

1/2024

Valmennus

HENRY ry:n TOP 10 -puhujat

Johtaminen

Onko päätösvallan jakaminen palvelevan johtamisen ydin?

Yrityskulttuuri

Yksinäisyys on työelämän näkymätön vitsaus

HENRY ry:n
puheenjohtaja
Tomi Välimäki:

**HR-ala on
valtavien
mullistusten
edessä**

Rekrygaala 2023

Tässä ovat vuoden merkittävimmät työelämäteot



Vuoden parhaat rekrytointialan teot ja tekijät palkittiin Rekrygaalassa marraskuussa. Voittajissa korostuivat yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja työelämän monimuotoisuuden lisääminen.

Teksti: Laura Glad | Kuvat: Jarkko Relander

Vuoden rekrytoija eteni nopeasti alansa huipuksi

Vuoden rekrytoijaksi valittiin vanhusseurapalvelu Seuranan rekrytoija **Klara Mattsson**. Mattsson rekrytoi eläkeikäisiä seuralaisia yksinäisyyttä kokevien vanhusten iloksi.

Mattssonin kasvutarina hakee vertaistaan. Mattsson aloitti rekrytointiuransa vasta vuosi sitten harjoittelijana. Nyt hän johtaa koko rekrytointitiimiä. Hänen työnsä yhteiskunnallinen merkitys teki vaikutuksen tuomaristoon.



Mattsson kertoi kiitospuheessaan, että Seuranalla kirjoitetaan joka viikko kollegalle positiivinen palaute. Mattsson halusi antaa tämän palautteen työnantajalleen:

”Seurana, olet paras. Sinulla on parhaat tiimiläiset, jotka auttavat ja tukevat, ja jotka luovat merkityksellisiä hetkiä

vanhuksille ja töitä eläkeläisille. Mahdollistat ikäihmisille onnellisen vanhuuden. Olet antanut minulle paikan kasvaa ammatillisesti ja haastat minua uuden äärellä.”

Koskettava rekrykampanja lisäsi lähihoitajan työn arvostusta

Vuoden rekrytointikampanjaksi valittiin yleisöäänestyksellä **Mehiläisen Lähihoitajilla on elämä tehtävänä** -kampanja. Se vakuutti myös tuomariston laadukkaalla toteutuksellaan ja kohderyhmälähtöisyydellään.

Kampanjallaan Mehiläinen halusi puhutella tulevaa ammattiaan pohtivia nuoria ja uran alussa olevia lähihoitajia. Kampanjan kasvoina toimi neljä Mehiläisen erilaisissa tehtävissä työskentelevää nuorta lähihoitajaa.

”Halusimme nostaa esiin lähihoitajan työn monia hyviä puolia, kertoa ammatin monipuolisuudesta ja saada nuoret pohtimaan: ’voisiko lähihoitaja olla mun tulevaisuuden ammatti?’ Tässä me onnistuimme”, Mehiläiseltä kerrotaan.



Perheyrittäjien oivaltava keksintö palkittiin

Pemamek Oy:n eläkeläisten mentorointiohjelma palkittiin Vuoden rekrytointitekona 2023. Ohjelma antaa arvoa eläkeläisten potentiaaleille ja hiljaiselle tiedolle – ja valjastaa ne organisaation kasvun tueksi.

Pemamek lanseerasi mentorointiohjelman, jossa yrityksestä jo eläköityneiden työntekijöiden osaaminen pääsee hyötykäyttöön perehdytyksessä. Pitkän työuran tehneet pääsevät jakamaan tietoaan sekä mahdollistamaan jouhevan aloituksen uusille työntekijöille.

”Tämä voitto on meille iso tunnustus ja osoitus siitä, että olemme onnistuneet tekemään jotain vaikuttavaa ja tuomaan merkityksellisyyttä elämänvaiheeseen, joka meillä kaikilla on jossain kohtaa edessä”, Pemamekilta kerrotaan.



Vuoden työnantajabrändi on perinteisten mielikuvien rikkoja alallaan

Vuoden työnantajabrändiksi valittu **OP Ryhmä** haluaa olla mukana kaikkien suomalaisten arjessa ja olla toiveikkaampien tulevaisuuksien suunnannäyttäjä – ja puhua avoimesti myös haasteista ja karioista.

OP Ryhmä on tehnyt jo vuosia työnantajamielikuvatyötä eri kohderyhmät huomioiden. OP Ryhmä nosti kiitospuheessaan esiin sen, että työnantajabrändillä on myös liiketoiminnallista merkittävyyttä.

”Se on aitoa bisnestä edistävää tekemistä. Työnantajabrändityötä tekemällä varmistamme, että jokaisella yrityksellä on se pääoma, jota he ensisijaisesti tarvitsevat – eli osaaminen. Mikään bisnes ei kukoista ilman osaamista.”



Päivi Montgomery tekee työtä moninaisemman työelämän eteen

Työ- ja organisaatiopsykologi **Päivi Montgomery** palkittiin Vuoden rekrytointialan kehittäjänä. Hän työskentelee rekrytointikon-sulttina ja uraohjaajana. MPS Careerin lisäksi Montgomery tekee töitä myös muille työnantajille.



Montgomery on osatyökykyinen, joten hän tietää myös oman kokemuksensa kautta, mistä puhuu. Vakavasta sairaudestaan huolimatta Montgomery jatkaa sinnikästä työtään inklusiivisemmän työelämän eteen.

”Omistan palkinnon miehelleni. Lisäksi omistan sen kaikille niille työnantajille, jotka eivät näe pyörätuolia, opaskoira, rollaattoria tai ADHD:tä, vaan ihmisen”, Montgomery sanoi kiitospuheessaan Rekrygaalassa.

Rekrytoinnin elämäntyö-palkinnon sai alan suunnannäyttäjä

Marcus Herold sai kaikkien aikojen ensimmäisen Rekrytoinnin elämäntyöpalkinnon. Tunnustuksen tarkoituksena on nostaa jalustalle pitkän uran alalla tehneitä ihmisiä.

Herold perusti MPS-Yhtiöt-yrityksen vuonna 1975. Hän on ollut mukana vakiinnuttamassa monia rekrytoinnin prosesseja sellaisiksi, kuin me ne nykyään tunnemme.

Tunnustuksesta yllättynyt ja liikuttunut Herold muistutti kiitospuheessaan Rekrygaalassa, että rekrytointiala on ihmisten ala. Samalla hän halusi antaa tunnustusta rinnallaan kulkeneille ammattilaisille:



”Tänään olen ylpeä siitä, että yhtiö jatkaa myös minun jälkeeni. Minulla on uskomattoman ammattitaitoinen ja rohkea seuraaja **Elina Koskela**. Hyvä seuraaja antaa mahdollisuuden luoda perustamalleni yhtiölle hyvän tulevaisuuden.” ■

Rekrygaala on rekrytointialan ammattilaiset yhteen kokoava tapahtuma, joka palkitsee vuosittain alan parhaat teot ja tekijät. Tapahtuman suojelijana toimii työministeri Arto Satonen. Lue lisää **rekrygaala.fi** »
Tapahtuman järjestää Duunitori.

rekrygaala **R**

TILAA HR viesti KESTOTILAUKSENA HINTAAN 77 € /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.



Tilaajapalvelu
Arkisin klo 8–16
puh. 03 4246 5309 tai
sähköpostilla
tilaajapalvelu@atex.com

www.hrviesti.fi

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

HR VIESTI
henkilöstöosaamisen ammattilehti

1/2024

julkaisija

PubliCo Oy
Pätkäneentie 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

tilaajapalvelu

puh. 03 4246 5309
tilaajapalvelu@atex.com

toimittajat

Sami J. Anteroine
Merja Maukonen
Aaro Ollikainen
Karl-Johan Spiik

paino

Printall AS

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

www.hrviesti.fi (verkkomedia)

Aikakausmedia ry:n jäsen

X @HRviesti (X)

f HR viesti (Facebook)

in HR viesti -media (LinkedIn)



Kannen kuva

Kuva: MPS Enterprises

1/2024

SISÄLTÖ



HENRY ry:n uusi puheenjohtaja Tomi Välimäki sanoo, että HR-ala on valtaviin muuttamien edessä – ja juuri se tekee työstä niin vastustamatonta

INHIMILLISTÄ YLIVOIMAA

10

Inhimillistä ylivoimaa

”Meidän on opittava johtamaan ja kehittämään organisaatioiden osaamista paljon nykyistä paremmin, mikäli haluamme varmistaa Suomen kilpailukyvyn kansainvälisillä markkinoilla”, toteaa HENRY ry:n uusi puheenjohtaja Tomi Välimäki, joka on huolissaan osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä Suomessa.

16

Monimuotoisuuden edistämisestä kilpailuetu

Monimuotoisuus. Tasa-arvo. Yhteenkuuluvuus. Yhä useampi yritys on käynnistänyt DEI-työn (diversity, equality, inclusion) ja moni hakee siitä kilpailuetua. Aiheesta Aalto-yliopistoon maisterintyön tehnyt Joel Pirinen löytää monia syitä, miksi yrityksen kannattaa viimeistään nyt kiinnittää huomiota aiheeseen.

23

Än-yy-tee- NYT! Pysähdy!

Seuraa arvoitus: mikä edistää työnantajamielikuvaa, maksaa itsensä takaisin ja tuottaa uusia oivalluksia, mutta on samalla merkittävä keino kantaa sosiaalista vastuuta?

Ella Karvinen



24

HENRY:n webinaarien TOP 10 -puhujat 2023

Top 10 -puhujien joukkoon nousee joka vuosi uusia, kiinnostavia nimiä, joilla on valtavasti annettavaa, mutta jotka eivät vielä ole tunnettuja suurelle yleisölle.



26

Onko päätösvallan jakaminen palvelevan johtamisen ydin?

Palveleva johtaminen on noussut viime vuosina yhdeksi suosituimmista ja kiinnostavimmista johtamisfilosofioista. Sen mukaan johtajan tehtävä on palvella, valmentaa ja auttaa.



32

Perinteinen mittaaminen ei riitä

Mittarit ovat tärkeitä työkaluja organisaation toiminnan ja tulosten seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Mutta mitä jos mittarit eivät kerrokaan sitä, mikä on olennaista organisaation menestykselle?



40

Yksinäisyys on työelämän näkymätön vitsaus

Yhteisöllisyys kannattelee, mutta yksinäisyys voi upottaa – miten työpaikoille saataisiin enemmän aitoa kaikki pelaa -henkeä?



Polkaise Työyhteisösi Energia Uudelle Tasolle!



Aktivoi pyöräleasing ja kannusta
työntekijöitäsi terveellisempään elämään.



HYBRIDIEN PLANEETTA

Etätyö mullisti kaiken – vai mullistiko? – Esimerkiksi Työterveyslaitoksen Hybridityö, etätyö ja läsnätyö (HELP) -projekti tutki työn tuottavuutta ja työhyvinvointia monipaikkaisessa työelämässä. Tutkimustulosten valossa näyttäisi selvältä, että hybridityö on täällä jäädäkseen – mutta eri työpaikoilla se tarkoittaa eri asiaa.

Työpaikoilla pohditaankin nyt kuumeisesti, mitkä hybridityön käytännöt sopivat juuri omaan organisaatioon ja omalle tiimille. Me emme voi vielä tietää, miten esimerkiksi työhyvinvointi, yhteisöllisyys ja tuottavuus tulevat kehittymään hybridityön aikakaudella. Jäävätkö innovaatiot syntymättä, mikäli kahvihuoneen ajatustenvaihto ja duunipaikan arkiset ”törmäytykset” korvaantuvat Teams-jorinalla?

Hybridityö on silti enemmän mahdollisuus kuin uhka. Parhaimmillaan hybridi on juuri passeli yhdistelmä vapautta ja vastuuta: räätälöity, optimoitu ja kustomoitu työelämäratkaisu juuri sinulle ja juuri nykyiseen elämäntilanteeseen.

Työolobarometrin mukaan 60 prosenttia työntekijöistä tekee lähityötä, kun pelkkää etätyötä tekeviä on 12 prosenttia. Kuulostaako luku pieneltä? – Kenties, mutta etätyöntekijöiden määrä on silti nelinkertaistunut pandemiaa edeltäneestä ajasta.

Hybridityötä kertoo tekevänsä reilu neljännes (28%) työntekijöistä. He työskentelevät työpaikalla tyypillisesti 2–3 päivää viikossa ja muina päivinä itse valitsemassaan paikassa – useimmiten kotona.

Eri Euroopassa tehtyjen kyselyjen mukaan työntekijät kokevat, että etätyö parantaa heidän elämänlaatuaan. Syyt me jo tiedämme: työtä voi tehdä itsenäisesti, työmatkoihin ei kulu aikaa ja rahaa sekä työn ja muun elämän yhdistäminen helpottuu.

Etätyömahdollisuus on valttia myös rekrytoinnissa. EK:n kyselyssä työntekijöitä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka tärkeä asia etätyö on heille työpaikkaa hakiessa. Arvosana: muikea 4,7.

Etätyö voi olla myös menolippu erakon luolaan. Työterveyslaitoksen Miten Suomi? -seurantatutkimuksen mukaan työntekijöillä on taipumusta vetäytyä etätöihin, jos työyhteisössä ei voida hyvin, ilmapiiri on huono tai jos he itse ovat kuormittuneita eivätkä koe vahvaa työn imua. Etätyö näyttäisi myös etäännyttävän työkavereita toisistaan.

Yhteisöllisyyden rakentamisesta on onneksi tulossa käytännönläheistä tutkimustietoa.

Työterveyslaitoksen HYMY-hankkeessa tutkitaan monipaikkatyön yhteyksiä yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin ja etsitään keinoja niiden vahvistamiseen.

Hybridityö nostaa rimaa myös esihenkilöiden kohdalla. Pomojen on osattava navigoida työntekijöiden erilaisia, yksilöllisiä tarpeita, tunteita ja odotuksia – ei helppo rasti kenellekään. ”Laumansa” laiturille hukannut esihenkilö saattaa kokea, ettei hänellä ole aavistustakaan siitä, millä fiiliksillä tiimiläiset duunia painavat. Sokkona sotaan?

Hyvä vuorovaikutus vaatii kasvokkaisia kohtaamisia – ainakin joskus. Yksi vinkki voisi olla kävelykokous tai muu sopivan rento tiimitapaaminen.

Esihenkilöiden pitää olla hereillä myös siksi, että työelämässä tapahtuva syrjintä on meillä yleistä. Terve Suomi -tutkimus kertoo, että esimerkiksi 20–39-vuotiaista naisista noin 20 prosenttia oli kokenut syrjintää työssä tai työnhaussa viimeksi kuluneen vuoden aikana. Kokemus työelämäsyrynnästä oli yleisintä korkeasti koulutetuilla naisilla.

Paljon paremmin ei tosin mene nuorilla miehilläkään, joiden ongelmana on heikko osallisuuden kokemus. Heikkoa osallisuutta kokivat erityisesti 20–39-vuotiaat miehet: heillä erittäin heikkoa osallisuutta kokevien osuus oli 13 prosenttia (koko väestössä 10%). Myös matalasti koulutetuilla heikon osallisuuden kokemus oli muita yleisempää.

PETRI CHARPENTIER



Lukeaksesi sähköisen HR viestin, klikkaa itsesi osoitteeseen:

www.hrviesti.fi

Verkkomedian lukeminen ei vaadi erillisiä tunnuksia ja on täysin maksutonta.

**Inhimillinen
työelämä**
WEBINAARISARJA

Millainen on ihmisen kokoinen työ?

Inhimillinen työelämä -webinaarisarja tarjoaa näkökulmia inhimilliseen työkuultuuriin ja keinoja sen rakentamiseen. Webinaarisarjan ensimmäinen osa 29.2. kysyy mitä on ihmisen kokoinen työ.

Ilmoittaudu webinaariin!

ttl.fi/ajankohtaista/tapahtumat

Mielenterveyden työkalupakki tarjoaa työpaikoille välineitä inhimillisen työelämän tukemiseen.

Ota se käyttöön osoitteessa

tyokalupakki.fi

**MIELENTERVEYDEN
TYÖKALUPAKKI**



Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU

INHIMILLISTÄ YLIVOIMAA

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: MPS ENTERPRISES

*HR-ala on valtaviin muuttamisiin
edessä – ja juuri se tekee työstä niin
vastustamattomaa, uskoo Tomi Välimäki.*

A portrait of Tomi Välimäki, a man with a full reddish-brown beard and blue eyes, wearing a light blue patterned button-down shirt. He is smiling slightly and has his arms crossed. The background is a bright, out-of-focus indoor setting with large windows.

*HENRY ry:n uusi puheenjohtaja Tomi Välimäki
sanoo, että kun ihmisellä on tunne, että
minusta välitetään, työtyytyväisyys pysyy
hyvällä tasolla.*

**// Meidän on opittava
johtamaan ja
kehittämään organisaatioiden
osaamista paljon nykyistä
paremmin.**



**// Kun ihmisellä
on tunne, että
minusta välitetään,
työtyytyväisyys pysyy
hyvällä tasolla.**

HENRY ry:n uusi puheenjohtaja **Tomi Välimäki** on huolissaan osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä Suomessa.

”Meidän on opittava johtamaan ja kehittämään organisaatioiden osaamista paljon nykyistä paremmin, mikäli haluamme varmistaa Suomen kilpailukyyn kansainvälisillä markkinoilla”, toteaa Välimäki, jonka tuore ”leipätyö” on konsulttifirma MPS:n kaupallisena johtajana vastuualueenaan myynti ja markkinointi.

Kaksivuotisen puheenjohtajakauden (2024–2026) edellä joulukuussa 2023 haastateltu Välimäki uskoo, että henkilöstökokemus nousee väkisin yritysten agendalla:

”Kun ihmisellä on tunne, että minusta välitetään, työtyytyväisyys pysyy hyvällä tasolla.”

Koko 2000-luvun HR-asioiden kanssa paininut Välimäki katsoo, että hitaasti mutta varmasti organisaatiot nöyrytyvät myöntämään ”pehmeän totuuden”: kaikki menestys on viime kädessä ihmisistä kiinni – ja kaikki fiksut panostukset ihmisiin tuovat lisää nostetta taloon.

Pidä huolta!

Tuotantotalouden diplomi-insinöörinä Välimäki lienee oikea henkilö huomauttamaan, että kyllähän tehtaan koneitakin huolletaan – määräaikaisten huollot pyörivät ja ennakoivat työkalut ja mittarit ovat ahkerasti käytössä.

”Työntekijöiden kohdalla saatetaan vielä ajatella, että ‘no kyllä ne pärjää’ – kun taas tehtaassa kukaan ei ajattelisi hetkeäkään, että koneet voi jättää oman onnensa nojaan.”

Välimäki liittyi MPS:ään vuonna 2000 ja hyppäsi senioripartneriksi 2006. Erilaisia HR-kentän toimeksiantoja hänellä on takana tuhansia.

”Asiakastoimeksiannot jakautuvat tyypillisesti kolmeen osaan: johdon suoraus, johtoryhmän valmennukset ja johdon arvioinnit”, hän kuvailee.

Yksistään suoraus on reilussa 20 vuodessa kertynyt satoja. Samalla Välimäki on huomannut selvän muutoksen: vielä 2000-luvun alussa johtajaksi haettiin liki yliluonnollista ylisuorittajaa, joka on aina töissä ja jaksaa, jaksaa.

”Se oli pitkään se ihanneprofiili. Vähitellen alettiin ajatella, että voisi olla hyvä, jos johtajalla on muutakin elämää työn lisäksi ja vaikka perhekin”, hän naurahtaa ja lisää, että nyttemmin jo ymmärretään, että ”potkurin lapojen” on hyvä olla tasapainossa.

Suorahakukentällä tungosta?

Toinen muutos headhuntingissa on teknisempi. Vielä 20 vuotta sitten suorahaku oli pitkälti ”käsityötä”, jossa punnittiin verkostojen voimaa ja korvien terävyyttä. Nyt kun kaikkien ulottuvilla on CV-pankkeja ja LinkedIn-profiileja, moni myynti- ja markki-

nointiorganisaatiokin on voinut lisätä suorahaun palveluportfolioon.

”Tietoa on niin paljon saatavilla, että alalle on tullut toimijoita eri taustoista.”

Ilahduttavasti Välimäki tietää myös kertoa, että harmaiden panterien osaamista arvostetaan työmarkkinoilla taas hiukan enemmän. ”Vähän korkeampi ikä ei ole enää niin iso este rekrytoinnille kuin se oli vielä 20 vuotta sitten”, hän toteaa.

Välimäki on itse hoitanut toimeksiantoja, joiden päätteeksi nimen työsopimukseen on pistänyt kuusikymppinen johtaja – ja tulokset ovat olleet kovia.

”Jos ajatellaan vaikka, että jostain talosta lähtee pois 50- ja 60-vuotiaita konkareita, niin onhan se ihan mieletön määrä osaamista ja kontakteja, joka samalla katoaa.”

Tiimi eka, tiimi vika

Myös johdon valmennukset ovat kokeneet tietyn evoluution parissa vuosikymmenessä. Aikaisemmin painottui näkemys,

jonka mukaan kyvykkäät yksilöt takovat tulosta ja luotsaavat organisaatioita onneen. Nyt ajatellaan, että tehokas tiimityö tuo kaivattua menestystä.

”Kyllä valmennuksiin osallistuvat johtajat haluavat oppia erityisesti sen, miten voidaan toimia paremmin nimenomaan ryhmänä”, vahvistaa Välimäki.

Tiimi saadaan nakuttamaan väkevästi, kun muistetaan pari perusasiaa. Tiimillä pitää olla yhteiset pelisäännöt ja ajankäyttö allokoitu järkevästi – ja psykologisen turvallisuuden täytyy olla kunnossa.

”Ryhmä on sitä vahvempi, mitä enemmän sen sisällä voi näyttää omaa haavoittuvaisuutta. Sen ymmärtäminen, että kaikki tekevät virheitä, liittyy tähän.”

Perusasioiden äärellä

Entä sitten Välimäen oma oppimismatka? – Hän myöntää, että kukaan tuotantotaloutta lukeneista koulukavereista ei ole hänen laillaan päätenyt bisneksen ”pehmeälle puolelle” HR-asioiden pariin.



Tutkimus: Pomo on paras – ainakin omasta mielestään

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVA: MPS ENTERPRISES

MPS:n Millainen on menestyvä johtaja? -tutkimus kartoitti 1 500 vastaajan näkemykset suomalaisten johtajien menestyksestä ja menestymisen esteistä. Tutkimus toteutettiin syys- ja lokakuussa 2023.

Tutkimus paljastaa, että johtajista 20 % kokee menestyvänsä 'selkeästi paremmin' kuin muut johtajat ja 57 % 'hieman paremmin'. Vain 2 % koki suoriutuvansa muita heikommien.

"Tämä tarkoittaa, että 77% johtajista pitää itseään keskimääräistä parempina johtajina – eli aika mielenkiintoinen havainto", toteaa Tomi Välimäki.

Vaikka luotto omaan erinomaisuuteen on kova, ympärilleen katsoessaan pomo joutuu pettymään ja huokaamaan syvään. Johdon mielestä suurin johtamisen haaste on johtamisosaamisessa, jonka mainitsi 31 % johtajista.

"Ristiriita tässä on aika ilmeinen. Oma osaaminen on johtajien mielestä hyvä, mutta organisaation ei", kuittaa Välimäki.

Johtajien listaamia johtamisosaamiseen liittyviä haasteita ovat mm. vanhanaikainen johtamiskulttuuri, johtoryhmätyö, priorisoinnin puute, epäselvät tavoitteet sekä johtajuuden puute.

Muutoksen johtamisen haasteen tunnisti joka viides johtaja (21 %); digimuutoksen perässä ei pysytäkään, hajautettua organisaatiota on vaikea johtaa tai organisaatorakenne ei toimi. Lähes yhtä moni (20 %) mainitsi motivaation ja yhteishengen suurimmaksi johtamisen haasteeksi.

Johtajat, jotka ovat kokeneet menestyneensä, mainitsivat tärkeimmäksi syyksi menestykselleen omat kyvyt ja taidot, aktiivisen tilanteeseen tarttumisen taidon, periksiantamattomuuden ja sinnikkyiden sekä organisaatiolta saadun tuen. Niillä johtajilla, jotka taas eivät koe menestyneensä, ei ole menestyjien verran aktiivisuutta, sinnikkyyttä tai organisaation tukea omassa toiminnassaan – siis oman näkemyksensä mukaan.

Miten menestystä sitten mitataan? – Johtajat pitävät tärkeimpinä menestymisen mittareina henkilöstön sitoutumista ja työhyvinvointia, taloudellisia mittareita sekä asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua. Henkilöstön ja johdon näkemykset menestyksestä eroavat toisistaan erityisesti taloudellisten mittareiden osalta: ylimmästä johdosta 74 % pitää taloudellisia mittareita tärkeimpinä menestyksen mittareina, mutta henkilöstöstä vain 47 % pitää taloudellisia mittareita tärkeinä.

Välimäellä on lisäksi etiäinen siitä, että yksi uusi mittari tekee kovasti tuloaan:

"Vastuullisuusasioiden tärkeys nousee koko ajan ja yritysjohdon on pakko kiinnittää tähän huomiota."

Johtajista reilu neljännes (28 %) on tullut irtisanotuksi. Tyypillisin johtajan menestymisen este uralla on avainhenkilöiden lähtö, jonka on kokenut 41 % johtajista. Muita johtajan menestyksen esteitä ovat yrityksen kannalta merkittävän kaupallisen mahdollisuuden menettäminen sekä yksityiselämän haasteet, jotka ovat osuneet joka kolmannen johtajan uralle.

Vakavan työuupumuksen – burnoutin – on käynyt läpi 16 % kaikista johtajista. Muita johtajia useammin burnout on tullut eteen uudistajaprofiilin johtajille, joiden toiminnassa korostuu ennakkointi, riskinotto-kyky sekä muutosta edistävä toiminta. ■



Jotbar - helppoa ja tehokasta työajanseurantaa

työajanseuranta - töiden seuranta - kulunvalvonta - logistiikka

Jotbarin avulla voit

- ✓ Seurata projekteja ja tehtäviä
- ✓ Raportoida ja analysoida hetkessä
- ✓ Leimata reaaliajassa paikasta riippumatta

www.jotbar.fi

"Minä tosin ajattelin jo opiskeluaikoina, että monesti opinnoissa hämärtyy se, että jokaisessa organisaatiossa se kaikkein tärkein voima on ne ihmiset."

MPS:n kautta Välimäki on saanut harvinaisen näköalapaikan suomalaiseen työelämään ja on entistä vakuutuneempi siitä, että ihmisten varassa seisoo tai kaatuu kaikki. "Välillä tulee vähän säälikin, kun yrityksen johto puhuu vain resursseista, näkemättä niitä ihmisiä siellä takana."

Mutta parempaan suuntaan mennään koko ajan: Välimäki uskoo, että "inhimillisen tekijän" merkitys tulee vain korostumaan, vaikka teknoälyn kaltaiset innovaatiot mulistavat työpaikkoja. MPS:ltäkin on tänä vuonna tulossa osaamisen kehittämisen ja suorituksen johtamisen alustaratkaisu, joka hyödyntää tekoälyä.

"HR-kentässä panostetaan tekoälyyn kyllä ja mietitään, mitä sillä voi ja kannattaa tehdä." Työelämän laadun mittaaminen ja vinoutumien (bias) poistaminen rekrytoinnista ovat esimerkkejä jo olemassa olevista sovelluksista.

Jokaisen strategian toteuttavat viime kädessä ihmiset.

Muutosagentit, eteenpäin!

Samalla kun maailma ympärillä muuttuu, itse kunkin täytyy kaivaa itsestään virtaa uudistumiseen. "Yksilöiden ja organisaatioiden täytyy hyväksyä muutos ja rohkeasti mennä siihen mukaan", Välimäki summaa.

Omissa valmennuksissaan Välimäki on painottanut tiettyä integraatiota: onko liiketoimintaa ja HR:ää mahdollista lähentää toisiinsa? Ja: mitkä ovat ne esteet tai siilot, jotka on purettava tieltä?

"Jokaisen strategian toteuttavat viime kädessä ihmiset. HR:n rooli strategian jalkauttamisessa on mielettömän tärkeä." ■



**// Yksi yleisesti
tavoiteltavista
hyödyistä on
työnantajaku-
van
paraneminen.**

MONIMUOTOISUUDEN EDISTÄMISESTÄ KILPAILUETU

TEKSTI: AARO OLLIKAINEN

KUVAT: PEXELS



Monimuotoisuus. Tasa-arvo. Yhteenkuuluvuus. Yhä useampi yritys on käynnistänyt DEI:hin (diversity, equity, inclusion) liittyviä kehityshankkeita ja moni hakee näillä myös kilpailuetuja. Aiheesta Aalto-yliopistoon maisterintyön tehnyt Joel Pirinen löytää monia syitä, miksi yrityksen kannattaa viimeistään nyt kiinnittää huomiota aiheeseen.

Henkilöstöjohtamisen teknologiin ratkaisuihin keskittyvässä konsulttiyritys Gavdissa työskentelevä **Joel Pirinen** haastatteli DEI:hin ja henkilöstöanalytiikkaan liittyvää maisterintyötään varten yhdeksän asiantuntijaa suomalaisyrityksistä. Hänen mukaansa maailmalla on paljon tutkimusnäyttöä hyödyistä, joita yritykset voivat saavuttaa DEI-työllä.

”Yksi yleisesti tavoiteltavista hyödyistä on työnantajakuvan paraneminen, siihen potentiaaliset työnhakijat kiinnittävät yhä enemmän huomiota. Lisäksi on viitteitä, että näihin asioihin panostavissa organisaatioissa ihmiset ovat tuottavampia, luovempia, ja he myös pysyvät yrityksen palveluksessa pidempään. Työntekijäkokemus on kaiken kaikkiaan parempi.”

// Itsearviointi on hyvä ensimmäinen askel DEI-työssä ja se kannattaa tehdä huolella.

DEI-työn hyödyt

Kun organisaatiot omaksuvat DEI:n periaatteet, ne pyrkivät varmistamaan, että kaikilla ihmisillä on mahdollisuus osallistua tasavertaisesti ja hyödyntää omia lahjojaan ja kykyjään. Tämä työ alkaa työsuhteen elinkaaren alusta eli työnantaja-markkinoinnista ja rekrytoinneista.

Tasa-arvoinen kohtelu ei puolestaan ole pelkästään eettinen velvollisuus, vaan myös parantaa yrityksen taloudellista suorituskykyä. Tasa-arvoinen organisaatio houkuttelee lahjakkaita työntekijöitä, edistää osaamisen kasvua ja parantaa tuottavuutta.

Monelle tasa-arvotyö tuo ensimmäisenä mieleen sukupuolten välisen tasa-arvon palkkauksessa ja kohtelussa työpäikällä. Pirisen mukaan tasa-arvoa ja oikeudenmukaista kohtelua voi kuitenkin tarkastella monen muunkin tekijän suhteen. Näitä ovat esimerkiksi ikä ja työssäolovuodet työnantajan palveluksessa.

Inklusio (yhteenkuuluvuus) taas edellyttää toimia, joilla poistetaan esteet ja ennakkoluulot, jotka voivat estää ihmisiä

KUVA: JASON KAIVOSMAA



Gavdi Finlandin Project Manager Joel Pirinen sanoo, että DEI:n laadukas johtaminen lähtee DEI:n tarpeeksi kattavasta määrittelystä. Jos yrityksen DEI-määritelmä ja tavoitela on selkeä, on aihealueen johtamisen tueksi myös helpompi tuottaa muun muassa henkilöstöanalytiikan ratkaisuja.

osallistumasta täysipainoisesti työyhteisön toimintaan. Se voi tarkoittaa esimerkiksi koulutusta moninaisuudesta ja syrjinnän vastaisista käytännöistä.

DEI-työstä valtavirtaa

Tarve DEI-työlle on huomattu laajemminkin Suomessa. Esimerkiksi yritysverkosto FIBS ry on lanseerannut monimuotoisuussitoumuksen, jonka allekirjoittaa aina osallistuvan yrityksen toimitusjohtaja. Sitoumus rakentuu neljän toimintaperiaatteen pohjalle: yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen, yksilöllisen osaamisen ja tarpeiden hyödyntäminen, henkilöstön ja asiakkaiden oikeudenmukainen johtaminen, sekä tavoitteista ja saavutuksista viestiminen.

FIBS on myös julkaissut maksuttoman monimuotoisuusjohtamisen itsearviointityökalun ja siihen liittyvän käyttöoppaan. Itsearvioinnilla yritykset voivat peilata, ovatko ne aiheessa aloittelija-, kehittyjä- vai edelläkävijätasolla. Arviointitaulukko on erittäin kattava. Pääotsikot ovat sitoutuminen, diversiteettijohtamisen prosessit, henkilöstö sekä asiakkaat, käyttäjät ja muut yhteistyökumppanit.

Itsearviointi on hyvä ensimmäinen askel DEI-työssä ja se kannattaa tehdä huolella. Vasta sen jälkeen kannattaa miettiä varsinaista DEI-ohjelmaa, joka voi sisältää koulutuksia, muuta kehittämistä ja myös muutoksia johtamisjärjestelmiin.

Mieluummin koulutusta ja kehittämistä kuin keppiä ja porkkanaa

Kannustimien ja sanktioiden liittämisessä monimuotoisuustyöhön Joel Pirinen olisi varovainen. ”Jos mietitään kannustimia, pitää katsoa huolella, että ne ohjaavat oikeisiin asioihin eikä niiden avulla haeta vain pikavoittoja. Grievance structure eli sanktioiden tuominen mukaan karsimaan ei-toivottua käyttäytymistä puolestaan voi lisätä vastarintaa DEI-toimintaa kohtaan, sillä moni ei ole mielestään tehnyt mitään väärää. Mieluummin ehkä etenisin kouluttamalla mahdollisimman laajasti henkilöstöä DEI-asioihin ja rakentaisin tietoisuutta yrityksessä aiemmin havaittujen tapausten perusteella – toki niin että asianosaiset eivät paljastu henkilöinä.”

// Suurissa yrityksissä DEI:n mittaaminen ja tiedolla johtaminen on yleensä henkilöstöjohton ja IT-johdon yhteispeliä.

”Suurissa yrityksissä DEI:n mittaaminen ja tiedolla johtaminen on yleensä henkilöstöjohton ja IT-johdon yhteispeliä”, Pirinen selittää. Kiinnostus aiheen mittarointia ja johtamista kohtaan on ollut olemassa jo pitkään, sitä myötä, kun yritykset ovat kehittäneet data-analytiikkaa ja tiedolla johtamista. Ensimmäisenä kehittyivät sopivat raportointityökalut. Nyt myös analytiikkaan alkaa olla tarjolla sovelluksia. Pirisen mukaan DEI-data sopii hyvin myös prediktiiiviseen analytiikkaan, eli jo kerätyn tiedon perusteella voidaan luoda ennusteita tulevasta.

Onko viherpesun lisäksi olemassa vastuullisuuspesua?

Pirinen arvelee, että suuri osa mittauksen ja raportoinnin aitoudesta jää työnantajan itsensä kontrolle.

”Jokainen firma määrittelee itse mittarit ja määrittelyjen kautta lukujen tuloksiin voi usein vaikuttaa. Olisikin tärkeää, että mittarien asettamisessa auttaa ulkoinen asiantuntija ja



usein yritykset osallistavatkin DEI-analytiikan kehittämiseen ulkoista osaamista sekä teknologiaan, että DEI:hin liittyen. Gavdilla kehitämme nyt kyvykkyyttä tarjota nämä molemmat osaamiset yhdeltä luukulta.”

Mittareiden tulisi myös olla läpinäkyviä henkilöstölle. Niiden salaaminen vain pienen johtoporukan piiriin saattaa luoda epätietoisuuden kautta epäluuloja.

// Mittareiden tulisi myös olla läpinäkyviä henkilöstölle.

Monimuotoisuustyön esteet

Äkkiseltään monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden voi kuvitella muoti-ilmiöksi, jonka puolesta kaikki periaatteessa liputtavat mutta käytännön toimet jäävät helposti muiden liiketoiminnan prioriteettien jalkoihin. Esteistä suurimpia ovat helposti ennakkoluulot, tiedon puute, kiire ja osaamisen puute.

Harvard Business Review julkaisi joulukuussa 2022 kriittisen artikkelin, jossa todettiin, että organisaatiot ovat usein innokkaita rahoittamaan kertaluonteisia, ”inspiroivia” tapahtumia tietoisuuden lisäämiseksi eriarvoisuudesta. Vähemmän innostusta herättävät keskipitkän ja pitkän aikavälin toimenpiteet, jotka muuttavat kannustinrakenteita, valtasuhteita ja henkilöstöprosesseja. Konkreettisia tuloksia kuitenkin tuottaisivat juuri pitkäkestoiset ohjelmat, sillä asioiden muuttaminen ottaa aikaa, eivätkä hyvätäkään mittarit välttämättä näytä positiivista muutosta kuukaudessa tai kahdessa.

Akateemisessa maailmassa jotkut ovat jopa kyseenalaistaneet vähemmistöryhmien suosimisen esimerkiksi rekrytoinneissa, sillä heidän mukaansa ihmisiä tulisi käsitellä yksilöinä eikä ryhmän jäseninä, kuten naisina, ikääntyvinä, sukupuoli- tai etnisten vähemmistöjen edustajina.

Tämän lisäksi on otettava huomioon lainsäädännön luomat rajoitteet tiedon keruulle ja hyödyntämiselle, esimerkiksi Euroopan unionin laajuinen GDPR ja suomalainen tietosuojalaki.

DEI-työ laajenee ja siirtyy liiketoiminnan keskiöön

Pirinen innostuu selvästi kysyttäessä DEI:n mittaamisen ja tiedolla johtamisen tulevaisuuden trendeistä. Kaksi kehityskulkua vaikuttaa ilmeiseltä.

”Ensinnäkin jo käytössä olevaan dataan, kuten palkkatietoon tullaan integroimaan uusia tietolähteitä. HR-dataan tullaan yhdistämään turvallisuustapahtumien tietoa, myyntidataa, tuotantodataa...”

Tämän lisäksi DEI-työ liittyy ympäristö-, yhteiskuntavastuu- ja hallinnointityöhön (ESG). Yritykset, jotka jo tekevät tätä joko omasta aloitteestaan tai lainsäädännön vaatimusten vuoksi voivat lyödä kaksi kärpää yhdellä iskulla yhdistämällä molempien vaatiman tiedon keruun, analysoinnin ja raportoinnin. ■





Huoletonta palkka- ja henkilöstöhallintoa pk-yrityksille Buddyn avulla!



Koko palkka- ja henkilöstöhallinto yhdessä paikassa

HR:n, esihenkilöiden ja työntekijöiden paras kaveri kattaa kaikki työsuhteen ja palkkahallinnon vaiheet ja mahdollistaa niiden täydellisen hallinnan.



Luotettava kumppanisi palkka- ja HR-tehtävissä, jotta sinä, työntekijäsi ja yrityksesi voitte keskittyä liiketoimintaan.

Anna itsellesi mielenrauhaa kattavalla Buddy-ratkaisulla koko työsuhteen elinkaarelle



Helppous

Helppokäyttöinen työkalu, joka ei vaadi isoa käyttöönottoprojektia tai työntekijöiden laajaa koulutusta.



Tehokkuus

Optimoit ajankäyttöä hallinnoimalla kaikkia palkka- ja HR-prosesseja yhdellä alustalla sekä parannat tiedonhallintaa.



Riskienhallinta

Varmistat tietoturvan siirtämällä henkilötiedot turvalliseen pilvipohjaiseen ratkaisuun.



Työntekijäkokemus

Työntekijät voivat itse hallita tietojaan sekä ilmoittaa kulunsa ja poissaolonsa. Lisäksi he saavat palkkakuittinsa mobiilisti.



Tutustu Buddyyn:



STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN VAATII VAHVAA OSAAMISTA

Valjasta muutos mahdollisuudeksi Executive HR -ohjelman tarjoamien työkalujen avulla

TEKSTI: MERJA MAUKONEN

Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Osa muutoksista, kuten digitalisaatio ja tekoäly, saattavat muuttaa ammattien logiikkaa perustavanlaatuisesti. Miten HR-ammattilaiset voivat tunnistaa muutoksen aiheuttamat haasteet omassa organisaatiossa ja tuoda niihin ratkaisuja?

”Muutos vaatii organisaatiolta ja HR-funktiolta kriittistä ajattelua ja kykyä arvioida muuttunutta tilannetta. Kaikkiin työtehtäviin tarvitaan muutoksen myötä uusia työkaluja ja näkökulmia. Organisaation sisällä HR:n tehtävänä on fasilitoida muutosta”, sanoo Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella tutkimusjohtajana ja yliopiston lehtorina sekä Aalto EE:n valmentajana työskentelevä FT **Hertta Vuorenmaa**.

Organisaatiosta riippuen muutoksen tuomia haasteita voivat olla esimerkiksi osaajapula, muutosjohtaminen ja muutostiestintä tai DEI-teemat. HR-ammattilaisen ei tarvitse jäädä yksin etsimään ratkaisuja: Aalto EE:n Executive HR -ohjelma antaa työkaluja strategisen henkilöstöjohtamisen parantamiseen.

”Englanninkielisenä toteutettavan Executive HR -ohjelman painopistealueita kehitetään vuosittain vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita. Ohjelma auttaa HR-ammattilaisia tuomaan ajattelunsa strategiselle tasolle sekä ohjaa reflektoimaan ja ratkaisemaan oman organisaation haasteita”, kertoo ohjelmajohtaja **Anne Pietikäinen** Aalto EE:stä.

Syvennä osaamistasi asiantuntijoiden valmentamana

Executive HR -ohjelma koostuu kolmesta koulutusjaksosta, joita vetävät ansioituneet valmentajat Aalto-yliopiston sisältä ja yhteistyökumppaniverkostoista. Ohjelman painopistealueiden muuttuessa valmentajiksi kutsutaan alan parhaat asiantuntijat. Uusin tutkimustieto integroidaan opetukseen ja käsiteltäviä teemoja pohditaan teoreettisten työkalujen avulla.

”Ohjelma ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan osallistujia valmennetaan kohtaamaan erilaisia haasteita ja tarkastelemaan niitä kokonaisvaltaisesti useista teoreettisista lähtökohdista oman organisaation viitekehyksessä. Case-työskentely



Aalto EE:n valmentajana
työskentelevä FT Hertta Vuorenmaa.



Aalto EE:n ohjelmajohtaja
Anne Pietikäinen.

tuo konkretiaa ohjelmassa käsiteltäviin akateemisiin teorioihin. Teorioita käytetään linsseinä, joiden läpi tapauksia tarkastellaan”, kuvailee Vuorenmaa.

Valmentajat tukevat osallistujien osaamisen syvenemistä ja tarjoavat työkaluja oman työn kehittämiseen. Ohjelma tarjoaa mahdollisuuden verkostoitua muiden ohjelmaan osallistuvien HR-ammattilaisten kanssa. Kollegiaalinen tukiverkko on mukana oman työn kehittämisessä ohjelman jälkeenkin.

”Kehittyminen vaatii rohkeutta ja omalta mukavuusalueelta poistumista. Valmentajatiimimme luo turvallisen oppimisympäristön, jossa osallistujat voivat avoimesti reflektoida oman organisaationsa tilannetta eri näkökulmista”, Pietikäinen sanoo.

Teoreettisen lähestymistavan ja substanssiosaamisen lisäksi osallistujia tuetaan tunneällyn ja sosiaalisen älykkyyden kehittämisessä. Organisaation kipukohtien äärelle pysähdytään pohtimaan miten organisaatiokulttuuria olisi kehitettävä, jotta organisaatio voi sopeutua muuttuneeseen toimintaympäristöön.

”Osallistujien antaman palautteen mukaan ajankohtainen tutkimustieto, teoreettiset työkalut sekä valmentajien ja kollegojen tuki on koettu erityisen arvokkaiksi. Ohjelmaan osallistuminen on antanut teoreettisia työkaluja, joiden avulla voi käydä dialogia oman organisaation kanssa”, Pietikäinen kertoo. ■



Executive HR -ohjelman seuraava toteutus alkaa 22.5.2024. Ilmoittaudu mukaan 24.4.2024 mennessä:
www.aaltoee.fi/executivehr

KOLUMNI

Ella Karvinen

www.reilumpaatyolamaa.com

Kirjoittaja on kasvatustieteiden maisteri, entinen opettaja ja yrittäjä. Työssään hän edistää nuorten kiinnittymistä työelämään onnistuneen työn aloituksen kautta. Hänen visionsa on työelämä, jossa on jokaiselle tilaa.

KUVA: LAURA TAMMISTO/ STUDIO TORKKELI

ÄN-YY-TEE- NYT! PYSÄHDY!



Seuraa arvoitus: mikä edistää työnantajamielikuvaa, maksaa itsensä takaisin ja tuottaa uusia oivalluksia, mutta on samalla merkittävä keino kantaa sosiaalista vastuuta?

Onnistunut korkeakouluharjoittelu! Arvasitko oikein? Onnistunut harjoittelu on parhaillaan tuota kaikkea. Miten harjoittelusta sitten tehdään onnistunut?

Ensimmäiseksi on hyvä muistaa se, että yleensä korkeakouluharjoittelu kuuluu pakollisena osana opiskelijan tutkintoon. Harjoittelu on osa koulutusta. Huolella hoidettu harjoittelijan perehdytys ja ohjaaminen on siis tapa osoittaa arvostusta koulutusjärjestelmäämme kohtaan.

Teetätin korkeakouluharjoittelun suorittaneille kyselyn, ja kyselyyn vastanneet raportoivat lukuisista haasteista ohjauksessa. Työyhteisöön mukaan pääsystä raportoitiin vaihtelevia kokemuksia siitäkin, ja etenkin etänä harjoittelunsa suorittaneen kokivat jääneensä ulkopuolisiksi työporukassa. Nämä ovat haasteita, jotka laskevat harjoittelun mielekkyyttä merkittävästi, mutta jotka ovat aivan hyvin korjattavissa.

Aivan aluksi on siis pysähdyttävä ohjauksen äärelle. Harjoittelija tarvitsee ohjausta ja ohjaajan. Ohjaus on kohtamista ja vuorovaikutusta, ja vain niiden kautta syntyy turvallinen ilmapiiri uuden oppimiselle. Uusi työntekijä saatikka harjoittelija ei ole helpossa asemassa: hän haluaa antaa itseltään parhaan mahdollisen kuvan, mutta oppiakseen uutta tulee uskaltaa myös osoittaa se, mitä ei vielä osaa. Vain tuossa roolissa ollut voi täysin ymmärtää, kuinka jännittävä paikka se onkaan. Kehityksellä ja oppimisella on tilaa tapah-

tua, mikäli uusi tekijä kokee olevansa turvassa, eikä oman keskeneräisyyden paljastaminen tunnu uhkaavalta.

Harjoittelijan ohjauksessa suosittelenkin siksi pysähtymään. Tiedän, meillä on toisinaan kiire ja stressi nostaa hien niskaan. Tiedämme kuitenkin myös sen, että kerran huolella tehty säästää resurssejamme myöhemmin. Tiedän sen itse; kun kiireessä yritin opettaa opiskelijalle jotakin huomioni huidellessa jo muualla, sain opettaa asian myöhemmin uudestaan (sen lisäksi, etten tuolloin ollut ehkä kovin ystävällinenkään). Silloin, kun päätin vetää henkeä ja tuolin peppuni alle, ja istuin opiskelijan kanssa katsomaan ongelmaa rauhassa, tuli asia käsitellyksi ehkä jo kerralla. Ja arvaatko tilanteiden eron luottamukselle ja ilmapiirille? Niinpä.

Ja sinä, joka ohjaat. Ohjaus on aikaa vievä, mutta todella arvokas työtehtävä. Harjoittelijat ovat pian työnhakijoita, ja sinä autat heitä kasvamaan ammattilaisiksi. Kiitos! Mikäli tuntu, että kalenterisi alkaa tursua yli äyräiden, pyydä tilanteeseen muutosta. On kohtuutonta olettaa, että uusi, iso työtehtävä mahtuu kalenteriin ilman joitakin muutoksia. Ohjauksen näkeminen tärkeänä työtehtävänä näkyy konkreettisesti esimerkiksi tavassanne järjestää ohjaajan muut työt. Onko ohjaus lisähomma vai saako ohjaajakin tukea työkavereilta?

Joten, N-Y-T-NYT!

Pysähdy. ■

HENRY:N WEBINAARIEN TOP 10 -PUHUJAT 2023

Suomen suurin henkilöstöjohtamisen yhdistys HENRY ry kokoaa laajasti yhteen HR-funktiosta, johtamisesta ja työelämän kehittämisestä kiinnostuneet toimijat yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioista, yliopistoista ja muista oppilaitoksista.

HENRYn toiminta kiteytyy yhteiseen päämäärään: jakaa asiantuntemusta ja edistää HR-alan kehitystä. HENRY ja Alma Media järjestävät vuosittain Suomen johtavan HR-alan tapahtuman HRx. Lisäksi HENRY julkaisee Työn tuuli -verkkojulkaisua, jossa esitellään monipuolisesti HR-alan uusinta tietoutta.

HENRY järjestää jäsenilleen joka vuosi yli 200 webinaaria ja muuta tapahtumaa. Vuonna 2023 jäsentapahtumat keräsivät yli 5 000 osallistumiskertaa. HENRYn keräämien osallistujapalautteiden pohjalta muodostetaan webinaarien puhujien Top 10.

Vuoden 2023 Top 10:een nousseiden puhujien asiantuntemuksen piiriin kuuluivat mm. juridiikka, mielenterveys, psykologinen turvallisuus ja jaksaminen. HENRY pyrkii jatkuvasti laajentamaan asiantuntijapiiriään tarjoten jäsenilleen mahdollisuuden verkostoitua ja oppia uutta.

”Top 10 -puhujien joukkoon nousee joka vuosi uusia, kiinnostavia nimiä, joilla on valtavasti annettavaa, mutta jotka eivät vielä ole tunnettuja suurelle yleisölle. Uudet puhujat tuovat tuoreita näkökulmia, ja etsimme jatkuvasti uusia asiantuntijoita puhujiksi tapahtumiimme”, sanoo HENRY ry:n toiminnanjohtaja Marita Salo.

Teksti: Merja Maukonen



KUVA: PIXABAY



TOP 1
Sanna Fäldt

Työyhteisövalmentaja ja -sovittelija Bravers Oy:ssä.
Tietokirjojen Nauti työstäsi! (Bazar Kustannus 20,19)

Pirjo ja Tyyne – Kesytä sisäiset äänesi
(Bazar Kustannus 2021) ja
Sydämellä töissä (Avain, 2023) kirjoittaja.



TOP 2
Sampo Sammalisto

Filosofian tohtori Sampo Sammalisto on suosittu tietokirjailija, bloggari ja valmentaja, jolla on yli 15 vuoden kokemus tutkimuksesta ja asiantuntijatyöstä sekä pienistä että suurista organisaatioista.

Hänen kirjoittamansa menestysteos ”Viisas pääsee vähemmällä – 52 niksia tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään 2.0” on nykyaikaisen ihmisen selviytymisopas, joka on auttanut tuhansia ihmisiä elämään tuottavampaa, stressittömämpää, kiireettömämpää ja onnellisempaa elämää.

Sampo on Suomen kokenein ajanhallintakouluttaja ja on kouluttanut yli 13 000 ammattilaista yli sadassa organisaatiossa yksityisellä, julkisella ja kolmannella sektorilla.



TOP 3 Katarina Cante II

Adalyonin perustaja ja toimitusjohtaja. Adalyon auttaa vahvistamaan psykologista turvallisuutta käyttäytymisdatan avulla. Katarinan tausta on digitaalisten palveluiden ja työhyvinvoinnin johtotehtävistä.



TOP 4 Harri Hietala & Esa Schön

Harrilla on vahva ja pitkä kokemus työskentelystä työelämän laki- ja sopimusasioiden parissa työnantajajärjestöissä sekä työ- ja elinkeinoministeriössä.

Hänellä on laaja kokemus

kaikkia työelämän kysymyksiä koskevista neuvotteluista, työlae-säädännön valmistelusta, yritys-järjestelyistä ja riitojen ratkaisusta. Hänellä on myös laaja kirjallinen tuotanto ja runsaasti luennoitkokemusta.



Esan erikoisalaa ovat työoikeus ja riitojen ratkaisu. Hänellä on pitkä kokemus työoikeuden eri osa-alueilta sopimusten laatimisesta työsuhteen päättämistilanteisiin ja niihin liittyviin riitoihin. Esa on osallistunut työoikeudellisen lain-säädännön valmistelutyöhön sekä kirjoittanut alalta useita teoksia ja artikkeleita ja toiminut pitkään kouluttajana.

**Top 10 -puhujien
joukkoon nousee
joka vuosi uusia,
kiinnostavia nimiä.**

TOP 5-10 Riikka Ilmivalta & Kati Boijer-Spoof Heikinheimo

Riikka Ilmivalta on suomalaisen työelämän taukoliikuttaja sekä kouluttaja ja tietokirjailija. Riikan kiinnostuksen kohteita ovat psykososiaalisen kuormittumisen hallinta, aivokuorman keven-täminen ja työpäivän aikainen palautuminen.

Kati Boijer-Spoof Heikinheimolla on pitkä tietotyötausta asian-tuntija- ja johtotehtävissä. Nykyään Kati toimii työhyvinvointi- ja yksilövalmentajana Virkisterissä. Hän on suosittu luennoi-sija ja toinen Etätyön hyvinvointioppaan kirjoittajista.

Alexa Kavasto

Alexa Kavasto VALO Partners Oy:stä on työoikeuteen eri-koistunut asianajaja, yrittäjä, jonka mielestä juridiikan on oltava ymmärrettävää, käytännönläheistä ja ratkaisukeskeistä. Alexalla on usean vuoden monipuolinen kokemus erilais-ten työsuhteeseen liittyvien toimeksiantojen hoitamisesta. Työ-oikeus on Alexan intohimo, minkä takia hän tekee toimeksi-antojen ohella yliopistolla työoikeuden alaan kuuluvaa väitös-kirjaa ja luennoi.

Maaret Helintö

Terveystalo, työterveyden kehittämisylilääkäri.

Työterveyslääkärinä ja suurasia-lääkärinä olen kohdannut monenlaisia haasteita työkyvyssä ja työkyvyn johtamisessa ja potilaiden ja asiakkaiden kanssa ratkotaan päivittäin työky-kymysteereitä ja kehitetään yhteistyössä asiakkaillemme työ-kyvyn johtamiseen prosesseja.

Marja Norrena & Anniina Rantasalo

Asianajajat, varatuomarit Marja Norrena ja Anniina Ranta-salo ovat erikoistuneita työoikeuteen ja riidanratkaisuun. He neuvovat Lieke Asianajotoimiston asiakkaita päivittäisissä työ-oikeudellisissa kysymyksissä ja avustavat asiakkaita konflikti-tilanteissa.

Lari Karjula

Ihmisläheisen työelämän kehittäjä ja valmentaja, joka on kir-joittanut juuri kirjan Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta. Kirjassaan Lari pureutuu uupumusteemaan yksilö-, johtamis- ja yrityskulttuuritasolla. Työkseen Lari valmentaa Hälsällä joh-tajia ja esihenkilöitä sekä kehittää ihmisläheisiä työyhteisöjä.

Anu Suutela-Vuorinen

Anu Suutela-Vuorinen on intomielinen työelämän kehittäjä ja on tehnyt uransa työkykyjohtamisen ja esihenkilötyön parissa eläkeyhtiöissä. Häntä kiinnostaa muuttuvan työelämän- ja työ-kyvyn monet ilmiöt.

A photograph of a modern office environment. In the foreground, a woman with dark hair and glasses, wearing a grey blazer over a light blue shirt, is seated at a wooden desk. She is looking down at a laptop and has her hands on a calculator. In the background, a man with a grey beard and hair, wearing a dark suit and tie, stands with his hands on his hips, looking towards the camera. The office has a rustic feel with metal shelving units holding various items, including boxes and plants. A whiteboard with some writing is visible in the background. The lighting is warm and focused on the subjects.

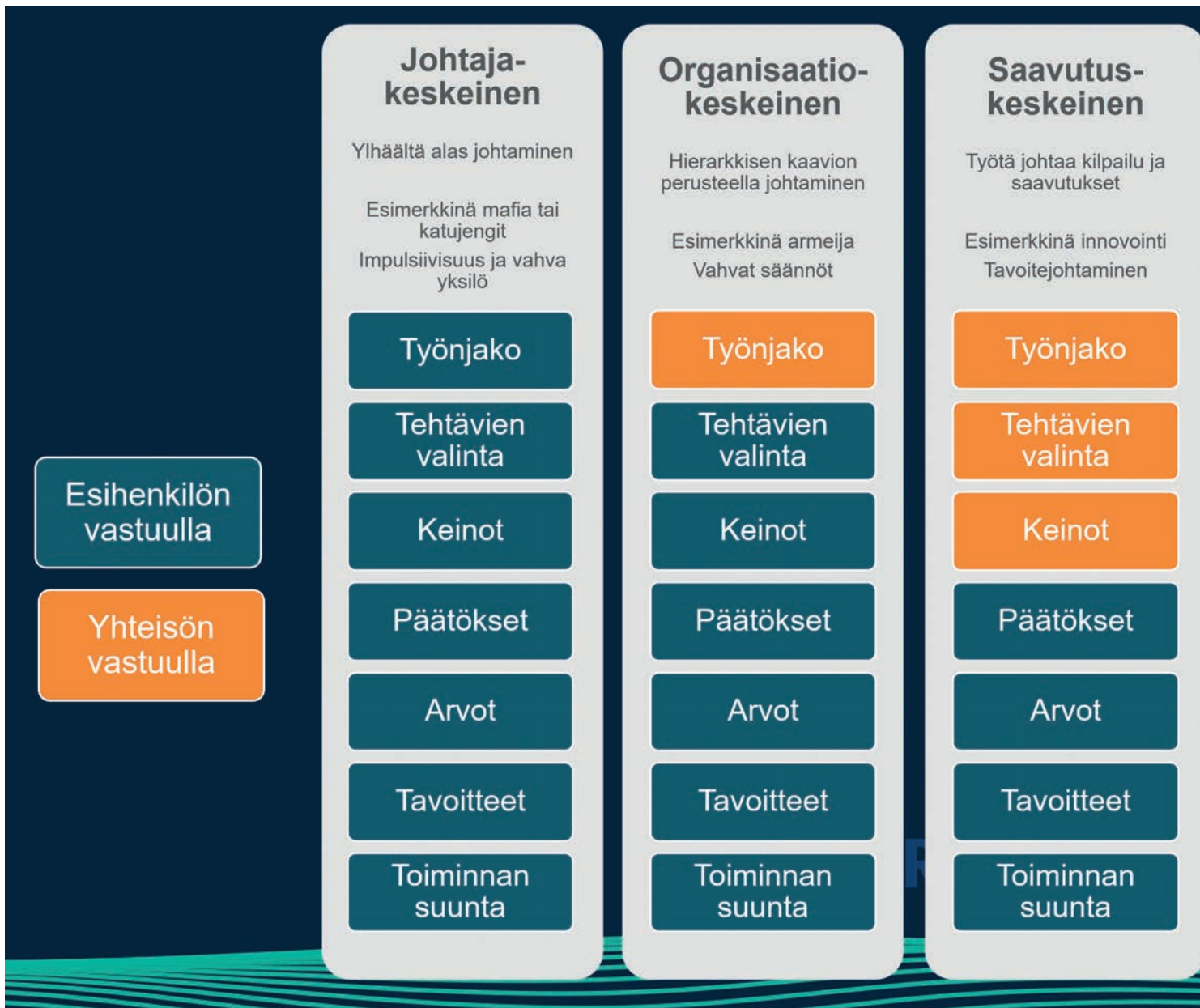
**/// Palveleva
johtajan ei tulisi
olla itsekeskeinen tai
autoritaarinen.**

ONKO PÄÄTÖSVALLAN JAKAMINEN PALVELEVAN JOHTAMISEN YDIN?

TEKSTI: KARL-JOHAN SPIIK / KARLEX OY

KUVAT: PEXELS

Palveleva johtaminen on noussut viime vuosina yhdeksi suosituimmista ja kiinnostavimmista johtamisfilosofioista. Sen mukaan johtajan tehtävä on palvella, valmentaa ja auttaa työntekijöitä, ei käskää, kontrolloida tai komentaa heitä.



Palveleva johtajan ei tulisi olla itsekeskeinen tai autoritaarinen, vaan hänen pitäisi välittää työntekijöiden hyvinvoinnista, arvoista ja tarkoituksesta. Palveleva johtaja pyrkii luomaan työyhteisön, jossa vallitsee luottamus, kunnioitus ja yhteistyö.

Palveleva johtaminen ei kuitenkaan ole sama kuin valmentava tai jaettu johtajuus, jotka ovat myös nousseet esiin nykyaikaisina johtamismalleina. Valmentava johtajuus keskittyy työntekijöiden kehittämiseen ja oppimiseen, ja jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että päätöksenteko on hajautettu useammalle henkilölle tai ryhmälle. Palveleva johtaminen ei siis välttämättä tarkoita päätösvallan antamista työntekijöille, vaikka se voi olla yksi sen ilmenemismuodoista.

Päätösvallan jakaminen on yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista kysymyksistä, kun puhutaan johtamisesta. Kuka saa päättää mistä, milloin ja miten? Miten varmistetaan, että päätökset ovat oikeita, oikeudenmukaisia ja tehokkaita? Miten

**Päätösvallan
jakaminen ei
ole yksiselitteinen asia,
vaan se riippuu monista
tekijöistä.**

luodaan tilanne, jossa kaikki ovat tyytyväisiä ja motivoituneita? Nämä ovat kysymyksiä, joita jokaisen johtajan tulisi pohtia.

Päätösvallan jakaminen ei ole yksiselitteinen asia, vaan se riippuu monista tekijöistä, kuten organisaation koosta, rakenteesta, kulttuurista, tavoitteista ja toimialasta. Ei ole olemassa



KUVA: KARLEX OY

Johtajuuskulttuurien kehityskaari. Kirjassa "Jaettu johtajuus" esitellään viisi erilaista johtajuuskulttuuria, jotka on jaettu kolmeen osa-alueeseen: työnjako, keinot ja suunta. Kuvassa näkyy, miten työntekijöiden vastuu ja valta kasvavat, kun siirrytään johtajakeskeisestä kulttuurista yhteisöohjautuvaan kulttuuriin. Päätösvallan jakaminen on keskeinen tekijä, joka erottaa eri kulttuurit toisistaan.

tavuutta, jos hän luopuu liikaa vallasta tai ei osaa käyttää sitä viisaasti.

Päätösvallan jakaminen on siis tasapainoilua vapauden ja vastuun välillä. Se vaatii tietoisuutta, taitoa ja tahtoa sekä johtajalta että työntekijöiltä.

Johtajakeskeisessä kulttuurissa johtaja päättää kaiken ruohonjuuren työnjaosta ja keinoista aina organisaation toiminnan suuntaan (strategia, tavoitteet, tulokset) asti. Kun organisaatiossa ymmärretään, ettei yhden ihmisen tarvitse päättää kaikkea, ottavat he käyttöön vahvat säännöt. Tästä oiva esimerkki on perinteinen armeija. Näissä perinteisissä johtajuuskulttuureissa palveleva johtaja on ollut kiva kaveri ja antanut alaisille erivapauksia, palkintoja ja juhlia.

Saavutuskeskeisessä johtajuuskulttuurissa johtaja on ymmärtänyt, ettei hänen tarvitse kertoa työntekijöille, miten työ tehdään, vaan asettaa tavoitteet ja antaa työntekijöiden valita työnteon keinot itse. Tässä kulttuurissa palveleva johtaja kysyy työntekijöiden mielipiteitä ja yrittää soveltaa niitä omiin päätöksiinsä, prioriteettina kuitenkin omat valinnat ja organisaation etu.

Elämme saavutuskeskeisen ja yksilökeskeisen johtajuuskulttuurin murroksessa. Muutoksen myötä tunnistetaan erilaisia "hyvän" johtajuuden ominaisuuksia, kuten palveleva tai valmentava johtajuus.

Yksilökeskeisessä kulttuurissa johtaja ymmärtää, ettei hänen tule tehdä päätöksiä työntekijöiden puolesta. Jos työntekijä on asiantuntija, miksi tämän pitäisi viidessä minuutissa pystyä tiivistämään asiansa johtajalle päätöstä varten? Eikö johtajan tehtävä olisi antaa työntekijän tehdä päätös ja tukea häntä siinä. Palveleva johtaminen tarkoittaa, että työntekijä nousee päätöksenteossa samalle tasolle johtajan kanssa konkreettiseen työhön liittyvien asioiden suhteen.

Yhteisöohjautuvassa johtajuuskulttuurissa esihenkilöt ja pomot eivät tee päätöksiä, vaan niitä tekevät kaikki yhdessä. Päätökset eivät liity vain työn tekemiseen vaan myös organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Jokainen orga-

nyhtä oikeaa tapaa jakaa päätösvaltaa, vaan eri tilanteisiin ja eri ihmisiin sopivat eri ratkaisut. Päätösvallan jakaminen vaatii myös joustavuutta, tilannetaajua ja viestintätaitoja.

Päätösvallan jakaminen voi olla hyödyllistä ja kannattavaa niin johtajalle, työntekijöille kuin organisaatiollekin, jos se tehdään oikein. Se voi parantaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luovuutta ja tuottavuutta, sillä he saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja kokevat sen merkitykselliseksi. Se voi myös lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä, organisaation mainetta ja kilpailukykyä, sillä päätökset ovat paremmin perusteltuja, nopeampia ja asiakaslähtöisempiä.

Päätösvallan jakaminen voi kuitenkin olla myös haitallista ja vaarallista, jos se tehdään väärin. Se voi johtaa epäselvyyteen, ristiriitoihin, virheisiin ja vastuunpakoiluun, jos päätöksentekijät eivät ole päteviä, kiinnostuneita tai motivoituneita. Se voi myös heikentää johtajan asemaa, arvovaltaa ja uskot-



// Elämme saavutuskeskeisen ja yksilökeskeisen johtajuuskulttuurin murroksessa.

nisaation jäsen toteuttaa palvelevaa johtamista toinen toistaan kohtaan eikä ole hierarkiaa tai erityisempiä kiinteitä tittleitä. Eri asioista kiinnostuneet hakeutuvat yhteen ja päättävät, miten haluavat asioita hoitaa.

Yhden henkilön sijaan usea ihminen tekee päätöksiä yhdessä. Ryhmä henkilöitä voi myös linjata, että yksi henkilö saa edustaa heitä ja tehdä päätökset heidän puolestaan.

Näin ryhmään syntyy erilaisia rooleja. Esimerkiksi projektiluonteisessa työssä on hyvä antaa erilaisia vastuuta eri henkilöille, jotta kaikki eivät ole tarpeettomasti työstämässä samoja asioita.

Työn todellinen hyvinvointi tulee siitä, että työntekijä saa tehdä omaa työtään koskevat päätökset itse. Itseohjautuvat yksilöt haluavat valita milloin, missä ja miten tekevät työtä. Johtajan tehtävä on tunnistaa nämä yksilöt sekä ne, jotka eivät halua tai uskalla päättää asioista. Todellista työntekijöiden palvelua on selvittää, minkälaista johtajuuskulttuuria omassa työporukassa halutaan ja sulauttaa se siihen, minkälaista johtamista tarvitaan.

Jos johtaja ei anna alaisille päätösvaltaa, ei hymyssä suin annettu epälooginen tehtävä aiheuta sen enempää pahoinvointia kuin tylästi annettu huono tai tilanteeseen sopimaton tehtävä. Palveleva johtaminen ei tarkoita automaattisesti päätösvallan luovuttamista työntekijöille, mutta parhaillaan se on sitä itseään. ■



TYÖHYVINVOINTI ON STRATEGINEN VALINTA

TEKSTI: MERJA MAUKONEN

Hyvinvointi on enemmän kuin vain yksittäinen päätös. Varalan hyvinvointipalveluissa uskotaan, että henkilöstön hyvinvointia voidaan vahvistaa pitkäjänteisen suunnittelun, sitoutumisen ja aktiivisen toiminnan avulla.

Varalan hyvinvointipalvelujen johtaja **Minni Suni** toteaa, että hyvinvoinnin tukeminen ei ole pelkästään sijoitus työntekijöiden elämänlaatuun, vaan myös merkittävä voimavara organisaatiolle.

”Työkykytoimiin sitoutuminen on strateginen valinta”, hän korostaa.

Tampereella vuonna 1909 perustettu Varala on Suomen urheiluopistojen uranuurtaja. Tämän päivän Varala on hyvinvoinnin, liikunta-alan koulutuksen sekä urheilu- ja valmennus-toiminnan edelläkävijä.

Organisaatioille Varala tarjoaa tarpeiden mukaisesti räätälöityjä ratkaisuja. Varalan laajasta työkalupakista löytyy mm. mukautettavia hyvinvointivalmennuksia ja virkistäviä liikunta- ja kokouspäiviä.

”Varalan perustivat vahvat ja rohkeat naiset, jotka ymmärsivät liikunnan merkityksen jo viime vuosisadan alussa. Me nykypäivän varalalaiset jatkamme perustajien aloittamaa tarinaa. Olemme organisaatioiden pitkäaikainen kumppani kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin luomisessa”, Suni kertoo.

Toiminnallinen valmennus kohdennetaan yksilöllisesti

Riskiryhmäpainotteisesti kohdennetulla hyvinvointivalmennuksella työkykyä tuetaan ennakoivasti. Valmennusten sisällöt painottuvat osallistujien tarpeiden mukaan ja koostuvat liikkumisesta, jaksamisen, hyvän unen ja ravitsemuksen teemoista. Valmentajan ydintehtävänä on auttaa osallistujia tekemään hyvinvointia tukevia valintoja ja jatkaa sinnikkäästi tavoitteen suunnassa.

Varalan hyvinvointivalmennusten vahvuutena on toiminnallisuus, yhdessä tekeminen sekä laaja työkalupakki. Tavoitteet ja valmennuspolku määritellään yhdessä osallistujan kanssa. Osallistajat valitsevat itselleen sopivimmat mittarit sekä toteutuksen sisällöt.

”Valmennusmatkalla luomme turvallisen ympäristön, jossa osallistujat voivat pysähtyä oman hyvinvointinsa ja terveytensä äärelle. Pohdimme, mitkä asiat tuovat voimavaroja elämään. Osallistujia autetaan johtamaan itseään ja omaa toimintaansa. Toteutamme ja koemme asioita yhdessä. Meillä on mm. erittäin laaja kattaus erilaisia liikkumisen muotoja, joita valmennuksissa kokeillaan ja kokeilujen avulla etsitään jokaiselle omin tapa liikkua. Näin kynnys itsenäiselle liikkumiselle madaltuu.”

Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan arjessa ja liikkuminen vaikuttaa myönteisesti mielialaan. Henkilöstön liikunnallista elämäntapaa voi tukea Varalan pienryhmä-treenien avulla.

Hyvinvointi osaksi organisaation strategiaa arkea

Valmennuksen päätteeksi tehdään vaikuttavuuden arviointi. Mittareina voidaan käyttää mm. sisäistä hyvinvointikyselyä, henkilöstön sitoutumista tai sairauspoissaolojen kehittymistä.

Varalan asiantuntijat käyvät välitulokset ja loppuarvioinnin läpi organisaation johdon kanssa. Samalla katse suunnataan tulevaisuuteen ja pohditaan, miten organisaatiossa voidaan jatkossa tuoda hyvinvointi entistä vahvemaksi osaksi strategiaa ja arkea.

”Työhyvinvointia edistävien toimien ensimmäisenä askeleena on määritellä tavoite ja kohderyhmä. Tavoitetta asetettaessa kannattaa suunnitella kuinka toimien vaikuttavuutta voidaan mitata ja tuloksia arvioida. Parhaat tulokset saavutetaan toimimalla suunnitelmallisesti ja päämäärätietoisesti”, summaa Suni. ■

Haluatko vahvistaa hyvinvointia organisaatiossasi? Lue lisää osoitteesta: www.varala.fi

PERINTEINEN MITTAAMINEN EI RIITÄ

TEKSTI: KARL-JOHAN SPIIK / KARLEX OY

KUVAT: PEXELS



Mittarit ovat tärkeitä työkaluja organisaation toiminnan ja tulosten seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Mutta mitä jos mittarit eivät kerrokaan sitä, mikä on olennaista organisaation menestykselle? Mitä jos mittarit eivät ota huomioon sitä, mikä on merkityksellistä organisaation jäsenille?



Leidenschaft on Suomen ensimmäinen yrityskulttuuritoimisto, joka auttaa organisaatioita rakentamaan voittavia yrityskulttuureita. Siqni on työntekijäymmärrystä tuottava ja työntekijäkokeemusta mittaava henkilöstökysely, joka auttaa ymmärtämään mitkä asiat ovat työntekijöille merkityksellisiä ja miten nämä toteutuvat. **Mikko Koskinen** toimii Leidenschaftilla yrityskulttuurimuotoilijana ja käyttää työssään Siqni-kyselyitä. Haastattelussa hän korosti, että organisaation mittarit pitäisi rakentaa ihmisille merkityksellisten asioiden ympärille.

Perinteinen mittaaminen perustuu siihen, että organisaatio päättää etukäteen, mitä asioita se haluaa mitata. Sitten se luo kysymykset näiden asioiden ympärille ja kysyy niitä organisaation jäseniltä. Lopuksi se kokoaa raportin ja tekee tulkin-
toja.

// Organisaation mittarit pitäisi rakentaa ihmisille merkityksellisten asioiden ympärille.

Tämä tapa mittaamisessa voi olla sokea sille, mitä oikeasti pitäisi mitata. Tärkeämpää olisi saada ihmiset kertomaan, mikä on heille merkityksellistä, kuin vastaamaan ennalta määritettyihin asioihin. Perinteisissä kyselyissä on usein monta kysymystä, jotka eivät välttämättä kiinnosta tai kosketa vastaajia lainkaan. Tällöin saadaan vääristynyttä tai merkityksetöntä dataa.

”Kun ihmisiltä kysytään kyselytyökalun avulla jotain, olisi tärkeää, että ihmiset voivat itse päättää, mikä heille on merkityksellistä. Perinteisissä kyselyissä on useita kysymyksiä ja vastaajan pitää arvioida jokainen kohta erikseen – vaikkei niillä asioilla olisi edes merkitystä vastaajille. Siqniissä vastaaja valitsee ensin 30 tekijän joukosta oman työhyvinvointinsa ja motivaationsa kannalta viisi merkityksellistä tekijää. Otetaan esimerkikysymys: Kuinka tyytyväinen olet kahvin laatuun? Jos viidesosa vastaajista ei edes juo kahvia ja he vastaavat neutraalin arvion, vääristää tämä kyselyn tulosta. Siqni-kysely ottaa huomioon, onko asialla työntekijälle merkitystä vai ei”, Koskinen kertoo

”Organisaation menestys riippuu siitä, kuinka hyvin se pystyy motivoimaan ja sitouttamaan jäseniään. Ihmiset antavat parhaansa vain, jos heille merkitykselliset asiat toteu-



Mikko Koskinen toimii Leidenschaftilla yrityskulttuurimuotoilijana ja käyttää työssään Siqni-kyselyitä.

tuvat työpaikalla. Siksi organisaation on tärkeää ymmärtää, mitkä asiat ovat merkityksellisiä eri ihmisille ja miten ne toteutuvat ja miten niiden pitäisi toteutua.”

”Johto saa tuloksista myös arvokasta ymmärrystä siitä, kulminoituvatko merkitykselliset asiat organisaation tavoitteleman yrityskulttuurin kannalta tärkeimpiin asioihin. Toisin sanoen ovatko henkilöstölle tänä päivänä motivaatiota ja hyvinvointia tuottavat asiat juuri niitä asioita, joita yritys tarvitsee menestyäkseen. Tarkastelemme usein tuloksia johdon kanssa siitä näkökulmasta, nouseeko merkityksellisimpien asioiden listalle niitä asioita, joita johto odotti siellä näkevänsä”, sanoo Koskinen.

Merkityksellisyys on yksilöllistä. Jokaisella on omat arvonsa, tavoitteensa ja tarpeensa. Siksi organisaation mittarit pitäisi rakentaa niin, että ne antavat ihmisille mahdollisuuden ilmaista, mikä on heille tärkeää. Nykyaikainen mittaaminen ottaa huomioon yksilöllisyyden ja merkityksellisyyden.

Henkilöstökyselyt auttoivat määrittämään Sulavan arvot

Sulava Oy on suomalainen IT-konsultointiyritys, joka on erikoistunut Microsoftin pilvipalveluihin. Yritys on käyttänyt

// Keskeistä on, että henkilöstökyselyissä saadaan korkea vastausprosentti.

Siqnin henkilöstökyselyä jo vuodesta 2018 lähtien. Haastattelussa Sulavan henkilöstöjohtaja **Juha Heikkonen** kertoi, miten henkilöstökyselyt ovat hyödyttäneet Sulavaa ja mitä haasteita niihin liittyy.

Heikkosen mukaan Siqni henkilöstökysely on poikkeuksellinen, sillä se antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden määritellä itse, mikä on tärkeää työelämässä. Kyselyn avulla työntekijät voivat peilata omaa tilannettaan ja toiveitaan Sulavan tarjoamiin mahdollisuuksiin.

”Näiden kyselyiden avulla Sulava pystyi luomaan ja määrittämään oman arvomaailmansa. Tämä oli perustana sille, että yritys teki työpajoja ja yksilöhaastatteluja, joista saatiin iso datapankki siitä, mikä Sulavalle on tärkeää”, Heikkonen kertoo.

Näiden pohjalta syntyi viisi arvoa, jotka ovat:

- Pyri parhaaksi
- Jaa osaamistasi
- Pidä huolta
- Menestymme yhdessä
- Sinulla on valta

Heikkonen korostaa, että ilman systemaattista työskentelyä Sulavan arvot eivät olisi voineet muodostua. Hän sanoo, että arvot ovat eläviä ja niitä tarkastellaan säännöllisesti henkilöstökyselyiden avulla.

Henkilöstökyselyt antavat trendejä ja kehityskohteita

”Toinen tärkeä osa henkilöstökyselyissä on saada trendejä ja tietoa siitä, miten Sulavan työntekijät voivat, viihtyvät ja suosivat yritystä työpaikkana. Jokainen asia, joka nousee esiin kyselyissä, käydään läpi Leidenshaftin konsultin kanssa. Näin saadaan selkeitä kehityskohteita, joita pitää parantaa”, sanoo Heikkonen.

Siqnin avulla Sulava pystyy myös arvioimaan, miten se on loppukädessä onnistunut johtamaan yrityskulttuuriaan työnteki-



KUVA: SULAVA

Sulavan henkilöstöjohtaja Juha Heikkosen mukaan Siqni henkilöstökysely on poikkeuksellinen, sillä se antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden määritellä itse, mikä on tärkeää työelämässä.

jäymärryksen kautta ja kääntämään tulokset oikeanlaiseksi toiminnaksi. Heikkonen mainitsee, että Siqni myöntää Future Workplace -tunnustuksen niille yrityksille, jotka ovat erityisen hyviä työpaikkoina. Sulava on saanut tämän tunnustuksen keskiuurten organisaatioiden sarjassa peräti viisi kertaa.

Heikkonen pitää tärkeänä, että henkilöstökyselyissä saadaan myös avoimia vastauksia, joissa työntekijät voivat kertoa vapaasti mielipiteensä ja kokemuksensa. Hän sanoo, että jokainen johtoryhmäläinen lukee kaikki vastaukset ja tekee päätelmiä siitä, miten organisaatiossa voidaan ottaa niistä opiksi. Hän lisää, että avoimet vastaukset ovat suurin ja arvokain datapankki, josta Sulava voi oppia.

Henkilöstökyselyissä on myös haasteita

Heikkonen myöntää, että henkilöstökyselyissä voi olla yleisesti myös haasteita ja parannettavaa. Henkilöstökyselyt eivät saa olla kilpailua suhteessa muihin organisaatioihin, sillä se johtaisi vääränlaiseen asenteeseen ja vastaamiseen. Tärkeintä on, että työntekijät vastaavat rehellisesti ja aidosti.

Heikkonen pitää keskeisenä, että henkilöstökyselyissä saadaan korkea vastausprosentti. Hän kertoo, että Sulavalla se on ollut lähes 90 prosenttia, mikä on tosi hyvä tulos. Sillä on



// **Tärkeintä on saada ihmiset vastaamaan ja keskittymään asiaan.**

iso merkitys sille, että kyselyn tulokset ovat luotettavia ja edustavat koko henkilöstöä. Alhainen vastausprosentti voi viitata siihen, että työntekijät ovat tyytymättömiä, pelokkaita, välinpitämättömiä tai sitoutumattomia työpaikkaansa.

Teknologinen kehitys ja henkilöstökyselyt eivät kulje käsi kädessä

Teknologia ei ole vaikuttanut henkilöstökyselyihin juurikaan. Teknisesti kyselyt ovat samankaltaisia kuin ennenkin, eikä viimeisten vuosikymmenten aikana ole tullut mitään muutoksia tähän. Tärkeintä on saada ihmiset vastaamaan ja keskittymään asiaan.



aeronautica
ELÄMYS- JA TAPAHTUMAKESKUS

WWW.AERONAUTICA.FI
KOTITE 10, PYHTÄÄ

Heikkonen kuitenkin pohtii, että tekoäly voisi auttaa analysointivaiheessa, jotta tulkitseminen ei jäisi vain ihmisten varaan. Tekoäly voisi auttaa vertailemisessa muihin organisaatioihin ja rikastaa raportointityökaluja. Hän sanoo, että kyselytkin voisi tehdä nykyaikaisemmalla tavalla, jotta ne olisivat kiinnostavampia ja houkuttelevampia.

Henkilöstötyössä on olennaista mitata sekä varmistaa, että mitataan oikeita asioita. Jos mittaus on ennalta määritetty, voi vastausten tulkinnassa ilmetä vääristynyttä dataa. Kun annetaan henkilöstön itse kertoa, mikä on merkityksellistä, saadaan tietoa mitä henkilöstö arvostaa sekä mikä on näiden asioiden tilanne tällä hetkellä organisaatiossa. ■

SKILLA

Skilla ry on hallinnon, toimistotyön ja liiketalouden ainoa ammattiliitto Suomessa. Alan asiantuntija, liity mukaan omaan kollegaverkostoosi!

Skillan jäsenyys tarjoaa ainutlaatuisia etuja.

skillary.fi

UNELMIEN TYÖELÄMÄ – MISTÄ YRITYSJOHTO HAAVEILEE?

TEKSTI: MERJA MAUKONEN

Mistä yritysjohdossa unelmoidaan ja millaisista muutoksista syntyy parempi työelämä? Muun muassa näihin kysymyksiin Freia Oy hakee vastausta yritysjohdolle suunnatussa DREAMS-tutkimuksessa.

”DREAMS-tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka pohjalta työelämää voidaan kehittää kestävämmäksi. Kysely tarjoaa luontevan tilaisuuden pysähtyä pohtimaan työelämää koskevia isoja toiveita. Tammikuussa kerättyihin vastauksiin latautuu luontevasti tulevaisuusorientaatiota”, sanoo **Antti Äikäs**, DREAMS-tutkimusta toteuttavan Freia Oy:n toimitusjohtaja.

Freia Oy on syntynyt muutosvoimaksi, jonka missiona on tehdä työelämästä pysyvästi parempaa. Tänä vuonna Freia toteutti kolmatta kertaa DREAMS-kyselyn, johon vastasi 249 johtajaa. Vastaajista 232 antoi luvan vastaustensa käyttämiseen tutkimuksen loppuyhteenvedossa.

”Yritysjohdon eniten toivoma positiivinen yllätys maailmassa on geopolitiittisen tilanteen rauhoittuminen. Kriisit ovat varjostaneet kuluva vuosikymmentä, mikä tuo epävakautta liiketoimintaympäristöön. Saimme kyselyyn vastauksia Suomen lisäksi muualta Euroopasta sekä USA:sta, ja kyllästyminen kriiseihin nousi esiin eri puolilla maailmaa”, kertoo Äikäs.

Geopoliittisista ja globaaleista kriiseistä huolimatta yritysjohdon näkemys oman organisaationsa nykytilasta on kohenut: 55 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että henkilöstö



ja organisaatio menestyvät, kun kaksi vuotta sitten näin ajatteli 47 prosenttia vastaajista.

”Onnistuneet rekrytoinnit ja osaava henkilöstö nähdään tärkeänä, jotta organisaatio voi menestyä myös tulevaisuudessa. Viime vuosina monet yritykset ovat kärsineet osajapulasta ja toisaalta henkilöstömäärä on viilattu ohueksi, joten uusien osaajien löytämisen merkitys korostuu”, kertoo työ- ja organisaatiopsykologi ja kauppatieteen tohtori **Päivi Frantsi**, joka analysoi DREAMS-tutkimuksen tulokset Äikään sekä kauppatieteen tohtorin Tapani Frantsin kanssa.

Tavoitteena tasapainoinen elämä

Konkreettinen työelämää parantava tekijä on vastaajien mielestä johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen. 31 prosenttia johtajista kaipaavat arjessaan ratkaisuja johtamisen haasteisiin tai liiketoiminnan menestystä tukevaan toimintakulttuuriin.

Toisena tärkeänä muutostarpeena johtajat pitävät työn joustavuuden lisäämistä. Myös työn huokoistaminen, paikallisen sopimisen tuomat mahdollisuudet ja työhyvinvointiin panostaminen olisivat suotuisia muutoksia.

”Yritysjohdosta kiinnostaa henkilöstön hyvinvointi sekä tasapainon mahdollistaminen työn ja muun elämän välillä. Henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen on aiempaa tärkeämpää Z-sukupolven astuessa työelämään. Kohtuullisuus ja merkityksellisyys ovat vahvoja trendejä, joilla organisaatio voi erottautua edukseen”, Frantsi sanoo.

Työelämän ja organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii voimavaroja. Onko johdolla vielä energiaa viedä työelämää eteenpäin?

”Vastaajat kokivat itsensä energisemmäksi kuin kaksi vuotta sitten. Draivia koetaan keskimäärin 5,1 päivänä viikossa. On mahdollista, että psykologisesti hyvinvoivat johtajat ovat tutkimuksessa yliedustettuina, mutta kokonaisuudessaan tulokset valavat uskoa johtajien ja organisaatioiden menestysmahdollisuuksiin epävakaudenkin keskellä”, Äikäs summaa. ■

Lue lisää yritysjohdon unelmista ja Freian missiosta osoitteesta: www.freialife.com



TYÖYHTEISÖJEN SUOSIKKITAPAHTUMA LAAJENEE TAMPEREELLE

Edenred Yritysmaratonviesti, Suomen suurin työyhteisöille suunnattu juoksutapahtuma, laajenee Helsingistä Tampereelle toukokuussa 2024. Tämä suosittu hyvän mielen tapahtuma tarjoaa yrityksille ainutlaatuisen mahdollisuuden henkilöstöliikunnan edistämiseen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen.



Suomen Olympiakomitean ja sen yhteistyökumppaneiden järjestämästä tapahtumasta on muodostunut jokakeväinen traditio monelle pääkaupunkiseudulla toimivalle yritykselle. Helsingissä Töölönlahden tapahtuma keräsi viime vuonna huimat 328 joukkuetta 200 eri organisaatiosta.

Tänä keväänä Edenred Yritysmaratonviesti juostaan perjantaina 17.5.2024 Helsingissä Töölönlahden puistossa ja siitä viikon päästä perjantaina 24.5.2024 Tampereella Ratinan stadionin ympäristössä.

Tapahtuman laajentuminen Tampereelle on Olympiakomitean **Lauri Ijäksen** mukaan upea askel eteenpäin.

”Helsingin tapahtumaan on vuosien ajan osallistunut joukkueita eri puolilta Suomea, mutta uusi tapahtuma Tampereella mahdollistaa vaivattomamman osallistumisen Tampereen alueen yrityksille. Ratinan stadion antaa hyvät puitteet tapahtumalle ja luo myös erinomaiset kasvun mahdollisuudet tulevaisuudessa. Tampereen joukkueilmoittautuminen on lähtenyt vilkkaasti liikkeelle. Odotamme innolla, kuinka monta joukkuetta saamme mukaan ensimmäisenä tapahtumavuonna”, Ijäs kertoo.

Liikuntaa ja yhteisöllisyyttä

Edenred Yritysmaratonviesti on erinomainen tilaisuus toteuttaa henkilöstöliikuntaa ja rakentaa tiimihenkeä. Viestijoukkueena juostavalle hyväntekeväisyysmaratonille voi osallistua juosten, hölkkäen tai kävellen. Yhden viestiosuuden pituus on noin 2 kilometriä, joten tapahtuma sopii kaiken tasoisille kuntoilijoille. Tapahtumaan voi osallistua myös kannustamalla ja huoltamalla omaa joukkuetta.

Tapahtuman tuotolla tuetaan Olympiakomitean Lasten Liike -toimintaa, joten tapahtumaan osallistuminen on yksi tapa osoittaa yhteiskuntavastuuta. ■

Lue lisää Edenred Yritysmaratonviestistä ja ilmoita joukkueesi mukaan: yritysmaratonviesti.fi

HRA® Hyväksytty rekrytoinnin
asiantuntija -koulutus

”Kattava kokonaisuus,
tietoa suoraan käytäntöön”

”Muutos ajattelussa,
kasvua rekrytoijana”

”**Paljon hyviä ajatuksia**
herättäviä pointteja”

”Käytännön tilanteiden
läpikäymistä, **paljon uutta**
näkökulmaa asioihin”

Kehity
rekrytoijana
ja kasvata verkostojasi

Periaatteet ja prosessi + Rekrytoinnin juridiikka + Analysointi ja päätöksenteko + Ryhmätyö

RESUME



Seuraava
HRA-koulutus alkaa
09.04.2024

www.hra.fi

YKSINÄISYYS ON TYÖELÄMÄN NÄKYMÄTÖN VITSAUS

YHTEISÖLLISYYS KANNATTELEE, MUTTA
YKSINÄISYYS VOI UPOTTAÄ – MITEN
TYÖPAIKOILLE SAATAISIIN ENEMMÄN AITOA
"KAIKKI PELAA" -HENKEÄ?

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: PEXELS

Yksinäisyys ei ole vain yksityiselämässä koettu ongelma, vaan se koskee myös työelämää. HelsinkiMission Työelämän yksinäisyys 2022 -barometrissa selviää, että joka neljäs suomalainen kokee yksinäisyyttä työelämässä. Kyselyyn vastasi yli tuhat työssäkäyvää suomalaista.



**// Korona-aika
on lisännyt
yksinäisyyden
kokemuksia Suomessa.**



HelsinkiMission kyselyn mukaan joka kolmas suomalainen tuntee itsensä yksinäiseksi ainakin silloin tällöin. Kyselystä käy myös ilmi, että yksinäisyys on yleisempää erityisesti alle 30-vuotiailla, joista jopa 37 % kokee yksinäisyyttä työyhteisössään vähintään silloin tällöin. Naiset kokevat itsensä yksinäiseksi hieman miehiä useammin sekä työyhteisössään että yleisesti.

Barometrin mukaan korona-aika on lisännyt yksinäisyyden kokemuksia Suomessa. Koronan pitkä häntä tarkoittaa, että etenkin yksinasuvien ja nuorten yksinäisyys on nousussa ja työhyvinvointi laskussa. Myös Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimus kertoo, että suomalaisten työhyvinvointi ei ole

palannut koronapandemiaa edeltävälle tasolle. Sekä työkyky että työn imu koettiin vähäisemmäksi kesällä 2023 kuin loppuvuonna 2019.

Tuoretta tutkimusta

Työelämän yksinäisyyden vaikutukset näkyvät työntekijöiden hyvinvoinnissa, kulttuurissa, työn tehokkuudessa ja tuloksessa. Työelämän yksinäisyyttä on kuitenkin tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti varsin vähän.

Johanna Viren on tehnyt pro gradu -opinnäytetyön työyksinäisyydestä Jyväskylän yliopistolle. Gradu on julkaistu viime vuonna.



"Minua kiinnostaa työyksinäisyys työyhteisön vuorovaikutuksen näkökulmasta. Aihetta on Suomessa tutkittu hälyttävän vähän", Viren kertoo.

Kaikkien asia

Työyhteisön on perinteisesti ajateltu suojaavan työelämän yksinäisyydeltä ja yksinäisyyden täten koskettavan lähinnä yksityiselämää. Näkemys on kuitenkin muuttunut viime vuosina, kun koronarajoitusten vuoksi työyhteisöjen sosiaalista kanssakäymistä jouduttiin merkittävästi rajoittamaan. Työyhteisöjen merkitys sosiaalisille suhteille on nostettu esille yhteiskunnallisessa keskustelussa viime vuosien aikana.

"Kun koko työyhteisö ottaa asiakseen vähentää yksinäisyyden kokemuksia työpaikalla, voidaan päästä hyviin tuloksiin", Viren uskoo. Yksinäisyyttä vastaan voi taistella kehittämällä kattavaa yhteisöllisyyttä, joka ulottuu koko henkilöstöön.

"Henkilöstön toiveiden kartoittaminen on tässä tärkeä lähtökohta."

HR tärkeässä roolissa

Virenin mukaan HR:llä on aivan olennainen rooli tässä kuviossa. "HR voi luoda sellaisen ilmapiiriin, jossa ajatellaan, että hei, tämä on meidän kaikkien yhteinen asia – ja ellei yksinäisyyden kokemuksiin puututa, se on haitallista koko työyhteisölle."

Pitkittynyt yksinäisyyden kokemus vaikuttaa haitallisesti terveyteen ja hyvinvointiin.

// Henkilöstön toiveiden kartoittaminen on tärkeä lähtökohta.

Yksinäisyyden kokemus on myös yhteydessä moniin mielenterveyden sairauksiin, kuten masennukseen ja ahdistukseen. Itsensä yksinäiseksi kokevilla on muuta väestöä suurempi riski sairastua sydän- ja verisuonitauteihin ja kuolla ennenaikaisesti.

Yleistä on, että yksinäisyyden pitkittyessä itseä ja muita koskeva ajattelu sekä tulkinnat sosiaalisista tilanteista muuttuvat negatiivisiksi. Tällöin on usein havaittavissa yksinäisyyden paradoksi: yksinäisyyttä kokevalla on tarve yhteyteen, mutta samalla käyttäytyminen voi olla varauksellista, välttelevää ja jopa torjuvaa. Pitkän ajan kuluessa kehittyneitä oireilua ja pahaa oloa voi myös olla vaikea yhdistää yksinäisyyteen.

Lievä vai krooninen yksinäisyys?

Työyhteisöjen tarjoamat sosiaaliset kontaktit ja matalan kynnyksen kohtaamispaikat helpottavat lievää ja satunnaista yksinäisyyttä, mutta eivät kroonistunutta yksinäisyyttä, jonka hoitoon tarvitaan jo ammattiapua. Yksinäisyyteen voi myös olla korkea kynnys hakea apua, sillä ilmiön yleisyydestä huolimatta pelätään yksinäisyyden aiheuttamaa stigmaa. Työelämä tarvitsee lisää puhetta ja dialogia yksinäisyydestä sekä tekoja yksinäisyyden lieventämiseksi.

Virenin vinkki on aloittaa kartoittamalla tilanne: kun selvitetään esimerkiksi sitä, millaista vertais- ja esihenkilötukea on saatavissa työssä selviämiseen, ollaan jo hyvällä tiellä. Toinen asia on palautteen antaminen: rohkaiseva sana ehkäisee tehokkaasti "näkömättömyyden tunnetta", joka linkittyy usein tiiviisti työpaikalla koettuun yksinäisyyteen.



Johanna Viren on tehnyt pro gradu -opinnäytetyön työyhteisöistä Jyväskylän yliopistolle.

”Kun antaa työntekijälle palautetta hienosti tehdystä työstä tai hyvästä asenteesta, se voi olla hyvinkin kannatteleva teko työhyvinvoinnin kannalta.”

Yksinäisyys ei aina näy ulospäin

Työsarkaa riittää vielä. Barometristä selviää, että kolmasosa (30 %) on havainnut yksinäisyyttä työyhteisössään ainakin silloin tällöin. Huolestuttavaa on, että lähes joka kymmenes (9 %) suomalainen havaitsee yksinäisyyttä omassa työyhteisössään melko usein tai jatkuvasti. Alle 30-vuotiaat sekä havaitsevat että kokevat yksinäisyyttä useammin kuin muut ikäryhmät: 18–29-vuotiaista jopa 39 % on havainnut yksinäisyyttä työyhteisössään.

Yksinäisyyttä voi silti olla haastavaa tunnistaa, sillä yksinäisyys on subjektiivinen kokemus eikä välttämättä näy ulospäin. 13 % vastaajista ei osannut sanoa, onko havainnut yksinäisyyttä työyhteisössään. Työpaikoilla muiden yksinäisyyttä ei välttämättä tule ajatelleeksi tai huomanneeksi, ja toisaalta yksinäisyyden ilmenemismuodot eivät ole kaikille tuttuja.

Nuorilla isoin yksinäisyysriski?

Syyskuussa julkaistu Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimus kertoo, että yksinäisyys osuu väestöryhmiin eri tavoin. Nuorilla työntekijöillä on enemmän yksinäisyyttä kuin muilla ikäryhmillä. Alle 36-vuotiaista yksinäisyyttä kokee jo joka kolmas, vanhemmissa ikäluokissa joka neljäs.

Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan yksinäisyyden kokemus on kasvussa etätöitä tekeillä sekä miehillä. Nyt jo

Yksinäisyyttä voi olla haastavaa tunnistaa, sillä se on subjektiivinen kokemus.

joka kolmas koko-aikaista etätöitä tekevä kokee yksinäisyyttä, useampi kuin vaikeana koronavuotena 2021.

Tutkimusprofessori **Jari Hakanen** Työterveyslaitoksesta näkee, että yhteisöllisyyden puute työpaikoilla on haaste, joka pitää ottaa vakavasti.

”Yksinäisyys nakertaa hyvinvointiamme ja syö entisestään voimavaroja hakeutua ihmisten pariin. Työpaikoilla on hyvä jatkaa vuoropuhelua ja kokeiluja parhaista käytännöistä, joilla yhdistetään työntekijän autonomian ja yhteisöllisyyden kaipuu ja hyödyt työnteolle ja hyvinvoinnille”, linjaa Hakanen.

Miten käy hiljaisen tiedon?

Työyhteisöjen koheesio on koetuksella, mikäli työntekijät vetäytyvät kuoreensa.

”Tällaisessa tilanteessa hiljainen tieto ei enää leviä organisaation sisällä”, huomauttaa Johanna Viren. ”Kulttuurin tasolla kaikki pitää osallistaa nykyistä paremmin.”

Hän peräänkuuluttaa ”kuulumisen kokemusta”, jonka vahvistamisen pitäisi olla jokaisen esihenkilön prioriteettitilistalla.

”Samalla rakennetaan positiivista työntekijäkokemusta ja sitoutetaan työntekijää organisaatioon.” ■

ILMAINEN OPAS - YHDEKSÄN MODERNIN JOHTAMISEN KESKEISTÄ OSA-ALUETTA

Vaatimukset menestyksekkäälle johtamiselle nykypäivän organisaatioissa eroavat merkittävästi aiemmasta, ja johtajien palkkaaminen ja kehittämisprosessit voivat olla tehokkaita vain, jos mitatut asenteet, taidot ja käyttäytyminen vastaavat nykyaikaisen, monimutkaisen maailman vaatimuksia.

Lue lisää modernin johtamisen yhdeksästä osa-alueesta, jotka olemme tunnistanee tämän päivän johtajille.



TALOGY



NEJÄ VINKKIÄ TYÖYKSINÄISYYDEN VÄHENTÄMISEEN

a. Anna tukea tasapuolisesti

Työtovereilta saatu tuki on todella merkittävä asia työyksinäisyyden vähentämisessä. Tuen ilmapiiriä voi luoda kysymällä kollegoilta, miten työtehtävien parissa sujuu. Et välttämättä osaa auttaa heidän nimenomaisissa tehtävissään, mutta voit tarjota emotionaalista tukea.

b. Kutsu kahvitauolle nimeltä

Yksinäisyyttä kokeneelle on usein muodostunut negatiivisia käsityksiä sosiaalisista tilanteista. Kun joku töissä huikkaa "Kaikki kahvitauolle!", hän ei ehkä ulota sitä koskemaan itseään. Mitä jos kutsuisit hänet joskus nimeltä kahvitauolle? "Tiina, tuutko sinäkin?" Jo pelkkä pyytäminen osoittaa Tiinalle, ettei hän ole näkymätön.

c. Sanoita arvostusta

Arvostuksen sanoittaminen eli kannustavan palautteen antaminen osoittaa, että yksinäisyyttä kokenut on osa yhteisöä. Palautteen avulla viestitään työtovereille hyväksyntää, joka luo kuulumisen kokemusta. Se taas on edellytys turvalliseksi koetulle työympäristölle, jossa voi tuoda itseään esiin.

d. Kysy kuulumisia

Kysyt ehkä kuulumisia läheisiltä työkavereilta – mitä jos kysyisit joskus myös muilta? **Ylipäättään myönteisen kautta puhuminen kertoo ihmiselle, että hänet huomataan ja hänellä on yhteisössä oma paikka ja merkitystä.**

Lähde: Johanna Viren

MITEN MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ VOI RAKENTAA YHTEISÖLLISYYTTÄ?

TEKSTI: MERJA MAUKONEN

Etä- ja hybridityö vaativat uusia näkökulmia johtamiseen. Kohtaamisten ja yhteistyön kasvattaminen luo yhteisöllisyyttä ja antaa pohjan inklusiiviselle työ kulttuurille.



Etä- ja hybridityön yleistymisen suuria haasteita työyhteisöille on ulkopuolisuuden tunne, joka voi heikentää motivaatiota ja hyvinvointia. Kohtaamiset puolestaan lujittavat työyhteisön yhteenkuuluvuutta.

”Hyvässä työyhteisössä jokainen kohdataan omana itsenään. Uusissa työn tekemisen muodoissa kohtaamisia on suunniteltava entistä tietoisemmin. Tämä vaatii esihenkilöiltä aktiivista, osallistavaa johtamisotetta”, sanoo Fonectan henkilöstöjohtaja **Minna Korander**.

Kasvokkain kohdatessa esihenkilön on hyvin luontevaa käydä keskusteluja tiimiläistensä kanssa. Etä- ja hybridityötä johtaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että keskusteluja tapahtuu. On myös tärkeää, että myös virtuaalisissa kohtaamisissa puhutaan välillä muustakin kuin työstä. Arjen kuulumisia jakaessa työkalereihin tutustuu paremmin myös ihmisiin.

”Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä työyhteisöä koossa pitävä voima, johon jokainen voi vaikuttaa. Jokaisella työntekijällä on tarve tulla kuulluksi ja tuntea olevansa osa yhteisöä, jonka tukeen voi luottaa”, Korander pohtii.

Yhteistyöllä tuloksia ja työhyvinvointia

Yhteistyö on voimavara, joka vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin myös etä- ja hybridityössä. Fonectalla yhteistyötä ja työhyvinvointia on kehitetty vahvistamalla yhteisöllistä työ kulttuuria.

”Etä- ja hybridityö vaativat uutta asennoitumista sekä johdolta että työntekijöiltä. HR sitoo yhteen yrityksen, johdon ja henkilöstön näkökulmat työhön ja yhteistyöhön. HR voi lisätä kaikkien osapuolten ymmärrystä siihen, miten työtä tehdään laadukkaasti ja fiksusti erilaisilla työnteon malleilla”, Korander sanoo.

Toimiva yhteistyö luo työhyvinvointia ja parhaimmillaan tukee jaksamista työn ulkopuolella. Työyhteisön yhteistyötä ja luottamusta edistetään läpinäkyvällä toimintakulttuurilla, johon kuuluu avoin ja rakentava viestintä.

”Yhteisöllinen työ kulttuuri nojautuu hyviin arjen käytäntöihin ja yhteisölliseen tekemiseen. Johdon ja esihenkilöiden näyttämä esimerkki ja selkeät pelisäännöt auttavat jokaista työntekijää edistämään yhteisöllisyyttä.”



Tavoitteena tasa-arvoinen ja inklusiivinen työympäristö

Fonecta on rakentanut päämäärätietoisesti tasa-arvoista ja inklusiivista työympäristöä. Hyvästä työpaikasta kertoo myös Fonectalle myönnetty Great Place to Work -sertifikaatti. Sertifiointia edeltäneessä henkilöstötutkimuksessa fonectalaiset nostivat Fonectan kulttuurin vahvuuksiksi yhteisöllisyyden ja tasa-arvoisuuden. Myös Fonectan arvot Fokuksella, Fiksusti ja Fiiliksellä tukevat yhteisiä tapoja toimia.

Työympäristön parantamiseksi ja esihenkilöiden työn tukemiseksi Fonectalla on otettu käyttöön perinteisten kehityskeskustelujen lisäksi ”Mitä kuuluu”-keskustelut. Keskustelun teemat ja keskustelurunko tukevat esihenkilöä hyvinvointiin liittyvien keskustelujen käymisessä.

”Olemme keskittäneet työkyvyn seuraamista HR-järjestelmäämme, mikä helpottaa tiimiläisten tilanteen seuraamista. Käyttämämme kotimaisen Sympa:n järjestelmä on joustava ja sopii suomalaiseen työkuultuuriin. Sympaan on rakennettu kehityskeskustelut, ”mitä kuuluu”-keskustelut ja varhaisen tuen malliin liittyvät automaattiviestit esihenkilöille”, Korander sanoo.

Tavoitteellisen ja osallistavan yhteistyön avulla monipuoliset ja uudenlaiset tavat tehdä työtä muuttuvat voimavaraksi, joka tuo työelämään molemminpuolista joustoa. ■

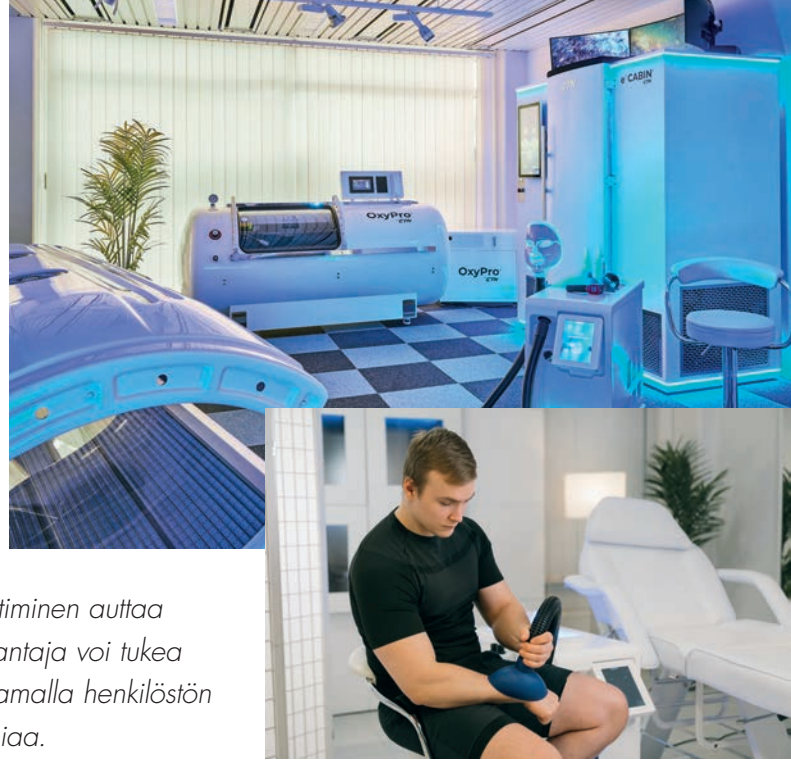
Lisätietoja: www.sympa.fi



ENERGIAA JA PAREMPAA PALAUTUMISTA HUIPPULUOKAN HYVINVOINTIHOIDOILLA

TEKSTI: MERJA MAUKONEN

Henkilöstön palautumisesta ja voimavaroista huolehtiminen auttaa työntekijöitä jaksamaan työssä ja vapaa-ajalla. Työnantaja voi tukea työntekijöiden palautumista ja edistää hyvinvointia tarjoamalla henkilöstön käyttöön huippuluokan hyvinvointiteknologiaa.



”Kiireinen työelämä saattaa väsyttää ja kehossa voi olla särkyä ja kolotusta. Energiatasot ovat matalalla, eikä ihminen jaksakaan panostaa liikkumiseen. Hyvinvointiteknologia auttaa edistämään palautumista sekä lievittää kipuja ja antaa lisää energiaa, mikä tuo lisää aktiivisia tunteja päivään ja parempaa unta yöhön”, kuvailee CTN:n myyntijohtaja **Mare Oravainen**.

CTN on kotimainen huipputeknologiayritys, joka suunnittelee, kehittää ja valmistaa kehon palautumista edistäviä hoitolaiteita Suomessa. Kansainvälisesti patentoidut, helppokäyttöiset hoitolaitteet on kehitetty työelämän ja hyvinvointialan ammattilaisten tarpeita silmällä pitäen.

Olympiakomitean virallisena yhteistyökumppanina CTN:llä on vahva kokemus huippu-urheilijoiden palautumisen ja hyvinvoinnin tukemisesta. Yritysleasingsopimuksella hankittavat hoitolaitteet tuovat huippu-urheilijoiden käyttämän hyvinvointiteknologian hyödyt henkilöstön saataville.

Hyvinvointiteknologian uranuurtaja

CTN:n suosituin hoitolaite kotimaassa ja kansainvälisesti on X°CRYO™-huippukylmähoitolaite. Paikallisiin hoitoihin suunniteltu X°CRYO™-huippukylmähoitolaite tarjoaa kivun lievitystä ja virkistystä muutamassa minuutissa.

”Asiakkailta on tullut erittäin hyvää palautetta X°CRYO™-laitteen monipuolisuudesta ja helppokäyttöisyydestä. Hoitolaite on toimiston vetovoimatekijä, joka parantaa työnantajamielikuvaa. Kätevän kokoinen hoitolaite mahtuu pieniinkin tiloihin työpaikoilla, hoitoloissa, saleilla ja urheilukeskuksissa”, Oravainen kertoo.

Huippukylmähoito aktivoi kehon omaa luonnollista paraneumisprosessia. Hoito mm. tukee vammoista toipumista, lievittää kipua ja edistää lihasten palautumista. X°CRYO™-paikallishoitolaitteen lisäksi huippukylmähoitoja voidaan ottaa koko vartalolle e°CABIN™-huippukylmäkabiinissa, joka on markkinoiden ensimmäinen älykäs cryokabiini.

CTN on punavaloterapian uranuurtaja: LedPro™-puna-valopodi on ainoa koko kehon palautumista tukeva hoitolaite Suomen markkinoilla. Kaikille ihotyypeille sopiva punavaloterapia tarjoaa auringonvalon hyödyt ilman UV-säteilyn haittoja.

Huippu-urheilijoiden paljon käyttämä ylipainehappihoito-laitte OxyPro™ auttaa tuomaan kehon happisaturaation riittävän korkealle tasolle. Kokonaisvaltainen ylipainehappihoito voi tukea solujen aineenvaihduntaa ja uusiutumiskykyä. X-TONE™-elektromagneettinen lihasharjoittelu (MMS) puolestaan tukee lihasten kehittymistä ja rasvanpolittoa.

Hyvinvointia huippujengille

CTN:n huippukylmähoitot, lihasstimulaatioterapia, ylipainehappiterapia ja punavaloterapia muodostavat kokonaisuuden, joka edistää monipuolisesti hyvinvointia ja palautumista. Hoitolaiteista voidaan räätälöidä organisaation tarpeisiin sopiva kokonaisuus tai hankkia henkilöstön käyttöön kaikki terapia-muodot sisältävä CTN Recovery Studio™.

CTN Recovery Studio™ on ainutlaatuinen hoitolaite-konsepti, joka koostuu e°CABIN™-huippukylmäkabiinista, X°CRYO™-paikallishoitolaitteesta, lihaksia stimuloivasta ja kehittävästä X-TONE™ MMS -laitteesta, OxyPro™-ylipainehappikabiinista ja LedPro™-puna-valopodista, jossa on mukana NIR-valohoito. Kokonaisuuteen kuuluu myös ammattikäyttöön kehitetty X°GUN™-lihashuoltovasara kylmä-kuumatoiminnolla.

”Jokainen työnantaja haluaa pitää huippujengin huippuvedossa. Hyvinvointia tukeviin huippufasiliteetteihin panostaminen on molemminpuolinen etu, joka aktivoi työyhteisöä ja maksaa itsensä takaisin parempana työtehona ja vähentyneinä sairauspoissaoloina”, Oravainen sanoo. ■

Lue lisää osoitteesta www.ctn.fi tai tutustu hoitolaitteisiin CTN Näyttelytilassa Vantaalla.

Voit myös tilata esittelyn suoraan toimistollesi.



Hyvinvointia yrityksille

Luonnonkauniissa ympäristössä
Tampereen keskustan kupeessa.

- Hyvinvointivalmenukset
- Hyvinvointitestaus
- Ravitsemuspalvelut
- Verkkovalmennukset
- Liikuntapäivät
- Varala ja Coronaria Uniklinikka
- Varala ja Audicin – palautu työskennellessäsi
- Oppivan yhteisön metataidot -johtamisvalmennus



Tiedustelut:

Maria Tuupola +358 40 5470 456, maria.tuupola@varala.fi
Minni Suni +358 40 740 5325, minni.suni@varala.fi



SETTING THE MOOD

AKUSTIIKKA

TEIPPAUKSET

KUVA / APETIT

PIIRTOTAULUT

OPASTEET

mood.fi
#moodhelsinkihamburg

JATKAMME
VETERAANITYÖTÄ
VIIMEISEEN MIEHEEN
JA NAISEEN.

OSTA
KORU:
veteraanit.fi

Muisto heistä,
JOTKA TAISTELIVAT
ITSENÄISYYDESTÄMME.

**Koruista saaduilla varoilla
tuetaan viimeisiä veteraaneja,
sotiemme naisia
ja sotaleskiä.**



Talvisodan Henki -korusarja

Pinssi 25 €
Kaulakoru 35 € Korvakorut 50 €
+ POSTIMAKSU

**TILAA
veteraanit.fi**

Kiitos, KUN ARVOSTAT.



**SOTIEMME
VETERAANIT**
VETERAANERNA PRÄN VÄRA KRIG



**SOTIEMME
NAISET**
KYNNÖR PRÄN VÄRA KRIG

HELSINKI
2024

19.3.2024

MAKSUTON
Tapahtuma

Work goes happy

MUSIIKKITALO MUSIKHUSET MUSIC CENTRE

WORK
goes
IMPRO

19.3.2024

klo 16:30



Work goes happy

&

stella polaris
IMPROVISAATIOETEATTERI

Kaikenkokoisten tapahtumien laiva

Suomen lipun alla seilaava m/s Finlandia on tunnelmallinen näyttämö mitä erilaisempiin tapahtumiin. Järjestämme niin kymmenen hengen syntymäpäivät kuin 300 henkilön semi-naarit ammattitaidolla ja intohimolla – ja merinäköalalla. Tilaisuus Suomenlahdella on sopiva sekoitus virallista ohjelmaa, viihdettä, hyvää ruokaa ja edullisia tuliaisia.

Tehdään yhdessä kokous tai muu tapahtuma, josta jää hyvä mieli. Onhan meillä ihan tutkimuksenkin* mukaan Suomenlahden tyytyväisimmät matkustajat.

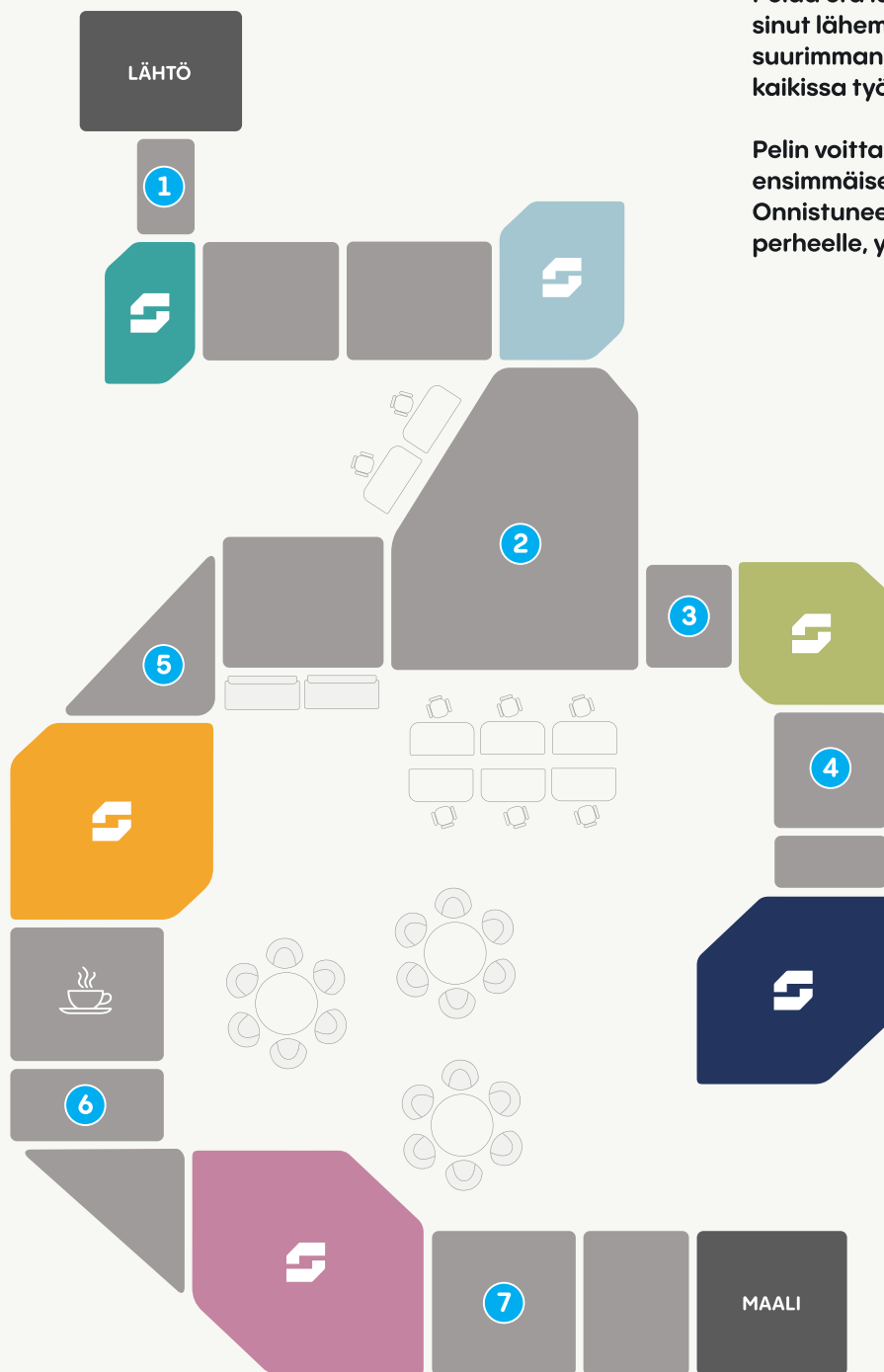
*EPSI Rating, 2023

Pyydä tarjous ja tilaa B2B-uitiskirjeemme, niin kuulet uutuuksista ja erikoistarjouksista: eckeroline.fi/b2b



ECKERÖ€LINE

Onnistunut työpäivä



Pelaa erä lautapeliä, jossa jokainen nopan heitto vie sinut lähemmäksi onnistunutta työpäivää! Pelin aloittaa suurimman silmäluvun heittäjä ja tavoitteena käydä kaikissa työpäivää helpottavissa SmartBlockeissa.

Pelin voittaja on se, joka tämän jälkeen pääsee ensimmäisenä maaliin ja saa työpäivän päätökseen. Onnistuneen työpäivän jälkeen jää vielä energiaa perheelle, ystäville ja harrastuksille.

Nappaa peliin
virtuaalinoppa
täältä:



1. Saat heti työpaikalle tullessasi yllättävän puhelun. Siirry puhelun ajaksi seuraavaan ruutuun eli puhelinkoppiin.

2. Ajautuit avotoimistoon, jossa keskitymistä vaativa tehtävä vie toivottua enemmän aikaa. Jää tähän ruutuun kahden vuoron ajaksi.

3. On videopalaverin paikka. Palaa kolme ruutua taaksepäin ja pidä palaveri rauhallisessa videopalaveritilassa.

4. Sait loistoidean. On nopea brainstormauksen aika, pyydä kaverit hetkeksi kahden askeleen päässä olevaan SmartBlockiin.

5. Sait tehtyä hommat tehokkaasti, siirry seuraavan SmartBlockin kautta kahville.

6. Listaa kolme ideaa, miten hyödyntäisit omassa toimistossasi muunneltavia työtiloja. Etene kaksi askelta eteenpäin.

7. Jos kiersit kaikki SmartBlockit, työpäivä on suoritettu onnistuneesti. Saat hypätä suoraan maaliin.

Tosielämään sujuvampi arki?
Kurkkaa tästä ja jätä yhteystietosi.
Lähetämme 10 ensimmäiselle
Fazerin karkkiboxin.

