

HR VESTI

henkilöstöosaamisen ammattilehti

2/2019

Työterveys

Suojele omaa jaksamista

Koulutus

Resilienssikoulutukset osa suurempaa muutosta

Taloushallinto

Yhdistyykö henkilöstö- ja taloushallinto?



Onnellisuustutkija Emma Seppälä:

**Ihmisiin
on sisäänrakennettu
syvällinen tarve sosiaaliseen
kanssakäymiseen**



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, virkistäytymistä unohtamatta.



Keskity olennaiseen - Villa Seaview Guesthouse & Spa

Purpose Camp toteutetaan rauhallisen ruukkikylän sydämessä, laadukasta majoitusta ja virkistäytymistä 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 - lepäämiseen 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, virkistäytymään, voimaantumaan tiiminä ja löytämään uudelleen työnteen merkityksellisyys!

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

Stara Consulting



HR viestillä tavoitat henkilöstöammattilaiset – tutkitusti

”HR viesti -medialla on jo noin 30 000 lukijaa” *

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.

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

Verkkomedia: www.hrviesti.fi

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	vk 26 & 32
5/2019	Teema: Muuttuva työelämä / koulutus	vk 44

Lisätietoja HR viestistä antaa:

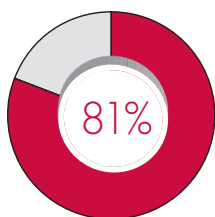
tuotepäällikkö Paul Charpentier

paul.charpentier@publico.com

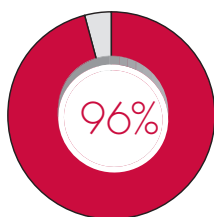
puh. 020 162 2220

050 3696826

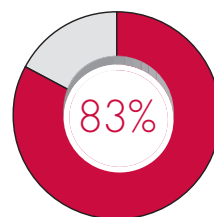
* Tutkimus selvitti median lukijakunnan rakennetta sekä mielipiteitä lehden sisällöstä ja visuaalisesta ulkonäöstä. Lukijatutkimuksen toteutti HR4 PROMENADE 2017.



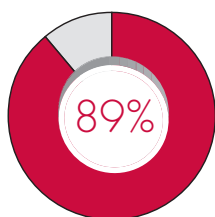
tekee hankintapäätökset
yrityksessä yksin tai
osallistuu niihin



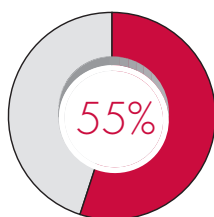
mielestä lehden artikkelit
ovat mielenkiintoisesti ja
ammattimaisesti kirjoitettuja



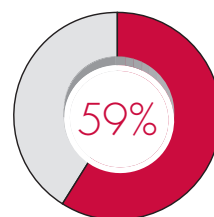
kokee voivansa hyödyntää lehdessä
esitettyjä tuotteita, ratkaisuja ja
palveluita työssään



suosittelee lehteä kollegoille
ja alan asiantuntijoille



työskentelee yli 5 miljoonan euron
liikevaihtoa tekevässä yrityksessä



työskentelee yli 50 työntekijän
yrityksessä



Kannen kuva

Malla Juuma

2/2019

SISÄLTÖ



KUVA: MALLA JUUMA

Onnellisuustutkija Emma Seppälä:
Meihin ihmisiin on sisäänrakennettu syvälinen tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen
OMAN ONNENSA SEPPÄLÄ

12

Oman onnensa Seppälä

Onnellisuustutkija Emma Seppälä tietää, että työpaikan hyvä fiilis löytyy luottamuksesta, välittämisestä ja yhdessä tekemisestä. Yrityksen johdon ja esimiesten täytyy luoda organisaatioon sellainen kulttuuri, että jos et onnistu, ei se mitään haittaa – uutta yritystä vain kehiin.

18

Kaikki samassa veneessä

Lisää resilienssiä kaivataan maalla ja merellä. Näin pohdittiin Eckerö Linessa pari vuotta sitten ja koko henkilöstö vedettiin resilienssikoulutusrumban läpi. Koulutuksissa etsittiin avaimia siihen, miten tunnistetaan osaamisen ydin ja pulmakohdat, uudistetaan kehittämiskäytäntöjä ja saadaan kokonaisuudet paremmin hallintaan.

24

Myötäinto ja sovittelu avaavat umpisolmuja työpaikoilla

Työpaikan moottorina voi toimia – tulostavoitteiden tai tuottavuustuksen sijaan – myös myötätunto. Monialainen, Business Finlandin osittain rahoittama CoPassion-hanke pureutui myötätunnon mullistavaan voimaan 2015–2018.



31

Näkökulma – Älä tule paha päivä, tule hyvä päivä!

Olen usein kysynyt pitämässäni valmennuksissa osallistujilta, millainen on hyvä työpäivä? Ihmiset kertovat aina, että hyvä päivä rakentuu pienistä asioista ja kohtaamisista: sanotaan hyvät huomenet aamulla, huomataan mitä työkaveri tekee ja annetaan kiitosta.

Saara Remes



32

Suojele omaa jaksamistasi

Työelämän kuormittavuus saa aikaan sen, että monen täytyy viheltää peli poikki. Jotta työntekijä saa taas kupletin juonesta kiinni, on saatavilla monenlaisia kuntoutuspalveluja.



42

Tilaihme on tehoihme?

Monitilaympäristöllä on uskolliset ystävänsä ja puolestapuhujansa – mutta myös leppymättömät kriitikonsa. Joidenkin mielestä ”monitilaympäristö” on hieno konsulttitermi, jolla kuvataan ahdasta ja hälyisää avokonttoria. Mutta mikä sitten on totuus?



50

Yhdistyykö henkilöstö- ja taloushallinto?

Jo pitkään on ollut nähtävillä HR:n ja palkkahallinnon sulautumisen merkit. Iso kuva on kuitenkin vielä tätäkin suurempi, kun talous- ja henkilöstöhallintokin seuraa samaa uraa.



UUODEN ODOTETUIN
**REKRYTOINTIALAN
TAPAHTUMA**

TULEE TAAS

24.10.2019

rekrygaala

Viime vuoden onnistuneen gaalan ansiosta rekrytointialan parhaat teot ja tekijät palkitaan jälleen Vanhalla Ylioppilastalolla. Tule viettämään ikimuistoinen ilta mitä parhaimmassa seurassa!

VARMISTA
PAIKKASI
HANKKIMALLA
LIPUT

REKRYGAALA.FI



Duunitori

Tapahtuman järjestää Duunitori Oy



H•E•N•R•Y



VIESTI



Henkilöstöpalveluyritysten Liitto

MULTISPACE ON ARJEN MONIVITAMIINI

”Tuottavuutta lisää” on tuttu hokema työpaikoilta – ja konsulttiarmeijat ja Excel-myllyt valjastetaan herkästi selvittämään, miten tässä onnistutaan. Mittareita tuottavuuden todentamiselle on monenlaisia, mutta itse koettu tuottavuuden paraneminen on siitä harvinaisemmasta – ja humaanimmasta – päästä.

Senaatti lähti kuitenkin selvittämään juuri henkilöstön omia kokemuksia sitä, miten tuottavuussammon tuunauksessa on onnistuttu. Tutkimus toteutettiin yhdessä Tampereen teknillisen yliopiston tietojohdamisen tutkimuskeskuksen NOVI:n kanssa ja kyselyaineistoa analysoitiin myös yhteistyössä Valtiokonttorin Tiedolla johtamisen tuki -yksikön kanssa.

Mitä ”koettu tuottavuuden paraneminen” sitten oikein on? – Käytännössä kysymys on siitä, että ihmiset kokevat työnsä sujuvan paremmin, tuntevat olevansa tehokkaampia ja tekevänsä parempaa laatua kuin aiemmin. Asiakkaille päin tämä tuottavuusnoste voi näkyä mm. parempana palveluna.

Senaatti on tehnyt henkilöstökyselyjen avulla tietotyön suorituskykymittauksia valtion tietotyöorganisaatioiden työympäristömuutosten yhteydessä. Tietotyön suorituskykymittauksessa tutkittiin henkilöstön kokemuksia työtiloista, digitaalisista työvälineistä, johtamiskäytännöistä, työskentelytavoista, työhyvinvoinnista ja omasta tuottavuudesta. Tyypillisesti kyse on siitä, että työntekijät ovat muuttaneet perinteisistä tiloista monitilaympäristöön.

Työympäristömuutoksen vaikutuksia arvioitiin valtionhallinnon organisaatioissa, joissa samassa työnantajavirastossa työskentelevistä osa oli jo siirtynyt monitilaympäristöön ja osa ei. Tilanne mitattiin koko organisaatiossa ennen ja jälkeen monitilaympäristöön muuttamisen. Vaikutuksia arvioitiin vertaamalla muutoksen kohteina olleiden henkilöiden vastauksia niiden henkilöiden vastauksiin, jotka eivät olleet muutoksen kohteena.

Tutkimus paljastaa, että monitila tarjoaa kelpo piristysruiskeen työntekijöiden arkeen – itse arvioitu tuottavuuden kasvu oli noin 13 prosenttia tässä muuttajaporukassa. Tutkimustulosten valossa monitilaympäristöön muuttaneet tietotyöntekijät kokevat – useammin kuin tavanomaisessa toimistossa työskentelevät saman organisaation kollegansa – että he pystyvät hoitamaan työtehtävänsä sujuvasti, käyttämään työaikansa fiksusti ja oman työn tulokset ovat laadukkaita, riittäviä sekä asiakkaiden odotukset täyttäviä.

Verrattuna tavanomaisessa toimistossa työskenteleviin, monitilatoimistoon muuttaneet arvioivat selvästi useammin, että neuvotteluhuoneita, luottamuksellisuutta edellyttävän työn mahdollistavia vetäytymistiloja ja täyden hiljaisuuden tarjoavia tiloja on käytettävissä riittävästi. Lisäksi he olivat verrokkiryhmä tyytyväisempiä sähköisiin ryhmätyötiloihin ja virtuaaliset neuvottelut mahdollistavien välineiden saatavuuteen.

Multispace ei silti saanut pelkkiä ruusuja, vaan tyytymättömyyttä aiheutti esimerkiksi työpisteiden ergonomia. Monitilaympäristömuutos ei siis ole ratkaisu joka vaivaan – ja ilman umpiholistista otetta tempu tuskin edes onnistuu. Tutkimuksessa muistutetaan, että muutto monitilaympäristöön ei ole koskaan vain pelkkä tilamuutos, vaan ennen kaikkea työkuultuurin ja päivittäisten työtapojen muutos. Muutoksista voi syntyä hyötyjä ja tehoja sekä suuri mahdollisuus uudistumiseen – mutta yrityksissä on osattava johtaa tätä muutosta varmalla kädellä.

Toki ”vastarannan kiiski” on meillä konttoriympäristöön sitkeästi juurtunut, puhtaan kotoperäinen laji. Kahvipöydän kapinallisilla on myös hyvä argumentti: kun kerran neliöitä per työntekijöitä leikataan rajusti, niin miten kummassa tilanne parantaa työntekijän työhyvinvointia ja saa tämän tuottavuushurmioon?

– Totuus lienee se, että uudet, modernit tilat ennemmin parantavat henkilöstön suorituskykyä kuin sitä nakertavat. Fiksumpi on parempi.

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen HR viestin, klikkaa itsesi osoitteeseen:

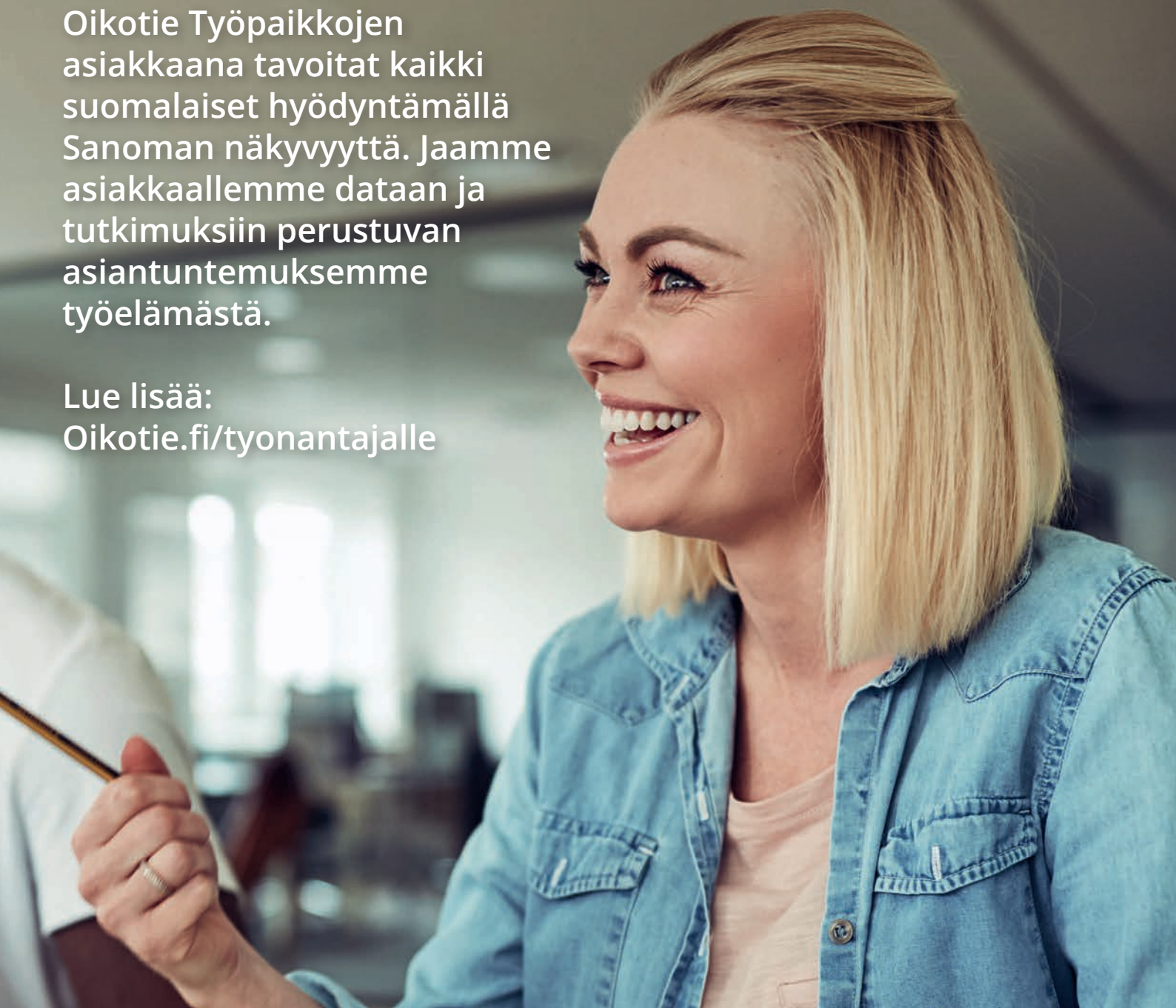
www.hrviesti.fi

Verkkomedian lukeminen ei vaadi erillisiä tunnuksia ja on täysin maksutonta.

Oikotie luo tulevaisuuden työtä

Oikotie Työpaikkojen asiakkaana tavoitat kaikki suomalaiset hyödyntämällä Sanoman näkyvyyttä. Jaamme asiakkaallemme dataan ja tutkimuksiin perustuvan asiantuntemuksemme työelämästä.

Lue lisää:
[Oikotie.fi/tyonantajalle](https://oikotie.fi/tyonantajalle)



OIKOTIE

TYÖPAIKAT

Yksi kumppani, kaikki ratkaisut

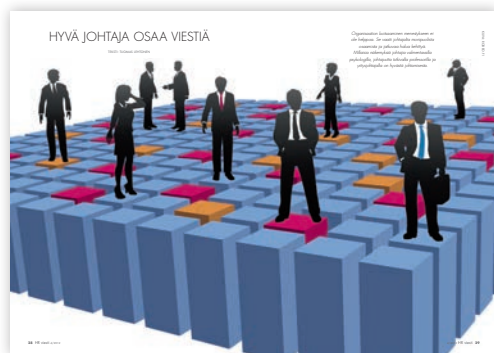
Rekrytointi | Työnantajakuva | Vastuullisuus | Data

TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 49 € / VUOSI

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



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



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

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

2/2019

julkaisija

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

päätoimittaja

Petri Charpentier

tuotepäällikkö

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

toimituksen koordinaattori

Liisa Hyvönen

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaajapalvelu@jaicom.com

toimittajat

Sami J. Anteroinen
Ari Mononen

paino

PunaMusta Oy

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

www.hrviesti.fi (verkkomedia)

Aikakauslehtien Liiton jäsen



@HRviesti (Twitter)



HR viesti (facebook)



Unelmien työpäivä

TAMPERE 4.10.2019
Varalan urheiluopisto

Work goes happy



Yksi elämä
Nautitaan päivittäin.

ILMARINEN

PAREMPAA
ELÄMÄÄ,
OLE HYVÄ.



Työterveyslaitos



Työturvallisuus-
keskus



Ergo Finland
Hyvinvointi lähellä sydäntä



Yksi elämä
Nautitaan päivittäin.

HR VIESTI
henkilöstöasiamiehen ammattilehti

ttt
TUOTOJA TUOTOJA TUOTOJA

BUSINESS
FM



Work goes Values
23.10.2019 Hotel Arthur, Helsinki



UUSI TAPAHTUMA TULEVAISUUDEN SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ - **WORKGOESVALUES**

Workgoesvalues on suunnannäyttäjä ensimmäisenä arvopohjaisena tapahtumana, jossa ei vain puhuta vaan tehdään. Vastaavaa tapahtumaa kuin Workgoesvalues ei ole koskaan ennen ollut.

Mukana mm.



Antti Kylliäinen
Eetikko,
SyFron Oy



Martti Pouhiniemi
Arvotutkija,
valtiotieteiden tohtori



Tomi Hilvo
Toimitusjohtaja,
Dingle Oy



Wiki Wikström
Toimitusjohtaja,
Leapmoon Oy



Cristina Andersson
Robotisaation
asiantuntija



Piritta Seppälä
Digitaalisen viestinnän ja
sosiaalisen median
asiantuntija



seitti.pro®

OMAN ONNENSA SEPPÄLÄ

ONNELLISUUSTUTKIJAT IETÄÄ, ETTÄ
TYÖPAIKAN HYVÄ FIILIS LÖYTYY
LUOTTAMUKSESTA, VÄLITTÄMISESTÄ JA
YHDESSÄ TEKEMISESTÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: MALLA JUUMA

Maailman kenties tunnetuin onnellisuustutkija Emma Seppälä omaa kovat meriitit. Hän on Stanfordin Center For Compassion And Altruism Research And Education -yksikön tiedejohtaja ja co-director Yalen yliopiston Center for Emotional Intelligence -keskuksessa. Huippututkimuksen tekemisen lisäksi hän taitaa popularisoinnin: parin vuoden takainen The Happiness Track -kirja esitteli onnellisuuden todistettuja tuottavuushyötyjä kansainväliselle bisnesyleisölle.

**// Tyytyväisyys
siihen, miten
asiat ovat, linkittyy
myös kiitollisuuden
tunteeseen.**





Kirja ja samanaikainen TEDx Talk -video poikivat paljon kutsuja yrityksiin, jotka halusivat päästä osalliseksi onnellisuuspöhinästä. Yleensä firmavisiitit ovat sujuneet hyvin, mutta joskus kitkaa esiintyy – ainakin aluksi. Seppälä muistelee taannoista esiintymistä isossa tilitoimistossa, jossa numero-orientoinut väki ei meinannut millään päästä samalle aaltopituudelle tunnepuhetta pulputtavan naisen kanssa.

”Kun katsoin salin takariveille, näin että siellä naureskeltiin”, Seppälä muistelee.

Mutta Seppälän esitys ei kuitenkaan ollut mitään korkealentoista humanistihöttöä, vaan tutkija latoi tiukkoja

faktoja tiskiinkin sellaisella volyymillä, että takarivikin valpastui tekemään muistiinpanoja.

”Esitykseni oli todellinen datavyöry”, hän nauraa. ”Kuu-lijat alkoivat kiinnostua ja tehdä kysymyksiä, enkä usko, että kukaan ajatteli aihepiirin olevan erityisen ’pehmo’ tilaisuudesta poistuessaan.”

Onnellisuuden monta genreä

Kun kuuntelee Emma Seppälän kertovan työstään ja tutkimustuloksistaan lehdistötilaisuudessa Oopperatalolla, huomaa kyllä, että Seppälä innostuu asioista nopeasti ja löytää yllät-

täviäkin yhteyksiä niiden välillä. "Vähän kaikesta" kiinnostunut tutkija on valinnut hyvän tutkimuskohteen, koska onnellisuus on monia eri asioita monille eri ihmisille. Seppälän esiintyessä Work Goes Happy -tilaisuudessa maaliskuun lopulla, ajoitus on mitä mainioin: suomalaiset on juuri nimetty "maailman onnellisimmaksi kansaksi" YK:n World Happiness Report -selonteossa.

Tästä on kysyttävä alan johtavan tutkijan mielipidettä, joka supisuomalaisesta nimestään huolimatta ei ole suomalainen, vaan oman määritelmänsä mukaan "ranskalais-amerikkalainen". (Suomi-yhteys toki löytyy: Seppälän isoisa oli Suomen Pariisin suurlähettiläs Rafael Seppälä.)

Meihin ihmisiin on sisäänrakennettu syvälinen tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen.

Seppälä vastaa, että suomalaiset kenties edustavat onnellisuuden "alalajia", jossa onni näyttäytyy jonkinlaisena arki-tyytyväisyytenä: ihmiset eivät ehkä spontaanisti tanssi ja laula kaduilla, mutta toisaalta isoja murheen ja hampaidenkiristykseen aiheitakaan ei ole.

"Tyytyväisyys siihen, miten asiat ovat, linkittyy myös kiitollisuuden tunteeseen – ei koeta, että mitään olennaista puuttuu ja ollaan kiitollisia elämän hyvistä asioista", Seppälä kuvailee sinivalkoisen onnen olemusta.

Suomessa vain pari kertaa vieraillut tutkija kuitenkin kavahtaa ajatusta, että hän tuntisi suomalaisten kansanluonteen erityisen hyvin. Esimerkiksi aasialaisten ja amerikkalaisten kulttuurien erot onnellisuuden kokemisessa – ja jo ihan määrittelyssä – ovat hänelle tutumpia.

"Amerikkalaiset liittyvät onnellisuuteen usein sen, että ollaan ihan innoissaan ja täynnä energiaa. Aasissa onnellisuus on enemmänkin seesteinen, rauhallinen olotila", hän vertailee.

Älä juokse erikoisuuksien perässä

Mutta palataan vielä niihin hyötyihin, joita firmat voivat saada "onnellisuuskurista". Seppälä kertoo lehdistötilaisuudessa Oopperatalolla, että onnellisempi työntekijä on motivoituneempi ja esimerkiksi parempi asiakaspalvelija. Onnelli-

set työntekijät myös antavat oman panoksensa auliimmin – ja innovaatiotkin kuulemma soljuvat paremmin. Mutta miten työpaikka sitten "onnellistetaan"? Auttaako tuhti palkankorotus vai pitääkö satsata allasbaariin?

Seppälän mukaan yritysten selkäydinreaktio on usein hukuttaa väki erilaisiin kannustumiin – ilmaiset hieronta- tai pesulapalvelut ovat esimerkkejä tästä. Välillä työnantajat kilpailevat näiden "herkkujen" erikoisuudella, koska tarinataloudessa tarvitaan koukkuja: 'meillä on duunissa sertifioitu kiipeilyseinä' on parempi some-stoori kuin 'meillä on duunissa ilmainen hammashoito'.

"Kun keskitytään tähän 'perks'-osastoon, unohtuu se yksinkertainen totuus, että tärkein onnellisuuteen vaikuttava tekijä työpaikoilla on ihmissuhteet. Kun ihmisten väliset suhteet ovat kunnossa työpaikalla, se on paljon tärkeämpi asia kuin raha", hän toteaa.

Tehdasasetuksena vuorovaikutus?

Seppälä huomauttaa, että jos kerran ihmiset viettävät enemmän aikaa työpaikallaan kuin kotona – ja on kollegan tai pomon seurassa enemmän kuin puolison tai lasten – olisi järkevää yrittää väittää, että ihmissuhteet eivät vaa'assa paina.

"Meihin ihmisiin on sisäänrakennettu syvälinen tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen."

Parhaiten tuottavuusmittarit kehräävät, kun työntekijään iskee flow. Seppälän mukaan paljon aikaa menee kuitenkin hukkaan, kun emme täysin keskity siihen, mitä olemme tekemässä. "Arvioiden mukaan me emme ole täysin läsnä 30 % työpäivästä, mikä on huomattava osuus. Mutta kun keskitymme täysin siihen, mitä teemme, olemme onnellisempia työssä – jopa silloin, kun kyseinen tehtävä ei ole meille mieleinen", Seppälä toteaa.

Hyvä benchmark on leikkivä lapsi:

"Lapset ovat täysillä kiinni siinä mitä tekevät, mikä on jotain sellaista, josta meidän aikuisten kannattaa ottaa oppia."

Soo-soo, some!

Keskittymiskyvyn sirpaloitumiseen vaikuttaa tietenkin joka puolelle työntyvä teknologia. Palaverieissakin ihmiset ovat piilossa erilaisten ruutujen takana ja aito kohtaaminen puuttuu.

"Meillä on vähemmän ja vähemmän inhimillisiä hetkiä, mutta niitä kannattaisi vaalia työpaikalla."

Eli: jos tiedät, että kollega oli sairaan lapsen kanssa yön sairaalassa, kysy, onko kaikki nyt hyvin. "Välittäminen ja huolenpito lisäävät lojaliteettia," Seppälä tietää.

"Työkaveria ei jätetä" -ajatteluun liittyy olennaisesti inklusiivisen kulttuurin luominen työpaikalle. "Ihmiset ovat paljon tuottavampia anteeksiantavassa ympäristössä, joka tukee heitä monipuolisesti."

Tällaisessa ympäristössä jokaisen ääni kuullaan ja jokainen on tärkeä. Seppälän mukaan haasteena on saada ne hiljaisemmat äänet kuuluviin.

Välittäminen ja huolenpito lisäävät lojaliteettia.



"Organisaatioissa on hyvä miettiä keinoja ja kanavia, joiden avulla myös introvertit työntekijät pystyvät antamaan oman panoksensa talossa", Seppälä toteaa ja lisää, että esimerkiksi spontaani brainstorming-sessio tuskin on se foorumi, jonka introvertti kokee omakseen.

Trampoliinilla taivasiin

Inklusiivissa ympäristössä myös riskejä uskalletaan ottaa ihan eri lailla, koska alla on työyhteisön levittämä turvaverkko – tai parhaassa tapauksessa trampoliini, joka sinkauttaa kirveensä kiveen lyöneen työntekijän uusiin korkeuksiin.

"Yrityksen johdon ja esimiesten täytyy luoda organisaatioon sellainen kulttuuri, että jos et onnistu, ei se mitään haittaa – uutta yritystä vain kehiin", Seppälä toteaa. Hänen mukaansa kyseessä on "soft skill", joka perinteisesti on kuulunut vain HR:n työkalupakkiin, mutta kyllä nykypäivän fiksut johtajat osaavat myös "pehmoilla" – jollei muusta syystä, niin siksi, että se kannattaa taloudellisesti.

"Kun työpaikalla on luottamuksen ilmapiiri, työntekijät kokevat yhteyttä toisiinsa ja ovat innovatiivisempia, luovempia ja onnellisempia."

Seppälä myöntää, että kaikki työpaikat eivät ole mitään yhteisöllisyyden ja iki-inspiraation majakoita. Miten onni saadaan pintaan, kun duuni on kitkerää puurtamista aamusta iltaan?

"Silloinkin, kun työpaikka ei ole niin mahtava, voi tukea muita työntekijöitä ja ottaa mentorin roolia suhteessa nuorempiin. Jopa toksisessa työympäristössä työntekijä voi päät-

tää, että meidän tiimillä on merkitystä ja me pyrimme parempaan."

Jatkotutkimuksen paikka

Entä onko onnellisuustutkijalla tutkimuskentässään joku asia, joka on säilynyt mysteerinä? – Seppälän mukaan pari asiaa edelleen askarruttaa. "Esimerkiksi se, että ihmisten on välillä vaikea nähdä, miten hyvin asiat heillä oikein on. On todella harmillista, jos tarvitaan hengenvaarallinen tilanne siihen, että alkaa arvostaa elämäänsä."

Seppälä muistuttaa, että sen jälkeen, kun ihminen saa ruokaa ja suojaa, hänen "peruspaketinsa" on kasassa, eikä hirveän paljon muuta tarvita siihen, että voi olla onnellinen. Asenne, näkökulma ja konteksti ovat tässäkin merkityksellisiä seikkoja:

"Ihminen voi maata hiekkarannalla Thaimaassa ja olla onneton. Tai sitten istua autossa iltapäivän ruuhkassa ja olla silmittömän onnellinen."

Seppälän mielestä me voisimme myös hyödyntää paremmin ikäihmisten "hiljaista tunnetietoa". Seniorikansalaiset ovat nähneet elämänsä aikana yhtä ja toista ja ikä antaa perspektiiviä elämän pieniin vastoinkäymisiin – ehkäpä siis taannoin mainostoimistossa kokeiltukin toimistomummo tai -pappa voisi tasata työmyyrien stressitasoja?

"Monessa kulttuurissa saman katon alla elää kolme sukupolvea ja kaikki oppivat jotain toisiltaan. Länsimaissa vanhukset siivotaan pois jaloista palvelutaloihin ja ketju ikään kuin katkeaa." ■

A full-page photograph of Emma Seppälä, a woman with long blonde hair, wearing a teal short-sleeved button-down dress and black tights and boots. She is standing on a balcony with a metal railing, leaning her left hand on it. The background shows a modern building with a curved glass and metal structure. In the lower right, there is a white text box containing a list of her achievements and a quote.

EMMA SEPPÄLÄ

- maailman johtavia onnellisuustutkijoita
- tiedejohtaja Center for Compassion and Altruism Research and Education -yksikössä Stanfordin yliopistossa
- co-director Yalen yliopiston Center for Emotional Intelligence -keskuksessa
- väitellyt psykologian tohtoriksi Stanfordinista. Tutkinnot myös vertailevasta kirjallisuudentutkimuksesta (Yale) ja Aasian kielistä ja kulttuureista (Columbia)
- asunut elämänsä ensimmäiset 17 vuotta Pariisissa, jonka jälkeen hän muutti Yhdysvaltoihin
- *The Happiness Track* -kirjan (2016) kirjoittaja
- puhuu sujuvasti ranskaa, saksaa ja englantia
- isoisa Rafael Seppälä toimi Pariisissa Suomen suurlähettiläänä
- Seppälän mies on amerikkalainen sotaveteraani ja sotaveteraanit ovat yksi Seppälän tutkimuskohteista

**// Ihmiset ovat paljon
tuottavampia
anteeksiantavassa
ympäristössä.**

KAIKKI SAMASSA VENEESSÄ



ECKERÖ LINE PANOSTI KOKO HENKILÖSTÖN RESILIENSSIKOULUTUKSEEN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PIXABAY



Lisää resilienssiä kaivataan maalla ja merellä. Näin pohdittiin Eckerö Linella pari vuotta sitten kun päätettiin kouluttaa koko henkilökunta. Koulutuksissa etsitään avaimia siihen, miten tunnistetaan osaamisen ydin ja pulmakohdat, uudistetaan kehittämiskäytäntöjä ja saadaan kokonaisuudet paremmin hallintaan.



Culture Manager Minna Johansson kertoo, että resilienssikoulutukset ovat osa suurempaa muutosta Eckerö Linella.

**// Resilienttiin
asenteeseen
kuuluu, että välillä
pysähdytään yhdessä
pohtimaan vahvuuksia ja
rakentamaan ratkaisuja
osaksi isoa kuvaa.**

Ennakoimalla tilanteita – ja joustamalla tarpeen mukaan – työyhteisö voi päästä entistä parempiin tuloksiin: yhteen puhaltamisen henki vahvistuu ja asiakaspalveluun tulee uutta terää. Resilienttiin asenteeseen kuuluu myös se, että välillä pysähdytään yhdessä pohtimaan vahvuuksia ja rakentamaan ratkaisuja osaksi isoa kuvaa.

Culture Manager Minna Johansson kertoo, että resilienssikoulutukset ovat osa suurempaa muutosta Eckerö Linella. Vuonna 2016 alkoi työ strategian ja arvojen uudistamiseksi ja seuraavana vuonna tuli valmista: Eckerö Line haluaa olla ”Itämeren paras työpaikka”, jonka keskeiset arvot ovat työn ilo, tekemisen reiluus ja eteenpäin katsova asenne.

Arvot ankkurina

Johanssonin mukaan resilienssikoulutus koko henkilökunnalle tuntui sellaiselta teemalta, joka resonoi hyvin vahvasti arvojen kanssa.

”Lähdimme arvopohjaisesti liikkeelle ja halusimme keskittyä resilienssin ohella yrityskulttuuriin ja tuoda hyvää osaamistamme ja fiilistä framille.”

Aikaisemmissa koulutuksissa oli pureuduttu mm. operatiiviseen esimiestyöhön ja talousasioihin – ja esimerkiksi varhaisen välittämisen mallit olivat yrityksessä jo hyvin toiminnassa. ”Katsoimme että ne perusasiat ovat meillä aika hyvin hanskassa ja nyt voisimme lähteä vahvistamaan kaikkea sitä hyvää, mitä meillä työyhteisössä on”, Johansson kuvailee.

Resilienssikoulutus koskettaa kaikkia 400 eckerölaista – eli 250 laivatyöntekijän lisäksi myös Helsingin (100 henkeä) ja Tallinnan (50 henkeä) konttorien työntekijät osallistuvat koulutuksiin, jotka toteutetaan etupäässä digivalmennuksena.

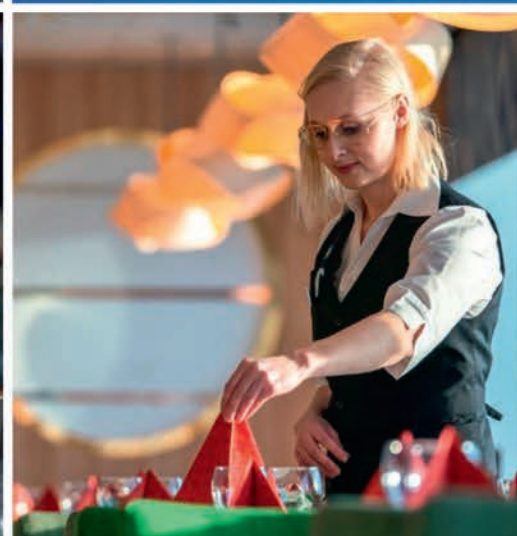
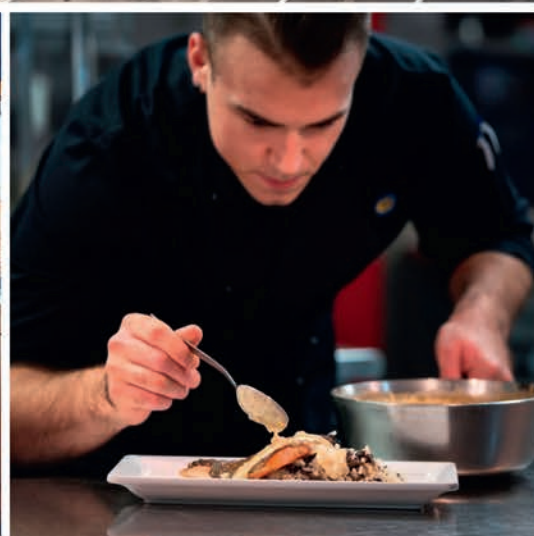
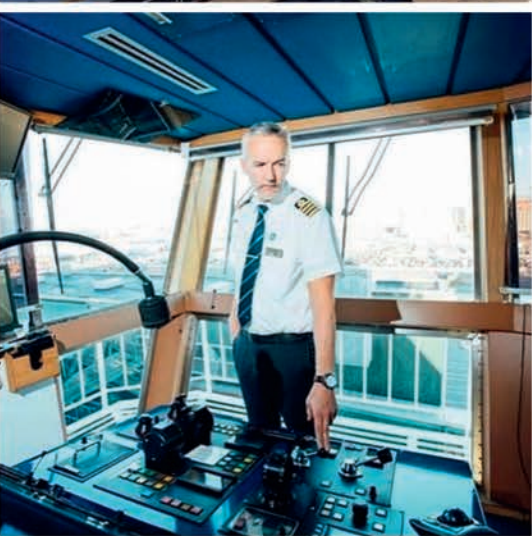
”Digivalmennus sopii meille hyvin, koska porukkaa on niin paljon eri paikoissa ja esimerkiksi työvuorot asettavat omat haasteensa”, Johansson kuvailee. Resilienssi, sen tunnistaminen ja vahvistaminen, on koulutuksen pääteemana, mutta myös esimerkiksi sisäisen motivaation tärkeys ja oman suoriutumisen johtaminen ovat tärkeitä asioita valmennuksissa.

Laiva on lastattu odotuksilla

Resilienssikouluttajana toimi Saara Remes Sovunrakentajat Oy:stä. Hän muistuttaa, että työskentely laivalla asettaa omat



KUVA: ECKERÖ LINE



reunaehtonsa kaikelle toiminnalle: laivahenkilökunnalta vaaditaan erityistä mielen joustavuutta ja kykyä reagoida haastavissakin olosuhteissa ammatillisesti. Joustavalla mielellä on kapasiteettia käsitellä vastoinikäymisiä, ongelmia tai jatkuvia muutoksia sekä selvittää niistä entistäkin vahvempaa.

”Omien tunteiden onnistunut johtaminen nousee tällaisessa tilanteessa isoon rooliin ja tässä muun muassa oman persoonallisuuden tunnistaminen ja resilienssin vahvistaminen voivat auttaa”, tietää Remes, joka on tehnyt Eckerö Linen kanssa yhteistyötä jo parin vuoden ajan.

Mutta miten sitten toteutetaan koulutus koko organisaatiolle, kun ”samassa veneessä” ovat niin johto, esimiehet kuin henkilöstökin? – Remes kiittelee eckerölaisia erinomaisesta asenteesta ja rohkeudesta haastaa itseään.

”Koulutuksen aikana on tullut esiin aivan mahtavia yhteisiä oivalluksia, konkreettisia tekoja ja henkilökohtaisia kehitystarinoita. Sitoutuminen ja hyvä tekemisen pohinä on ollut kertakaikkisen upeaa”, Remes toteaa valmennuksista, jotka jatkuvat vielä tänä vuonna.



Saara Remes Sovunrakentajat Oy:stä muistuttaa, että työskentely laivalla asettaa omat reunaehdot kaikelle toiminnalle: laivahenkilökunnalta vaaditaan erityistä mielen joustavuutta ja kykyä reagoida haastavissakin olosuhteissa ammatillisesti.

Hyvä työkaveruus kannattelee myrskyssä

Vuoden mittaan opittiin tekemään asioita omien vahvuuksien kautta ja huomioimaan sekä omat että toisten – pienet ja isot – onnistumiset. ”Kun huomaa, että saa asioita tehtyä, voi auttaa toisia ja kun siitä saa vielä kiitosta kollegoilta tai asiakkailta, jaksaa kiireistäkin päivää”, Remes summailee.

Kollegiaalisuus on tärkeä osa laivaelämää – ja sitä tulee vahvistaa kaikin keinoin. Erityisen tärkeää työkaverin tuki on silloin, kun on itsellä huono päivä tai siviilielämässä on vastoin käymisiä.

”Ihminen saattaa olla joskus ihan lukossa itsensä kanssa, eikä osaa sanoittaa niitä tunteita, jotka puskevat pintaan. Työpaikalla tämä saattaa näkyä muille kohtuuttoman kiihkeinä reaktioina ’pikku asioihin’ tai vastakohtaisesti passiivisuutena

Eckerö Line

- ainoa Suomen lipun alla liikennöivä laivayhtiö Helsingistä Tallinnaan
- alus m/s Finlandia
- liikennöi Helsingin Länsisatamasta, Länsiterminaali 2:sta
- sekä rahti- että matkustajareittiliikennettä
- perustettu vuonna 1994
- toimitusjohtaja Taru Keronen
- työntekijöitä 396
- matkustajia vuodessa 1,85 milj. (2018)
- autoja vuodessa 291 000 kpl (2018)
- liikevaihto 100 milj. € (2018)

ja kyvyttömyytenä tarttua toimeen. Tällöin parasta työkaveruutta on kuunnella”, tietää Remes.

Laivatyössä ”mielen ankeuttajiin” kuuluu esimerkiksi jatkuva kiireen tuntu, jolloin vaikuttaa herkästi, että mikään ei riitä, vaikka kuinka juoksisi hiki hatussa. ”Tällöin on hyvä etsiä juurisyitä ja eliminoida niitä aikasyöppöjä, jotka vaikeuttavat ajanhallintaa – ja oppia priorisoimaan tehokkaasti.”

Remes lisää, että on hyvin inhimillistä ajatella jostain eimieluisasta tehtävästä, että ’teen sen sitten huomenna’, mutta tätä ajattelumallia meidän kaikkien kannattaa varoa.

”Tekemättömät työt kasautuvat ja kuormittavat mieltä. Sadan prosentin takuulla”, hän nauraa.

Pintaa syvemmälle

Eckerö Linen pitkäjänteinen työ yrityskulttuurin ja johtamisen kehittämiseksi tunnustettiin myös vuoden 2018 Great Place to Work -tutkimuksessa. Eckerö Linen Trust Index -tulos nousi edellisvuodesta lähes kymmenen pistettä – ja uuden tuloksen myötä Eckerö Line nousi Great Place to Work -sertifioitujen työnantajien joukkoon.

”Olemme olleet mukana vuosina 2016, 2017 ja 2018. Nyt Trust Index -tuloksemme oli 71, kun se edellisenä vuonna tulos oli 63”, valottaa Minna Johansson. Tutkimuksessa tasavarvo nousi osa-alueeksi, jolla Eckerö Line sai erityisen hyvät pisteet. Johansson näkee, että solidaarinen ”laivahenki” näkyy tuloksissa.

”Moni eckerölainen kokee, että meillä on vahva yhteishenki – ja jokainen saa olla oma itsensä. Tasa-arvo ja tasavertaisuus muutenkin ovat meillä hyvällä tolalla”, hän toteaa.

”Yksi valmennusten tuoma ”helmi” liittyy parantuneeseen itsetuntemukseen”, Saara Remes toteaa.

”Kun käsitys itsestä – niin omista vahvuuksista kuin tsemppausta vaativista piirteistä – ovat tasapainossa sen kanssa, mitä tehtäväni edellyttää tai miten muut ihmiset käyttäytymiseni kokevat, luotaamme työyhteisön jäsenenä olemista ja johtamista jo paljon pintaa syvemmältä.”

”Nyrkkisääntönä on, että ensin pitää oppia tunnistamaan omia tunteita ja johtamaan itseään, vasta sen jälkeen pystyy niitä tunnistamaan ja johtamaan muissa”, Remes lisää.

Kulttuuritiimi varmistaa viestin perillemenon

Eckerö Linen yrityskulttuuria kehitetään mm. kulttuuritiimin avulla. ”Työryhmän toimintaan osallistuu henkilöstöä eri puolilta yhtiötä”, kertoo Minna Johansson.

”Kulttuuritiimissä on tällä hetkellä 18 henkilöä. Sekä laiva, Helsinki että Tallinna ovat edustettuna tiimissä ja samaten edustajia on johtoryhmästä, lähiesimiehistä, asiantuntijoista ja suorittavan työn tekijöistä”, Johansson listaa.

Kulttuuritiimin työ on auttanut tunnistamaan erilaisia kehityskohteita ja rakentamaan toimivampaa sisäistä viestintää. Kulttuuritiimi kokoontuu noin kerran kuukaudessa puimaan tiettyä ajankohtaista teemaa – jonka jälkeen tiimin jäsenet jalkautuvat kentälle ”kulttuurilähettiläinä”, jotka vievät viestiä eteenpäin.

”Näin vältämme tilanteen, jossa kaikki viisaus tulee ylhäältäpäin annettuna – kulttuuritiimin kautta kaikilla on parempi mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja vaikuttaa asioihin.”

Resilientit yksilöt ja tiimit ovat vahvoja

Minna Johansson ja Saara Remes ovat yhtä mieltä siitä, että vahva kulttuuri auttaa ratkaisemaan ongelmia työpaikalla ja asiakasrajapinnassa.

Erityisen tärkeää työkaverin tuki on silloin, kun on itsellä huono päivä.

”Yhteistä on se, että ihminen pitää aina kohdata ihmisenä”, Remes toteaa ja muistuttaa, että esimerkiksi kiukkuinen asiakas tai työkaveri ei puhku raivoa huvikseen.

”Kun meillä on taitoja kuulla sen raivon takana olevia todellisia tarpeita, mahdollisuutemme löytää toimivia ratkaisuja paranee huikeasti”, Remes toteaa.

Johansson on samoilla linjoilla:

”Resilienssiä vahvistamalla saamme lisää virtaa sekä työyhteisön ongelmien ratkomiseen että asiakaspalveluun.” ■

ILMOITUS

VÄLTÄ TARPEETTOMIA KONFLIKTEJA TYÖPAIKALLA

Stressin, jatkuvan ärtyneisyyden ja ratkaisemattomien konfliktien vuoksi huonosti voivat työnteijät aiheuttavat yleensä tulonmenetyksiä, koska heidän työtehonsa heikkenee ja tuottavuutensa laskee. Työpaikan yhteistyöongelmat voivat olla vaikeasti ratkaistavissa, mutta oikealla osaamisella ja hyvällä itsetuntemuksella voimme ratkaista tai jopa välttää ne.

”Konfliktilaskelma avasi silmät – miten paljon konfliktit maksaa”

Markku Hiljanen, toimitusjohtaja Ledear Oy:ssä osallistui Have a Nice Conflict koulutukseen juuri siitä syystä, että hän halusi tulla paremmaksi ratkaisemaan konflikteja työpaikalla.

Markku oppi TotalSDI kartoituksen avulla sekä tuntemaan itsensä paremmin että myös tuntemaan miten eri ihmiset reagoivat ja toimivat konfliktitilanteissa. Kiitos koulutuksen Markulla on nyt osaamista, joka auttaa hänet sekä tunnistamaan mahdollista konfliktia että oikeat työkalut konfliktin ratkaisemiseen.

TotalSDI työkalulla kartoitetaan ihmisten käyttäytymisen taustalla piileviä kannustimia. TotalSDI:n avulla voimme lisätä



ryhmädynamiikkatietoutta, tunnistaa yksilön henkilökohtaiset vahvuudet ja käsitellä työryhmien ristiriitoja ja konflikteja.

Ehkäise siis konfliktit ennen niiden syntymistä ja käänne erimielisyydet menestykseksi! ■

Seuraava Have a Nice Conflict-koulutus Positive Solutions järjestää Helsingissä 12.–13.6.2019. Tutustu koulutukseen ja varaa paikkasi nyt.

www.positivesolutions.fi



TUNTEIDEN TULKIT

MYÖTÄINTO JA
SOVITTELU AVAAVAT
UMPISOLMUJA
TYÖPAIKOILLA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PIXABAY

**// Tärkeää
on kyky
vieraila toisen
perspektiivissä.**





Helsingin yliopiston kirkkososiologian professorin Anne Birgitta Pessin mukaan olisi myös tärkeää huomata, ettei se vielä riitä, että työyhteisö innostuu myötätunnosta ja uskoo sen voimaan konfliktinratkaisussa. Avainkysymys on jalkauttaa yhteisön arkeen inhimillisempää, myötätuntoisempaa kulttuuria arjessa ja pidemmässä kaaressa.

Työpaikan moottorina voi toimia – tulostavoitteiden tai tuottavuustuksen sijaan – myös myötätunto. Monialainen, Business Finlandin osittain rahoittama CoPassion-hanke pureutui ”myötätunnon mullistavaan voimaan” 2015–2018. CoPassionin tutkijatiimiä veti Helsingin yliopiston kirkkososiologian professori Anne Birgitta Pessi, joka uskoo myötätunnon ja ”myötäinnon” voimaan työpaikoilla – myös silloin kun ollaan tiukasti napit vastakkain eikä konsensusta tunnu löytyvän.

Pessin mukaan konfliktien ratkaisemisessa on myötätunnon kannalta kaksi ydintä. Ensimmäinen on nähdyksi ja ymmärretyksi tuleminen – puolin ja toisin. Kuunnellaanko minua rauhassa ja myötätuntoisesti? Validoiko joku katseilla ja sanoilla jo heti alkuun näkökantani? Osaanko minä välittää toiselle kokemuksen, että näen ja kuulen sinua? Ja vielä: miten esimiehenä välittää tämä molemmille konfliktin osapuolille?

”Tärkeää on myös kyky vierailta toisen perspektiivissä”, muistuttaa Pessi.

”Vaikken tulisi toisen kanssa juttuun tai kokisi olevani samalla aaltopituudella – tai vaikka en yhtään olisi hänen kanssaan samaa mieltä – kykenenkö edes ajatuksissani vierailemaan hänen näkökulmassaan, hänen perspektiivissään”, hän kysyy.

Tunnerekisteri tutuksi

Vuorovaikutustilanteissa meidän tulee miettiä, mistä tarpeista toisen osapuolen näkökulma kumpuaa – ja pohtia, onko se tarve kenties yhteinen ja yleisinhimillinen, jotakin sellaista, johon voi samaistua. ”Tätä taitoa jokainen meistä voi vahvistaa”, tietää Pessi.

Pessi uskoo, että ylipäätään työpaikoilla kannattaisi panostaa empatiaan ja myötätuntoon: ”inhimilliseen kulttuuriin” arjessa.

”Joidenkin laskelmien mukaan esimiehiltä menee vuodessa jopa kaksi viikkoa työaikaa yksistään alaisten välisten konfliktien ratkomiseen. Jos mukaan lasketaan vielä alentunut työteho ja sitoutuneisuus sekä negatiiviset heijastusvaikutukset motivaatioon ja jaksamiseen, yhtälö on vieläkin huolestuttavampi”, Pessi toteaa ja lisää, että konflikti tihkuu myrkkyään työpaikan lisäksi herkästi myös asiakasrajapintaan.

Eettisten kysymysten äärellä

Pessin mukaan nykyisestä työelämässä puuttuu eettisiä työkaluja, joiden avulla käsitellä erilaisia työyhteisön kipupisteitä.

”Työntekijöitä ei kouluteta oppilaitoksissa, yliopistoissa eikä työpaikan koulutuspäivilläkään eettisten haasteiden koh-

Aavekonsultit Oy

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



Matti Nokela

Ota yhteyttä - luottamuksella

0400 503 122

matti.nokela@kolumbus.fi

www.mattinokela.net

// Työpaikoilla kannattaisi panostaa empatiaan ja myötätuntoon.

taamiseen. Tämä on erityisen huolestuttavaa tänä aikana, jossa joka tuutissa korostetaan – liikaakin ja kokonaisuutta miettimättä – itseohjautuvuutta”, tutkija huomauttaa.

”Mahdollisuuksia ja autonomiaa on äärettömän tärkeää vahvistaa, mutta ihmisiä ei saa jättää ilman turvaverkkoja ja inhimillisiä rakenteita. Itseohjautuvissa tiimeissä esimiehiltä tarvitaan erityisen paljon inhimillisyyden ja myötätunnon taitoja”, Pessi uskoo.

Kohti jalompaa kilvoittelua

Pessin ja Anna Seppäsen vetämä CoHumans.net -kollektiivi toteuttaa inhimillisemmän työelämän – myötätunnon, myötätunnon, empatian ja eettisyyden – koulutuksia ja workshoppeja erilaisissa organisaatioissa. Kysyntää on riittänyt:

”Palaute on ollut äärettömän intoutunutta ja kiittävää. Kentällä on innostusta, ja sen soisi leviävän myös hierarkisemmin ja kilpailuorientoituneemmin ohjattuihin organisaatioihin.”

Pessin mukaan olisi myös tärkeää huomata, ettei se vielä riitä, että työyhteisö innostuu myötätunnosta ja uskoo sen voimaan konfliktinratkaisussa. Avainkysymys on jalkauttaa yhteisön arkeen inhimillisempää, myötätuntoisempaa kulttuuria arjessa ja pidemmässä kaareissa.



AHVENANMAALLA bisnes ja tunnelma on samassa paketissa



KOKOUSPAKETIT
alk. 115 €/hlö

Kick-off, seminaari, TYKY-päivä
– vaihda maisemaa ja tee kokousmatkasta
merellinen elämys Ahvenanmaalla!

PAKETTIIN KUULUU KAIKKI:
laivamatkat, majoitus, kokoustilat ja ateriat
– autamme myös oheisohjelman luomisessa!

ÅLANDHOTELS.FI

+358 1815 555 • info@alandhotels.fi



Suomen Sovittelufoorumin pitkäaikainen puheenjohtaja Timo Pehrman sanoo, että kun ensimmäistä kertaa puhutaan porukalla vaikeista asioista, niin kyllähän se ahdistaa. Muuta mahdollisuutta ei kuitenkaan ole.

”Tämä tarkoittaa, että arjen kulttuuri on humaania läpi linjan, olipa sitten kysymys rakenteista, rutiineista tai vaikkapa puhettavasta.”

Tietoisuus nousee vaikka väkisin

Uutta, empaattisempaa linjaa ajaa myös Suomen Sovittelufoorumin pitkäaikainen puheenjohtaja Timo Pehrman, joka väitteli sovittelusta työyhteisön konfliktinratkaisumenetelmänä vuonna 2011. Mikä sitten on muuttunut kahdeksassa vuodessa? - Pehrmanin mukaan ongelmat ja suoranainen kiusaaminen eivät ole kadonneet työpaikoilta mihinkään, mutta toisaalta koulutusta on nyt enemmän – joten tietoisuus nousee väkisin.

”Paljon tapahtuu kuitenkin sitä, että konflikteja peitellään ja odotetaan, että ne ratkaisevat itse itsensä”, harmittelee Pehrman, joka on vetänyt läpi satoja sovitteluprosesseja eri organisaatioissa.

Konfliktin anatomia

Pehrmanin mukaan sama kaava tuntuu toistuvan tapauksissa. Ensin on se alkuperäinen kädenvääntö jostain työhön liittyvästä asiasta – kenties väitellään työvuoroista tai työnjaosta, ja jotain jää hampaankoloon. Asiasta lausutaan poikkipuolinen sana, jos toinenkin ja pian ollaan tilanteessa, jossa asiat eivät enää riitele vaan ihmiset.

”Konfliktista kasvaa ihmisten välinen riita, joka voi helposti kestää vuosikausia. Silloin suututaan ja kieltäydytään edes puhumasta toiselle osapuolelle.”

Tällöin esimies usein hyppää väliin ja yrittää puhalttaa pelin poikki: tyypillisesti alkuperäiseen riidan aiheeseen saadaan joku – sinänsä ihan reilu – kompromissi. Tämä kuiten-

// Ainoastaan antautumalla keskusteluun saadaan aikaan avointa vuorovaikutusta.

kaan ei enää tyydytä kumpaakaan riidan osapuolta: konflikti on jo mennyt ihon alle.

”Tässä tilanteessa on pakko ensin eheyttää tulehtunut ihmissuhde, ennen kuin muita toimia voi edes harkita.”

Puhu kuin henkesi edestä

Sovittelussa puhutaan suut puhtaaksi ja asiat suoriksi – ja Pehrman on nähnyt, että se voi olla kova paikka monelle.

”Kun ensimmäistä kertaa puhutaan porukalla vaikeista asioista, niin kyllähän se ahdistaa. Muuta mahdollisuutta ei kuitenkaan ole”, hän toteaa.

Ainoastaan antautumalla keskusteluun saadaan aikaan avointa vuorovaikutusta, joka taas lisää ymmärrystä toisen osapuolen motiiveista ja tunteista.

”Sieltä se halu yhteistyöhönkin sitten lopulta nousee”, tietää Pehrman.

HR paljon vartijana

Timo Pehrman katsoo, että HR-osastot ympäri maan ovat tärkeässä asemassa sovittelukulttuurin juurruttamisessa. Hän onkin ilolla pistänyt merkille, että HR-yksiköt ovat saaneet lisää resursseja tällä puolella.

”Kentällä on nyt uudenlaista ajattelua ja kulttuurinmuutos on tulossa”, uskoo Pehrman, joka tekee sovitteluja vielä eläkkeelläkin. Hänen mukaansa isot yritykset voivat kuitenkin olla aivan yhtä ulalla näiden asioiden kanssa kuin pienetkin.

”Isolla firmalla voi olla prosessit valmiina konfliktinratkaisuun, mutta ne eivät auta mitään, kun ne on väärin suunniteltu”, hän täryttää.

”Esimerkiksi työnohjaus ei toimi konfliktitilanteiden ratkaisussa.” ■

SOPUA JOHTAMALLA LÄPIMURTOON TYÖPAIKALLA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

Suorituksen johtamisen ja työyhteisön konfliktinhallinnan dosentti Pia Lappalainen uskoo, että työyhteisösovittelu on tehokas interventio tilanteessa, jossa työpaikan vuorovaikutusongelmat uhkaavat henkilöstön motivaation lisäksi jo työterveyttäkin.

Kuuden vuoden aikana noin 50 tapausta sovitellut Lappalainen toteaa, että työyhteisösovittelu on matalan kynnyksen työkalu, joka oikein johdettuna tuo nopean avun – ja saattaa kehittää työyhteisön toimintaa jopa lähtötilannetta paremmaksi.

”Yleensä ajatellaan, että kun ristiriidat ratkaistaan, saadaan tuottavuus palautettua sille tasolle, missä se oli ennen ongelmia. Usein kuitenkin käy niin, että sovitteluprosessi paljastaa ihmisissä piileviä resursseja, joiden ansiosta tuottavuus nouseekin paljon perustasoa korkeammalle”, hän tietää.

Lappalainen on monesti nähnyt omin silmin ”ahaa-hetken”, joka muuttaa kaiken. Tällöin sovitteluun osallistuva henkilö alkaa tarkastella tilannetta uusin silmin ja tapahtuu todellinen transformaatio.

”Tällainen läpimurto kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun, mikä heijastuu liki väistämättä myös tuottavuuteen.”

Muutos vie mukanaan

Lappalaisen mukaan ahaa-elämys on sitä dramaattisempi, mitä enemmän henkilö on ajatellut, että organisaation kulttuuri on kiveen kirjoitettu, eikä mitään voi tai kannata yrittää muuttaa. Alistuva asenne saa kyytiä siinä silmänräpäyksessä, kun ihminen alkaa nähdä ympärillään mahdollisuuksia muutokseen.

Helppea ei valaistumisen saavuttaminen silti ole. Lappalainen myöntää, että ihmissuhdeongelmien ratkominen avoimesti voi tuntua ylitsepääsemättömän kuormittavalta.

”Sovitteluun osallistujat arastelevat etukäteen omia reaktioitaan, muiden suhtautumista ja mahdollisia seuraamuksia. Heille palkitsevinta onkin sitten huomata prosessin aikana, että rohkea osallistuminen lisää dialogia ja syventää ihmissuhteita”, Lappalainen toteaa ja rohkaisee osapuolia laittamaan itsensä likoon, vaikka välillä hirvittääkin. ”Loppupeleissä se palvelee kaikkia.”

Johda sovintoa!

Lappalainen on paitsi työyhteisösovittelija myös aihepiirin

tutkija, jonka väitöskirjassa valotettiin esimiehen tunneälyn osa-alueiden ja persoonallisuuden piirteiden suhdetta hyväksi koettuun johtamiseen. Hän kertoo, että kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa puhutaan ”restoratiivisesta johtamisesta”, jonka hän kääntäisi ’sovun johtamiseksi’.

”Näemme nyt kehityksen, jossa sovittelu tulee koko ajan enemmän kasvun äärelle. Ennen sovittelun pääpointtina oli saada aikaan sopimus osapuolten välille, mutta nyt huomioidaan myös ne henkilökohtaiset asiat ja kokemukset, joita prosessi antaa.”

Lappalainen uskoo tutkimuksia, joiden mukaan Suomessa esiintyy huomattavan paljon konflikteja työpaikalla – mutta ei hän pidä sitä yksin negatiivisena asiana. Kun kissa nostetaan pöydälle, asiat pystytään puhumaan halki – eivätkä tunteet jää turhaan tulehtumaan.

”Sovittelun määrä on meillä nousussa ja sama trendi varmasti jatkuu”, hän uskoo.

Erilaisia & arvokkaita

Lisääntynyt diversiteetti työpaikoilla saa aikaan sen, että toisinaan ihmisten välillä kipinöi – mutta ”peruskonfliktin kaava” on sama kuin aina ennenkin:

”Juurisyyinä vaikuttaisi usein olevan joku väärinkäsitys, mutta kun mennään siitä vielä syvemmälle, huomataan että konfliktin synnyttää ja sitä ruokkivat ihmisten persoonallisuuksien erot.”

Persoonallisuuksien eroja Lappalainen ei tietenkään halua nähdä jarruna, vaan rikkautena: kun erilaisia ihmisiä ”törmäytetään” positiivisessa ilmapiirissä, jossa kaikkia kuunnellaan ja arvostetaan, se on valtava vahvuus koko organisaatiolle.

Jahka näitä ”törmäyksiä” opitaan ottamaan vastaan ilman, että defenssit nousevat pystyyn, mahdollisuus kasvuun on raju. ”Konfliktinratkaisulla voidaan vähentää ihmisten tarvetta puolustautua. He oppivat ottamaan vastaan korjaavaa palautetta, kasvavat ja kehittyvät”, uskoo Lappalainen. ■

KIVI POIS KENGÄSTÄ

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

*Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ tekee
määritietoista työtä ratkoakseen työpaikan ihmissuhteisiin liittyviä
haasteita ja konflikteja mm. erilaisten valmennusten kautta.
Asiakkuuspäällikkö, työnohjaaja, coach Marianne Terkki-Mallat tietää
mistä kenkä hyvin usein puristaa: kun kiire prässää, ei ehditä pysähtyä
ajattelemaan yhdessä – saati kuulemaan ja ymmärtämään toisia.*

”Tästä seuraa inhimillisiä törmäyksiä työpaikalla, mitkä taas johtavat väärinymmärryksiin ja loukkaantumisiin”, hän toteaa.

Toinen Terkki-Mallatin mainitsema asia liittyy koviin tavoitteisiin: kun rima on asetettu liian korkealle, siitä voi seurata stressiä ja erilaisia haitallisia lieveilmiöitä. Työyhteisössä saatetaan esimerkiksi tiedostamatta laittaa työntekijät kilpailemaan toistensa kanssa. ”Se pitäisi kuitenkin muistaa, että tulosta tehdään yhdessä yhteen hiileen puhaltamalla”, hän huomauttaa.

Lisäksi monella työpaikalla voi olla toimintatapoja ja erilaisia persoonallisuuksia, jotka haastavat. Jääräpäisyyttään ei kuunnella, vaan pidetään omasta kannasta kiinni loppuun asti. Ja sitten kun kipinöi, tulkitaan ja vedetään asiasta nopeasti johtopäätös ilman riittävää selvittelyä tai kuulemista, kuten erotuomariksi tahtomattaan joutunut kiireinen esimies saattaa tehdä.

”Työpaikoilla saatetaan laittaa sähköposteja, kun ei olla valmiita kohtaamaan kasvotusten”, Terkki-Mallat kuvaa sähköpostijohtamista ja ristiriitojen kohtaamista. ”Tai sitten puhutaan kolmannelle taholle, eikä pyritä ensin kohtaamaan asianosaista henkilöä.”

Yhteisen pöydän ääreen

Terkki-Mallat uskoo kuitenkin, että ratkaisu löytyy osapuolista itsestään – joko heillä tai työyhteisöllä on kyky ratkaista haastavia tilanteita itse.

”Lähtökohtana on halu ja uskallus kohdata kyseinen asia ja henkilö. Molempien osapuolten näkökulmien kuuleminen, ymmärtäminen sekä halu löytää ratkaisu vie lukkiutunutta tilannetta eteenpäin.”

Terkki-Mallat muistuttaa, että tämä ei tarkoita sitä, että kaikesta pitäisi olla samaa mieltä, vaan että on ”riittävä tuntu” yhteisestä päämäärästä. ”Parhaimmillaan tällaiset tilanteet ovat oppimistilanteita ilman sen suurempaa syytelyä.”

HY+:n sovittelutaitoja sekä restoratiivista lähestymistapaa hyödyntävien valmennusten avulla saavutetaan hyviä tuloksia. Kun asiat puhutaan auki, ilma puhdistuu kummasti. Näin liikutaan kohti eheyttävää kohtaamisen kulttuuria:

”Tässä prosessissa osapuolet otetaan mukaan tilanteen käsittelyyn syylistämättä ja syyllistä etsimättä ja tilanteesta opitaan yhdessä.” Terkki-Mallatin mukaan vahvaa, ratkaisukeskeistä otetta tarvitaan ja tilanteen ymmärtämistä riittävässä määrin.

Ulkopuolinen hätiin?

Aina osapuolet eivät kuitenkaan pysty kohtaamaan ja selvittämään tilannetta, vaan tarvitaan ulkopuolista apua esimerkiksi työnohjauksen, valmennuksen tai työyhteisösovittelun avulla. ”Nämä voivat olla hyvinkin voimaannuttavia oppimiskokemuksia työntekijöille ja työyhteisöille ja avartaa parhaimmillaan jokaisen maailmankuvaa.”

Terkki-Mallat näkee, että toisen tunteminen paremmin ja kokonaisvaltaisemmin ihmisenä ehkäisee myös tehokkaasti konfliktien syntymistä. Kun työntekijän psykologiseen turvallisuudentunteeseen panostetaan, hän pystyy kasvamaan ihmisenä – eikä tuottavuus työpaikallakaan huonompaan suuntaan mene.

”Tulevaisuudessa työpaikkakonflikteihin osataan jo puuttua fiksummin”, Terkki-Mallat uskoo – olipa sitten kysymys johtajasta, esimiehestä, HR-ammattilaisesta tai työntekijästä.

”Opittavaa silti on varmasti edelleen jokaisella.” ■

NÄKÖKULMA

Saara Remes

saara.remes@saararemes.fi

saara@sovunrakentajat.fi

Kirjoittaja Saara Remes on työ- ja organisaatiopsykologiaan erikoistunut valmentaja, työyhteisösovittelija sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeinen psykoterapeutti.

ÄLÄ TULE PAHA PÄIVÄ, TULE HYVÄ PÄIVÄ!

Olen usein kysynyt pitämässäni valmennuksissa osallistujilta, millainen on hyvä työpäivä? Ihmiset kertovat aina, että hyvä päivä rakentuu pienistä asioista ja kohtaamisista: sanotaan hyvät huomenet aamulla, huomataan mitä työkaveri tekee ja annetaan kiitosta.

Päivä on jo lähes "super", jos koemme oivalluksia ja onnistumisen elämyksiä, kun hommat rullaa hyvässä yhteistyössä. Havaintoni on aina sama, joten rohkenen kiteyttää sen tähän: hyvä työpäivä sisältää itseasiassa aika tavallisia asioita. Se ei todellakaan edellytä ihmeitä!

Kun keskustelemme asioita vähän syvemmälle, tulee ilmi toki muitakin. Kuulen tarinoita näkymättömyydestä; kun kukaan ei ole kiinnostunut siitä, miten pärjäämme, tai kun on joutunut syrjään työyhteisön sosiaalisista porukoista. Kuulen pettymystä siitä, ettei työtä arvosteta tai siitä ei saa palautetta – kiitoksesta nyt puhumattakaan.

Lukuisat tutkimustulokset (esim. EU Osha, 2014; Ashford, Susan J., 2016) vahvistavat kuulemaani. Ihmisen subjektiiviset kokemukset ovat avainasemassa työn onnistumisen ja sujumisen kannalta.

Luvut ovat kannustavan yksiselitteisiä: tyytyväiset työntekijät tuovat yrityksille noin 40 % enemmän liikevaihtoa kuin tyytymättömät ja organisaation ilmapiiri selittää arviolta 20–30 % liiketaloudellisesta tuloksesta. Ja kun työntekijä viihtyy, asiakas saa parempaa palvelua – sehän on selvä.

Seuraava kysymys tietenkin kuuluu, että miten työpäivän menestysresepti saadaan leivottua käytäntöön? Vastaus on itse asiassa hyvin yksinkertainen: se edellyttää organisaatiolta kykyä ymmärtää ja kohdella ihmisiä ihmisenä.

Mietipä hetki omalla kohdallasi – mitä tämä oikein tarkoittaa? Mitä kaipaat onnistuaksesi työssäsi?

– Todennäköisesti päädyt samoihin seitsemään "perus-ainekseen" kuin me kaikki muutkin: haluamme, että tekemisestäni ja minua yksilönä *arvostetaan*. Me kaipaamme *reiluutta* ja *ymmärrystä* esimerkiksi siitä, miten paljon olemme nähneet vaivaa jonkin asian eteen. Tämän lisäksi me haluamme kokemuksen työmmme *hallinnasta* ja siitä, että joku on minusta ja tekemisestäni *kiinnostunut*. Kokemus *edistymisestä* eli oppiminen ja oivallukset sekä tekemisen *mielekkyys* kuuluvat myös menestysreseptin sisältöön.

Valmennuksissani kolmas ja ehkä tärkein kysymys vetää ihmiset aina jotenkin totisiksi. Miten minä itse osoitan arvostusta tai mitä minä itse teen, kun toimin reilusti? ■

Ohessa muutamia asiakkailtani kuultuja vinkkejä Hyvän Päivän aineksiin. Ole hyvä!

- 😊 **ARVOSTUS:** "Kysyn mielipidettä tai neuvoa".
"Kiitän ja annan palautetta". "Kuuntelen!"
- 😊 **KIINNOSTUS:** "Mitä kuuluu?" "Pärjäiletkö?"
- 😊 **YMMÄRRYS:** "Oletpa nähnyt paljon vaivaa",
"Ihmisillä on erilaista osaamista."
- 😊 **REILUUS:** "Toimin kuten on yhdessä sovittu",
"Kohtelen kaikkia samanarvoisesti."
- 😊 **HALLINTA:** "Kerron hyvissä ajoin muutoksista",
"Ennakoin, organisoin ja priorisoin."
- 😊 **MIELEKKYYS:** "Tiedän, että työlläni on merkitystä ja joku tarvitsee sitä", "Pystyn hoitamaan työni niin, että voin olla siitä ammatillisesti ylpeä."
- 😊 **EDISTYMINEN:** "Oivallan joka päivä uutta!",
"Jaan omaa osaamistani muille."

KUVA: SIMO PIIRSKANEN



**// Kuntoutus
koskettaa
tyypillisesti monta
elämänhallinnan
aluetta.**

SUOJELE OMAA JAKSAMISTA KELAN KIILA-KUNTOUTUKSET AUTTAVAT TYÖSSÄÄN KUORMITTUNEITA UUDELLA, HOLISTISELLA OTTEELLA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: PIXABAY



Työelämän kuormittavuus saa aikaan sen, että monen täytyy viheltää peli poikki. Jotta työntekijä saa taas kupletin juonesta kiinni, on saatavilla monenlaisia kuntoutuspalveluja. Yksin Kela järjestää ammatillista kuntoutusta, vaativaa lääkkinnällistä kuntoutusta, kuntoutuspsykoterapiaa sekä lääkkinnällistä kuntoutusta harkinnanvaraisena kuntoutuksena.

Leena Penttinen vastaa Kelan Työ- ja toimintakykytuksien osaamiskeskuksen Kuntoutuspalvelujen ryhmästä. Hän kertoo, että kuntoutuksen tavoitteena on ennen kaikkea säilyttää ja parantaa kuntoutujan työ-, opiskelu- ja toimintakykyä. Kelan kuntoutusta hakevalla tulee olla asianmukaisesti todettu sairaus, vika tai vamma kuntoutuksen perusteena.

”Nykyään fokus on vahvasti siinä, että ihmisen työkykyä tuetaan ja parannetaan niin, että hän pysyy työelämässä.

Kuntoutus koskettaa tyypillisesti monta elämänhallinnan aluetta”, hän linjaa.

Kolme vuotta KIILAA

Hyvä esimerkki tästä holistisesta suuntauksesta on vuonna 2016 startannut ammatillinen KIILA-kuntoutus, jonka kurssseja voivat hakea työnantajat, ammattiliitot ja yhdistykset ympäri vuoden. ”KIILA-kuntoutuksessa työnantaja, työntekijän lähi-



esimies ja työterveyshuolto ovat tärkeitä toimijoita, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä koko kuntoutusprosessin ajan”, kertoo vastuusuunnittelija Penttinen.

”KIILA-kuntoutus edistää työntekijöiden työhyvinvointia, mutta vielä on tärkeää tiedottaa KIILA-kuntoutuksesta. Esimerkiksi yrityksille tutumpi oli usein Aslak-kuntoutus.”

”Lähtökohtana on se, että suomalaiset voivat pääpiirteittäin hyvin, mutta he myös kuormittuvat työssään. Kuntoutuksen avulla isketään positiivista kiilaa tähän haitalliseen kehitykseen – siitä myös KIILA-nimi”, Penttinen kertoo.

Penttisen mukaan ihmisten elämäntilanteet ovat niin moninaisia, että voimavaroja arkeen tarvitaan paljon. ”Esimerkiksi silloin kun ihmisillä on työnhallinta heikentynyt,

KUVA: LEENA PENTTINEN



Kelan Työ- ja toimintakykytuuksien osaamiskeskuksen Kuntoutuspalvelujen ryhmästä vastaava Leena Penttinen sanoo että, lähtökohtana on se, että suomalaiset voivat pääpiirteittäin hyvin, mutta he myös kuormittuvat työssään. Kuntoutuksen avulla isketään positiivista kiilaa tähän haitalliseen kehitykseen.



pitää antaa välineitä ensin hahmottaa oma työkyky ja sitten korjata tilanne.”

Penttinen muistuttaa, että kuntoutus on aina muutosprosessi – ja joskus muutosta itsessä pitää kuulostella ja herätellä ihan tosissaan, ennen kuin saadaan aikaan halutunlainen lopputulos.

Reilun vuoden ryhtiliike

Miten KIILA sitten toimii? – Tyypillisesti työterveyshuolto tunnistaa työntekijän työkyvyn riskit ja määrittää ajankohdan, jolloin kuntoutusta tarvitaan. Vastaavasti myös työntekijän esimies voi tunnistaa tilanteen, ottaa asian esille sekä ohjata työntekijän työterveyshuollon kautta kuntoutukseen.

KIILA-kuntoutus toteutetaan ryhmämuotoisina avovuorokausina (majoitusmahdollisuus) ja yksilöllisen avopäivän (majoitusmahdollisuus) sekä yksilöllisten käyntikertojen yhdistelmänä.

”Ryhmämuotoiset jaksot ovat kaikille pakollisia. Kuntoutuksen pituus ja sisältö muodostuvat kuntoutujan tilanteen arvioinnista, ryhmäjaksoista ja yksilöllisistä osista sekä päätösosasta”, kuvailee Penttinen.

KIILA-kurssi sisältää 10–13 ryhmämuotoista vuorokautta, 1 yksilöllisen avopäivän ja 2–4 yksilöllistä käyntikertaa (joista vähintään yksi asiantuntijan käyntikerta). Kurssi toteutetaan 1–1,5 vuoden aikana.

”Vuonna 2018 KIILA-kuntoutuksiin osallistui 2 760 ihmistä”, kertoo Penttinen. ”Kuntoutuksessa on tärkeää perehtyä myös työpaikan toimintatapoihin ja työolosuhteisiin”,

// Ehkä jossain vaiheessa KIILA voisi vielä enemmän työntyä työpaikoille.

hän toteaa. KIILA-kuntoutus voi myös olla ratkaisu silloin, kun asianmukaisesti todetun sairauden tai vamman arvioidaan lähivuosina heikentävän työntekijän työkykyä ja ansaintamahdollisuuksia.

Kaikki voi hakea

Mikään ammattikunta sen sijaan ei "kiilaa" toisen edelle KIILAssa. "Kaikki papista lihanleikkaajaan voivat hakea KIILaan", vahvistaa Penttinen.

KIILA on sen verran uusi työkalu, että sen vaikuttavuudesta ei ole vielä paljon tietoa. Valmisteilla olevasta KIILA-tutkimuksesta Penttinen tarjoaa kuitenkin jo joitain maistiaisia:

"Sekä työntekijä, esimies että työterveydenhuolto ovat yhtä mieltä siitä, että KIILA-kuntoutus on edistänyt kyseisen henkilön työkykyä."

KIILA-kuntoutuksen polku

1. Työntekijällä on selviä merkkejä työkyvyn heikkenemisestä: työntekijä, esimies tai työterveyshuolto tunnistaa työkyvyn heikentymisen oireet. Työntekijä ohjataan työterveyshuoltoon.
2. Lääkäri toteaa kuntoutuksen tarpeelliseksi ja kirjoittaa työntekijälle B-lausunnon.
3. Työntekijä hakee joko oman työnantajansa KIILA-kuntoutuskurssille tai muuhun KIILA-kuntoutukseen. Työntekijä täyttää esimiehensä kanssa KIILA-kuntoutuksen ammatillisen selvityksen. Työntekijä liittää hakemukseen lääkäriltä saamansa B-lausunnon.
4. Kuntoutuskurssi voi alkaa, kun ryhmässä on 6–8 osallistujaa.
5. Kuntoutuksen jälkeen työpaikalla, esimiehellä ja työterveyshuollolla on vastuu seurata kuntoutujan selviytymistä työssään. Kuntoutettavalla itselläänkin on vastuuta omasta työkyvystään.

Lähde: Kela



KUVA: JAN LÖFSTEDT

Kelan vastaava asiantuntijalääkäri Jan Löfstedt sanoo, että kun tilanne on sellainen, että sekä ruumiin että mielen jaksaminen on koetuksella, KIILA on oiva tapa etsiä uusia voimavaroja arkeen.

Penttisen mukaa KIILA on työnantajankin mielestä toimiva malli, koska siinä kuntoutettava ei "katoa" mihinkään – ihminen on töissä normaalisti, paitsi silloin, kun hän osallistuu ryhmäjaksoihin tai muuhun kurssitoimintaan.

Ongelmavyöhyhtiä purkamaan

Kelan vastaava asiantuntijalääkäri Jan Löfstedt vahvistaa, että KIILA on tullut isosti Kelan tarjoaman kuntoutustarjonnan keskiöön. Hänen mukaansa se tyypillinen "KIILA-tarina" on sellainen, että työntekijällä on jokin työkykyyn vaikuttava / työkykyä rajoittava perussairaus (kuten kipeä selkä tai niska), työterveydenhuolto (yhdessä työnantajan kanssa) on yrittänyt hoitaa ongelmia aikansa – ja todennut sitten, että lisäresursseja tarvitaan.

Hyvin usein erilaiset säröt ja kivut kropassa näkyvät ennen pitkää myös pääkopassa: esiintyy uupumusta, masennusta ja ahdistusta.

"Kun tilanne on sellainen, että sekä ruumiin että mielen jaksaminen on koetuksella, KIILA on oiva tapa etsiä uusia voimavaroja arkeen", Löfstedt uskoo.

Nykyistä kuntoutusprosessia ei kuitenkaan voi kuvailla erityisen saumattomaksi – oikeastaan päinvastoin. Siirtymässä terveydenhoidosta kuntoutukseen on nimittäin, jos ei aivan rotko, niin ainakin kelpo aukko. Löfstedtin mukaan ongelma

YRITYKSET HALUAVAT MONIPUOLISIA KUNTOUTUSPALVELUJA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN KUVA: PEURUNKA

Peurunka on yksi Suomen johtavista kuntoutuspalveluiden tuottajista, jonka palveluja käyttävät niin työikäiset, ikääntyneet kuin vaativaa lääkkinnällistä kuntoutusta tarvitsevat. Peurungon terveys- ja hyvinvointipalveluiden johtaja Anu Salpakoski kertoo, että yksin KELAn kautta tulevista kuntoutujista tulee väkevä asiakasvirta: vuositasolla 24 000 kuntoutusvuorokautta.

”Esimerkiksi KIILA-kuntoutuksia järjestettiin viime vuonna 1 500 vuorokauden edestä. Näiden lisäksi KIILA-prosessi sisältää käyntikertoja, jotka osin voidaan toteuttaa etäyhteyksin. Vuosittain Peurungassa voidaan järjestää 27 KIILA-kuntoutuskurssia, joihin mahtuu 8 kuntoutujaa kurssia kohden”, lisää Salpakoski.

KIILA on yksi uusista kuntoutusmalleista, jossa yhteistyötä työnantajatahoon on tiivistetty. ”Kuntoutuksessa haetaan holistista otetta työhyvinvointiin ja jaksamiseen”, Salpakoski toteaa.

”Kun yritysten kanssa on tekemisissä, huomaa selvästi että kokonaisvaltaisempaan suuntaan ollaan koko ajan menossa. Tämä näkyy esimerkiksi yrityksille suunnatuissa työhyvinvointivalmennuksissa.”

Peurungalla on sadoittain yritysasiakkaita, joiden tarpeita halutaan kuunnella herkillä korvalla. Salpakosken mukaan parhaisiin tuloksiin päästään, kun työhyvinvointistrategiaa suunnittelemassa on työterveydenhoito, yrityksen HR ja johto sekä kuntoutuksen ja hyvinvoinnin ammattilaiset.



”Kun toimitaan yhdessä, voidaan työhyvinvointia viedä merkittävästikin eteenpäin”, Salpakoski toteaa ja lisää, että suunnitelmallisuus auttaa myös valitsemaan mittarit ja tavoitteet, jotka antavat asianmukaiset liiketoiminnalliset raamit työhyvinvointitoiminnalle.

”Esimerkiksi HR-osasto on tätä nykyä aika hyvin kiinni kuntoutusmaailmassa, mutta petraamisen varaa on vielä. Jatkossa monialainen yhteistyö korostuu, jotta pystytään tehokkaimmin pureutumaan niin työyhteisön kuin työntekijän työhyvinvointiin.” ■

on juuri siinä, että nämä kaksi asiaa nähdään erillisinä toimintoina.

”Ajatellaan, että terveydenhoito hoitaa hommansa ensin ja sitten vähän odotellaan – ja sitten se kuntoutuskin voi lopulta alkaa. Tilanne pitäisi muuttua sellaiseksi, että kaikissa sairauksissa kuntoutus mielletään osaksi hoitoa jo varhaisessa vaiheessa, kuten nyt esimerkiksi lonkkaleikkauksissa, joissa kuntoutus alkaa heti leikkauksen jälkeisenä päivänä.”

Löfstedt harmittelee, että kuntoutus alkaa liian myöhään, vaikka aikaisempaan starttiin on meillä olemassa kaikki edellytykset. ”Tiiviimpi yhteistyö eri toimijoiden välillä on meillä suuri mahdollisuus, kun siirrytään 2020-luvulle.”

Asiakkuuden käsite uusiksi?

Toinen tulevaisuuden suunta voisi olla kysymys asiakkuudesta. ”Kelan kuntoutusasiakas on työntekijä, mutta voisivatko myös yritykset olla Kelan asiakkaita?”, hän kysyy. Löfstedtin mukaan Kela voisi antaa vielä nykyistä enemmän tukea myös työpaikoille ongelmavyyhtien purkamiseksi. Jo nyt KIILA-kuntoutus

tosin on jalkautunut työpaikoille ja palveluntuottajan asiantuntija käy työpaikalla.

”Ehkä jossain vaiheessa KIILA voisi vielä enemmän työntyä työpaikoille. Siihen ympäristöön, jossa ihmiset oikeasti ovat ja tekevät työnsä.”

”Etenkin pienemmät yritykset, joissa ei ole varsinaista HR-funktiota, voisivat hyötyä kohdennetusta palvelusta”, pohtii Löfstedt. ”Ulkopuolinen toimija voisi tuoda oman panoksensa ongelmien ratkaisuun.”

Löfstedt allekirjoittaa Penttisen havainnon, että arki suomalaisilla työpaikoilla rassaa päätä ja kroppaa. Hänen mukaansa leppoisa työelämä on jäänyt jo ainakin kolmen vuosikymmenen päähän – sen verran hurjaksi on ravi työpaikoilla yltänyt.

”Löysät on meillä otettu pois jo niin monta kertaa”, Löfstedt toteaa ja listaa esimerkkejä 1990-luvun alun lamasta Kikyyn. ”Työelämä vaatii, että työntekijä on aina luova ja dynaaminen, mutta kaikki eivät mitenkään voi olla.” ■



VAIKUTTAVUUS ON KUNTOUTUKSEN ISKUSANA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: VARALAN URHEILUOPISTO

Yritykset janoavat kuntoutus- ja aktivointitoiminnalta vaikuttavuutta, joka on todennettavissa numeerisesti. Varalan Urheiluoiston hyvinvointipalvelupäällikkö Minni Suni kertoo, että vaikuttavuuden rinnalla vahvoja teemoja ovat kokonaisvaltaisuus, asiakaslähtöisyys sekä tavoitteiden mukainen suunnittelu ja toteutus.

”Ennaltaehkäisevän kuntoutuksen suosio on meillä ollut jatkuvasti kasvussa vuoden 2016 lopusta lähtien”, hän kertoo.

”Myös räätälöinti yleistyy koko ajan, olipa sitten kyse yksilöistä ja ryhmistä.”

Varalalla on kymmenkunta yritystä ja julkista toimijaa asiakkaina – mm. Tampereen kaupunki käyttää urheiluoiston palveluja hyvin laajasti. Sunin mukaan trendinä kentällä on varmistaa avainhenkilöiden työkyky ja räätälöidä näille paketteja, jotka pitävät heidät iskussa.

”Kohdentaminen on tärkeää, oli sitten kysymys työntekijöistä, esimiehistä tai johdosta.”

Varala tarjoaa työhyvinvointiin kaksi ohjelmakokonaisuutta: Varala Recharger ja Digiterveys. Näissä tuoteperheissä olennaista on ensin ymmärtää yrityksen työhyvinvoinnin haasteet ja tarpeet.

”Niiden pohjalta suunnittelemme ohjelmakokonaisuuden yhdessä yrityksen ja mahdollisesti asiakkaan työeläkevakuutusyhtiön kanssa.” Tyypillisiä teemoja ovat mm. vireä arki ja jaksaminen, ravitsemus, tuki- ja liikuntaelimestön kunto ja mielen huolto.

”Kummassakin ohjelmakokonaisuudessa on asiakkaita vuosittain yli 200 henkeä”, hän lisää.

Tasapaino hakusessa

Suni tietää, että monen kuntoutuksen takana on arjen hektisyys: kuormituksen ja palautumisen välistä tasapainoa pitää välillä etsiä ihan tosissaan. ”Onneksi organisaatiot ovat tajunneet, että tämä on pitkä tie ja vaatii pitkäjänteistä asennetta, sen sijaan että järjestetään liikuntapäivä tai kaksi.”

Sunin mielestä myös erilaisille virkistys- ja hyvinvointipäiville on oma paikkansa – ihmiset saavat niistä virtaa ja tiimihenki paranee. Kipeä selkä tai keskivaikea masennus ei kuitenkaan häivy mihinkään ja sen takia kuntoutusportfoliossa pitää olla paljon kovia työkaluja.

”Meiltä kysytään niitä konkreettisia toimia, joiden avulla esimerkiksi sairauspoissaolot saadaan alas. Kaikessa toiminnassa on mukana mittarit.” ■

KUNTOUTUS EI OLE YHDESTÄ PUUSTA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

Työpaikoilla on selvästi huomattu erilaisen kuntoutustoiminnan tärkeys – ja tähän ollaan valmiita myös panostamaan entistä enemmän. Toimitusjohtaja Marjukka Aaltonen Kiipula-Avirestä toteaa, että etenkin kuntoutukset, joilla edesautetaan ihmisten palaamista työelämään, ovat nyt vahvassa nosteessa.

”Lisäksi nyt osataan ajatella, että kuntoutukseen menevä kollega ei ole raihnainen vaan vastuullinen – hän toimii ennakkoivasti ja pitää huolta omasta työkyvystään”, Aaltonen toteaa.

Ennen myös ajateltiin, että kuntoutus astuu kuvaan lähinnä silloin kun takana on onnettomuus tai sairaus. ”Nykyään tiedetään, että kuntoutukseen pääsy ei voi olla diagnoosin varassa ja osataan toimia riittävän varhaisessa vaiheessa.”

Kiipula-Avire (Avire Oy) on Kiipulasäätiön omistama hyvinvoinnin ja kuntoutuksen yritys, joka on erikoistunut tuki- ja liikuntaelin-, mielenterveys-, voimavara- ja työlähtöiseen kuntoutukseen. Palveluja tuotetaan sekä Kelan kuntoutuksena että työnantajarahoitteisesti.



”Me palvelemme 16 paikkakunnalla 130 kuntoutuksen ja hyvinvoinnin ammattilaisen voimin. Teemme käyntejä myös työpaikoille”, Aaltonen kertoo.

Aaltonen muistuttaa, että kuntoutus on sekä muutosten hallintaa että uuden oppimista. ”Kuntoutus voidaan toteuttaa esimerkiksi avomuotoisena, jolloin päivän päätteeksi pääsee kotiin – tai sitten vaikkapa etä/verkkomuotoisena”, Aaltonen toteaa ja lisää, että uusia kuntoutusmuotoja tulee jatkuvasti. ■

ILMOITUS

LOHJAN KUNTOUTUMISKESKUS – ASIAKASLÄHTÖISET KUNTOUTUS- JA VALMENNUSPALVELUMME VAHVEMMAN ARJEN TUEKSI

Kuntoutumisessa tavoitteenamme on rakentaa kuntoutujan itsehoidon keinovalikoimaa ja tuottaa yhdessä ratkaisuja, siten että kuntoutujan toimintakyky, työikäisen työkyky ja opiskelijan opiskelukyky kehittyvät. Muutosvalmennus tähtää omien voimavarojen vahvistumiseen, kykyjen ja taitojen kasvuun ja pystyvyyden tunteen rakentamiseen. Kuntoutumisen tavoitteeksi näemme muutoksen mahdollistamisen ja tämän vuoksi motivoivat ja aktivoivat menetelmät ovat käytössämme

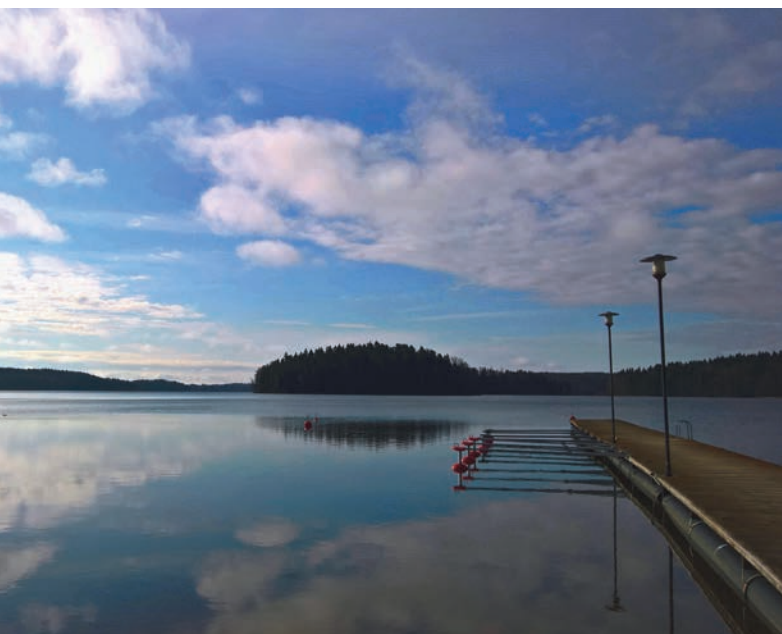
asiakasohjauksessa. Kuntoutuksessa hyödynnetään ryhmäprosesseja, mutta itse kuntoutuminen rakentuu aina yksilöllisesti, kuntoutujan omista tarpeista. Kuntoutumisprosessi nivotaan lähelle kuntoutujan arkea, työtä, työympäristöä ja elämäntilannetta. Teemme yhteistyötä niin ammatillisen kuin lääkinnällisen kuntoutuksen tuottamisessa kuntoutujien, työpaikkojen, työterveyshuoltojen ja muun terveydenhuollon kanssa.

Kuntoutusmuotojamme ovat:

- Ammatillinen Kiila – kuntoutus
- Ammatillinen TAITO – kuntoutus
- Tuki- ja liikuntaelinsairaiden kuntoutus (TULES)
- Ikääntyvien monisairaiden kuntoutus (IKKU)
- Omaishoitajakuntoutus
- Harvinaista sidekudossairautta sairastavien sopeutumisvalmennus

Pilvi Österman
Kuntoutuspäällikkö
pilvi.osterman@lohjaspa.fi
p. 046 850 8209
www.lohjaspa.fi

LOHJA
SPA & RESORT





Monipuolisia liikunnan ja hyvinvoinnin palveluita vuodesta 1909



Kokous- ja liikuntapäivät Kokonaisvaltainen hyvinvointivalmennus



Hyvinvoinnista tuloksia

DIGITERVEYS.fi
VARALA

Kysy lisää

Salmi Jari

+358 44 3459 928
jari.salmi@varala.fi

Suni Minni

+358 40 740 5325
minni.suni@varala.fi

Tuupola Maria

+358 40 5470 456
maria.tuupola@varala.fi

Harjula Joni

+358 44 3459 921
joni.harjula@varala.fi

Nyt myös mahdollisuus yksittäisten
Digiterveys® moduulien hyödyntämiseen
työhyvinvointivalmennuksissa.



Varala.fi

Koulutus - Urheilu - Yritykset - Vapaa-aika

ESIMIES MUUTTI TYÖTAPOJAAN – SAI TIIMINSÄ LOISTAMAAN

TEKSTI: LIINA HURRI



Kuvassa toimitusjohtaja Jyrki Hannula ja keskusvastaava Kati Hilakivi.

Terveyden ja hyvinvoinnin alalle hakeudutaan tyypillisesti rakkaudesta liikuntaan, eikä työntekijöillä useinkaan ole johtamisen tai liiketalouden osaamista. Kuntosalia ei kuitenkaan pyritetä vain rakkaudesta lajiin. EasyFitillä ja LadyLinella satsataan henkilöstön koulutukseen, jotta hyvinvoinnin asiantuntijat ymmärtäisivät myös liike-elämän faktoja ja ihmisten johtamista.

EasyFit- ja LadyLine-kuntosaliketjut liikuttavat kansaa 60 toimipaikassa eri puolilla Suomea, ja niillä on noin 300 koko-aikaista työntekijää. Markkinointi-instituutti on jo usean vuoden ajan räätälöinyt koulutusta saliketjujen henkilöstölle. Koulutuskalenterissa ovat vuorotelleet johtamisen ja liiketalouden valmennukset.

”Meille on ensiarvoisen tärkeää, että koulutus on suunniteltu vastaamaan nimenomaan meidän tarpeisiimme. Vain räätälöimällä saamme parasta mahdollista itsellemme”, toimitusjohtaja Jyrki Hannula sanoo.

Samaa mieltä on EasyFit Lauttasaaren keskusvastaava Kati Hilakivi. Hän osallistui Markkinointi-instituutin johtamisen valmennukseen ja suoritti JET-tutkinnon eli johtamisen erikoisammattitutkinnon (1.1.2019 alkaen johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto). Hilakivi piti räätälöidyn valmennuksen erityisenä ansiona juuri siitä, että sekä sisällöt että kouluttajat puhuttelivat liikunta-alan ammattilaisia.

”Tämä porukka on energistä ja tarvitsee tekemistä, joten pelkkä luennoiminen ei olisi upponnut. Tuntui, että puhuimme kouluttajien kanssa samaa kieltä. Lisäksi tehtävät ja esimerkit olivat meidän toimialaltamme”, Kati Hilakivi sanoo.

Tiimi on nyt parempi

Kati Hilakivi kertoo saaneensa valmennuksessa ahaa-elämyksiä. Hän ymmärtää nyt paremmin liiketoimintaa ja sitä, kuinka oma työ vaikuttaa tulokseen ja kasvuun.

”Lähipäivien jälkeen minulla raksutti koko ajan, se draivi jäi päälle. Töissä vaahtosin tietenkin muille heti, mitä uutta olin oppinut.”

Hilakivi katsoo nyt johtamista eri tavalla kuin aiemmin. Valmennuksen käytyään hän ymmärtää varata enemmän aikaa suunnittelutyölle, eivätkä päivät silti veny ylipitkiksi kuten aiemmin.

”Ei olekaan kyse siitä, että minun itse pitäisi tehdä ja osata kaikki. Nyt otan muut mukaan ja jaan vastuuta. Yhteishenki ja työtyytyväisyys ovat parantuneet. Tiimini on nyt parempi, koska oma työtapani on muuttunut”, Hilakivi iloitsee. ■

Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto auttaa kehittämään työyhteisön käytäntöjä ja tunnistamaan omat roolit, vahvuudet ja kehittämiskohteet esimiehenä. Markkinointi-instituutissa tutkinnon voi opiskella yrityksen tarpeisiin räätälöitynä valmennuksena tai avoimessa ryhmässä. Lue lisää: markinst.fi

TILAIHME ON TEHOIHME?

VALTION TYÖNTEKIJÄT KATSOIVAT MONITILAYMPÄRISTÖN PARANTANEEN OMAA TUOTTAVUUTTAAN

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PIXABAY



*Monitilaympäristöllä on uskolliset ystävänsä ja puolestapuhujansa
– mutta myös leppymättömät kriitikonsa. Joidenkin mielestä
"monitilaympäristö" on hieno konsulttitermi, jolla kuvataan ahdasta ja
hälyisää avokonttoria. Mutta mikä sitten on totuus?*





Senaatin tietotyön erityisasiantuntija Heljä Franssila mukaan koettu tuottavuuden paraneminen tarkoittaa käytännössä sitä, ihmiset tuntevat olevansa tehokkaampia ja tekevänsä parempaa laatua kuin aiemmin. Se voi näkyä asiakkaille muun muassa parempana palveluna.

Senaatti on tutkinut monitilaympäristön koettua vaikutusta tuottavuuteen yhdessä Tampereen teknillisen yliopiston tietojohdamisen tutkimuskeskuksen NOVIN kanssa. Senaatilla on aihepiiristä paljon kokemusta, koska valtion toimitilastrategia ohjaa organisaatioita kohti monitilaa.

”Senaatti on toteuttanut paljon monitilaympäristöprojekteja viimeisen 5–10 vuoden aikana”, kertoo Senaatin tietotyön erityisasiantuntija Heljä Franssila. ”Vuoden 2015 alusta olemme seuranneet tilannetta toimipisteissä ennen ja jälkeen monitilauudistuksen.” Tässä ”muutosputkessa” on noin 40 virastoa, joista ainakin ’ennen’-kartoitus on tehty.

Senaatin, Valtiokonttorin ja NOVIN tuoreessa tutkimuksessa rajattiin otos vielä siten, että työympäristömuutoksen vaikutuksia arvioitiin sellaisissa valtionhallinnon organisaatioissa, joissa samassa työnantajavirastossa työskentelevistä osa oli jo siirtynyt monitilaympäristöön ja osa ei.

”Kolmessa virastossa kysyttiin noin 2 000 työntekijältä, kuinka he kokivat monitilaympäristön vaikuttavan omaan tuottavuuteensa”, kertoo Franssila.

Kova tuottavuusloikka

Työntekijöiden itse arvioima tuottavuuden kasvu monitilaympäristössä oli noin 13 prosenttia. Heljä Franssila pitää tulosta ”hätkähdyttävänä”.

”Tulos on erittäin positiivinen ja kertoo, että olemme menossa oikeaan suuntaan”, hän sanoo.

Tietotyön suorituskykymittauksessa tutkittiin henkilöstön kokemuksia – oman tuottavuuden lisäksi – myös työtiloista, digitaalisista työvälineistä, johtamiskäytännöistä, työskentelytavoista ja työhyvinvoinnista.

Monitilaympäristöön muuttaneet tietotyöntekijät kokivat (useammin kuin tavanomaisessa toimistossa työskentelevät saman organisaation kollegansa), että he pystyvät hoitamaan työtehtävänsä sujuvasti. Lisäksi he pystyvät käyttämään työaikansa fiksusti. Kakun kruunaa se, että oman työn tulokset ovat laadukkaita ja riittäviä – sekä täyttävät myös asiakkaiden odotukset.

Franssila mukaan koettu tuottavuuden paraneminen tarkoittaa käytännössä sitä, ihmiset tuntevat olevansa tehok-

Monitilavallankumous voi tuoda todellisen, positiivisen muutoksen, kunhan se toteutetaan oikein.

kaampia ja tekevnsä parempaa laatua kuin aiemmin. Se voi näkyä asiakkaille muun muassa parempana palveluna.

Muutos vaatii yhteisiä pelisääntöjä

Tutkimuksen mukaan monitilatoimistoon muuttaneet arvioivat selvästi "normikonttorityöntekijää" useammin, että neuvottelu-huoneita, luottamuksellisuutta edellyttävän työn mahdollistavia vetäytymistiloja ja täyden hiljaisuuden tarjoavia tiloja on käytettävissä riittävästi. Lisäksi he olivat verokkiryhmää tyytyväisempiä sähköisiin ryhmätyötiloihin ja virtuaaliset neuvottelut mahdollistavien välineiden saatavuuteen.

Franssila katsoo, että "monitilavallankumous" voi tuoda todellisen, positiivisen muutoksen, kunhan se toteutetaan oikein.

"Tähän kuuluu, että organisaatiossa on nimeämättömät työpisteet ja tästä myös pidetään kiinni. Toinen asia on, että monitilaan kuuluvat vyöhykkeet toteutetaan fiksusti: pelisäännöt niiden käytöstä sovitaan ja kaikki sitoutuvat niihin."

Tällä Franssila tarkoittaa, että haitallinen sooloilu karsitaan pois: täysin hiljaiseksi sovitettu tila ei saa muuttua spontaanin pikapalaverin tapahtumapaikaksi ja avoimeen vuorovaikutus-tilaan ei pidä mennä sormi pystyssä hyssyttelemään ketään.

"Jos säännöt eivät ole selvät kaikille, saadaan aikaan vain huonosti toimiva avokonttori", hän kuittaa. Mönkään menneissä monitilaprojekteissa – tai sellaisena aikanaan markkinoiduissa – löytyy kyllä avonaisuutta, mutta ei toiminnallisuutta.

"Pelkkä avonaisuus ei ole se jutun juu, vaan toiminnallisesti erilaiset tilat."

Ei pelkkää ylistystä

Tutkimus löysi toteutetuista monitilakohteista myös parantamisen varaa: esimerkiksi työpisteiden ergonomia herätti tyytymättömyyttä monitilaympäristöissä. Myös kokemus siitä, että tarvittavaan informaatioon pääsee helposti käsiksi, heikentyi tilamuutoksen jälkeen.

Franssila muistuttaa, että monitilaympäristössä kulloinkin käyttöön otettava työpiste tulee itse säätää omiin tarpeisiin sopivaksi – ja että tottuminen päivittäiseen työpisteen säätö-rutiiniin ottaa aikansa.

"Informaatioon käsiksi pääseminen taas nojaa monitilatoimistossa vahvemmin digitaalisten järjestelmien käyttöä-toon ja vähemmän henkilökohtaisiin paperisiin käsiarkistoi-hin. Tässäkin työtapamuutoksen omaksuminen etenee asteit-tain", hän arvelee.

Franssila ei usko, että valtion toimitilauudistusten tulok-sena syntyy enää yhtään "perinteistä" konttoria. "Vähim-mäisvaatimuksena meillä on se, että tila on – ellei valmiiksi vyöhykkeistetty – niin ainakin muuntojoustava. 'Jokaiselle oma huone' -formaatti on tullut tiensä päähän valtiollakin", hän toteaa.

Vähemmän neliöitä, vähemmän väkeä?

Se on selvää, että uusilla tilakonsepteilla tavoitellaan sääs-töjä nyt ja tulevaisuudessa. "Vähemmän neliöitä" on suunta sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Franssilan mukaan nyt tehdystä tutkimuksesta ei kuitenkaan voi vetää johto-päätöstä, että "uuden tehotilan" ansiosta työssä selvittäisiin aiempaa pienemmällä porukalla.

"Suoria johtopäätöksiä ei voi vetää myöskään siitä, että työympäristömuutos on ainoa syy itse arvioitun tuottavu-u-den kasvulle", hän pohtii.

Toimitilamuutos sysää yleensä liikkeelle pohdinnan työ-tavoista ja siitä, miten niitä voidaan kehittää: "Esimerkiksi tilanteessa, jossa ihmiset siirtyvät eläkkeelle – eikä uusia pal-kata säästösyistä tilalle – tämä on arvokasta oppia."

Senaatin tutkimuksessa ei mitattu euromääriä. Frans-sila muistuttaa, että valtionhallinnossa euromääräinen tuotta-vuuden määrittely on haastavampaa kuin liiketoiminnassa, jossa myydään tavaroita tai palveluita.

"Valtionhallinnossa euromääräiseen tuottavuuteen vai-kuttavat suorimmin toimintamenot. Todellisia eurovaikutuk-sia ovat toimitilakustannusten pienenemisen tuomat säästöt", hän toteaa.

Tilan evoluutio jatkuu

Franssilan mukaan mitä paremmin, fiksummin ja vaikutta-vammin yhä suurempi osa valtiohenkilöstöstä pystyy työsken-telemään, sitä paremmassa käytössä ovat toimintamenoihin osoitetut eurot. Toisaalta voi ajatella, että asiakastytyytyvyydestä ja parantuneesta työhyvinvoinnista seuraa ajan myötä myös riihikuivia säästöjä.

"Kokemuksemme valtionhallinnon monitilaympäristöjen tuomista tehoista on hyvä viesti myös erilaisille yrityksille. Tilakustannusten pienenemisen lisäksi myös aikaansaamisen edellytykset paranevat", hän linjaa.

Franssilan mukaan tietotyön suorituskyvyn tutkimus jatkuu samalla kun aineistoa kerätään koko ajan lisää. "Toistaiseksi on mitattu tusinan verran organisaatioita ja lisää tulee." ■

TÄYDELLINEN TILARATKAISU ON LIIKKUVA MAALITAU LU

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

Modernin toimistotilan pitää mahdollistaa ja innostaa. "Tulevaisuuden työpaikat ovat mitä suurimmassa määrin kohtaamisen, vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen paikkoja", uskoo liiketoimintajohtaja Peter Lindeberg Peabilta.

Lindebergin mukaan yhtälö on sinänsä yksinkertainen: viihtyisät toimitilat tutkitusti lisäävät henkilöstön hyvinvointia – mikä puolestaan puskee tuottavuutta eteen- ja ylöspäin. Kysymys on enemmänkin siitä, kuinka tempu oikein tehdään? Kun kerran Suomessa liki jokainen toimialan yritys kertoo kehittävänsä "tulevaisuuden toimitiloja" niin mistä tietää, millaisiin ratkaisuihin kannattaa panostaa?

Lindeberg tietää, että toimialalla hoetaan samoja mantoja, kuten "monitilatoimisto" ja "muuntojoustavuus" lähes kylästyseen saakka. Hän kehottaa yrityksiä katsomaan sanojen taakse ja selvittämään, millaisesta konseptista oikein on kysymys kunkin toimijan kohdalla.

"Nykytilanteessa moni asiakas on vähän hämillään ja esimerkiksi monitilatoimistosta voidaan ajatella, että kyseessä on siis paluu avokonttorimalliin. Tästä ei kuitenkaan ole kysymys, vaan hyvin suunnitellussa monitilatoimistossa on erilaisia työhyökykeitä eri tarpeisiin", hän kuvailee.

Sitoutuneempi startti

"Kaikki lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeiden perinpohjaisesta selvityksestä. Yritystä kiinnostavat ratkaisut, jotka tukevat aidosti liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista", tietää Lindeberg.

"Meidän täytyy tuntea asiakkaan liiketoiminnan luonne aika hyvin, ennen kuin voimme lähteä raamittamaan ratkaisua", Lindeberg toteaa. "One-size-fits-all" -ajattelumalli ei Peabin toimintafilosofiaan sovi: Peab luottaa pikemminkin siihen, että asiakasyrityksen väkeä osallistetaan pitkin matkaa



Peabin liiketoimintajohtaja Peter Lindeberg.

ja samalla sitoutumisen aste – samoin kuin innostus ja ylpeys – nousee kuin itsestään.

"Keskusteluissa yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa meille tulee kuva siitä, millainen tila sopii parhaiten juuri tälle asiakkaalle. Tämä ei käy hetkessä, vaan meidän tyypillinen





toimitilaprojekti kestää – ensikontaktista muuttopäivään – noin 6–12 kuukautta.”

Haasta vanhat ajattelumallit!

Lindeberg muistuttaa, että uudesta toimitilaprojektista saa maksimaalisen hyödyn, kun uskaltaa tarkastella yrityksen eri funktioita kriittisin silmin – ja kyseenalaistaa ”näin me ollaan aina tehty” -ajattelun. Näin esimerkiksi parin ison neukkarin sijaan voi olla fiksumpaa ripotella viihtyisiä ad hoc -palaveripaikkoja ympäri taloa; tai varmistaa että firmassa on vain yksi ”kahvihana”, jonka äärellä kohtaamisia syntyy jo puoliväkin.

”Monitilaratkaisuissa on selvää, että jonkinlainen kulttuurin muutos tulee väistämättä eteen. Tämä asettaa haasteita sekä johtamiselle että työskentelytavoille”, Lindeberg toteaa.

Ja tietenkin: muutos edellyttää tilaa, joka joustaa tarvittaessa. Peabin ylpeys on Business Garden -konsepti, johon kuuluu olennaisena osana tilojen helppo muunneltavuus.

”Näin työtilat voidaan järjestää aina kulloisenkin tarpeen mukaisesti, olipa sitten toiveena monityötila tai perinteisempi tilaratkaisu. Business Gardeneissa tilojen uudelleenjärjestelymahdollisuus on otettu huomioon jo suunnittelu- ja rakennusvaiheissa”, Lindeberg kertoo.

Joustava säästää lompakkoa

Tämä tarkoittaa mm. sitä, että väliseinät siirtyvät helposti ja talotekniset muutokset hoidetaan automatiikan avulla. Näin vältytään mittavilta purku- ja rakennustöiltä muutostarpeen realisoituessa.

Tilat joustavat myös yrityksen koon mukaan – sekä ylös- että alaspäin. Näin uusia tiloja ei tarvitse olla heti etsimässä, kun väki kasvaa tai vähenee.

Muuntojoustavuus mahdollistaa tehokkaan tilankäytön, joka on noussut isosti yritysten agendalle viime vuosina. Kukaan ei halua maksaa hukkaneliöistä, vaan tilaa ja sen eri käyttötapoja katsotaan ikään kuin suurennuslasilla. Lindebergin mukaan Business Gardeneissa on päästy erittäin hyvälle tasolle tilatehokkuudessa.

”Jos perinteisessä toimistossa tilatehokkuus on noin 20 neliometriä per työntekijä, niin meidän ratkaisuissa se on 12 neliötä tai jopa 10”, Lindeberg kuvailee. Näin on mahdollista jopa puolittaa organisaation tilatarve ilman, että viihtyvyys tai tuottavuus kärsivät.

”Tilojen tehokas käyttö tuottaa yritykselle merkittäviä kustannussäästöjä vuokratuluissa, joten niiden suunnitteluun kannattaa panostaa.”

Tehoneliöt ankkuroivat työviihtyvyyden?

Pelkkä neliöiden karsiminen on sinänsä simppeleä, mutta miten varmistaa, että työviihtyvyys ei romahda, kun konttorilla onkin yhtäkkiä ahtaampaa? Miten tuottavuus saadaan nousuun, jos seinät painavat päälle? – Lindeberg myöntää, että skeptikoilla on hyvä pointti: miten vähemmällä tehdään enemmän?

”Ideana on miettiä joka vaiheessa ennen kaikkea sitä, mitä ihmiset arjessaan oikeasti arvostavat ja tarvitsevat.” Kun ihmisiä todella kuunnellaan, ja heille räätälöidään juuri heidän tarpeisiinsa sopiva tila, voidaan kaikki turha hyvästellä.

”Keräämämme palautteen mukaan väki on ollut hyvin tyytyväinen uusien tilojen suhteen – ja sitä mukaa kun parannusehdotuksia ilmenee, tutkimme mahdollisuudet toteuttaa ne”, toteaa Lindeberg.

”Tässä muutoksen ajassa me jatkamme asiakkaan tukena pitkään vielä senkin jälkeen, kun talon avaimet on luovutettu. Joka kohteen toimivuus selviää vasta käytännössä, eikä paperilla.”

Virtuaalinen visiitti

Suunnittelukaan ei tosin enää ole paperisavottaa: eri digityökalujen joukossa kenties kiinnostavin on VR-sovelluksen (Virtual Reality) käyttö. Peabilla on ollut virtuaalisovellus käytössä asiakasrajapinnassa loppuvuodesta 2018.

”Sitä edelsi puolen vuoden kehitystyö, jonka aikana tutuimme huolella teknologian mahdollisuuksiin ja siihen, kuinka asiakas voi saada siitä kaiken irti”, kertoo Lindeberg.

Ensimmäiset kokemukset kierroksista ”virtuaalirakennusten” sisällä ovat olleet positiivisia: kun tulevassa talossa pääsee tavallaan kävelemään ympäriinsä, palikat loksahtavat kohdalleen aivan eri tavalla kuin pohjapiirroksia selatessa.

”Tilan voi nyt kokea aika realistisella tavalla jo ennen kuin se on rakennettu. Näin asiakkaan henkilöstöä on mahdollisuus osallistaa entistä paremmin itse prosessiin ja myös jalkautus – eli tilan käyttöönotto – sujuu paremmin”, Lindeberg uskoo.

Palvelujen runsaudensarvi

Peabin ”kärkituote” markkinassa on Ultimes Business Garden I, joka valmistui Helsingin Pitäjänmäelle keväällä 2016. ”Hankkeen toinen vaihe on juuri valmistunut ja Ultimes Business Garden II otettiin käyttöön maaliskuussa 2019”, kertoo Lindeberg.

”Kaikkiaan meillä on mahdollisuus tehdä jopa kuusi Business Gardenia Pitäjänmäkeen”, hän paljastaa.

Ultimes Business Gardenin vuokralaisia ovat Peabin lisäksi ISS Palvelut, Crayon, Optiscan, Rudus sekä Suominen. Jo satunnainenkin vierailija huomaa, että ”bisnespuutarhassa” on muutakin kuin kopiokone ja kahvinkeitin: Ultimes tarjoaa esimerkiksi pesula-, hieronta- ja muonituspalveluja konttoriväen elämää helpottamaan.

”Palveluita käytetään jo laajasti ja lisää kehitetään koko ajan. Tämä on yksi esimerkki niistä tavoista, joilla saadaan aikaan kohtaamisia – ei pelkästään yrityksen sisällä – vaan myös eri alojen toimijoiden välillä.” ■



Arto O. Salonen

www.artosalonen.com

www.wgh.fi

Professori Arto O. Salonen on täyden ihmisyyden puolestapuhuja ja kestävän työelämän rakentaja. Hän on kiinnostunut siitä, kuinka elämän mielekkyys maksimoidaan? Mitä loppujen lopuksi tarvitaan enemmän ja mitä vähemmän hyvän elämän elämiseksi? Millaista tulevaisuutta meidän pitäisi teoillamme tehdä, jotta meidän jälkeemme elävät ihmiset voisivat olla meistä ylpeitä?

MERKITYSKADOSTA KOHTI TYÖTÄ, JOLLA ON TARKOITUS

Suomalaisessa työelämässä podetaan merkityskatoa. Merkityksen katoaminen työltä vie kovin paljon mennessään. Jäljelle jää suorittaja, joka konemaisesti suorittaa ainutkertaista elämänsä päivästä toiseen. Ihmismieli kestää aikansa suorittajana toimimista, mutta sitten elämän palo alkaa tukahtua. Tällä tiellä suomalainen yhteiskunta nyt on.

Merkityskato on verrattain uusi ilmiö. Ilmiön voimistuminen perustuu siihen, että rahan voima työtä motivoivana tekijänä vähentyy. Syynä tähän on hyvinvointiyhteiskunta, jossa hyvään elämään tarvittavat resurssit ovat suhteellisen helposti kansalaisten ulottuvilla. Suomalaisilla on jo kutakuinkin kaikki se aineellinen hyvä, jota elämisen arvoiseen elämään tarvitaan.

Helsingissä täytyy työskennellä keskimäärin 8 minuuttia, jotta voi ostaa kilogramman verran leipää tai riisiä. Vielä muutama vuosikymmen sitten päivittäisen ruoan hankkimiseksi täytyi nähdä huomattavan paljon vaivaa. Sotajan köyhyyden keskellä jatkoimme leivontaan käytettäviä jauhoja niin, että lisäsimme joukkoon puunkuoren alla olevaa nilaa.

Suomi edustaa globaalissa vertailussa poikkeuksellisen vakaata ja vaurasta yhteiskuntaa. Kun perustarpeiden tyydyttäminen on suhteellisen helppoa, voimistuu tarve liittää oma työ osaksi jotakin itseni ulkopuolella olevaa arvokasta päämäärää. Hyväkään palkka ei tätä inhimillistä henkistä perustarvetta pysty täyttämään. Nimittäin siitä, että haluamme kokea olevamme osa jotakin itseämme suurempaa.

Lyhyesti ilmaistuna kyse nykyisessä työelämämurroksessa on siitä, että Suomessa nautitaan jo kutakuinkin kaikesta siitä hyvästä, jota aineellinen vaurastuminen voi antaa. On aika siirtyä seuraavalle portaalle täyden ihmisyyden tavoittelussa. Yltäkylläisyyden ajan suomalaisella on loistavat näytelmän kulissit, mutta ongelmana on elämän juoni. Sitä ei aina ole. Seurauksena on sisäistä tyhjyyttä ja elämän merkityksettömyyttä.

Käytännössä työn merkityksellisuuden vaade ilmenee siten, että yhä useampi suomalainen kysyy mitä yhteiskunnallista ongelmaa oma työ ja työpaikka korjaa? Miksi se organisaatio, jossa työskentelen, on olemassa? Onko jokapäiväisellä työlläni sellainen päämäärä ja tarkoitus, josta minun jälkeeni elävät ihmiset voivat olla ylpeitä.

Jos näihin kysymyksiin on helppoa vastata, on kaikki työpaikalla hyvin. Silloin työntekijällä on hyviä syitä herätä aamulla uuteen päivään. Työ tarjoaa tarkoituksen sen tekijälle. Yrityksen tie kohti valoisaa tulevaisuutta on taattu, sillä se kiinnittää työntekijän hyvän tulevaisuuden tekemiseen.

Jos sen sijaan organisaation olemassaololla ei ole vakuuttavasti sanoitettavissa olevaa tarkoitusta, on ilmeistä, että sen työntekijöillä ei ole riittävän hyviä syitä tehdä työtä. Pahimmillaan tästä seuraa, että työntekijä kokee, ettei mikään tunnu miltään. Tästä kärsii paitsi työntekijä itse, myös yrityksen omistajat ja julkisuuskuva. Yrityksen strategia on ehkä koristeltu ajanmukaisilla arvoilla, mutta itse toiminnan sisältö ei puhuttele. Sanat ja teot eivät kohtaa.

Suomalaisen työpolitiikan näköalattomuudesta ja vanhanaikaisesta suorituskeskeisyydestä kertoo esimerkiksi se, kuinka Suomea saatettiin nousuun päättämällä lisätä kuusi minuuttia työpaikoilla oleskelua jokaiseen työpäivään. Samaan aikaan suomalainen kansantalous on toden teolla koetteella siksi, että työelämä ajaa ihmisiä syrjään. Ikävällä tavalla tätä osoittaa alle 30-vuotiaiden hälyttävästi nousseet työeläkkeelle jäämiset.

Ongelma ei rajaudu pelkästään alle kolmekymmppisiin. Vuonna 2017 keskimäärin 9 suomalaista jäi työkyvyttömyyseläkkeelle joka päivä keskimäärin 45-vuotiaina. Vuoden 2018 tilastot ovat vieläkin synkempää luettavaa. Keskeisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen on masennus.

Ihmisen mieli ei kestä konemaiseen suorittajan muottiin pusertamista. Riittämättömyyden, mitättömyyden ja arvottomuuden kokemukset tekevät pahaa jälkeä. Ne ovat todellinen vitsaus nykyaikassa. Ratkaisu tähän on kokemus siitä, että omalla työllä ollaan mukana rakentamassa maailmaa, josta tulevat sukupolvet peukuttavat meille. Työn kokeminen merkitykselliseksi on siis todellinen vastaisuus tälle negatiiviselle kehityskululle. Kaikki voittavat, jos työn tekemisellä on tarkoitus. Silloin ihmisen olemassaolollakin on merkitys. Ongelmien ratkaisijaksi itsensä mieltäminen tuottaa syvää tyydytystä.

Yritysjohdon haasteena on sanoittaa työlle ylevä tarkoitus niin selvästi, että erilaisten työtehtävien ja toimenkuvien kiinnittäminen uljaaseen päämäärään on työntekijän näkökulmasta helppoa ja uskottavaa. Jos tässä onnistutaan, on yritys lunastanut paikkansa yhteiskunnassa. Tällaisen yrityksen olemassaolosta hyötyvät kaikki osapuolet, sillä se luo jaettavaa arvoa.

Murroskaudelle ominaisessa työelämäsiirtymässä on tyypillistä, että kokonaiset toimialat sulavat pois ja uusia tulee tilalle. Tästä ei tarvitse olemassaolon tarkoituksen tiedostavan yrityksen olla huolissaan. Tiedostava yritys osaa lukea sitä aikaa, jossa se elää. Se uudistuu ympäröivän yhteiskunnan ja globaalin toimintaympäristön muutosten edellyttämällä tavalla. Tämä vaatii kuitenkin yritysjohtolta huomattavaa rohkeutta ja sellaista edelläkävijyyttä, jossa paitsi osataan lukea vallitsevaa yhteiskunnallista tilannetta, pystytään myös kuvittelemaan sellaista, jota ei vielä ole olemassa.

Tulevaisuuden työelämä tähtää suoraan tai epäsuorasti tulevaisuuden toivoa lisäävien ratkaisujen luomiseen. Keskeisin haaste on ihmisen ja luonnon välisen tasapainon palauttaminen. Teollisen aikakauden aikana muodostuneesta ihmisen ja luonnon välisestä epätasapainosta on seurannut ihmislajin olemassaoloa vakavasti uhkaavia viheliäisiä ongelmia.

Näköpiirissä on, että kaikkialla maailmassa ollaan siirtymässä sellaisiin elämäntapoihin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin, joilla toteutetaan hiilineutraalius vuoteen 2050 mennessä. Joku ne ratkaisut tähän siirtymään luo ja rakentaa. Ehkä ratkaisut rakennetaan suomalaisilla työpaikoilla? Siinä olisi merkityksellistä työtä tarjolla. Ja yhden planeetan verran kysyntää tuotteille ja palveluille.

Mielenkiintoisen vetovoimaiseksi suomalaisten yritysten rooli muodostuu tässä sotien jälkeistä jälleenrakentamista suuremmassa yhteiskunnallisessa murroksessa siksi, että pieni Suomi on maailman paras maa huomattavan monissa asioissa. Suomi on maailman vakain, vapain, turvallisin, lukutaitoisin ja paras inhimillisen hyvinvoinnin vertailussa. Suomessa on maailman paras hallinto, vähiten järjestäytynyttä rikollisuutta, maailman riippumattomin oikeuslaitos ja kaikkein vakaimmat pankit. ■

YHDISTYYKÖ HENKILÖSTÖ- JA TALOUSHALLINTO?

TEKSTI: KARI ALHOLA

KUVAT: PIXABAY



A close-up, shallow depth-of-field photograph of a fountain pen with a dark barrel and a silver-colored nib, resting on a document. The document features a grid of horizontal and vertical lines, and a ruler with numerical markings (1, 34, 37, 40, 43, 46, 49, 52) is visible at the bottom. The text is overlaid on the upper left portion of the image.

**/// Kirjanpitäjien
rooli on
muuttumassa vahvasti
konsultatiiviseen
suuntaan.**

Jo pitkään on ollut nähtävillä HR:n ja palkkahallinnon sulautumisen merkit. Iso kuva on kuitenkin vielä tätäkin suurempi, kun talous- ja henkilöstöhallintokin seuraa samaa uraa.

Strategisesti katsottuna tämä on päivän selvää – ja jatkossa molempien funktioiden tulisi olla entistäkin vahvempia. Meneekö perinteinen rooli – jossa HR kerjää rahaa, mutta talousjohtaja toppuuttelee – nyt kokonaan uusiksi?

HR:n ja taloushallinnon (johon myös palkkahallinto luonnollisena osana kuuluu) lähentyminen – jopa paikoittainen yhdentyminen – on monessa mielessä ollut vain ajan kysymys. Datan läpinäkyvyys on vain kiihdyttänyt tätä liikettä. Käytännössä asiasta on jo useita esimerkkejä, kun taloushallinnon perinteisetkin toimijat toimivat myös palkka- ja henkilöstöhallinnon parissa vahvassa roolissa.

Taloushallinto nähtiin pitkään ”vain” kirjanpitona – lainsäädännön pakottamana tehtävänä, jonka lisäarvoa ei laajemmin ymmärretty. Näin asia on ollut erityisesti pienten toimijoiden kohdalla. Taloushallinnon tehtäväkenttä rajautui tällöin lähinnä perustehtävään eli tietojen rekisteröintiin tehtävään ja verottajan vaatimuksien täyttämiseen.

Nyttemmin kirjanpitäjien – titteleistä riippumatta – arvostus on alati kasvamassa. Rutiinityöt ovat automaation edistytessä siirtyneet yhä useammin robottien tehtäväksi. Samalla esimerkiksi kehittyneet tekoälyratkaisut suorittavat sellaisia toimintoja ja tehtäviä, joita aikaisemmin piti osin pidempäänkin pohtia ihmisaivoilla.

Kirjanpitäjä onkin konsultti

Kirjanpitäjien rooli on muuttumassa vahvasti konsultatiiviseen suuntaan ja samalla alan arvostus on silminnähävästi kasvussa. Konsultatiivinen ja analyttinen asiakkaan auttaminen – olipa se sitten sisäinen tai ulkoinen – muuttavassa toimintaympäristössä sekä yhä monimutkaistuvassa kilpailukentässä vaatii tietenkin vahvaa substanssiosaamista. Tämän lisäksi tarvitaan mm. sellaista liiketoimintaosaamista, jota tulevaisuuden menestys edellyttää. Disruption myllätessä liiketoimintaympäristöjä on helppo nähdä, että ainakin ketteryys on yksi kriittinen ominaisuus.

Tässä viitekehityksessä on selvää, että palkkahallintokaan ei suinkaan ole ”vain” palkanlaskentaa tai muuta rutiinityöksi luokiteltavaa. Eikä viimeksi mainittu suinkaan tarkoita, että palkanlaskenta olisi kauttaaltaan rutiinia, vaikka siellä – samoin kuin kirjanpidossa – automaatio erilaisine ratkaisuihin hoitaa jo merkittävän määrän transaktioista ja osin myös analyttisempia toimia.

Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä nähtiin alun alkaen palkanlaskennasta jokseenkin erillisenä osana. Nykyisin henkilöstö- ja palkkahallinnon kenttä nähdään selkeämmin yhtenä kokonaisuutena. Tämä yhdentymispolku on kulkenut saman-

suuntaisena jo vuosikymmenen tai kaksi. Tätä on kiihdyttänyt myös toimijoiden merkittävä osaamisen lisääntyminen ja jatkuva kouluttautuminen.

Wanted: talous- ja henkilöstöjohtaja

Seuraava suurempi – ja paikoin selkeästi sumeampi – yhdistymissuunta on talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuus. Vaikka organisaatioissa nämä voidaan ja ehkä halutaankin pitää erillisinä rooleina tai jopa funktioina, niin päämäärät nähdään yhä useammin samana. Tämä on osin myös paradoksaalista, jos ajatellaan talousjohtajan ja henkilöstöjohtajan perinteisiä rooleja – toinen istuu kitsaasti kirstun päällä ja toinen anelee rahaa henkilöstön kehittämiseen. Nykyisin näiden kääntäminen ei ole enää tavatonta.

Tämä kehitys on itse asiassa täysin luonnollista tilanteessa, jossa henkilöstön osaamisen varmistaminen nähdään investointina, jonka aikaisempaa välittömämmin ymmärretään lisäävän yrityksen kilpailukykyä ja tulevaisuuden menestyspotentiaalia.

Talous- ja henkilöstöhallinnon rooli yrityksissä onkin yhä tunnustettavammin strategista – vaikka totuuden nimessä se on ollut sitä käytännössä aina. Joka tapauksessa tänään päivän selvänä voidaan pitää sitä, että pidemmän aikavälin tavoitteiden toteuttaminen vaatii aina sekä talous- että henkilöstönäkökulman vahvaa huomioonottamista. Näin ei ole aina ollut.

Talouden hallinnan yhteys yrityksen strategiseen suunnitteluun on välttämätöntä ja täysin kiistatonta. Kun omistajien yhtenä tyypillisenä tavoitteena on yrityksen arvon kasvattaminen, tulee huomioon ottaa lukuisia eri mahdollistajia.

Menot syntyvät ennen tuloja – edelleen

Nämä tekijät – kuten osaaminen, teknologia, verkostot sekä näillä aikaansaavat tehokkaat prosessit – eivät suinkaan ole ilmaisia. Mutta kun nämä tekijät toimivat halutulla tavalla ja pelaavat sujuvasti yhteen, voidaan asiakkaita palvella siten, että ne suosittelevat varauksetta yritystä. Vanha sanonta, jonka mukaan menot syntyvät ennen tuloja, on totisinta totta. Tämän yksinkertaisen tosiasian ymmärtäminen johtaa – jo itsessään – pidemmän aikavälin suunnitteluun, johon talouden hallinta kuuluu erottamattomasti. Kun kurkotetaan vähän pidemmälle, nähdään tarve talous- ja henkilöstöhallinnan saumattomalle yhteispuolelle.

Olemme tilanteessa, jossa HR:n roolin välttämättömyys juuri strategisessa kontekstissa korostuu. Työn sisällöstä ja merkityksellisyydestä on tullut yksi nykynuorten tärkeimmistä työhön vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi työntajakuulla ja orga-



Talous- ja henkilöstöhallinnon rooli yrityksissä onkin yhä tunnustettavammin strategista.

nisaatiokulttuurilla on olennainen merkitys. Tutkimusten mukaan ns. Z-sukupolvi arvostaakin organisaatiokulttuuria palkkaa enemmän, ja yleisemmin työhön sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi joustavuus. Organisaatioiden – jossa sukupolvetkin kohtaavat – menestyksen varmistamiseksi henkilöstön erilaiset tarpeet tulee kyetä yhdistämään mielekällä tavalla. Haaste – jos sitä sellaiseksi voi kutsua – on yhteinen.

Mutta miten lopulta käy, yhdistyvätkö talous- ja henkilöstöhallinto? – Toimintoina näin ei kenties ole tarvettakaan käydä, mutta isommassa kuvassa kylläkin, kun tavoitteet kerran ovat samat.

Samalla voidaan todeta, että ei rahan käyttökään mul-listu, mutta henkilöstöön investoiminen on välttämätöntä, jotta myös taloudelliset pitkän aikavälin tavoitteet (esimerkiksi osakkeen arvonnousun muodossa) toteutuisivat. ■

Kari Alholalla on laaja ja monipuolinen kokemus johtamistyöstä ja johtoryhmätyöskentelystä sekä taloushallinnon tehtävistä ja johtamisesta, taloushallinnon ja johtamisen konsultoinnista ja koulutuksesta sekä veroasiantuntijatehtävistä yli 20 vuoden ajalta. Hän toimii nykyisin talouden hallinnan konsulttina sekä veroasiantuntijana lukuisille yrityksille ja yhteisöille omien yhtiöidensä Alhola Consulting Oy:n ja Profiducia Oy:n kautta. Lisäksi hän on osakkaana mm. talous- ja henkilöstöhallinnon onlinekoulutuksen edelläkävijäyhtiössä, Eduhouse Oy:ssä. Viimeisen hieman yli 10 vuoden aikana hän on toiminut mm. verokonsultointiyhtiön toimitusjohtajana ja osakkaana sekä Accountor Groupin johtoryhmässä ja johtotehtävissä (mm. osaamisen johtajana, talousjohtajana sekä pienyrityssegmentin johtajana). Tätä aikaisemmin mm. nykyisen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun koulutusala johtajana ja johtoryhmän jäsenenä useita vuosia.



NÄKÖKULMA

Anne Koivusaari

Business Director

Experis – ManpowerGroup

www.experis.fi

Anne Koivusaari johtaa kansainvälisen asiantuntija- ja johtotason rekrytointeihin erikoistuneen Experiksen liiketoimintaa Suomessa. Haastavassa osajamarkkinassa yhä suurempi osa johtajista, asiantuntijoista ja erikoisosaajista etsitään nyt suorahaun keinoin.

SUORAHAKU TOIMII STRATEGISENA TYÖKALUNA

Jatkuvasti yleistynyt suorahaku on laajentunut käsittämään paljon muutakin kuin vain tietyn avainhenkilövalinnan menetelmän. Yhä useammin suorahakua voidaan käyttää myös johdon strategisena työkaluna. Silloin sillä halutaan saada aikaan ja alleviivata merkittävää muutosta esimerkiksi organisaation murrosvaiheessa, yrityksen liiketoiminnassa tai johtamisessa ylipäätään.

Suorahaku on hyvin lähellä liikkeenjohdon konsultointia

Prosessi on yrityksen edustajan ja konsultin sekä hänen tiimensä yhteinen matka, jolla parhaimmillaan käydään aitoa, sparraavaa keskustelua. Jotta suorahaussa löydetään oikeat ehdokkaat, konsultin on pakko ymmärtää organisaation keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet ja tarpeet.

Suorahakuun ei voi rynnätä vain etsimään ”sitä oikeaa”. Jotta sopivin kandidaatti löytyy ja päästään parhaaseen lopputulokseen, vaaditaan pitkäjänteistä työtä. Mitä syvällisempää yhteistyö kumppanin kanssa on, sitä paremmin haettavalle paikalle löytyy se sopivin henkilö.

Suorahakukonsultti näkökulman laajentajana

Suomalainen yrityselämä on hyvin toimialauskollista. Tyypillisesti katsotaan vain lähiympäristöön ja verrataan omaa organisaatiota saman toimialan yrityksiin.

Suorahakukonsulttia voi hyvin käyttää hyödyksi oman näkemyksen avartamisessa. Prosessiin liittyy aina kysymyksiä, joiden yhteydessä konsultti voi tuoda organisaatioon tietoa toimialan ulkopuolelta. Katsomalla ennakkoluulottomasti ympärilleen voi nähdä niitä ratkaisuja, joita oman yrityksensä muutoksessa tarvitsee ja joilla pystyy hallitsemaan murrostilannetta. Osaava suorahakukumppani pystyy tuomaan ulkopuolista, objektiivista näkemystä sekä kyseenalaistamaan ja haastamaan totutun ajattelun.

Aloitetaan suorahakukeskustelut ajoissa

Suorahakuun ei kannata ryhtyä hätiköiden. Ihannetapauksessa keskustelut suorahakukonsultin kanssa aloitetaan jo siinä

”Suorahaku on perusteellisesti tehtynä aitoa konsultointia, josta rekrytinnin lisäksi saa yritykselleen ulkopuolisen näkemyksen ja apua tavoitteiden selkeyttämisessä ja sparraamisessa.

vaiheessa, kun yrityksessä vasta mietitään erilaisia muutoksia. Näin voidaan yhdessä pohtia myös sitä, onko juuri rekrytointi oikea tapa toteuttaa muutos vai pitäisikö toimia jotenkin muuten. Osaava ja ammattitaitoinen kumppani sanoo ääneen myös sen, jos suorahaku ei kyseisessä tapauksessa toimi muutoksen mahdollistajana.

Avoimuus tuo tuloksia

Suorahaku on tietysti aina äärimmäisen luottamuksellinen prosessi kaikille osapuolille. Se ei kuitenkaan tarkoita avoimuuden uhraamista: haussa onnistutaan sitä todennäköisemmin, mitä avoimemmin keskustelua käydään myös asioista, jotka koetaan haasteellisiksi. On ehdottoman tärkeää, että organisaatiosta saadaan vastaus kaikkiin konsultin ja hänen tiiminsä kysymyksiin. Myös lähtö- ja tavoitetilä on määriteltävä rehellisesti eikä haaveiden tai toiveiden mukaan.

Kun organisaatiossa aidosti haetaan ratkaisua muutoksen aikaansaamiseen ja läpiviemiseen, kannattaa suorahaku nähdä strategisena toimenpiteenä ja menetelmänä, jonka tehtävänä on varmistaa, että haettu tavoitetilä, osajatarve ja profiili on määritelty perusteellisesti ja realistisesti. Sen jälkeen onnistuneen henkilövalinnan tekeminen on huomattavasti helpompaa. ■

// Terveyden edistäminen työpaikoilla parantaa työkykyä

Suomalaiset työpaikat ovat saaneet suositukset työpaikoilla tapahtuvalle terveyden edistämiseksi. Tieteellisiin katsauksiin ja asiantuntijatietoon perustuvat *Mars matkalle! – Terveyttä työpaikoille -terveyden edistämisen suositukset työpaikoille* kokoavat yhteen työpaikkojen keinoja edistää palautumista, terveellistä ravitsemusta ja fyysistä aktiivisuutta fyysisesti kuormittavassa työssä ja istumatyössä.

”Tavoitteemme on, että kahdella kolmesta Suomen työpaikoista on vuonna 2025 suunnitelma, miten työpaikalla yhteistoimin edistetään terveyttä”, johtava asiantuntija **Jaana Laitinen** Työterveyslaitoksesta kertoo. Jaana Laitinen johtaa Näyttöön perustuvaa terveyden edistämistä työpaikoille -hankekonsortiota, joka on tuottanut nyt julkaistut suositukset.

Terveyden edistämisen suunnitelma työpaikalla voi olla osa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa, työsuojelun toimintaohjelmaa tai muuta työpaikan työhyvinvointisuunnitelmaa. Näiden työpaikkojen omien terveyden edistämisen suunnitelmien avulla työpaikoilla tapahtuva terveyden edistäminen kohdentuu työn ja ammatin vaatimusten ja vaikutusten sekä työturvallisuuden näkökulmasta oleellisiin asioihin.

”Terveyden edistämisen lähtökohtana työpaikoilla ovat ammatin vaatimukset ja vaikutukset, jolloin itsestä huolehtiminen on osa ammattitaitoa, Laitinen korostaa.

// Kaikille työikäisille pitää taata työkyvyn tuen palvelut tarpeen mukaisesti

Työterveyslaitos kannattaa työikäisen väestön työ- ja työllistymiskykyä kehittävän ohjelman käynnistämistä seuraavalla hallituskaudella. Ohjelmassa tulee huomioida sekä työssäkäyvät että työttömänä olevat ja heidän tarvitsemansa palvelut. Työkyvyn arvioinnin ja tuen ei tule korostaa sairautta tai vammaa, vaan keskittyä työkykyyn, toimintaan ja suoriutumiseen työssä sekä mahdollisuuteen osallistua työelämään.

Työterveyslaitoksen vastine eduskuntaryhmien 5.2.2019 esittämään kannanottoon työkykyohjelmasta

Tilastokeskuksen mukaan työikäisistä suomalaisista noin 1,9 miljoonalla, eli yli puolella työikäisistä, on jokin pitkäaikaissairaus tai vamma. Heistä 600 000 arvioi, että tämä sairaus tai vamma vaikuttaa heidän työhönsä tai työllistymismahdollisuuksiinsa. Työikäisistä (20–64-vuotiaat) 23,2 % arvioi vuonna 2018, ettei todennäköisesti jaksais työskennellä vanhuuseläkeikään saakka. Vaikka nykyisin on tarjolla runsaasti palveluja ja keinoja työkyvyn tueksi, on palvelujärjestelmä hajanainen ja vaikeasti hallittava sekä asiakkaan että ammattihenkilöstön kannalta. Työterveyslaitos painottaa, että eduskuntaryhmien 5.2.2019 esittämässä kannanotossa esitellyssä työelämäosallisuuden lisäämiseksi valmisteltavassa työkykyohjelmassa on huomioitava seuraavat asiat:

1. Työikäisen työkyvyn tukemiseksi ja tuen tarpeen arvioimiseksi tarvitaan yhtenäiset käytännöt
2. Työterveyshuollon asiantuntemus on nivottava mukaan hoito-, kuntoutus- ja työhönpaluukeittuihin
3. Työkykyä ja sen tukea koskeva tieto on saatava paremmin hyötykäyttöön

PROJEKTIOSAAMINEN ON NYT AJANKOHTAISEMPAA KUIN KOSKAAN – KAKSI TAPAA TULLA HYVÄKSI

Kun projektityö on yleistynyt, on alettu puhua tarpeesta uudistaa henkilöstön ja esimiesten projektiosaamista.

”Työelämä on paljolti projektiluonteista, ja myös opintoihin liittyy usein jonkinlainen kehittämisprojekti ja sen suunnittelu”, Tiina Bergholm sanoo. Hän pitää projektityöskentelyä erinomaisena menetelmänä organisaation toimintatavoissa ja prosesseissa olevien ongelmien ratkaisuun. Bergholm työskentelee projektien johtamiseen painottuvan johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnon tutkintovastaavana. Markkinointi-instituutti on tuottanut tätä projektiammatillisille suunnattua tutkintoa yhteistyössä Sovelton ja Projekttyhdistyksen kanssa vuodesta 2014 lähtien.

Vuoden alussa suomalainen esimieskoulutus otti harppauksen kohti projektiosaamista vaativaa työelämää kun Opetushallitus uudisti johtamisen erikoisammattitutkinnon. Osana uudistusta tunnettuun esimiestutkintoon tuotiin valinnainen osa, jossa opiskelija pääsee suunnittelemaan ja toteuttamaan johtamiseen liittyvän projektin. ”Tutkinnon perusteiden uudistus avaa esimiehille uusia mahdollisuuksia kehittää projektijohtamisen osaamistaan”, Tiina Bergholm iloitsee. ■

Seuraavat erikoisammattitutkintojen aloitukset – tule mukaan!

- Projektien johtaminen – johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto (räätälöity projektiammatillisille) alkaa 25.9.
- Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto (mahdollisuus suorittaa projektien johtamisen valinnainen tutkinnon osa) alkaa 7.5.

Lue lisää: markinst.fi



MITEN SAAT PARHAAT TYÖNTEKIJÄT YRITYKSEESI?



Oikotie Työpaikkojen Samuli Paavilainen.

Moderniin työpaikkailmoitukseen ei kuulu konservatiivinen yritysesittely ja vaatimuslista työnhakijalle. Niiden sijaan kannattaa kertoa rekrytoivan yrityksen kulttuurista ja houkutella potentiaalista työntekijää.

”Nyt ollaan rohkeita ja tehdään kekseliästä rekryviestintää”, kertoo Oikotie Työpaikkojen myynnin vetäjä Samuli Paavilainen.

Työnhakukokemuksia hehketään ja ruoditaan sosiaalisessa mediassa. Hyvä rekrytointiprosessi on työnhakijalle

positiivinen kokemus. Jos hakija työllistyy yritykseen, hyvä hakijakokemus kääntyy toivottavasti hyväksi työntekijäkokemukseksi. Kokemuksen pohjalta annettu kehu on uskottavampi kuin mikään työnantajayrityksen tiedote.

”Helppo ohjenuora vaikuttavaan rekrytointiviestintään on tuntee oma organisaatio ja työntekijäkokemukseen vaikuttavat seikat. Miksi teille pitäisi tulla töihin? Millaisen hissipuheen pitäisit hakijalle?” Paavilainen kysyy.

Erityisen tärkeää on tuntee aktiivisten ja passiivisten työnhakijoiden tilanne ja tarpeet sekä puhutella heitä sitten oikeassa paikassa mahdollisimman henkilökohtaisella viestillä. Kerronnassa käytetään paljon myös videosisältöä. Parhaimmillaan passiivisetkin hakijat saadaan hakemaan kiinnostavaa tehtävää.

”Työn merkityksellisyys ja organisaatioiden sosiaalinen vastuu ovat esimerkkejä teemoista, jotka kiinnostavat työntekijöitä yhä enemmän nyt ja tulevaisuudessa”, Paavilainen sanoo.

Rehelliset ja läpinäkyvät tarinat organisaatiossa työskentelystä luovat positiivista työnantajakuva ja suhdetta mahdollisiin uusiin työntekijöihin. ■

Oikotie Työpaikoilta saat kaikki ratkaisut rekrytointiin ja työnantajakuvaan. Lue lisää: oikotie.fi/tyonantajalle

AIVOT TARVITSEVAT LEPOTAUKOJA JA KEHO LISÄÄ LIKETTÄ! – LISÄÄ SUORITUSKYKYÄ AKTIIVISILLA TYÖPÄIVILLÄ

TEKSTI: JESSE KAARNA (FT, LITM) / ASIAKKUUSVASTAAVA, CUCKOO WORKOUT

Työnteon muuttunut luonne haastaa henkistä ja fyysistä hyvinvointiamme sekä kykyämme tehdä työtä tehokkaasti. Istumatyö asettaa uudenlaisia haasteita keholle ja aineenvaihdunnalle. Lisääntynyt informaatio- ja ärsykemäärä kuormittaa vastaavasti aivojamme aivan uudentyypisellä tavalla. Aivomme tarvitsevat taukoja palautukseen ja kehomme säännöllistä liikettä elpyäkseen.

Työn ääressä vietetään vuosittain noin 1 600–1 800 tuntia. Siksi ei ole yhdentekevää, miten tuo aika vietetään. Työpäivien aikaisissa käytänteissä piileekin paljon hyödyntämättä potentiaalia.

Aivot ovat tärkein työvälineemme. Moni kuitenkin torpedoi laadukkaan ajatustyön laiminlyönnillä aivojen tarpeet omilla työtavoillaan. Tuntikausien puurtamista paikallaan pidetään ahkeruuden merkinä, vaikka todellisuudessa optimaalinen työteho on jo aikaa sitten menetetty. Suorituskyvyn laskua voi olla itse vaikea huomata, mutta lihasten tavoin aivomme väsyvät jatkuvaan kuormitukseen ja tarvitsevat säännöllisiä palauttavia taukoja. Lyhyet tauot myös jaksottavat työpäivää ja edistävät hallinnan tunnetta ja jaksamista.

Se, miten taukonsa viettää, ei ole yhdentekevää. Moni ylläpitää kognitiivista kuormitusta selailemalla sosiaalista mediaa tai henkilökohtaisia sähköposteja. Lisäksi istumatyötä tauotetaan usein – *istumalla*.

Mikrotaukojen vaikutuksia voidaan tehostaa lisäämällä niihin kevyttä liikettä – esimerkiksi taukoliikuntaa. Jo lyhyellä lii-

kuntahetkellä on huomattava vaikutus suorituskykyymme: aivojen verenkierto paranee, otsalohko on aktiivisempi ja toiminnanohjaus tehostuu. Työnteeseen ja motivaatioon vaikuttavien välittäjäaineiden kuten dopamiinin ja serotoniinin pitoisuuksien kasvua havaitaan jo 20 sekuntia liikunnan aloittamisen jälkeen. Käytännössä mikrotauot edistävät vireystilan nousua, työtehon, luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn paranemista sekä edistävät palautumista.

Mielekkään ja energisen arjen saavuttamiseksi mikrotauoilla on suuri merkitys. Työpäivää rytmittävillä palauttavilla hetkillä mahdollistetaan myös se, että työpäivien jälkeen energiaa riittää muuhunkin kuin sohvalla makoiluun eikä kotiin tarvitse mennä ”takki tyhjänä”. Töihin kävelemällä, taukoliikunnalla ja työasennon vaihteluilla pystyt vaikuttamaan paitsi terveyteesi myös työtehoosi. Pienet teot, suuret kerrannaisvaikutukset. ■

Aloittaisitko vaikka heti pitämällä tauon? :)

Lisätietoja: www.wgh.fi, www.cuckooworkout.com





NÄKÖALOJA BUSINESS-ASUMISEEN?

Liikemiestason huoneistohotelli Helsingin ydinkeskustassa

Alkaen 51 euroa/vrk



MENESTYS TEHDÄÄN NUKKUMALLA



Riittävä lepo on yksi keskeinen palautumistekijä liikunnan, tasapainoisen ravinnon ja vapaa-ajan lisäksi. Mehiläisen työterveyden palvelut auttavat rakentamaan hyvinvoivaa työelämää, löytämään tasapainon ja pitämään yrityksesi tärkeimmän voimavaran kunnossa. Jaksaminen työelämässä vaatii inhimillisyyttä.

Tutustu palveluihimme ja nosta yrityksesi työterveys ja henkilöstösi hyvinvointi uudelle tasolle. mehilainen.fi/uusisuunta

[#työterveydenuusisuunta](https://mehilainen.fi/uusisuunta)



TYÖELÄMÄPALVELUT
MEHILÄINEN