuskeskuksen ja Työterveyslaitoksen tekemästä työsuojelupäälliköille ja -valtuutetuille suunnatusta Työsuojelupaneelist.

Työsuojeluhenkilöstö arvioi, että tiedon määrä, osaamisvaheet ja uuden oppimisen vaatimus ovat digitalisaation tuomia haasteita työpaikoilla. Lisäksi työn ja vapaan rajojen hämärtyminen, työn henkinen rasittavuus ja työskentely yksin nähtiin digitalisaatioon liittyvinä keskeisinä riskeinä hyvinvoinnille. Tämä käy ilmi Työturvallisuuskeskuksen ja Työterveyslaitoksen tekemästä työsuojelupäälliköille ja -valtuutetuille suunnatusta Työsuojelupaneelist.

Vastaajista jopa 90 prosenttia arvioi, että digitaalisten välineiden käyttö on lisännyt tiedon ja uuden oppimisen määrää selvästi tai jossain määrin omalla työpaikalla.

Avovastauksissa puolestaan uudet osaamisvaheet ja jatkuva vaatimus oppia uutta nostettiin esiin keskeisenä hyvinvointiriskinä.

”Uusien järjestelmien opettelu koetaan monilla työpaikoilla raskaavana, ja työntekijöillä on vaikeuksia hallita eri sovelluksia ja teknisiä laitteita”, toteaa johtaja Päivi Husman Työterveyslaitokselta.

”Haasteita toi myös esimerkiksi sähköpostien tulva. Sähköposti on yhä arkipäivää yhteydenpidossa työpaikoilla. Kiinnostavaa sen sijaan on, että sosiaalinen media ja pikaviestimet olivat laajasti käytössä vain joka kymmenennellä työpaikalla työyhteisön yhteydenpidossa.”

Digitaalisten välineiden nähtiin lisäävän muutoksia ja keskeytyksiä työssä sekä työn sirpaleisuutta. Niiden koettiin kasvattavan työn määrää ja tahtia, tuovan enemmän haasteita esimiestyöhön sekä sekä vähentävän kasvokkaisuutta. Myönteisenä digitalisaation tuomana vaikutuksena näyttyi tiedonkulun ongelmien ja väärinkäsitysten väheneminen.

”Tieto kulkee sujuvasti ja tieto on kaikkien saatavilla. Usein työ sujuu muutenkin jouhevammin ja helpommin erilaisten teknisten sovellusten avulla. On myös huomattava, että kokonaisuutena digitalisaation vaikutus omalla työpaikalla nähtiin yleensä pääsääntöisesti myönteisenä tai sekä myönteisenä että kielteisenä”, summa tuloksia johtaja Husman.

Digi kuormittaa ja helpottaa

Työsuojeluhenkilöstöstä noin kolme viidestä (57 %) arvioi, että digitalisaatio on hämärtänyt vähintään melko paljon työn ja vapaan rajoja. Vähän yli puolet (52 %) katsoi sen lisänneen työn henkistä rasittavuutta ja puolet (50 %) arvioi digitalisaation lisänneen yksintyöskentelyä. Myös niska-hartiavaivat, työn epäselvyys ja tekniikan toimimattomuus tuotiin esiin uusina digiin liittyvinä kuormitustekijöinä kasvavien osaamisvaatimusten lisäksi.

”Digitalisaatio tuokin uusia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia työsuojelutyöhön. Työpaikoilla näkyy uudenlaista kuormittumista, joka liittyy esimerkiksi työn korkeisiin kognitiivisiin vaatimuksiin. Toisaalta työsuojelutyötä helpottavat parantunut tiedonsaanti, useat uudet digitaaliset sovellukset, joita voi hyödyntää työsuojelutyössä”, toteaa asiantuntija Kerttuli Harjanne Työturvallisuuskeskuksesta. ■

Lisätietoja:

Johtaja Päivi Husman, Työterveyslaitos, paivi.husman@ttl.fi
Asiantuntija Kerttuli Harjanne, Työturvallisuuskeskus, kerttuli.harjanne@ttk.fi

JOTBAR UUDISTAA KÄYTTÖLIITTYMÄNSÄ

JotBar uudistaa käyttöliittymänsä ja aloittaa uuden järjestelmän pilottikäytöt vuonna 2019. Uusi käyttöliittymä on intuitiivinen ja helppokäyttöinen ja tarjoaa kattavia ominaisuuksia HR-tarpeisiin. Käyttöliittymän käytettävyys mukailee yleisimpiä sovelluksia ja sivustoja, jonka ansiosta käyttö ei edellytä pitkiä koulutuksia ja tiedostorakenteiden opettelua. Käyttöliittymän tietosäiliöt ja tiedonsiirto ovat salattuja ja käyttöliittymä vastaa henkilötietosuojalain vaatimuksiin.

Alustariippumaton ja helposti kustomoitava ratkaisu

Uusi käyttöliittymä on alustariippumaton ja toimii kaikissa selaimellisissa laitteissa. Käyttöliittymä on helposti kustomoitavissa erilaisten asiakkaiden tarpeisiin, tarjoten edullisen ratkaisun kevyeen seurantaan samalla, kun sen kattavat ominaisuudet mahdollistavat työajanseurantajärjestelmän laajentamisen mm. paikalliseen sopimiseen.

Käyttöliittymä palvelee myös HR-tarpeita

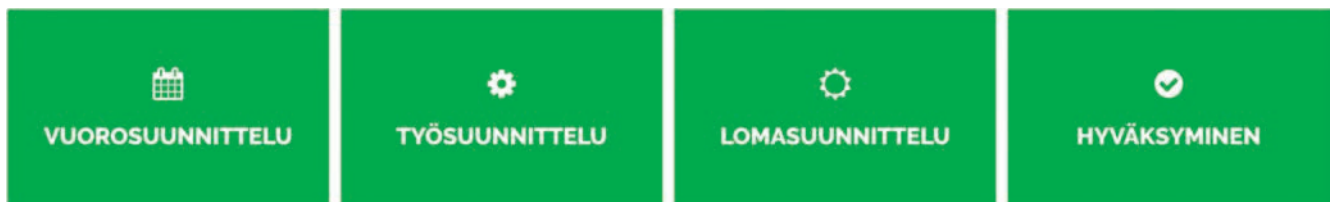
Käyttöliittymä tarjoaa ratkaisuja työntekijän elinkaaren hallintaan ja jokaisen henkilön taakse rakentuu kattava työprofiili. Työprofiilista saadaan helposti esim. työsuhteen tyyppi, palkkalaji ja työsuhteiden sopimus. Myös työsuhteen päättymisilmoitus voidaan tehdä suoraan järjestelmässä.

Lisäksi käyttöliittymästä saadaan tietoa työntekijän koulutuksista ja osaamisesta sekä työluvista. Järjestelmään voidaan rakentaa myös automatisoituja ilmoituksia lupien vanhenemisesta.

Työkalut jatkuvaan kehitykseen

Käyttöliittymässä voidaan asettaa tavoitteita ja seurata niiden täyttymistä tukena esimiehen ja työntekijän välisiä kehityskeskusteluja. Järjestelmään voidaan räätälöidä mahdollisuus antaa palautetta työesimiehestä ja työolosuhteista. Käyttöliittymässä voidaan luoda myös poissaol raportteja, joiden ansiosta säännöllisiin poissaoloihin ja jatkuviin ylityihin voidaan puuttua varhaisessa vaiheessa. ■

Lisätietoja: www.jotbar.fi



NIMITYKSET



Markkinointi-instituutti

Automaatiotekniikan insinööri **Marjo Heijari**

on nimitetty rekrytointikonsultiksi Markkinointi-instituuttiin 3.9.2018.

Heijarin erityisosaamista ovat täydennyskoulutus- ja rekrytointipalvelut yritysten muutostilanteissa.

Hän on työskennellyt aiemmin

Aalto University Executive Education Oy:ssä ja

Barona Group Oy:ssä.



NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



Vuoden joululahja

Anna valinnanvapaus tunnettuihin designtuotteisiin



1

Syötä arvokoodi

2

Valitse lahja(t)

3

Lahja on matkalla

SuperLahjakortti

*Lahjakortteja satoihin liikkeisiin,
elämyksiin ja palveluihin.*

- Lahja, joka sopii kaikille!
- Ilmainen räätälöity tervehdys
- Tilaus ja toimitus – helppoa ja nopeaa



Toimitustavat:



POSTI EMAIL SMS CSV

GoGift®