

4/2022

Työ ja hyvinvointi

Eksyksissä etätyössä, hämällään hybridihommissa?

HR-järjestelmät

Muutosjohtaminen avain digitalisaation onnistumiseen

Johtaminen

Stressin ehkäisy valmentavan johtajuuden avulla

Minduin ja Moodmetricin
toimitusjohtaja sekä
yrittäjä Sanna Koskela:

**Työelämässä
henkinen
kuormittuminen
etenee
salakavalasti**





PURPOSE CAMP

Löydä uudelleen työn syvempi merkityksellisyys ja tiimin voima.

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

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

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

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

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



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

Keskity olennaiseen - Villa Seaview Guesthouse & Spa

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

Villan viihtyisiin ja kauniisti sisustettuihin tiloihin mahtuu kerrallaan valmentautumaan jopa 14 henkilön pienryhmä. Henkilökunta hoitaa kaikki käytännön järjestelyt ruokailuineen ja ohjelmineen, jolloin vieraiden tehtäväksi jää vain keskittyä olennaiseen - 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, virkistytymään, voimaantumään tiiminä ja löytämään uudelleen työnteon merkityksellisyyden!

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

Stara Consulting



TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 70,40 € /vuosi

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



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



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

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

4/2022

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

projektipäällikkö

Mirkka Lindroos

toimituksen koordinaattori

Liisa Hyvönen

graphic design

Riitta Yli-Öyrä

tilaaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaaajapalvelu@atex.com

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Maukonen
Vanessa Törnblom
Karl-Johan Spiik

paino

Printall AS

ISSN-L 2323-6663

ISSN 2323-6663 (painettu)

ISSN 2323-6671 (verkkójulkaisu)

www.hrviesti.fi (verkkomedia)

Aikakausimedia ry:n jäsen



@HRviesti (Twitter)



HR viesti (Facebook)



HR viesti -media (LinkedIn)



Kannen kuva

Kuva: Ennagraphy

4/2022

SISÄLTÖ

Oikaisu:

HR viesti 3/2022 lehden kannen kuvalähteenä oli väärä tieto.

Oikea kuvalähde Jari Hakasen kuvaan on Työterveyslaitos / Juha Tuomi.



Yrittäjä Sanna Koskela sanoo, että tietotyöskentelyn ei pitäisi olla maraton, mutta valitettavasti työelämässä suositaan tällä hetkellä maratontyöskentelyä.

TEKNOLOGIA APUNA MIELEN TYÖHYVINVOINNISSA

KUVA: ENNAGRAPHY

10

Teknologia apuna mielen työhyvinvoinnissa

Mielestä huolehtiminen on tärkeä työelämätaito yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Ihon sähkönsäätöä mittaavan sormuksen avulla mielen kuormittumista voi seurata reaaliaikaisesti ja luotettavasti.

14

Työn uusi käsikirjoitus tehdään nyt!

Etätyö tuli Suomeen ryminällä – ja jäädäkseen. Mutta vaikka suomalaiset ovat osoittautuneet todellisiksi etätyön erikoisjoukoiksi – myös kansainvälisessä vertailussa – on selvää, että ei tämäkään muutos ilman kitkaa tapahdu. Miten organisaatio minimoi harha-askeleet ja nousee siivilleen hybridityön aikakaudella?

20

Muutosjohtaminen on avain digitalisaation onnistumiseen

Digitalisaatio tuo työelämään ja johtamiseen uusia mahdollisuuksia. Työn luonne tulee muuttumaan, ja tulevaisuuden työelämässä vaaditaan uusia taitoja.



28

Työntekijäkokemuksen varmistaminen henkilöstöeduilla

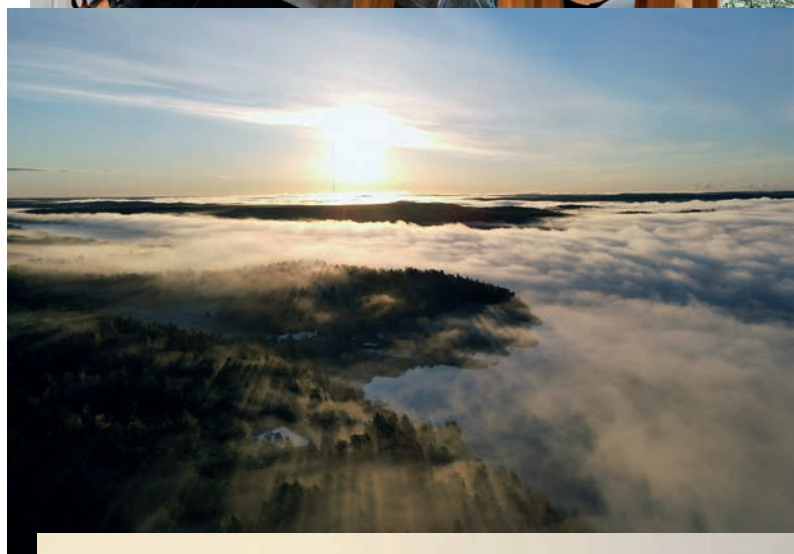
Henkilöstöedut eivät aina ole suoraan verrannollisia henkilöstön tyytyväisyyden kanssa. Mikäli tieto eduista ei saavuta henkilöstöä, voi tyytymättömyys kasvaa. Miten henkilöstöedut tulisi suunnitella ja viestiä, jotta niistä olisi suurin mahdollinen hyöty?



34

Stressin ehkäisy valmentavan johtajuuden avulla

Työpaikalla esiintyvää stressiä voidaan tarkastella henkilöstön tai esihenkilön näkökulmasta. Kummastakin näkökulmasta voi näyttää siltä, että stressin aiheuttaja löytyy vastapuolelta. Mikä sitä stressiä aiheuttaa johtamisessa?



40

Kevytyrittäjät voivat tuoda helpotusta osaajapulaan

Ihmiset haluavat tehdä töitä mahdollisimman joustavasti ja usein useammalle kuin yhdelle toimeksiantajalle. Tämä on saanut monet siirtymään kevytyrittäjiksi tai ainakin harkitsemaan itsensä työllistämistä.





Tämä kirja on kokoelma 12
työelämän huippuasiantuntijan
ajatuksia **paremmasta työelämästä**.

Arto O. Salonen, Esa Lehtinen, Harri Helajärvi,
Jaakko Sahimaa, Jaana Hautala, Janne Viljamaa,
Jouko Mikkola, Miia Huitti, Minna Huotilainen,
Saara Remes, Simo Routarinne, Tony Dunderfelt

Work goes happy

ASiantuntijapalvelut



Minna Huotilainen



Arto O. Salonen



Marja-Liisa Manka



Harri Helajärvi



Camilla Tuominen



Tony Dunderfelt



Mona Moisala



Simo Routarinne



Miia Huitti



Jaakko Sahimaa

Ainutlaatuinen verkosto työelämän ja työhyvinvoinnin huippuasiantuntijoita.

www.wgh.fi

HELSINKI
2023

Näytteilleasettajapaikat
MYYNNISSÄ NYT

Work goes happy

ASTRONAUTIT ETÄTÖISSÄ

David Bowien klassikkobiisissä *Space Oddity* lennonjohto viestii avaruuden halki kiitävän astronautin kanssa. Lukua täytyy pitää monen sortin teknisestä aspektista ja myös proteiinipillereiden oikea-aikaisesta ottamisesta. Ground control pitää huolta astronautistaan kuin äiti pojastaan – eikä suinkaan jankkaa pelkkää teknojargonia.

Lennonjohdosta murjaistaan avaruuteen, että lehdet ne jaksaa kysellä: mistä ostat paitasi? Hauska kevennys, joka kertoo – paitsi median kyvystä keskittyä olennaiseen – myös siitä, että huippuammattimaisen astronautinkin työpäivää somistamaan sopii vallan hyvin pieni hymynkare.

David Bowie oli oikeassa. Tämä paljastui, kun tutkijat Tanusree Jain ja Louis Brennan lähtivät etsimään reseptiä täydelliseen etätööhön ja päättivät aloittaa duunista, jossa etä todella on etä. *MIT Sloan Business Review*'n artikkelissa 'What Space Missions Can Teach Us About Remote Work' käydään läpi etätyöskentelyn MM-luokan kokemusasiantuntijoiden vinkkejä.

Tutkijakaksikko paljastaa, että myös astronauteilla on välillä orpo olo tähtien keskellä. Kun fyysinen välimatka "kotipesään" on maksimaalinen, sitä toivoisi, että henkinen välimatka on pienempi. Valitettavasti vain kosminen viestintä on usein lyhytsanaista ja tehokkuuteen tähtäävää töksäyttelyä, joka alkaa pitkän päälle maistua avaruusmurkinalta.

Kun astronautit toivat erilaisissa debriefing-tilaisuuksissa esille näitä kantojaan, NASA päätti ryhtyä toimeen. Viestintää ja kanssakäymistä muutettiin epämuodollisempaan ja kevyempään suuntaan. Astronauteilla on aikaa kuunnella, mitä maan päällä tapahtuu – ja onhan se nyt kumma, jos lennonjohdolla ei ole aikaa rupertella tovi organisaation ykkösperformereiden kanssa.

Jain ja Brennan lähtivät selvästi merta edemmäs kalaan tämän case-esimerkin perässä, mutta astronauttimaailman kokemukset ovat yllättävänkin samankaltaisia Teams-maailman kokemusten kanssa. Tehokkuutta palvovat suomalaiset haluavat kellottaa etäpalaverit sääntillisesti läpi ja jutella sitten vaikka koiralle lenkillä. Maailmanluokan voittavaa yrityskulttuuria ei näin kuitenkaan rakenneta.

Tulevaisuuden työn sokkeli täytyy rakentaa fiksummin. Etätöyön malli saattoi vielä olla 'mies ja potero', kun taas hybridimallissa tarvitaan juoksuhaata tai muu yhdyspolku, jotta kaikki saadaan tuntemaan olevansa osa samaa tiimiä.

Työterveyslaitoksen johtava asiantuntija Sinimaaria Ranki on todennut, että pandemian vaikutukset voivat äkkiseltään näyttää kiihdyttäneen työelämän polarisaatiota. Nähtävissä voi olla useita ääripäitä, kuten lähityö ja etätöy, nuoret ja vanhemmat työntekijät, rajoituksista kärsineet ja niistä hyötynneet. Tarkemmin katsottuna suurin osa työntekijöistä ja työnantajista kuitenkin sijoittuu ääripäiden välimaastoon. Ehkä olemmekin enemmän samassa veneessä kuin kuvittelimme.

Hyvän johtamisen kannalta on ratkaisevaa, että ymmärrämme aiempaa syvällisemmin, miten työyhteisön hyvinvointi ja organisaation tuottavuus kytkeytyvät toisiinsa. Yritykset tarvitsevat nyt tietoa erityisesti etätöyön psykososiaalisista ulottuvuuksista sekä siitä, miten voi vahvistaa yksilön kiinnittymistä työpaikkaan ja työyhteisöön, kun työtä tehdään pääosin virtuaalisesti.

Rankin vetämässä TTL:n HELP-projektissa (hybridityö, etätöy, lähityö) on mietitty mm. sitä, miten tuottavuutta ja työhyvinvointia voidaan kehittää samanaikaisesti. "Strateginen uudistuminen" tai "kilpailukykyyn kohentaminen digitalisaation kautta" voivat kuitenkin olla turhan korkealentoisia teemoja, ainakin noin kylmiltään.

Parempia teemoja ovat yhteisöllisyys, välittäminen ja puhuminen. Näin lopulta selviää sekin, että mitä räätäliä astronautti käyttää.

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen
HR viestin, klikkaa itsesi
osoitteeseen:

www.hrviesti.fi

Verkkomedian
lukeminen ei vaadi
erillisiä tunnuksia ja on
täysin maksutonta.

Hupsu paljon työtä tekee, viisas pääsee vähemmällä. Ainakin hyvän henkilöstökumppanin kanssa.

Kattavaa kumppanuutta ja välittävää henkilöstöpalvelua nyt ja tulevaisuudessa.

eilakaisla.fi



 EILAKAISLA

Kaikkien kotien
~~huolet?~~
onneksi



Tee joulun arvokkain teko
-auta lapsia, nuoria ja perheitä.

TEE YRITYKSEN JOULULAHJOITUS
vaestoliitto.fi/yrityslahjoitus

 Väestöliitto



Keräyslupa: RA/2020/1558

TEKNOLOGIA APUNA MIELEN TYÖHYVINVOINNISSA

TEKSTI: MERJA MAUKONEN

Mielestä huolehtiminen on tärkeä työelämätaito yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Ihon sähkönjohtavuutta mittaavan sormuksen avulla mielen kuormittumista voi seurata reaaliaikaisesti ja luotettavasti.



Työelämässä henkinen kuormittuminen etenee salakavalasti. Aivot kuormittuvat tietotyössä, ja aikataulutetut palaverit ja vastausta odottavat sähköpostiit saattavat vaatia työntekijältä jatkuvaa ponnistelua, jotta tahdissa pysyisi mukana.

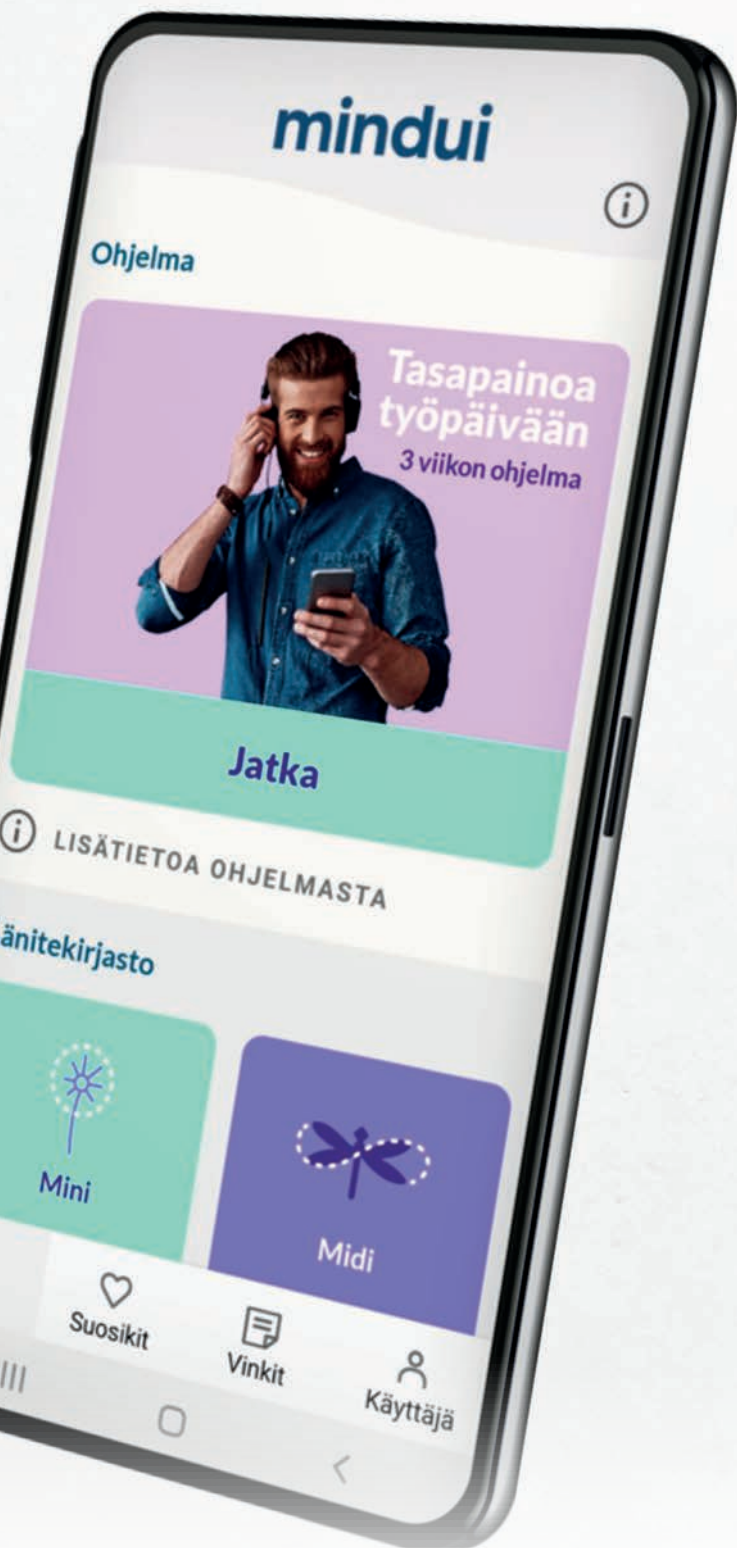
”Tietotyöskentelyn ei pitäisi olla maraton, mutta valitettavasti työelämässä suositetaan tällä hetkellä maratontyöskentelyä. Tavoista tingitään ja työaika maksimoidaan”, sanoo yrittäjä **Sanna Koskela**.

Koskela on perehtynyt mielen toimintaan laaja-alaisesti. Hänen johtamansa yritykset Mindui ja Moodmetric toimivat mielen hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin parantamisen alalla.

”Työhyvinvointi kiinnostaa minua todella paljon. Yrittäjäperheen lapsena olen elänyt ja hengittänyt yrittäjyyttä ja työelämää lapsesta saakka. Perhe on minulle todella tärkeä, ja työelämä on intohimoni”, Koskela kertoo.

Sopiva määrä kuormitusta auttaa työskentelemään tehokkaasti, mutta mielen hyvinvoinnin vuoksi kuormituksesta on palaututtava. Jotta palautuminen on mahdollista, on ymmärrettävä, kuinka mieli toimii.

”Tietotyöskentelyn pitäisi muistuttaa maratonin sijasta intervalliharjoitusta: keskitytään työskentelyyn ja sitten pidetään muutaman minuutin tauko. Jos painaa koko työpäivän täysillä



**// Työelämässä
henkinen
kuormittuminen etenee
salakavalasti.**

KUVA: MINDUI

ja lepää vasta illalla, on sykli liian pitkä mielelle. Ilta ei tällöin riitä palautumiseen”, Koskela sanoo.

Sopivan kuormitustason tunnistaminen on tärkeää

Työn henkinen kuormittavuus tulee monelle yllätyksenä. Lisääntyvään kuormitukseen tottuu ja siksi kuormitus alkaa salakavalasti pikkuhiljaa uuvuttaa työntekijöitä.

Kuormituksen sietokyky on yksilöllistä. Haitallista stressitasoa on vaikea havaita fyysisten merkkien perusteella alkuvaiheessa. Kun fyysisiä oireita alkaa tulla, kuormitus on jatkunut jo aivan liian pitkään.

Moodmetric on kehittänyt kuormitustason mittaamiseen sormuksen, joka mittaa autonomisen hermoston aktiivisuutta ihon sähköjohtavuuden perusteella. Sympaattinen hermosto aktivoituu tahdosta riippumattomasti stressitilanteissa, mikä näkyy muutoksina ihon sähköjohtavuudessa.

”Moodmetric mittaa henkistä kuormittumista ja palautumista. Sähköjohtavuuden mittaukset ovat erittäin tarkkoja. Aiemmin ihon sähköjohtavuutta on mitattu laboratorio-olosuhteissa, mutta Moodmetric on kehittänyt tarkan älysormuksen käytettäväksi arkielämässä”, Koskela kertoo.

Mittausteknologian avulla työntekijä voi oppia tunnistamaan itselleen sopivan määrän kuormitusta ja palautumista.

Yhteistyöhön sattuman kautta

Koskelan ja Moodmetricin yhteistyö alkoi sattumalta messuilla tapahtuneen kohtaamisen myötä. Kuunnellessaan Moodmetricin esitystä Koskela oivalsi, että sormuksella voidaan todentaa luotettavasti vaikuttavatko hänen yrityksensä Minduin rentouttavat äänitteet halutulla tavalla.

Minduin palveluihin kuuluvat mielen taukosovellus ja mielen työhyvinvoinnin valmennukset organisaatioille. Taukosovelluksen muutaman minuutin kestoiset äänitteet tarjoavat tauon mielelle jo työpäivän aikana.

”Äänitteiden tekniikat perustuvat mielen omiin mekanismeihin. Ne on suunniteltu siten, että jokainen kuuntelukerta voimistaa vaikutusta. Mieli opetetaan rentoutumaan, joten toistojen myötä rauhoittuminen ja työasioista irrottautuminen sujuu aina vain helpommin”, Koskela kuvailee.

Harjoitusten aikana mieli rauhoittuu ja rentoutuu. Äänitteen lopussa on loppuvirkistys, jonka avulla mieli ohjataan takaisin työn pariin ja työskentelyä voi jatkaa vireänä.

”Haluan työlläni auttaa ihmisiä jaksamaan paremmin. Yhteistyön myötä Moodmetricin sormukset otettiin meillä käyttöön, ja aloimme testata taukosovelluksen äänitteiden vaikuttavuutta.”

Kuormittuneisuutta selvitetään parin viikon mittausjaksolla

Moodmetric-älysormusten avulla voidaan selvittää organisaatiossa, miten kuormittuneita työntekijät ovat sekä mitata tukitoimien, kuten Minduin taukosovelluksen, vaikuttavuutta.



Sanna Koskela sanoo, että tietotyöskentelyn ei pitäisi olla maraton, mutta valitettavasti työelämässä suositaan tällä hetkellä maratontyöskentelyä. Tavoista tingitään ja työaika maksimoidaan.

Kuormittuneisuuden selvittämiseksi sormusta käytetään kaksi viikkoa vuorokauden ympäri. Kahden viikon jaksolle mahtuu tyypillisesti sekä stressaavampia että rauhallisempia päiviä. Riittävän pitkä mittausjakso varmistaa, että kuormittuneisuudesta saadaan muodostettua kokonaiskuva.

”Mikäli ihmisellä on haasteita jaksamisen kanssa, voi mittausjakso olla myös pidempi. Näin voidaan tarkkailla tilanteen kehittymistä ja mahdollisten tukitoimien vaikutusta pidemmällä aikavälillä.”

Pari kertaa vuodessa tehtävien mittausten avulla voi havainnoida, mihin suuntaan kuormitus on kehittymässä.

Toimenpidesuunnitelma mittausten perusteella

Moodmetric-mittauksen yksilölliset tiedot ovat vain työntekijän itsensä käytettävissä. Hän voi halutessaan jakaa ne työterveyshuollolle. Kaikkien työntekijöiden tiedoista on mahdollista koostaa työnantajalle anonyymi ryhmäraportti, jonka perusteella voidaan tehdä toimenpidesuunnitelma.

”Jos työntekijöitä on uupumisvaarassa, niin työpaikalla tulisi reagoida tilanteeseen”, sanoo Koskela.

Organisaatiota ei jätetä yksin pohtimaan ratkaisua tilanteeseen. Minduin asiantuntijapalvelujen avulla voidaan kartoittaa organisaation toimintakulttuuria ja jaksamisen haasteita.

Asiantuntijat suunnittelevat yhteistyössä organisaation kanssa juuri kyseisen työpaikan toimintakulttuuriin ja tarpeisiin sopivia työkaluja, joilla tilannetta voi lähteä ratkomaan. Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta voi mitata sopivan ajanjakson jälkeen uusintamittauksella älysormusten avulla.

”Älysormuksia voi hyödyntää myös organisaatiouudistusten tai muiden työnkuvan muutosten yhteydessä. Mittausten avulla voidaan tarkkailla, kuinka uudistukset vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin.”

Tuotekehitystyö jatkuu

Viime vuoden lokakuun alussa tehdyn yritysjärjestelyn myötä Koskelasta tuli Moodmetricin toimitusjohtaja ja pääomistaja. Hänen yhtiökumppaninaan toimii tutkimus- ja palvelukehitysjohdaja Henna Salonius.

Älysormusten tuotekehitys pohjautuu Saloniuksen valmis-teilla olevaan väitöskirjaan, jossa tutkitaan ihon sähköjohtavuuden pitkäaikaismittausten mahdollisuuksia. Tutkimus on kansainvälisestäkin ainutlaatuinen, sillä ihon sähköjohtavuuden mittauksia ei ole aiemmin tässä laajuudessa pystytty toteuttamaan.

”Käynnistimme viime keväänä tutkimus- ja kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on tuoda uusi työkalu terveydenhuollon ja mielenterveyshuollon ammattilaisten käyttöön. Sovelluksen avulla voidaan tunnistaa stressiperäiset mielenterveyshäiriöt jo varhaisessa vaiheessa”, Koskela kertoo.

Uusi sormus on tulossa markkinoille ensi syksynä. Sormuksen kehitystyössä on huomioitu lääketieteelliset lähtökohdat, jotta se vastaa terveydenhuollon korkeisiin vaatimuksiin. Sormuksella voitaisiin mahdollisesti tunnistaa ja ennaltaehkäistä varhaisessa vaiheessa muun muassa uupumuksen, masennuksen ja ahdistuneisuuden kehittyminen.

Mielen työhyvinvoinnin kehittäjä

Yrittäjä Sanna Koskelan kiinnostus mielen toimintaan ja vuorovaikutukseen virisi hänen työskennellessään ensimmäisessä ammatissaan viittomakielen tulkkina.

”Työssäni havaitsin, että kehonkieli ja sanaton viestintä ovat todella suuressa roolissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Jotta voisimme ymmärtää muita ihmisiä, on tiedettävä, miten mieli toimii. Mielen toimintaa ymmärtämällä myös omaa toimintaa voi suunnata haluamallaan tavalla kuormittamatta mieltä liikaa”, Koskela sanoo.

Koskela halusi ymmärtää vuorovaikutusta ja mielen toimintaa paremmin, joten hän laajensi osaamistaan opiskelemalla useita erilaisia mielen toimintaa käsitteleviä opintokokonaisuuksia.

”Olen mentaalivalmentaja, ja olen opiskellut muun muassa hypnoosia, mindfulnessia ja NLP:tä eli neurolingvististä ohjelmointia”, Koskela kertoo.

Koskela alkoi koostaa erilaisia mielen hyvinvointia tukevia kokonaisuuksia työelämää varten. Tarve valmennuksiin nousi työelämän kuormittavuudesta.

”On olemassa paljon hyvinvointiohjelmia vapaa-ajalle, mutta työelämä on aivan omanlaisensa kenttä, jossa mielentaitoja on osattava käyttää. Aloin pohtia millaisilla keinoilla mielen hyvinvointia voitaisiin tukea työelämässä.”

Rentoutuminen ja keskittyminen tärkeitä taitoja

Mielen rentouttamistaidon merkitys konkretisoitui Koskelalla työelämävalmennuksissa. Koulutukset oli useimmiten ajoitettu iltapäivälle lounaan jälkeen.

”Osallistujat olivat nuukahtaneita aamun työrupeaman ja ruokailun jälkeen, ja heidän keskittymiskykynsä ei ollut paras mahdollinen. Päätin aloittaa koulutukset lyhyellä syvärentoutuksella, jonka jälkeen siirryimme muihin sisältöihin”, Koskela kertoo.

Koulutusten osallistujat kokivat rentoutuksen vaikuttaviksi ja tarpeellisiksi. Rentoutushetket auttoivat pääsemään irti kiireen tunnusta ja väsymyksestä. Eräs osallistuja olisi halunnut äänittää rentoutuksen, jos olisi tiennyt, mitä on tulossa.

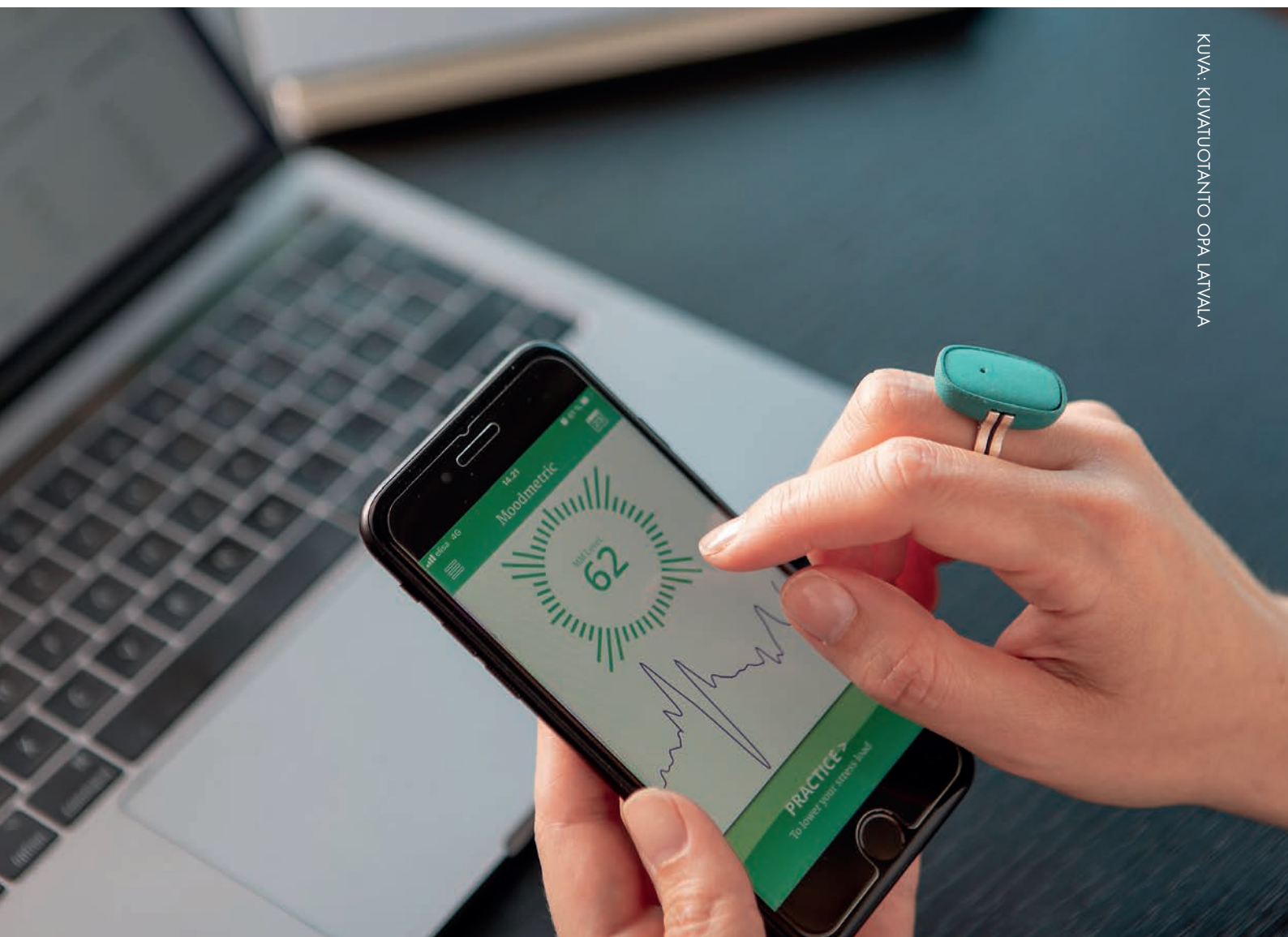
”Siitä sain idean ryhtyä tekemään lyhyitä ja tehokkaita äänitteitä, jotka tarjoavat tarvittavan tauon mielelle työpäivän

aikana. Tähän tarpeeseen kehitettiin mielen taukosovellus Mindui.”

Minduin valmennuksissa harjoitellaan mielen palautumista sekä työelämässä tarvittavia mentaalitaitoja. Koulutuksia voi hyödyntää myös mielen työhyvinvoinnin johtamistaitojen kehittämisessä.

”Mieli on meidän tärkein työvälineemme, mutta siihen ei anneta käyttö- tai huolto-ohjeita. Mindui on perustettu työelämästän tarpeisiin, jotta mieli voisi hyvin työssä ja vapaalla. Moodmetricin avulla mielen hyvinvointia voi seurata ja reagoida kuormitustasojen kasvuun ennen stressin kroonistumista.” ■

**/// Jos työntekijöitä on
uupumisvaarassa,
niin työpaikalla tulisi
reagoida tilanteeseen.**



KUVA: KUVATUOTANTO OPA LATVALA

EKSYKSISSÄ ETÄTYÖSSÄ, HÄMILLÄÄN HYBRIDIHOMMISSA? – TYÖN UUSI KÄSIKIRJOITUS TEHDÄÄN NYT!

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: PIXABAY

Etätyö tuli Suomeen ryminällä ja jäädäkseen. Mutta vaikka suomalaiset ovat osoittautuneet todellisiksi etätyön erikoisjoukoiksi myös kansainvälisessä vertailussa, on selvää, että ei tämäkään muutos ilman kiikaa tapahdu. Miten organisaatio minimoi harha-askeleet ja nousee siivilleen hybridityön aikakaudella?

Työhyvinvointia tuunaavan Virkisteri Oy:n toimitusjohtaja, perustaja **Riikka Ilmivalta** ja kehitysjohtaja **Kati Boijer-Spoof Heikinheimo** tietävät, että vaikka etätyö on breikanut Suomessa isosti, haasteita riittää edelleen.

”Suomalaiset ovat ottaneet etätyön omakseen ja uppoutu-
neet siihen – mikä on toki enimmäkseen mahtava juttu. Mutta
me ihmiset emme ole koneita ja matkan varrella alkaa kertyä
kaikenlaista kognitiivista kuormitusta”, pohtii Riikka Ilmivalta.

Introverttien ihmemaa?

Kati Boijer-Spoof Heikinheimo toteaa, että tutkimusten valossa
etätyötä tekevien työntekijöiden tuottavuus on noussut, mutta
tämä ei ole koko kuva tilanteesta.

”Ihmisillä on kotona rauha keskittyä, kun kaikki turha häly
jää pois – ja näin saadaan itsenäiset tehtävät kyllä suoritettua
tehokkaasti.”

”Mutta miten käy yhteisöllisyyden”, kysyy Boijer-Spoof Hei-
kinheimo.

”Kohtaamiset ovat se sosiaalinen liima, joka pitää tiimin
kasassa tiukoissa paikoissa. Sitä voi ja kannattaa vaalia myös
Teams-maailmassa. On kuitenkin hyvä tietää, että monet koko-
naan virtuaaliset organisaatiotkin järjestävät säännöllisiä kas-
vokkain tapaamisia, joihin osallistumista velvoitetaan.”

Parempaa työelämää, kiitos!

Naiset ovat kirjoittaneet *Etätyön hyvinvointioppaan*
(Bazar, 2022), joka antaa eväät parempaan työelämään
kotona ja konttorilla. Tehoduo kysyy, mitkä asiat vaikuttavat
eniten yksilön ja tiimin hyvinvointiin – ja miten rakennetaan
hybridimalli, joka parhaiten palvelee juuri omaa
organisaatiota?

Riikka Ilmivalta toteaa, että kaikki lähtee liikkeelle yhteisten
pelisääntöjen laatimisesta. ”Ensinnäkin pitää pohtia, missä
tilanteissa etätyö ylipäättään on paras ratkaisu juuri tämän
tiimin ja organisaation kannalta”, hän aloittaa.

”Jos etätyö todella on mielekäs vaihtoehto, on tärkeää
huomioida myös työhyvinvoinnin näkökulma. Se rakentuu pie-
nistä paloista, joilla kaikilla on merkitystä”, Ilmivalta toteaa,
viitaten ergonomian, liikunnan ja ravinnon tapaisiin ”raken-
nuspalikoihin”.

Huokoisuus auttaa arjen miinakentässä

Sitten tullaankin jo siihen, kuinka oman työn johtaminen
arjessa sujuu. Ilmivalta tietää, että kotikonttorin työmyyrillä on
hyvin erilaisia haasteita: joku ei meinaa käynnistyä aamulla
millään, toinen ei malta pitää taukoja, kolmas venyttää päi-
vää kroonisesti iltaan...

"Yleisesti ottaen etätyöpäivien isoimpia haasteita on huokoisuuden puute. Esimerkiksi liika istuminen jumittaa herkästi koko kehoa ja kaikenlainen arkiaktiivisuus vähenee salakavalasti, jos ei aivan tarkoituksella rakenna päiväänsä taukoja", toteaa Ilmivalta.

HR-osastolle nitroja

Työhyvinvoinnin taistelupari tietää, että esihenkilöt ja HR-osastot ovat usein helisemässä näiden asioiden kanssa. Kun työntekijä on pahimmillaan vain pallura tietokoneen

ruudulla, ei tunnu luontevalta laulaa ylistyslaulua uniikista yrityskulttuurista. Etätyö voi tappaa elinvoimaisenkin kulttuurin – mutta ei ihan heti eikä ihan helpolla.

"Organisaation hyvinvointiagendan ylläpito on edelleen HR:n tontilla. Hybridimailmassa siihen on vain keksittävä uusia keinoja vanhojen lisäksi", Ilmivalta toteaa.

Kati Boijer-Spoof Heikinheimo ei kadehdi HR-ammattilaisten duunia, koska työn luonne on nyt niin sirpaleista ja kaoottista. "I feel you, HR-päällikkö", hän huokaa.

**// Yleisesti ottaen
etätyöpäiviin
tarvitaan lisää
huokoisuutta.**





Virkisteri Oy:n toimitusjohtaja, perustaja Riikka Ilmivalta (vas.) ja kehitysjohtaja Kati Boijer-Spoof Heikinheimo.

Kohti räätälöidymppää työhyvinvointia

Boijer-Spoof Heikinheimo muistuttaa, että yritysten ja yksilöiden tarpeet ovat yksilöllisiä, eikä ole tarkoituksenmukaista runnoa läpi samaa työhyvinvoinnin ja jaksamisen kaavaa kaikkialla.

”Voisi ajatella, että etä- ja hybridityön kautta olemme menossa kohti yksilöllisempää hyvinvointia – ja sehän on vain hyvä asia”, hän toteaa.

”Työhyvinvoinnista voisi tulla organisaatioiden uusi, keskeinen KPI (Key Performance Indicator).”

Small talkin kunnianpalautus

Kati Boijer-Spoof Heikinheimo katsoo myös, että homo sapiens on kuitenkin ennen kaikkea laumaeläin ja tarvitsee kohtalotovereita ympärilleen. Teamsissä roikkuessa – päivästä toiseen – yhteyden tunnetta ei aina synny.

”Suomalaiset ovat myös hyvin tehokkaita verkkoympäristössä ja ajattelevat, että ’hoidetaan tätä palaveri nyt alta pois’”, hän toteaa.

”Kun mennään suoraan asiaan, se on tietysti ajankäytöllisesti tosi hyvä juttu, mutta silloin jää pois kaikki se jutustelu ja kuulumisten vaihto mikä kuuluisi asiaan normaalin työpäivän aikana konttorilla.”



KUVA: BAZAR KUSTANNUS

// Esihenkilöllä ei ole aavistustakaan, että Markku tai Mirkku on uppoamassa.

Ui tai uppoa?

Työhyvinvoinnin apostolien sanoma on, että jos työkykyä uhkaavia haasteita on, etätyössä tilanne alkaa helposti eskaloitua: kivi kengässä hiertää yhä enemmän, yksinäisyys ja muut negatiiviset tunteet valtaavat alaa, haitalliset toimintamallit juurtuvat yhä syvempään. Samaan aikaan esihenkilöllä ei ole aavistustakaan, että Markku tai Mirkku on uppoamassa.

”Esimerkiksi etätyöntekijän työuupumus voi päästä tosi pahaksi, ennen kuin tilanteen vakavuus paljastuu muille”, Boijer-Spoof Heikinheimo tietää.

Kun stressikäyrä katon puhkaisi

Riikka Ilmivalta toteaa, että stressi usein kumuloituu salakavalasti siten, että emme välttämättä tiedosta tiuskivamme kollegoille tai perheenjäsenille.

”Otsalohkossa sijaitseva itsereflektiokyky heikkenee stressin johdosta, emmekä edes ymmärrä käyttäytyvämme tökerösti.”

Ilmivalta toteaa, että hybridimalleja laadittaessa pitäisi miettiä mahdollisimman kattavalla tavalla, miten moiset sudenkuopat vältetään. Suoranuottinen suorittaminen nimittäin nitistää luovuuden ja ilon silloinkin, kun oma mielenterveys ei joudu koetukselle.

Liike on myös mielialalääke

Yksi vinkki on yhteiset jumppatuokiot – vaikka sitten Teamsin välityksellä.

Katin työhyvinvointivinkki: *Sekä organisaatio että yksilö ovat molemmat sataprosenttisesti vastuussa työhyvinvoinnista. Jos jompikumpi ei tee asian eteen mitään, yhtälön summa on aika lailla nolla. Ihanteellista on, jos molemmat innostuvat edistämään hyvinvointia aktiivisesti!*

Riikan työhyvinvointivinkki: *Tiesitkö, että aivot ovat terävimmillään liikkeessamme tai heti sen jälkeen? Kannattaa siis nousta ylös ja aktivoitua hetkeksi, jos olo on nuutunut tai tarvitset erityisen skarpin vaihteen päälle vaikeaa tehtävää tai vaikka esitystä varten.*

”Työnteon lomaan sijoitetut aktiivisemmat liikuntahetket vaikuttavat kognitiiviseen suorituskyykyyn huomattavasti. Tutkimusten valossa olisi saatava lihakset käyttöön aina 30 minuutin välein”, Ilmivalta huomauttaa. ”Kun liikkuu edes muutaman minuutin ajan, vireystilaan ja sen kautta myös työtehoon saadaan välitön hyöty.”

”Kun tauoista tulee automaatio, ollaan jo hyvällä tiellä – ja kansanterveydellinen vaikutus on taattu”, hän lisää.

Kaiken kaikkiaan Boijer-Spoof Heikinheimo ja Ilmivalta haluaisivat ihmisten olevan armollisempia itselleen, niin kotona kuin konttorilla.

”Tarvitaan huokoisempia ja leppoosampia päiviä, jolloin hymy käy huulilla useamman kerran. Pitkällä aikavälillä se lisää myös tehokkuutta: työelämään tulisi suhtautua maratona, ei spurttiputkena.” ■

SATTUMAN SATOA

SAMI J. ANTEROINEN

Uudistuminen ja uudet ratkaisut voivat syntyä yllättävien sattumien kautta. Tähän liittyy käsite serendipisyys, jolla tarkoitetaan yksilön kohtaamaa yllättävää, sattuman ja viisauden ohjaamaa hyödyllistä havaintoa, ideaa, tietoa, esinettä tai ilmiötä.

TTL:n vanhempi asiantuntija Minna Toivanen karsoitti serendipisyyskokemuksia eli onnekkaita löytöjä asiantuntijatyössä Suomessa. Toivanen selvitti, missä onnekkaita löytöjä tehdään ja missä määrin ne liittyvät yksilön toimintatapaan, ja missä määrin taas työyhteisön ilmapiiriin (psykologiseen turvallisuuteen) ja organisaatiokulttuuriin.

Vuonna 2019 toteutetun tutkimuksen mukaan asiantuntijoista 54 prosenttia oli kohdannut onnekkaita löytöjä työssään melko tai hyvin usein, naiset miehiä useammin. Lisäksi serendipisyyskokemukset olivat selvästi yhteydessä työn sidoksisuuteen ja sosiaalisen median käyttöön työssä.

Missä ”suloinen sattuma” sitten vaanii? Toivasen tutkimus paljastaa, että onnekkaita löytöjä tehtiin erityisesti työpaikan epämuodollisissa kohtaamisissa. Tutkimus osoitti, että serendipisyyskokemukset ovat vahvasti yhteydessä yksilön uudistavaan toimintatapaan mutta myös psykologiseen turvallisuuteen ja uudistavaan työskentelyyn. ■

**Tony Dunderfelt**

Psykologi

JUHLAPUHEISTA KÄYTÄNTÖÖN

Työhyvinvointitutkimus on Suomessa maailman huippuluokkaa. Meillä on kansainvälisesti katsottuna myös satsattu todella paljon työturvallisuuteen, johtamiseen, työterveyteen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Olen itse kouluttanut näitä teemoja 1980-luvulta lähtien ja kirjoittanut paljon ihmisen psykologisesta itsetuntemuksesta.

Voisi jopa sanoa, että me tiedämme jo lähes kaiken siitä, miten organisaatioita tulisi kehittää, sekä työntekijän hyvinvointia kunnioittaen että tuotannollisesti. Meillä on upeita teoreettisia malleja siitä, mistä tekijöistä hyvä elämä syntyy. Oppikirjoissa on toistuvasti sanottu, että elämä muodostuu fyysisistä, sosiaalisista ja psyykkisistä tekijöistä. Tämä on se mitä leikillisesti kutsun "ihmistutkimuksen pyhäksi kolminaisuudeksi". Ihminen on, kuten opettajani Helsingin yliopistossa Lauri Rauhala loputtomasti jaksoi painottaa, holistinen kokonaisuus, jossa aineelliset, kulttuuriset ja kokemukselliset tekijät toimivat kukin omalla tavallaan muodostaen sen mitä elämäksi kutsutaan.

Kun halutaan kehittää organisaatiota tai laajemminkin ihmisyyttä, pitää aina ottaa huomioon nämä laadullisesti eri tavalla toimivat komponentit. Fyysistä ja aineellista todellisuutta (atomit, solut, esineet) tutkitaan mittaamalla ja kehit-

tämällä mm. teknisiä apuvälineitä. Sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta (talous, juridiikka, yhteistyö) kehitetään vuorovaikuttamalla ja tekemällä sopimuksia. Psyykkistä ja sisäistä kokemuksellista todellisuutta (tunteet, luovuus, ihanteet) tutkitaan ymmärtämällä ihmisen sisäisiä merkityssuhteita ja tuemalla yksilön itsetuntemusta.

Kaikista näistä asioista on siis valtavasti tutkimusta ja lähes samoja asioita toistetaan jokaisessa työhyvinvointiseminaarissa ja työyhteisön kehittämispäivillä. Mitä siis seuraavaksi? Mikä olisi seuraava tämän alan suuri innovaatio?

Nyt viimeistään on aika siirtyä juhlapuheista käytäntöön! Teoriat ja mallit ovat jo olemassa (vaikka niitä voi toki vielä hioa), nyt on käytännön sovellutusten aika. Työelämän kehittämisen avainasemassa on tänä päivänä tuon pyhän kolminaisuuden psykologinen komponentti. Ei riitä, että puhutaan jaksamisesta, hyvästä yhteistyöstä, palvelevasta

johtamisesta ja vaikkapa tunnetaidoista, niitä pitää myös tietoisesti harjoittaa.

Vaikka työpaikalla on parhaat koneet ja laitteet ja vaikka kaikki työhön liittyvä on mallikkaasti sovittu, niin silti on vielä erikseen huolehdittava ihmisten psykologisesta hyvinvoinnista. Tämä johtuu juuri siitä mistä edellä puhuttiin. Ihmisen elämä muodostuu vähintään näistä kolmesta komponentista ja ne ovat luonteeltaan täysin erilaisia, joten ne pitää kohdata eritavalla ja tyyllillä. Miten ihmisen psykologisesta ja elämyksellisestä puolesta pidetään huolta?

Olen itse ollut kehittämässä Työsuojelurahaston tuella työpaikan psykologisen hyvinvoinnin tuotekokonaisuutta. Siihen sisältyy koulutusta, appi ja kirja ”Hyvä fiilis – mielen hyvinvoinnin kehittäminen työpaikalla” (Basam Books 2022). Kirjassa käydään läpi käytännön harjoituksia ja aiheen teoreettista viitekehystä.

Samalla tavalla, kun koko kansalle suositellaan terveitä ruokailutapoja, liikuntaa ja riittävästi unta, niin nyt pitää selvittää mitkä olisivat hyvän psykologisen terveyden perustekijät. Tämä aihe on valtavan laaja, mutta ainakin nämä seuraavat kolme asiaa tulisi ottaa huomioon:

1. Oman mielen rauhoittaminen.

Ajoittaista stressiä ei voi välttää, mutta omaa jaksamista voi oppia säätämään. Jokainen työssäkäyvä ihminen tulisi tutustua siihen, miten ihmisen psykofyysinen mieli toimii ja oppia itselle sopivia sisäisen rauhoittumisen keinoja. Jo pienet 30 sekunnin minitauot päivän aikana auttavat. Stressaantumisen tunnetta voi säädellä hengityksen avulla, mielikuvilla, rauhoittavilla sanoilla ja oman kehon lämpöä havainnoimalla. Keinoja on monia ja jo pienellä harjoittelulla oppii mistä on kysymys.

2. Oman käyttäytymistyylinsä tunteminen.

Jokainen meistä on ainutlaatuinen, mutta toimimme myös ennakoitavissa olevien mallien mukaisesti. On olemassa monenlaisia testejä, joilla selvitetään ihmisen persoonallisuuden perusrakenteita. Näitä testejä tehdään ahkerasti organisaatioissa, varsinkin esimieskoulutuksissa, mutta ne jäävät aivan liian usein mappeihin ja tiedostoihin lojumaan, ilman, että niitä todella sovelletaan käytännön elämässä. Ainakin oma temperamenttityyli olisi hyvä tuntea ja miksei myös oman tiimin vahvuudet ja kehityskohdat. Näin kehitetään arkista itsetuntemusta ja ihmistuntemusta.

3. Ihmisen sisäinen luovuus.

Jokainen meistä kohtaa elämänsä aikana monta kriisiä ja haastetta. Jokaisella meistä on myös paljon sisäisiä käyttämättömiä voimavaroja, taitoja ja sisua, jota ei ehkä arjen pyörittämisessä huomaa. Siksi on niin tärkeätä, että tuomme yleiseen keskusteluun myös tietämystä näistä ”henkisistä” voimavaroista. Kyse ei ole mistään uskonnosta tai uskomuksista, vaan konkreettisista ongelmanratkaisutaidoista, joita voi opiskella ja harjoittaa. Meillä kaikilla on sisäistä luovuutta, jota kutsun uudissanalla aureettinen. Au viittaa kultaan ja onnistumiseen, eettinen tarkoittaa tässä yhteydessä tuloksellista toimintaa ja ideointia.

Suomi voisi olla maailmanlaajuisestikin kokonaisvaltaisen, holistisen työhyvinvoinnin edelläkävijä maa. Nuoremmat sukupolvet suorastaan vaativat uudenlaista työelämää, jossa on sekä arkista puurtamista tuotannollisten tavoitteiden saavuttamiseksi että inhimillistä toimintaa, joka on yksilölle merkityksellistä ja ihmisyyttä kehittävää. Juhlapuheet on pidetty, nyt on konkreettisen kehittämistyön aika. ■

MUUTOSJOHTAMINEN ON AVAIN DIGITALISAATION ONNISTUMISEEN

TEKSTI: MERJA MAUKONEN
KUVAT: PEXELS





Digitalisaatio tuo työelämään ja johtamiseen uusia mahdollisuuksia. Teknologia on vain yksi ulottuvuus suuremmissa kokonaisuudessa. Työn luonne tulee muuttumaan, ja tulevaisuuden työelämässä vaaditaan uusia taitoja.

”Digitaalisia työkaluja käyttöön otettaessa on muistettava, että vaikka työkalut ovatkin muuttuneet, niin ihmiset eivät ole. Johtamisella on valtava merkitys sille, miten hyvin digitaalisten työkalujen käyttöön ottaminen organisaatiossa sujuu”, sanoo tutkimuspäällikkö ja yliopiston lehtori **Hertta Vuorenmaa** Aalto-yliopiston johtamisen laitokselta.

Vuorenmaan ja hänen tutkimusryhmänsä hankkeessa *Uusi uljas HR? Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio* selvitetään, mitä digitalisaatio merkitsee työn ja johtamisen näkökulmasta. Digitalisaatio yleistyy vauhdilla, mutta älykkäiden työkalujen käytämisessä on huomattavia eroja organisaatioiden välillä.

Digitalisaatio tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia sosiaalisesti kestävästä työelämästä luomiselle. Työn tekemisen tavat ovat

muuttumassa joustavammiksi, mutta samalla työn rajaaminen on aiempaa haastavampaa.

”Uusien teknologioiden avulla voidaan luoda kestävämpää työelämää, mutta mikään ei tapahdu automaattisesti. Kestävämpi työelämä lähtee ihmisistä, johtamisesta ja työpaikan käytännöistä. HR:llä olisi mahdollisuus ottaa keskeinen rooli ja tehtävä valmentajana ja mahdollistajana sosiaalisesti kestävien käytäntöjen edistämiseksi”, Vuorenmaa sanoo.

Digitalisaatio tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia sosiaalisesti kestävästä työelämän luomiselle.

Osaamisen kartoittaminen sujuvoittaa digitalisaatiota

Yhtenä ensimmäisistä askeleista muutoksessa on lähestyä henkilöstön osaamista analyttisesti. Osaamisen kartoittamisen lisäksi olisi hyvä pohtia, millaisista työkaluista organisaatiossa olisi hyötyä.

Vuorenmaan tutkimusryhmän keräämä aineisto antaa konkreettisia esimerkkejä osaamisen kartoittamisen merkityksestä. Esimerkiksi raskaskoneteollisuuden yrityksessä henkilöstö ei käyttänyt uusia digitaalisia työkaluja, mikä tulkittiin ensin teknofobiaksi.

”Kun ongelmaa lähestyttiin henkilöstön osaamista kartoittamalla, havaittiin, että henkilökunta ei osannut englantiä riittävän hyvin käyttääkseen englanninkielistä sovellusta. Henkilöstön koulutus ratkaisi pulman, ja yrityksessä alettiin hyötyä investoinnista digitaalisiin työkaluihin”, Vuorenmaa kertoo.

Osaamisen esteiden tunnistamisen ja kartoittamisen jälkeen henkilöstölle tulisi tarjota organisaatiokulttuuriin sopivia mahdollisuuksia ja tapoja oppimiseen. Oppimisen kannalta on tärkeää, että ympäristö on oppimismyönteinen, oppimista fasilitoidaan ja työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi.

KUVA: VENLA HELENIUS



Tutkimuspäällikkö ja yliopiston lehtori Hertta Vuorenmaa Aalto-yliopiston johtamisen laitokselta sanoo, että, uusien teknologioiden avulla voidaan luoda kestävämpää työelämää, mutta mikään ei tapahdu automaattisesti. Kestävämpi työelämä lähtee ihmisistä, johtamisesta ja työpaikan käytännöistä.

Kestävä muutos rakentuu organisaatiokulttuurin pohjalta

Organisaatiotasolla keskeistä on henkilöstön mukaan ottaminen ja sitouttaminen muutoksiin ja uusiin työkaluihin. Työkalut eivät itsessään tuo organisaatioon tehokkuutta, vaan niitä on osattava käyttää ja niiden käyttöönottoa täytyy osata johtaa.

”Myös sitouttamisen käytännöt ovat organisaatiokohtaisia. Muutosta olisi lähdettävä rakentamaan työpaikan sosiaalisen kulttuurin pohjalta.”

Lisäksi digitaalisia työkaluja käyttöön otettaessa olisi huolehdittava, että työkalut auttavat työskentelyssä sen sijaan, että ne tuottavat stressiä.

”Kaikissa organisaatioissa on digitaalisia työkaluja. Niiden toimivuus riippuu siitä, miten hyvin ne on johdettu sisään ja auttavatko ne työn tekemisessä”, Vuorenmaa sanoo.

Tulevaisuuden työ vaatii uusia taitoja

Työelämässä käydään läpi taas yhtä voimakasta murrosvaihetta. Osa nykyisistä työtehtävistä tulee katoamaan ja tilalle syntyy uusia ammatteja ja töitä, jotka vaativat uusia taitoja. Sosiaalisesti kestävämpi työelämä tarkoittaa mahdollisuutta kehittyä, oppia uutta kuormittumatta ja sitä kautta työhyvointia.

”Tulevaisuuden työ on juuri niin hyvää tai huonoa kuin mitä me kaikki yhdessä siitä teemme. Työelämän kehittäminen vaatii aktiivista otetta yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Kun muutosta tehdään yhtä aikaa kaikilla kolmella tasolla, vastuu ei jää yksin kenellekään. Vain siten meillä on mahdollisuus luoda kaikille sosiaalisesti kestävä työelämä”, summaa Vuorenmaa.

HR:n rooli muuttuu digitalisaation myötä

Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna HR:n digitalisaatio muodostuu useista osatekijöistä. Teknologiaratkaisujen sekä HR-datan ja -analytiikan ohella olennaista on huomioida strategia ja visio HR:n digitalisaatiosta, organisaatiossa käytössä olevat prosessit sekä tietenkin itse työntekijät, heidän osaamisensa ja tarpeensa.

”Digitaalisten työkalujen avulla esimerkiksi suorituksen jatkuva seuranta ja kehittäminen, rekrytointitarpeiden ennakointi ja työntekijän elinkaaren seuranta helpottuvat. Tiedolla johtaminen ja päätöksenteon laatu paranevat, kun päätökset perustuvat arvailun sijaan dataan”, sanoo **Annukka Tirronen**, Business Transformation & Services -liiketoiminnasta vastaava johtaja konsulttiyhtiö BearingPointilta.

”HR voi tukea tehokkaasti koko organisaatiota luomalla räätälöityjä raportteja eri funktioille liiketoiminnan päätöksenteon tueksi. Samalla perinteinen käsitys HR:stä tukifunktiona vähenee, ja HR voi ottaa enemmän business partnerin roolia organisaatiossa”, jatkaa **Hannasofia Hardwick**, HR-transformaation ja muutosjohtamisen asiantuntija BearingPointilta.

”Tekoäly on keskeisessä roolissa digitalisaatiossa, mutta tekoälypohjaiset ratkaisut eivät täysin korvaa ihmistä. Työn-



BearingPointin Hannasofia Hardwick, HR-transformaation ja muutosjohtamisen asiantuntija (vas.) ja Annukka Tirronen, Business Transformation & Services -liiketoiminnasta vastaava johtaja.

Tulevaisuuden työ on juuri niin hyvää tai huonoa kuin mitä me kaikki yhdessä siitä teemme.

tekijät tarvitsevat edelleen myös ihmiskontaktia”, lisää Hardwick.

Tiekartta kohti digitaalisempaa HR:ää

Ennen HR:n digitalisaation toteuttamista on huomioitava HR:n ja koko organisaation strategia ja visio. Jo ensimmäisten HR:n digitalisaatiohankkeiden suunnitteluvaiheessa kannattaa osallistaa keskeiset sidosryhmät uudistukseen ensimetreiltä lähtien ja pitää työntekijäkokemus keskiössä.

”Kun tiekartta kohti digitaalisempaa HR:ää on kunnossa, on helpompi priorisoida erilaisia hankkeita tavoitteeseen pääsemiseksi. Tässä kohtaa ulkopuolisesta asiantuntija-avusta voi olla hyötyä, jotta tunnistetaan kaikki organisaatiolle olennaiset HR:n digitalisaation tuomat mahdollisuudet”, sanoo Tirronen.



Seuraavaksi organisaation tulisi kiinnittää huomiota oppimis- ja osaamistarpeisiin sekä oppimisresursseihin, jotta työntekijät voivat kehittää osaamistaan digi- ja datataitojen osalta. Osaamisen tarvekartoitus koskee koko organisaatiota.

”Digitalisaatio HR:ssä -tutkimuksemme perusteella monissa organisaatioissa kaivataan lisää HR-data- ja analytiikka-osaamista. Samalla koko organisaation tasolla tarvitaan kehittyneempiä digitaitoja esimerkiksi erilaisten järjestelmien ja sovellusten käyttämiseksi”, sanoo Hardwick.

Jatkuva kehittäminen ja osallistaminen menestyksen edellytyksinä

Uudistamista kannattaa lähestyä kokonaisvaltaisesti sen sijaan, että lähestymistapa on teknologia- ja prosessivetoinen. Tirronen ja Hardwick korostavat, että HR:n digitalisaatiossa menestyäkseen organisaation kannattaa asettaa työntekijät keskiöön, osallistaa ja sitouttaa keskeisiä sidosryhmiä läpi muutoksen sekä viestiä avoimesti ja selkeästi tulevasta muutoksesta.

”HR:n digitalisaatiossa menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä. Muutosmatka vie aikaa ja edellyttää vahvaa sitouttamista ja yhteistä panostusta. Haasteita kohdataan, mikäli HR:n digitalisaatiota ajattelee jonkinlaisena sprint-

HR:n digitalisaatiossa menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä.

tinä, kuten vaikkapa yksittäisenä HR-järjestelmän käyttöönotto-projektina”, Tirronen sanoo.

Digitalisaation tuomat muutokset voivat mietittyä niin HR:ssä kuin koko organisaatiossa. Muuttuneet osaamistarpeet ja uudenlaiset työnkuvat voivat tuoda mukanaan myös haasteita.

”Tutkimuksessamme tunnistimme keskeisiksi menestyksen avaimiksi muun muassa työntekijäkokemukseen ja muutosjohtamiseen panostamisen, riittävät investoinnit uusiin HR-tekno-logioihin automaation ja tekoälyn hyödyntämiseksi sekä selkeät oppimissuunnitelmat ja -polut henkilöstön digi- ja datataitojen kehittämiseksi”, tiivistää Hardwick. ■

HULT EF:N RAPORTTI RAOTTAA MUUTTUVAN TYÖELÄMÄN TRENDIÄ JA KRIITTISIMPIÄ TAITOJA

TEKSTI: VANESSA TÖRNBLOM

KUVA: DANIEL HANSSON

Työelämä kehittyy ja organisaatioiden on kehityttävä sen mukana. Osaajapulan pahentuessa yritysten on nyt uudelleenarvioitava, miten ne voivat päivittää työntekijöidensä osaamista uusia tarpeita vastaaviksi.

Osaajien rekrytointi on vaikeutumassa entisestään. Näin uskoo 80 % *Upskilling for the New World of Work* (2021) -kyselyraportin pohjoismaalaisista vastaajista. Hult EF:n teettämää raporttia varten haastateltiin yli 1 000 kansainvälisen organisaation koulutus- ja kehitysohjelmista vastaavaa ammattilaista.

”Kilpailu huippuosaajista pakottaa yritykset kääntämään katseensa henkilöstöönsä – ja hyvä niin. Ihmiset janoavat nyt urakehitysmahdollisuuksia, ja moni olisi halukas ottamaan seuraavaan askeleensa talon sisällä. Täydennyskouluttamalla työntekijöitään yritykset voivat tukea ihmisten urahaaveita ja hyötyä samalla itsekin”, toteaa Hult EF:n maajohtaja **Laura Häkkinen**.

Hult EF Corporate Education on maailman suurin yksityinen koulutusorganisaatio, joka tarjoaa suomalaisille ja kansainvälisille yritysasiakkailleen kielikoulutusohjelmia sekä johdon ja asiantuntijoiden valmennus- ja koulutuspalveluita.

Hybridityöelämä laitto oppimistarpeet uusiksi

Hult EF:n teettämästä raportista ilmenee, että muuttuva työelämämme asettaa uudenlaisia vaatimuksia mm. yrityskulttuurille ja johtamiselle. Tänä päivänä johtajien on osattava motivoida eri puolilla maata tai maailmaa sijaitsevia tiimejä sekä tukea työntekijöidensä hyvinvointia.

”Työpaikkojen verkostot ovat kutistuneet ja tiedon jakaminen vaikeutunut. Jotta organisaatiot voivat synnyttää innovaatioita myös jatkossa, on niiden panostettava varsinkin pehmeisiin taitoihin”, toteaa Häkkinen.

27 % raportin vastaajista arvioikin, että vähintään puolet organisaation kehitysbudjetista tullaan jatkossa allokoimaan pehmeisiin taitoihin. Bisneskriittisimmiksi taidoiksi nostettiin kommunikaatio- ja johtajuustaidot, joiden lisäksi myös päätöksentekovalmiudet, ongelmanratkaisutaidot ja resilienssi koettiin tärkeiksi.

”Toimimme kumppanina valtaosalle Suomen suurimmista, globaaleista yrityksistä. Johtajuuskouluksemme esimerkiksi auttavat eri taustaisia henkilöitä siirtymään esihenkilötehtäviin huomioimalla myös monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta korostavat DEIB-aspektit”, Häkkinen lisää.



Hult EF:n raportti avaa myös kansainvälisiin oppimis- ja kehitysohjelmiin liittyviä haasteita. Organisaatioiden ykkösongelmana on löytää yhtenäisiä ja tasalaatuisia täydennyskoulutusohjelmia, jotka huomioivat maiden väliset kulttuuri-erot. Häkkinen vahvistaa saman pätevän suomalaisyrityksiin, joissa ohjelmat ovat usein hajautettuja maaorganisaatioiden ja lukuisten palveluntarjoajien kesken. Täydennyskoulutusohjelmista saatavien hyötyjen maksimoimiseksi yritysten kannattaakin seurata ohjelmien tarvetta ja vaikuttavuutta datan avulla. Myös palveluntarjoajien määrään on syytä kiinnittää huomiota.

”Vielä ei ole liian myöhäistä päivittää oppimis- ja kehityssuunnitelmia nykypäivän tarpeisiin. Aluksi kannattaa kartoittaa nykytilanne osaamisvajaiden tunnistamiseksi. Tarvittaessa mallia voi hakea benchmarkingin tai kumppanien avustuksella. ‘Missä haluamme olla viiden vuoden kuluttua?’ on myös tärkeä kysymys. Pääasia on, että aloittaa jostakin”, Häkkinen rohkaisee. ■

Tutustu Hult EF:n ohjelmiin ja julkaisuihin osoitteessa: www.hultef.com

Hult EF Corporate Education auttaa yrityksiä valmistautumaan tulevaisuuden työelämään yksilö, tiimi- ja organisaatiotasolla. Sillä on yhteensä 60 + 60 vuoden kokemus henkilöstön ja liikkeenjohdon kehittämisestä kahden yrityksen, Hult Ashridge Executive Education ja EF Corporate Solutions, kautta.

KUINKA TUKEA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA TYÖN MURROKSESSA?

Työelämä on muutoksessa ja se muokkaa tapojamme tehdä työtä tulevaisuudessa. Kun työstä tulee ajasta ja paikasta riippumatonta, vaatii työ tekijältään yhä enemmän itseohjautuvuutta. Samalla työntekijät odottavat yrityksiltä avoimuutta ja vastuullisuutta sekä työltä merkityksellisyyttä. Miten yritykset voivat varmistaa henkilöstön hyvinvoinnin myös tulevaisuudessa?

Koronapandemia vauhditti yritysten digiloikkaa ja lisäsi virtuaalisesti tapahtuvaa työtä, mikä loi uudenlaisia haasteita johtamiselle. Kuinka johtaa työntekijöitä, jotka voivat olla fyysisesti missä päin maailmaa tahansa? Toisaalta osa työstä edellyttää edelleen fyysistä kohtaamista, kuten hoivatyö. Tällaisen fyysisen kohtaamiseen perustuvan työn tulevaisuuden haasteet näyttäytyvät erilaisina verrattuna paikkariippumattomaan asiantuntijatyöhön.

Työelämän muutokset vaativat johtamiskäytäntöjen päivittämistä huolimatta siitä, missä työtä tehdään. Työntekijät vaativat yrityksiltä yhä enemmän vastuullisuutta ja päätöksenteon avoimuutta. Lisäksi työntekijät arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaansa, oman osaamisen kehittämistä, kohtuullisia työoloja sekä yhdenvertaisuutta. Vaikka työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän itseohjautuvuutta, tarve johtamiselle ei ole poistunut – sen rooli on vain muuttunut.



Näin varmistat henkilöstön hyvinvoinnin muuttuvassa työelämässä

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä hyvinvoivat työntekijät viihtyvät työssään ja jaksavat paremmin. Tässä muutama konkreettinen vinkki työhyvinvoinnin varmistamiseen organisaatiossanne.

Aseta selkeät tavoitteet. Epävarmuus yrityksen mis-
siosista voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijöiden on vai-
kea sitoutua yritykseen. Varmista, että työntekijät ymmärtä-
vät oman roolinsa strategian toteuttamisessa ja aseta selkeät,
konkreettiset tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa.

Mahdollista ja tue, älä kytää ja valvo. Luota sii-
hen, että työntekijät tietävät itse, miten he parhaiten tekevät
työnsä. Mieti tarkkaan, miten työsuoritusta mitataan – onko
Teamsissa eniten paikalla ollut ahkerin työntekijä? Asiantun-
tijatyössä tehdyt työtunnit eivät aina korreloi työn tuottavu-
uden kanssa, mutta työajanseuranta voi auttaa varmistamaan,
että henkilöstön työkuorma ei pääse kasvamaan liian suureksi.
Tässä auttavat mobiilissa toimivat työajanseurantasovellukset.

Vaali oppimista ja tue urakehitystä. Merkitykselli-
nen työ, mahdollisuudet kehittyä sekä uralla eteneminen nou-
sevat monille tärkeimmiksi asioiksi työssä, jopa korkean pal-
kan edelle. Jos haluat sitouttaa työntekijät yritykseesi, tarjoa
selkeät oppimispolut. Käy jokaisen työntekijän kanssa tavoit-
teet säännöllisesti läpi ja tue heitä niiden saavuttamisessa.

Tue teknologialla henkilöstön hyvinvointia. Nyky-
aikainen HR-järjestelmä mahdollistaa henkilöstötietojen tieto-
turvallisen säilyttämisen yhdessä paikassa niin, että ne ovat
HR:n, esihenkilöiden ja työntekijöiden käytettävissä. Kun
samassa järjestelmässä voi seurata lomia, poissaoloja, kehi-
tyskeskusteluja, osaamisia ja palkankorotuksia, voivat esimie-
het ja henkilöstöhallinto keskittyä paperien pyörittelyn sijaan
yrityksen tärkeimpään voimavaraan – ihmisiin. ■

Saima HR -järjestelmä tukee henkilöstöammattilaisen työtä:
www.visma.fi/saima-hr

SUJUVAN REKRYTOINNIN VIISI KULMAKIVEÄ

Rekrytointiprosessi on tiivistettynä selkeä. Ilmoitat avoimesta työpaikasta ja otat hakemukset vastaan. Valitset sopivat hakijat jatkoon ja jatkat keskustelua heidän kanssaan. Tiukan päätöksen edessä olet, kun sinun pitäisi tehdä valinta parista kärkiehdokkaasta. Mikä silti unohtui?

Rekrytointijärjestelmä ja sen kyljessä olevat työkalut tuovat oivat rakenteet rekrytointiprosessin hallintaan. Ennen kuin kuitenkaan alat haalia tekoälyä, automatiikkaa, robotiikkaa ja integraatioita, varmista, että sujuvan rekrytoinnin tärkeimmät perusasiat ovat kunnossa.

Informatiivinen hyvänmielinen työpaikkailmoitus

auttaa houkuttelemaan hakijoita siinä missä mitäänsanomaton ilmoitus voi jäädä hyviltäkin hakijoilta huomaamatta. Myönteisten tunteiden herättäminen on tärkeää sen ohella, että ilmoitus kertoo tehtävästä selkeästi ja todenmukaisesti. Näytä ilmoituksessa oikeaa työarkea, myös videoiden ja kuvien avulla!

Hakemisen helppous on toinen tärkeä kulmakivi. Kun hakijan huomio on saatu, tulisi hakijan polun säilyä selkeänä myös hakemuksen lähettämisessä. Liian pitkä hakulomake saattaa karsia sopivatkin hakijat. Hakemuksen pohjaksi kannattaa valita tarkoituksenmukainen lomake, joka sisältää vain olennaisimmat minim tiedot, joiden perusteella rekrytoija voi päättää, jatketaanko keskustelua hakijan kanssa vai ei.

Hakijaviestinnän riittävyys on kolmas kulmakivi. Saatvatko kaikki hakijat riittävästi tietoa rekrytoinnin etenemisestä? Informoihan hakijoita myös siitä, että rekrytoija on katsonut hakemuksen? Asettamalla hakijan saappaisiin ymmärrät, että väliaikaviestintäkin kuvastaa järjestelmällisyyttä ja sitä, että hakemus otetaan huomioon prosessissa.

Hakijaviestinnän sävy on neljäs kulmakivi, joka vaikuttaa hakijakokemukseen. Ovatko viestit asiallisen etäisiä vai inhimillisen läheisiä? Asetu työnhakijan saappaisiin ja mieti, millaisia tunteita sinulle heräisi, jos sähköpostissasi näkyisi viesti otsikolla ”Keskustelu työmahdollisuudesta” sen sijaan, että otsikkona olisi vain ”Haastattelukutsu”.

Rekrytoinnin tärkein kulmakivi on **toimiva kokonaisuus** ja kokonaisuudesta muodostuva **hyvä hakijakokemus**. Kokonaisuudessa viestintä lienee yleisin kompastuskivi. Kun rekrytoinnissa edetään kärkiehdokkaiden kanssa, muut hakijat voivat helposti unohtua.



Kompastuskivien raivaaminen voi olla helpompaa kuin ajatella. Sovi rekrytointeihin yhteiset pelisäännöt. Luo ilmoitus- ja viestipohjia yhtenäisen sävyn säilyttämiseksi. Hahmota rekrytoinnin tavanomaisimmat vaiheet (esim. hakemusten käsittely, haastattelu, henkilöarvointi) ja automatisoi hakijaviestintää, haastatteluvarauksia ja hakijakokemuksen mittauksia luontevasti prosessin etenemisen mukaan. Sujuva rekrytointi ei ole rakettitiedettä.

Artikkelin kirjoittaja **Marko Siren** toimii LAURA™-rekrytointijärjestelmän tuotepäällikkönä. LAURA™ on rekrytoijan paras työkalu, joka auttaa sujuvoittamaan rekrytointiprosessia ja onnistumaan rekrytoinneissa työnantajakuva sekä hakijakokemuksesta vaalien. laura.fi

Psst! Rekrytoinnin ja HR:n ykköstapahtuma Digirekrytoinnin LAURA™-päivä 2023 järjestetään virtuaalitapahtumana 18.1.2023 klo 9–15. Tule kuulemaan rekrytoinnin uusimmista trendeistä sekä parhaista käytännöistä sujuvaan rekrytointiin. Lisätiedot ja ilmoittautuminen: [laura.fi/ laura-paiva](https://laura.fi/laura-paiva)



TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN VARMISTAMINEN HENKILÖSTÖEDUILLA

TEKSTI: KARL-JOHAN SPIIK / KARLEX OY

KUVA: PEXELS

Henkilöstöedut eivät aina ole suoraan verrannollisia henkilöstön tyytyväisyyden kanssa. Mikäli tieto eduista ei saavuta henkilöstöä tai saavuttaa liian myöhään, voi tyytymättömyys kasvaa. Kun henkilöstöedut ovat liian monimutkaisia, voivat ne jäädä käyttämättä ja aiheuttaa tyytymättömyyttä. Miten henkilöstöedut tulisi suunnitella ja viestiä, jotta niistä olisi suurin mahdollinen hyöty?



KUVA: MIKKO KÄKELÄ

Helén Häggund, Senior Advisor, HR & Employee Benefits, Söderberg & Partners Oy.

Haastattelin kahden ison organisaation HR:n edustajaa ja kävi ilmi, että henkilöstöetujen merkitys henkilöstön tyytyväisyyden rakentajana pitää suunnitella. Suunnittelussa pitää ottaa huomioon kokonaisuuden toteutus ja sen jälkeen edun käytön mittaaminen. Mittaamalla voidaan varmistaa, ovatko valitut henkilöstöedut käytössä ja kannattaako niiden myöntämistä jatkaa tulevina vuosina.

Senior Advisor, HR & Employee Benefits, **Helén Häggund** Söderberg & Partners Oy:ltä kertoo työntekijäetujen suunnittelu- ja toteutusprosessista sekä etujen luonteesta.

”Isoissa organisaatioissa haasteena on saada kaikille työntekijöille tiedoksi edut. Suurin painoarvo on viestinnällä ja tiedottamisella. Vaikka etuja on paljon, ne eivät vaikuta tyytyväisyyteen ollessaan käyttämättöminä. Yleisesti prosessi toteuttaa henkilöstöedut, ovat ensin hyväksyttävä ne ja sitten asettaa tiedoksi intranettiin kaikkien saataville. Tämän jälkeen

Tällä hetkellä suosiossa on uusia aineettomia etuja, jotka parantavat elämänlaatua.

eduista tiedotetaan työntekijöitä muita kanavia pitkin, jotta saataisiin mahdollisimman monelle työntekijälle tieto uusista eduista”, sanoo Häggund.

”Tällä hetkellä suosiossa on uusia aineettomia etuja, jotka parantavat elämänlaatua. Näitä ovat mm. työpsykologi, hedelmöityshoito ja terapia. Yksi syy suosion nousuun on korona ja sen aiheuttamat henkiset ongelmat. Tärkeintä eduissa on se, että apua saadaan heti. On sekä työntekijän että työnantajan etu, ettei kukaan joudu pitkään sairausloman kierteeseen vain sen takia, ettei apua ollut saatavilla, kun sitä tarvitaan.”

”Organisaation päättäjille tulee muotoilla selvästi henkilöstöetujen merkitys myös liiketoiminnan kannalta. Väärissä asioissa säästäminen on yhtä kohtalokasta, kuin väärin liiketoimintapäätösten tekeminen. Henkilöstöetuja tulee seurata, kehittää ja mitata, kuten muitakin organisaation toimintoja. Nykypäivän johtamisessa tärkeintä on ihmiset ja kohtaaminen. Jos ihmiset eivät voi hyvin, kohtaamiset eivät suju ja työntekeminen hankaloituu”, Häggund kertoo.

Työhyvinvointipäällikkö **Emilia Haapaniemi** Restel Oy:ltä nostaa esiin ravintola-alan haasteen saada työntekijöitä.

”Palkka ei ole ainut asia, millä kilpaillaan työntekijöistä. Henkilöstöedut luovat viitekehystä työpaikalle ja sen hyvinvoinnille. Etujen pitää olla skaalautuvia isolle valtakunnalliselle organisaatiolle, jotta etujen piiriin saadaan mahdollisimman moni ja vaikutus näkyy myös henkilöstötyytyväisyydessä. Restelillä on pyritty panostamaan eduista viestimiseen, jotta mahdollisimman moni olisi tietoinen käytössä olevista henkilös-

// Tarvitaan tarpeeksi laaja skaala etuja, jotta jokaiselle löytyy jotakin.

töeduista. Etujen käyttöä seurataan vuosittaisella henkilöstötutkimuksella ja käyttömäärillä, ja niiden tuloksilla ohjataan etujen jatkokehitystä sekä suunnittelua”, kertoo Haapaniemi.

”Omien ravintolaetujen lisäksi, henkilöstöetuina nousevat esiin muun muassa liikunta- ja kulttuurisetelit, Linnanmäkipäivä koko perheelle, edulliset hieronnat sekä työkenkien hankinnan tukeminen. Restelillä halutaan olla vastuullisia ja osoittaa huolenpitoa sekä työntekijöistä että heidän perheistään. Pyrkimällä valitsemaan kotimaisia ja tukisäätiötaustaisia kohteita, voidaan toimia entistäkin vastuullisemmin myös henkilöstöetujen osalta.”

”Yhtenä etuna on Tradekan sairauskassaan kuuluminen. Sairauskassan toimintaa voi olla joskus monimutkaista selittää nuorelle työntekijälle, jolloin hyvän edun monimutkaisuus voi nousta esteeksi ottaa etu käyttöön. Jos henkilöstöedun arvo ei näyttäydy työntekijälle suoraan, voidaan etu kokea turhaksi ja tällöin se ei myöskään nosta henkilöstötyytyväisyyttä – ainakaan suoraan. On siis tärkeää tuoda esiin edun arvo, jos etujen avulla halutaan saada nostettua henkilöstötyytyväisyyttä ja kiinnostusta työpaikkaa kohtaan”, Haapaniemi pohtii.

”Kokemuksen myötä on huomattu, että henkilöstöedut vaativat jatkuvaa kehittämistä, mutta ennen kaikkea myös tarpeeksi laajan skaalan etuja, jotta jokaiselle löytyy jotakin, minkä kokee arvokkaaksi. Ja sitten vielä, kun onnistutaan viestimisessä, ollaan pitkällä”, Haapaniemi sanoo.

Kun kyse on ihmisistä, pitää aina muistaa muutosvastarinta. Minulle opetettiin isossa muutoshankkeessa aikoinaan, että vaikka jakaisit rahaa toisille, niin joku vastustaa kuitenkin. Yleinen stressi ja siitä johtuva riittämättömyyden tunne nousee esiin tyytymättömyytenä. Tämä löytää keinonsa tulla esiin ja usein kritisoidaan asioita, joista pitäisi oikeasti kiittää ja olla tyytyväinen.

Etuja pitää korostaa etuina ja lisänä, jotta jokaiselle tulee arvokas olo

Jos liikuntaseteleitä jaetaan muutaman kerran vuodesta ja työntekijältä menee ajankohta ohi, voi edun arvo muodostua negatiiviseksi, koska työntekijä kokee menettäneensä jotain. Etuja pitää korostaa etuina ja lisänä, jotta jokaiselle tulee arvokas olo, että hänellä on se käytettävissä – käytti sitä tai ei. Henkilöstöetu on merkittävä tekijä, siitä voidaan kääntää positiiviset puolet esiin viestinnällä.

Etujen suunnittelussa tulee pohtia, miten työntekijät viestivät ja mihin laittaa tieto eduista, jotta se on kaikkien saatavilla.

KUVA: EMILIA HAAPANIEMI



Emilia Haapaniemi, Työhyvinvointipäällikkö, Restel Oy.

villa. Edun tulee olla selkeästi käsitettävä ja helposti lähestyttävä. Jos työntekijä on kiireinen ja edun käyttöönotto vaatii liikaa selvittelyä, voidaan etu kokea taas negatiiviseksi. Monimutkaisemmissa eduissa tulee pohtia etujen käyttäjien kohderyhmää, kannattaako kaikesta viestistä kaikille tiedotteissa vai edellytetäänkö työntekijän aktiivisuutta jossain toisessa asiassa, jolloin viestitään monimutkaisemmista eduista.

Henkilöstöetujen merkitys työtyytyväisyyden luojana on narulla tanssimista, kun ei voida olla suorassa vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Pienissä organisaatioissa voidaan neuvoa, mainostaa ja nostaa haluttuja etuja esille. Kun organisaation koko kasvaa, vaatii etujen suunnittelu, toteutus ja jalkauttaminen taitoa. Etujen mittauksesta voidaan saada tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei. Tässäkin tapauksessa voidaan johtaa tiedolla ja uusista henkilöstöetuista siihen suuntaan, josta on eniten positiivista vaikutusta. Tärkeintä on pohtia, minkälaisen olon a) tieto edusta, b) etu itsessään ja c) edun käyttöönotto aiheuttaa työntekijässä.

Henkilöstöeduissa on kysymys työntekijäkokemuksesta – kuten työssä on kyse asiakaskokemuksesta. Ihmiset ovat keskiössä. ■

TYÖSUHDEPYÖRÄLLÄ LISÄÄT TYÖNTEKIJÖIDEN HYVINVOINTIA – NÄIN TARJOAT EDUN SAUMATTOMASTI JA TÄYSIN KULUTTOMASTI!

Kuluja säästääkseen ja arjen liikuntaa lisätäkseen moni harmitsee siirtymistä pyöräilyyn, korvaamaan arjen automattoja! Työsuhdepyöräetu ja sen verosäästöt ovat tehneet edusta vastustamattoman työntekijöille. Lisäksi yleistyvät hybridityöskentelytavat mahdollistavat, erityisesti asiantuntijaitoja tekevät työntekijät, yhdistelemään etätöy ja toimistotyön, jolloin päivittäiset työmatkakulkemisen tarpeet muuttuvat. Erityisesti kiinnostus sähköpyörän hankintaan ja käyttöön on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosien aikana.

Muuttuneen arjen myötä onkin yritykselle ihanteellinen aika rohkaista työntekijää myös työmatkapyöräilyn aloittamiseen. Pyöräilyn tukeminen työpaikalla on myös osallistumista sekä saasteiden että ruuhkien torjuntaan – ja tämä ele osoittaa myös yrityksen sosiaalista vastuuta ympäristöasioiden saralla.

Helpoin tapa kannustaa pyöräilyä työpaikalla on mahdollistaa henkilöstölle työsuhdepyöräetu! Pyöräilyn tukemisesta työpaikalla on tullut helppoa sillä työsuhdepyöräetu mahdollistaa työsuhdepyörän hankinnan ansiotuloverosta vapaana etuna 1 200 € asti/vuosi.

Työsuhdepyörän hankinnasta on tullut lyömätön hitti työpaikoilla, joissa Electrobiken kuluton työsuhdepyöräpalvelu on otettu käyttöön. Vuonna 2009 perustettu Electrobike on tarjonut pyöräleasingia ja sähköpyöräpalveluita jo yli 6 vuoden ajan, ensimmäisenä Suomessa. Yrityksen kehittämä, ainutlaatuinen työsuhdepyöräien hallinnointijärjestelmä, on tehnyt edun tarjoamisesta ja hallinnoinnista saumatonta sekä työntekijälle, että työnantajalle.

Hallinnointialusta mahdollistaa edun tarjoamisen ja käytön täysin kuluttomasti työnantajalle, kunhan edun arvo vähennetään työntekijän palkasta. Kuluttomuus tekee palvelun käytönotosta ja edun tarjoamisesta täysin riskitöntä työnantajalle.



Lisäksi innovaatiot rekisteröinti-, leasingopimus-, ja palkkahallintoautomaatioissa ovat tehneet Electrobikesta edelläkävijän työsuhdepyöräpalvelun tarjoajana. Yritys osallistuu ja investoi, yhdessä sidosryhmiensä kanssa, laiteturvallisuuden kehittämiseen, kierrätysinnovaatioihin ja sekä laitteiden kehityksen teknologian innovaatioihin.

Electrobiken Työsuhdepyöräpalvelu antaa työntekijälle mahdollisuuden hankkia työsuhdepyörä huomattavasti edullisemmin, kuin kuluttaja-asiakkaana hankittaessa. Työnantajalle taas koituu taloudellista hyötyä, sillä osana palkkaa tarjottavasta työsuhde-edusta ei tule palkan sivukulua.

Lisäksi työsuhdepyöräsopimuksiin kuuluu aina joustava palautusmahdollisuus, jonka ansiosta työsuhdepyörän voi palauttaa kesken myös sopimuskauden.

Electrobiken työsuhdepyöräpalvelulla kannustat henkilöstön siirtymistä kohti vastuullisempaa liikkumista ja ympäristöystävällisempää arkea.

Electrobike on vuonna 2009 perustettu, Suomen suurin, sähköpyöräien maahantuontiin ja myyntiin erikoistunut yritys. Yrityksille Electrobike tarjoaa työsuhdepyöräpalvelua täysin sähköisenä avaimet käteen -palveluna, joka tekee edun käytönotosta ja hallinnoinnista vaivatonta. Itsenäisenä maahantuojana Electrobiken palvelukonseptiin kuuluu ympäristö vastuullisesti tuotetut sähköpyörät, tavalliset polkupyörät, monipuoliset pyöräilytarvikkeet, pyörähuoltopalvelut sekä moderneja tarpeita vastaavat polkupyöräien säilytysratkaisut. ■

Lisätietoja edusta ja palvelusta:

www.tyosuhdepolkupyora.fi & yritysmyynti@electrobike.fi



HR-AMMATTILAINEN, ONHAN AIKUISKOULUTUSTUKI TUTTU?

TYÖN JA OPINTOJEN YHDISTÄMINEN AIKUISKOULUTUSTUELLA ON HYVIN JOUSTAVAA

KUVA: TYÖLLISYYSSRAHASTO

HR-ammattilaiset löytävät parhaat työntekijät ja tukevat heidän osaamisensa kehittymistä vastaamaan työnantajan tarpeita. Jos työntekijän osaamista voi täydentää tai uudistaa julkisten oppilaitosten koulutustarjoaman avulla, kannattaa tutustua aikuiskoulutustukeen.

Aikuiskoulutustuki on rahallinen, ansiosidonnainen tuki, jota palkansaajan on mahdollista käyttää 15 kuukautta työuransa aikana yhdessä tai useammassa ajanjaksossa. Tuki on tarkoitettu ammatillista kehittymistä tukeviin opintoihin kuten kokonaisiin tutkintoihin tai lyhyempiin täydentäviin opintoihin.

Aikuiskoulutustukea hakee ja saa työntekijä, mutta hakuprosessiin osallistuu myös työnantaja. Työnantaja ja työntekijä voivat myös yhdessä suunnitella aikuiskoulutustuen hyödyntämisen. Tuki sopii työkaluksi esimerkiksi pienille ja keskiuurille yrityksille, jotta osaamisvajetta tai työvoimapulaa ei pääse syntymään. Tukea voi hyödyntää matalalla kynnyksellä yksittäisten työntekijöiden kouluttautumisessa tai osana henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmia.

Aikuiskoulutustukea voi saada työntekijä, jolla on yli kahdeksan vuoden työhistoria miltä alalta tahansa. Työvuosiin voi laskea myös perhevapaita ja varusmies- tai siviilipalvelun enintään kahden vuoden ajalta. Opiskelua aikuiskoulutustuella on mahdollista ehdottaa työntekijälle vuoden työsuhteen jälkeen. Kouluttautumisen tavoitteista voidaan sopia yhdessä ja opitut asiat tukevat työntekijän omaa työtä.

Työnantajan on hyvä huomata, että aikuiskoulutustuella opiskelevan on siirryttävä osittaiselle tai kokoaikaiselle opintovapaalle. Työn ja opintojen yhdistäminen aikuiskoulutustuella on hyvin joustavaa, koska työntekijä voi kuukausittain päättää, nostaako aikuiskoulutustukea. Tuella siirtymisen vaikutuksia työntekijän ansioihin voi selvittää yhdessä aikuiskoulutustuen verkkosivuilla olevan laskurin avulla ja miettiä sen pohjalta parhaat vaihtoehdot.

Keskustelu osaamisen kehittämisestä työnantajan ja työntekijän välillä on ilahduttavasti muuttunut entistä avoimem-



maksi. Aikuiskoulutustuen kiinnostavuus sekä työn ja opintojen yhteensovittaminen ovat viime vuosina kasvaneet selkeästi. Jos aikuiskoulutustuen mahdollisuudet eivät ole vielä tuttuja, lisää tietoa saat verkkosivulta www.aikuiskoulutustuki.fi sekä seuraamalla Työllisyysrahaston Instagram-tiliä ja Facebookissa Aikuiskoulutustuki-tiliä. ■

Aikuiskoulutustuki lyhyesti:

- Tuki on joustava ratkaisu työn ja opiskelun yhdistämiseen.
- Koulutusvaihtoehtoja on runsaasti tutkinnoista täydennyskoulutukseen.
- Tuen hyödyntämiseen ei tarvita koulutus- tai urapolkuja.
- Aloite aikuiskoulutustuen käytöstä voi tulla niin työnantajalta kuin työntekijältäkin.
- Aikuiskoulutustuen saamiseksi on jätävä opintovapaalle joko osa- tai kokoaikaisesti. Muut saamisedot löydät aikuiskoulutustuki.fi-verkkosivulta.
- Työntekijä hakee aikuiskoulutustukea itse Työllisyysrahaston asiointipalvelussa ja saa tuen itselleen.
- Tukea voi hakea lisätäkseen osaamista nykyisessä tehtävässä, seuraavan ura-askelen ottamiselle tai aivan uudelle uralle suuntautumiseen.

STRESSIN EHKÄISY VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN AVULLA

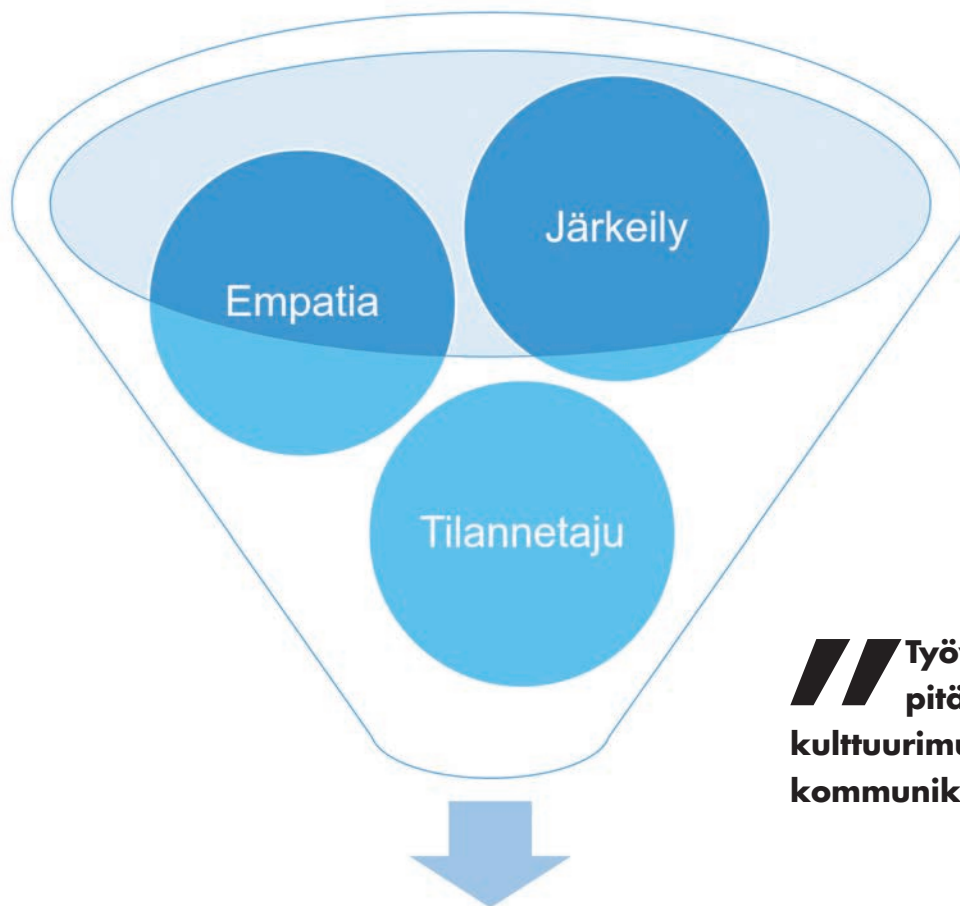
TEKSTI: KARL-JOHAN SPIIK / KARLEX OY

KUVA: KARLEX ILMAKUVAUS

**// Tiimi voi yhdessä
harjoitella
korjaavan ja
rakentavan palautteen
antamista.**

Työpaikalla esiintyvää stressiä voidaan tarkastella henkilöstön tai esihenkilön näkökulmasta. Kummastakin näkökulmasta voi näyttää siltä, että stressin aiheuttaja löytyy vastapuolelta. Mikä sitä stressiä aiheuttaa johtamisessa? Tarvitsevatko työntekijät enemmän tilaa vai ohjausta? Pitäisikö esihenkilön ohjeistaa tarkemmin vai antaa työntekijöiden päättää enemmän itse?





**Työyhteisön
pitää tunnistaa
kulttuurimuutos
kommunikaatiossa.**

Valmentava johtaminen

Esihenkilön tulee olla valmentaja ja mahdollistaja

Johtajan rooli on muuttunut valmentavaksi. Esihenkilö on ymmärtänyt, ettei hänen tarvitse tehdä päätöksiä itse. Esihenkilönä hän voi antaa työntekijän päättää asioista, joiden kanssa työntekijä on tekemissä päivittäin. Esihenkilön tulee olla valmentaja ja mahdollistaja, joka auttaa työntekijää tekemään työnsä mielekkäämmin ja paremmin. Käskyttämisen sijaan pitää auttaa raivaamaan esteitä työntekijän tieltä.

Roolin muutos vaatii esihenkilöltä taitoa tunnistaa minkälaista johtajuutta työntekijät tarvitsevat. Hänen tulee ymmärtää nykypäivän ajatusmaailman muutos, jossa työn pitää sopia elämänarvoihin. Perinteisesti työ määritteli ihmisen, mutta uuden sukupolven ajatusmaailmassa työ valitaan omien arvojen mukaan. Nykyään ymmärretään, että myötätunto tekee kehityksestä kestävä.

Kaikki eivät ymmärrä tämänlaista ajatusmaailman muutosta. Sen huomaa heidän puheestansa ja käytöksestensä. Ennen korostettiin itsenäisyyttä ja pelättiin vapauden ja oman aseman puuttumista. Nykyään korostetaan oikeudenmukaisuutta ja pelätään enemmän väärinymmärrettyksi tulemistä tai sitä, ettei voida ottaa vastuuta maailmasta tai yhteiskunnasta. Työntekijän ajatusmaailman perusteella esihenkilön pitää

osata vaihtaa roolinsa enemmän valmentavaksi tai käskyttäväksi – muuten työntekijä kokee stressiä.

Jos esihenkilö ei itse ymmärrä erilaisia ajatusmaailmoja, voi johtamisesta aiheutua stressiä hänelle itselleen. Kun esihenkilö johtaa eri tavalla kuin työntekijä haluaisi itseään johtavan, aiheutuu siitä stressiä työntekijälle.

Pidimme Turussa HR ammattilaisten kanssa työpajan aiheesta syyskuussa. Työpajassa nousi esille asioita, joista esihenkilö kokee stressiä:

- Vaikea johtaa ihmisiä yksilöllisesti
- Ei pysty tunnistamaan alaisten tarpeita
- Aika ei riitä ohjaamaan kaikkia
- Asiakastyö vie kaiken ajan, ei ole aikaa johtaa ja ohjata
- Miten kestää työntekijöiltä välittyvä paha olo, saamatta itse tartuntaa
- Kehitysprojektit jäävät esihenkilön vastuulle
- Taito antaa korvaavaa palautetta

Siirtymällä kohti valmentavaa johtamista, voidaan alkaa jakaa johtajuutta. Esihenkilö voi myöntää häpeilemättä, ettei hän tiedä kaikkea. Hänellä on oikeus pyytää apua menettämättä kasvojaan tai auktoriteettiansa esihenkilönä. Myötätun-

non kasvamisen myötä, voimme näyttää haavoittuvuuksia ja siten parantaa yhteistyötä. Kehitysprojeekteja ja muita aiemmin esihenkilölle kiinnitettyjä tehtäviä voidaan jakaa tiimille, jolloin esihenkilön aika muiden auttamiseen lisääntyy.

Tiimi voi yhdessä harjoitella korjaavan ja rakentavan palautteen antamista. Työskentely ja oppiminen yhdessä sitouttaa ihmisiä sekä kommunikaatio esihenkilön ja työntekijöiden välillä paranee. Opitaan tuntemaan toisia ja esihenkilö kuulee työntekijöiden tarpeita. Tarve ylläpitää pelkkiä työrooleja vähenee, kun uskalletaan olla enemmän oma itsensä työpaikalla.

Työpajassa nousi myös yhteisön tai yhteisöohjautuvan mallin puolesta asioita, joista aiheutuu stressiä:

- Palaute työstä puuttuu, epätietoisuus stressaa
- Osaako sparraukseen keskittynyt henkilö auttaa muita?
- Ei nähdä toisia tai vietetä yhtään aikaa yhdessä
- Tarvitaan tukea ja kommunikointia
- "mä nyt vaan oon tämmöinen" -asenne
- Pelko estää oppimista, esim. pelko maailmantilanteesta

Kaikkien tulee harjoitella palautteen antamista yksilönä. Yhden henkilön tulee ottaa itselleen vastuu ottaa selvää, miten palautteenantoa harjoitellaan. Hän järjestää kokouksen, jossa asiaa käydään läpi tiiminä. Kokouksessa voidaan esitellä erilaisia palautteenantotekniikoita tai kutsua ulkopuolista apua kouluttamaan ja tekemään harjoituksia palautteenannosta.

Rakentavan palautteen antaminen kesken työn tiimellyksen ei aina ole kannattavaa

Toinen iso osa palautteenantamista ovat reflektiiviset palaverit. Nämä ovat tilaisuuksia, joissa käydään läpi prosessia ja työskentelyä ja annetaan tiiminä palautetta itselleen sekä pohditaan miten kehittää työtä. Rakentavan palautteen antaminen kesken työn tiimellyksen ei aina ole kannattavaa. Jos ei ole reflektiivisiä palavereita, niin henkilöstöllä ei ole mitään tilaisuutta antaa palautetta ja pohtia toiminnan ja työn laadun parantamista. Tällöin palaute tulee annettua milloin missäkin ja aiheuttaa stressiä turhautumisen muodossa.

Harjoittelemalla ja kehittämällä toimintaa, jokainen ymmärtää, että asioille voidaan tehdä jotain. Jokainen voi kasvaa ihmisenä, kuten yhdessä voi kasvaa työyhteisönä. Pelkojen tuominen esille on tärkeää, jolloin stressi puhumattomista asioista purkautuu. Samalla voidaan keskustella muiden epäselvistä asioista. Stressiä aiheuttaa usein prosessien puute ja luomalla yhdessä pelisääntöjä. Näin voidaan ehkäistä epämiellyttävää oloa töissä.

Suunnittelemalla yhdessä, tuodaan asioita näkyviksi ja kerrataan yhdessä kirjaamattomia sääntöjä. On suositeltavaa, että valitaan yhdelle henkilölle vastuu kirjata keskusteltavia ylös. Kun arvaamattomuus vähenee, poistuu jatkuva ylivalppaustila työympäristössä. Ylivalppaustila on yksi stressin muoto ja välillä emme osaa edes kyseenalaistaa sitä. Liian

Eventium.fi

Ajankohtaista osaamisen kehittämistä arjen haasteisiin asiantuntijalle, esimiehelle ja johtajalle.

Kysy lisää:

Erja Laurila, koulutustuottaja
p. 050 300 6558, erja.laurila@eventium.fi



– myös tiimi- ja yrityskohtaiset valmennukset

Katso nyt uusimmat koulutukset ja ilmoittaudu.

Seuraa täydentyvää koulutuskalenteriamme ja liity postituslistallemme!

WebAkademia.fi



Ajankohtaiset webinaarit ja verkkokoulutukset

Saat käyttöösi myös tallenteen ja sähköisen materiaalin.

pitkä ylivalppaustila alkaa muodostua kiireeksi ja sitä aletaan vaalia jopa kommunikaatiossa. Kun työn haasteet ja ongelmat nostetaan yhteiseen keskusteluun, voidaan ratkaista asioita yhdessä ja estää jatkuvan kiireen tuntu.

Työyhteisön pitää tunnistaa kulttuurimuutos kommunikaatiossa. Ei saa enää puhua tehtävistä, joilla on kiire. Vaihdetaan selkeämpään malliin eli puhutaan miten tämä tehtävä pitää olla valmis huomenna. Voitko siirtää muita töitä, jotta saamme tämän valmiiksi huomiseksi. Ei johdeta kiireellä, vaan annetaan selkeät aikataulut ja vähennetään stressiä kommunikaatiossamme. Kun oletukset vähenevät, vähenevät paineet ja pelot omasta riittämättömyydestä.

Valmentava johtaminen on yhdistelmä empatiaa, järkeilyä ja tilannetaajuutta. Meidän pitää kokea myötätuntoa toisiamme kohtaan, jotta voimme tunnistaa toisen tunnetilan. Meidän pitää osata pohtia, teemmekö oikeita asioita ja milloin annamme palautetta. Meillä tulee olla tilannetaajuutta, milloin sanoa ja tehdä mitään – onko tämä oikea hetki tälle asialle vai haluanko minä vain tämän asian nyt eteenpäin? Työnimikkeellä ei ole merkitystä, sillä me johdamme toinen toisiamme joka päivä ja joka hetki. Voimme olla kaikki valmentavia johtajia ja auttaa kanssaihmissämme stressittömämpään elämään. ■



HENKILÖSTÖ- VUOKRAUKSEN ROOLI TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄSSÄ



Työelämä näyttää kovin erilaiselta kuin vaikkapa suurten ikäpolvien työvuosina. Työtä tehdään enemmän omilla ehdoilla: esimerkiksi yhdistelemällä palkkatyötä ja yrittäjyyttä. Samalla organisaatioiden on yhä vaikeampaa rekrytoida kokeneita asiantuntijoita. Viime aikojen kriisit ovat entisestään kiihdyttäneet muutosta.

Näin henkilöstövuokrauskumppani palvelee tulevaisuudessakin

Hakijat ovat yhä vahvemmin asiakaskeskiössä. Henkilöstövuokrauksessa tullaan panostamaan enenevästi siihen, että hakijalle löydetään myös työkulttuuriltaan sopiva, inklusiivinen työpaikka.

Vastuulliset ja monimuotoisuutta tukevat henkilöstövalinnat ovat vauhdilla osa henkilöstövuokrausyritysten palveluja. Jos työyhteisö haluaa pyrkiä monimuotoisempaan suuntaan rekrytoinnissaan tai kokeilla anonyymia rekrytointia, on luontevaa käyttää apuna vastuullisesti toimivaa alan ammattilaista.

Tulevaisuutta leimaa monella tapaa epävarmuus, joten tarvittavan työvoiman määrää voi olla vaikeaa arvioida. Toisaalta projektiluonteinen tekeminen lisääntyy jatkuvasti. Henkilöstövuokraus on nopea tapa reagoida tarpeisiin.

Kun osaajapula ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyvät, on henkilöstöumppani arvokas apu. Käytämme rekrytointeihin niiden vaatiman ajan, hyödynnämme kustannustehokkaita verkostojamme sekä kannamme riskin.

HR:n ja palkkahallinnon ulkoistaminen tuo vakautta pienemmille yrityksille. Henkilöstövuokrausta hyödyntämällä johdtoportaan ei tarvitse itse hoitaa kaikkea, vaan henkilöstöasiat ja palkanmaksu hoituvat henkilöstöumppanin toimesta.

Henkilöstökonsultti tukee molempia osapuolia: yritystä ja vuokratyöntekijää. Omalta konsultilta saa apua esimerkiksi hyvän työsuhteen juurruttamiseen tai mahdollisten alkuvaikeuksien ratkomiseen. ■

Lue lisää oppaastamme:

eilakaisla.fi/henkilostovuokrauksen-rooli-tulevaisuuden-tyoelamassa-opas

MINDFULNESS HUIJAUS VAI RADIKAALI TIETOISUUDEN KEHITTÄMINEN?

TEKSTI: LEENA PENNANEN

Raha puhuu myös mindfulness-bisneksessä. Se on villi ala. Maksajalle saattaa jäädä käteen lähinnä ihmetys ja paha mieli. Luvataan vaikka mitä, mutta ei tiedetä miten tulokset syntyvät. Ylivoimaisesti suurin osa hyödyistä pohjautuu Mindfulness-Based Stress Reduction harjoitusohjelmaan – yli 40 vuotta. ”Mindfulnessiksi” voi nimittää melkein mitä vaan ja sitä voi ohjata kuka tahansa.

Tutkitut hyödyt toteutuvat:

- 1) ohjelmassa selkeä rakenne
- 2) ohjelman pituus
- 3) meditaatioharjoitukset
- 4) kokenut, ammattitaitoinen ohjaaja

Ei ole siis ihme, että ihmiset ovat hämmentyneitä siitä, toimiiko mindfulness vai ei. Monia ohjataan harhaan. Mindfulness on yksinkertaista, mutta ei suinkaan helppoa. Mindfulness on radikaali teko, jossa sitoudut lisäämään tietoisuuttasi siitä, miten toimit, miten elät. Kehitä tietoisuutta ajatuksistasi, tunteistasi ja kehon kokemuksesta ilman arvostelua. Siinä on kyse inhimillisenä ihmisenä olemisesta, kyvystä olla suhteessa tähän hetkeen riippumatta siitä, millainen tämä hetki on.

Moni suosii erilaisia sovelluksia. Tutkimukset osoittavat vahvasti, että ne eivät toimi niin hyvin kuin ammattilaisen ohjaamat kurssit, verkossa tai fyysisessä tilassa. Läsnaololla on väliä, ohjaajan tietoisuudella on väliä, mindfulnessia ei ole tarkoitettu harjoitettavaksi pelkästään yksin.

Me aloitamme kokouksemme 5–8 minuutin harjoituksella. Tulokset ulottuvat paljon pidemmälle kuin vain ”rauhallinen” tai ”rento” olo.

Tämä on elinikäinen matka, ja hyödyt ovat huikeat. Koskaan ei ole liian myöhäistä aloittaa. ■

Leena Pennanen
mindfulness-pioneeri
Center for Mindfulness Finland perustaja



HUIPPUOSAAJA HAUSSA? – KEVYTYRITTÄJÄT VOIVAT TUODA HELPOTUSTA OSAAJAPULAAN

TEKSTI: VANESSA TÖRNBLOM

Moni ammattilainen sanoo nyt hyvästit perinteiselle palkkatyölle ja ryhtyy työllistämään itse itsensä. Työvoima- ja osaaajapulan keskellä kamppailevien organisaatioiden kannattaakin pohtia, miten ne voivat parhaiten hyödyntää tätä kasvavaa itsensä työllistäjien joukkoa.

Työnteon tavat monimuotoistuvat vauhdilla. Sivutoiminen yrittäjyys ja muut epätyypilliset työsuhteet kasvattavat suosiotaan samalla, kun palkkatyön hohto hälvenee. Katalysaattorina toimi koronapandemia, joka mahdollisti vapaamman työnteon ja muovasi arvomme uusiksi.

”Korona havahdutti siihen, että elämä on muutakin kuin iänikuisia palaverieita ja toimistolla istumista. Ihmiset haluavat tehdä töitä mahdollisimman joustavasti ja usein useammalle kuin yhdelle toimeksiantajalle. Tämä on saanut monet siirtymään kevytyrittäjiksi tai ainakin harkitsemaan itsensä työllistämistä”, toteaa kevytyrittäjä- ja laskutuspalveluyritysten toimialayhdistys Uusi työ ry:n toiminnanjohtaja **Jenni Karjalainen**.

Uusi työ ry:n tavoitteena on edistää itsensä työllistämistä ja kevytyrittäjien asemaa. Yhdistyksen teettämän vuosittaisen kyselytutkimuksen mukaan kevytyrittäjyyden parhaiksi puoliksi koetaan vähäisen byrokratian lisäksi juuri toiminnan helppous ja joustavuus (Kevytyrittäjyys 2022).

Kevytyrittäjyys on varteenotettava työnteon muoto

Kevytyrittäjyydelle ei ole lakisääteistä määritelmää. Käytännössä kevytyrittäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka työllistää itsensä laskutuspalvelun kautta ilman omaa yritystä tai y-tunnusta.

Kevytyrittäjien määrästä ei ole virallista tilastotietoa, mutta osviittaa voi hakea Uusi työ ry:n jäsenyritysten käyttäjistä. Yhteensä jäsenyrityksillä on noin 217 000 rekisteröitynyttä käyttäjää, joista aktiivisia laskuttajia on n. 40 000. Valtaosa heistä toimii sivutoimisesti. Kevytyrittäjyys 2022-tutkimuksen vastaajista 28 % ilmoitti olevansa täysipäiväisiä ja 10 % osa-aikaisia palkansaaajia. Noin viidesosa työllistää itsensä kokopäiväisesti kevytyrittäjänä.

Julkisessa keskustelussa kevytyrittäjyys nähdäänkin usein joko pienimuotoisena toimintana tai esiasteena varsinaiselle yrittäjyydelle. Kaikki eivät kuitenkaan unelmoi y-tunnuksesta, ja tutkimuksen vastaajistakin vain 17 % kertoo suunnittelevansa oman yrityksen perustamista.



KUVA: UUSI TYÖ RY

Uusi työ ry:n toiminnanjohtaja Jenni Karjalainen sanoo, että osa ihmisistä haluaa hyödyntää ammattitaitoaan nimenomaan kevytyrittäjänä. He haluavat keskittyä täysipainoisesti työn tekemiseen ilman paperitöitä tai muita velvoitteita.

”Osa ihmisistä haluaa hyödyntää ammattitaitoaan nimenomaan kevytyrittäjänä. He haluavat keskittyä täysipainoisesti työn tekemiseen ilman paperitöitä tai muita velvoitteita. On myös tapauksia, joissa yrittäjä on luopunut y-tunnuksestaan ja jatkanut toimintaansa kevytyrittäjänä”, Karjalainen toteaa.

Osaaaja tarjolla

Tilastokeskus on jo vuonna 2017 julkaisemassaan Yrittäjät Suomessa -raportissaan nostanut itsensä työllistämisen yhdeksi selkeäksi työmarkkinatrendiksi. Trendiraportit myös povaavat, että merkittävä osa ammattilaisista tulee lähivuosina siirtymään palkkatöistä työllistämään itsensä erilaisten projekti- ja keikkatöiden parissa.

Trendi on mielenkiintoinen, kun sitä peilataan pahenevaan työvoima- ja osaajapulaan. Ratkaisuksi esitetään usein perinteisiä keinoja, kuten rekrytointeja, osaamisen kehittämistä tai tuottavuuden parantamista. Silloin saattaa unohtua, että parhaat kyvykkydet löytyvät entistä todennäköisemmin juuri itsensätyöllistäjien parista.

”Suomessa on valtava osaajapula. Toisaalta meillä on melkein 50 000 motivoitunutta ammattilaista, jotka ovat valinneet kevytyrittäjyyden. Tämä määrä myös kasvaa yli 30 % vuosivauhtia. Organisaatioiden olisi siis nyt syytä kääntää katseensa tähän osaajajoukkoon”, Karjalainen sanoo.

Huomionarvoista kuitenkin on, ettei kevytyrittäjyydellä voida kiertää työläinsäädäntöä tai palkkatyöhön soveltuvia työntantajavelvoitteita. Mikäli laissa määritelty työsuhteen tunnusmerkistö täyttyy, on kyse aina työsuhteesta.

Itsensätyöllistäjät osana yrityksen henkilöstöstrategiaa

Osaamisen hankkiminen on yksi toimivan henkilöstöstrategian kulmakivistä. Kun huippuosaajat siirtyvät työskentelemään enemmän määrin itselleen esimerkiksi freelancerina tai konsulttina, on organisaatioiden laajennettava perspektiiviä myös ulkopuoliseen talenttiin.

”Kannattaa miettiä, voisiko itsensätyöllistäjiä hyödyntää esimerkiksi kausivaihteluihin tai tiettyihin projekteihin, joissa tarvitaan spesifiä osaamista. Samalla yrityksen innovaatiopotentialikin kasvaa, onhan monimuotoinen työyhteisö tutkimusten mukaan suorassa yhteydessä tuottavuuteen”, Karjalainen muistuttaa.

Tulevaisuuden työelämässä yritysten on huomioitava itsensätyöllistäjät entistä suunnitelmallisemmin. Sisällyttämällä heidät henkilöstöstrategiaansa yritykset voivat kasvattaa osaajaverkostoaan huomattavasti ja päästä käsiksi vaikeammin saatettavaan osaamiseen, kuten IT-alan ammattilaisiin.

Lähitulevaisuudessa parhaista kevytyrittäjistä voi jopa tulla kilpailua, mikä pakottaa yritykset panostamaan näiden tekijöiden houkuttelemiseen ja sitouttamiseen. Siksi on nähtävissä, että yritykset saattavat jatkossa huolehtia paitsi työntekijöidensä, myös keikkatyöläistensä motivaatiosta, hyvinvoinnista ja jopa kulttuurillisesta sopivuudesta.

Kohti itsensätyöllistämisen kulta-aikaa

Työnteon tapojen muuttuessa organisaatioiden on syytä suunnata fokuksensa myös heihin, jotka eivät etsi perinteistä työsuhdetta. Itsensätyöllistäjät kun eivät enää ole pieni, muusta työvoimasta irrallinen osa, vaan tärkeä kasvua tuottava draiveri.

Tulevaisuudessa tekijöiden joukko tulee koostumaan työntekijöiden muodostamasta ydinporukasta sekä ulkopuolisista vahvistuksista. Keskiössä on silloin tarvittava osaaminen, ei tittelit tai työsuhteen muoto. Onkin odotettavissa, että kevytyrittäjiin ja muihin itsensätyöllistäjiin keskittyvä nk. ”on-demand”-strategia nousee monessa yrityksessä olennaiseksi osaamisen hankinnan painopisteeksi.

”Itsensätyöllistäjät ovat erinomainen ja joustava resurssi. Toivon mukaan yhä useampi yritys miettii jatkossa tarkemmin, voisiko työn tehdä myös kevytyrittäjä”, Jenni Karjalainen päättää. ■

**Lähitulevaisuudessa
parhaista
kevytyrittäjistä voi jopa
tulla kilpailua.**

HUOMIOI KAIKKI TYÖNTEKIJÄT, KUN PALKITSET MENESTYKSESTÄ

Pelkkä johdon palkitseminen ei ole reilua, sanoo Tokmannin henkilöstö- ja vastuullisuusjohtaja Sirpa Huuskonen. Halpakauppaketjussa on luotu tehokas palkitsemis- ja kannustinmalli, jossa menestys jakautuu kaikille.

Tokmannin palkitsemismallissa on neljä eri porrasta, jotka koskevat eri henkilöstöryhmiä. Nopeimmillaan koko henkilöstö pääsee nauttimaan rahabonuksista kvartaaleittain. Pidempiaikaiset palkitsemisratkaisut on suunnattu johdolle ja avainhenkilöille.

”Palkitsemisessa on tärkeää, että jokainen pystyy vaikuttamaan siihen omilla toimenpiteillään. On kyse sitten bonuksista tai jostain muusta. Esimerkiksi kvartaalipalkkio on myymäläkohtainen. Sen seurauksena myyjät ovat esimerkiksi alkaneet sijoitella tuotteita sellaisiin paikkoihin, jotka lisäävät myyntiä”, Huuskonen kertoo.

Tokmannin avainhenkilöitä on sitoutettu osakepalkkiojärjestelmän ja johtoa myös vapaaehtoisten eläkeratkaisujen avulla.

”Yli 50-vuotias ymmärtää, että vapaaehtoisilla eläkekannustimilla on iso merkitys.”

Henkilöstöjohtaja haluaa nostaa esiin myös kassamyymijille ja varastotyöntekijöille tarkoitetut kiitospalkkiot, jotka olivat viime vuonna käytössä.

Kassamyymijät saivat esimerkiksi valita, haluavatko he elokuvalippuja, niskahierontaa tai tavaralahjan. Sinällään pieni ele sai henkilökunnalta kiitosta.

”Halusimme osoittaa, että heidän työtään arvostetaan. He ovat joka päivä asiakasrajapinnassa lunastamassa meidän asiakaslupaustamme”, Huuskonen kertoo.

Työllä pitää olla merkitystä

Tokmanni on Suomen suurin halpakauppaketju, jolla on noin 200 myymälää. Korona siivitti kaupan alaa kovaan kasvuun. Näin kävi myös Tokmannille, sillä koronavuonna 2020 sen liikevaihto ylitti miljardin euron rajan.

Huuskonen on ollut henkilöstöjohtajana yli 20 vuotta, osan ajasta kansainvälisissä yrityksissä. Hän on oppinut, että pelkällä rahalla palkitseminen on lyhytkestoista, jos perusta ei ole kunnossa. Pitkäaikainen sitoutuminen lähtee siitä, kun työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon, työ on merkityksellistä ja työtehtävissä voi kehittyä.

Lopulta kyse on työnantajan ja työntekijän välisestä luottamuksesta, joka näkyy yrityksen arjessa.

”Työnantajakuva pohjaa pitkälti työkuultuuriin, joka puolestaan pohjaa yrityksen arvoihin. Arvojen pitää olla yhdessä rakennettuja.”

Tokmannilla käynnistettiin arvotyöskentely neljä vuotta sitten. Työhön osallistui joukko tokmannilaisia eri henkilöstöryh-

KUVA: NUUMI NUUMEIJIN



mistä ympäri Suomea. Kauppaketjulla on yhteensä yli 4 000 työntekijää.

”Mietimme, mitä olemme, mistä meidät tunnetaan ja mitä tavoittelemme. Meillä on nyt kolme arvoa, jotka elävät vahvasti mukana arjessamme. Olemme ylpeästi halpa, uskallamme uudistua ja teemme asiat yhdessä. Kaikki kertovat eteenpäin samaa tarinaa”, Huuskonen listaa.

Kaupan alan rekrytointihaasteet tuttuja myös Tokmannilla

Hyvästä maineesta huolimatta Tokmanni on kohdannut rekrytoinnissa samoja haasteita kuin muutkin yritykset. Erityisosajista on pulaa ja hakijamäärät ovat vähentyneet lähes kaikkiin työtehtäviin.

Korona nosti esiin myös ilmiön etätöistä. Ne työtehtävät, joissa täytyy olla ainoastaan paikan päällä, eivät ole enää niin kiinnostavia.

”Meidän pitää näkyä työnantajana niissä kanavissa, missä asiantuntijat liikkuvat. Käytämme esimerkiksi paljon LinkedIniä. Yksi tehokas markkinointikanava ovat meidän omat myymäläradiomme. Myymälöissä käy nimittäin yli miljoona asiakasta joka viikko”, Huuskonen kertoo. ■

Lisätietoja:

Fennia.fi/palkitsemisenaika

fennia

HRx 2023

29.3.2023
klo 8.00–18.00
Scandic Marina Congress
Center

OSAAMINEN •
MUUTOS •
TYÖNTEKIJÄKOKEMUS •
KASVU •

Suomen johtava HR-alan tapahtuma kokoaa HR-ammattilaiset yhteen verkostoitumaan, keskustelemaan ja inspiroitumaan alan edelläkävijöiden johdolla 29.3.2023 Helsingin Scandic Marina Congress Centeriin. Merkitse päivä kalenteriisi ja varmista paikkasi ilmoittautumalla ennakkoon!

Lämpimästi tervetuloa!

Haluatko mukaan yhteistyökumppaniksi?
Ota yhteyttä, niin katsotaan teille sopiva kokonaisuus.
tiina.salminen@almamedia.fi



Tutustu tapahtumaan ja ilmoittaudu mukaan

kauppalehti.fi/kumppanisisallot/hrx-2023

Tapahtuman järjestävät:





Jos palaveriputki johtaisikin kylpylän altaaseen?

Meillä yritystapahtuma käy ihan lomasta.

Varaa syksyn tilaisuudet Holiday Clubilta
ja anna meidän hoitaa järjestelyt tiloista
tekemisiin.

Tutustu tarkemmin:
holidayclub.fi/kokoukset

Holiday ■ *Club*