



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Jari Karjalainen

ASENNE RATKAISEE

TUOTTAVUUTTA OSAAMISESTA -OHJELMAN OSALLISTUJA-
YRITYSTEN KOKEMUKSIA TYÖSTÄ JA TEKIJÖISTÄ



Xamk inspiroi 4

ASENNE RATKAISEE - Tuottavuutta osaamisesta -ohjelman osallistujayritysten kokemuksia työstä ja tekijöistä

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Pienyrityskeskus

Mikkeli 2018

© **Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu**

Tekijä: Jari Karjalainen

Kannen kuva: iStock

Valokuvat: iStock, Darcmedia, BLC Telecom ja Savcor Tempo Oy

Graafinen suunnittelu ja taitto: Vinkeä Design Oy, Petri Hurme

ISBN: 978-952-344-069-2 (PDF)

ISSN: 2489-6764 (verkkojulkaisu)

julkaisut@xamk.fi



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**



**Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus**



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

SISÄLLYS

Esipuhe	4
ABC Pitkäjärvi	7
BLC Telecom	11
Eläinklinikka Kurki	17
Eurofins Viljavuuspalvelu	23
Savcor Tempo	28
REIM Mikkeli	35
Suomi 100 vuotta - Kestääkö suomalainen johtaminen ajan tarkastelua?	40

ESIPUHE

Tämä casejulkaisu liittyy Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun toteuttamaan OSAAJA – monipuolisen ja pitkäaikaisen osaamisen hyödyntäminen -hankkeeseen, jota on osarahoittanut Etelä-Savon ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta. OSAAJA-hankkeen tavoitteena on ollut Etelä-Savon alueen yli 55-vuotiaiden työnhakijoiden osaamisen ja työnantajien kohtaaminen, jotta ikääntyneiden työntekijöiden työllistymismahdollisuudet paranisivat ja he pysyisivät työelämässä pitempään.

Työnhakijoiden valmennusten ja sparrausten lisäksi yrityksille on toteutettu käytännönläheinen Tuottavuutta osaamisesta -ohjelma (vuonna 2017), jonka tavoitteena on ollut valmentaa johtajia ja esimiehiä tulevaisuuden

työelämän johtamiselle asettamiin haasteisiin, ikäjohtamiseen ja oman johtamisen kehittämiseen. Tällaiselle valmennukselle on selkeä tarve Etelä-Savossa, jossa yritysten henkilöstön keski-ikä on korkeahko ja henkilöstö on yleensä työskennellyt pitkään samassa yrityksessä. Valmennus on antanut uusia näkökulmia monimuotoiseen johtamiseen sekä välineitä johtajana ja esimiehenä kehittymiseen.

Asenne ratkaisee -julkaisu koostuu kuuden Tuottavuutta osaamisesta -ohjelmaan osallistuneen yrityksen toiminnan esittelystä perustuen yritysten antamiin tietoihin. Lisäksi julkaisussa on suomalaisen johtamiseen liittyvä blogi, jonka kirjoittaja on ollut yksi ohjelman kouluttajista. Julkaisun keskiössä

ovat mm. henkilöstörakenne, rekrytointikysymykset, osaamisen kehittäminen, ikäjohtaminen, jaksaminen ja palkitseminen sekä muuttuvan toimintaympäristön vaikutukset henkilöstöjohtamiseen.

Kiitämme lämpimästi kaikkia haastateltuja henkilöitä aktiivisesta osallistumisesta Tuottavuutta osaamisesta -ohjelmaan ja tämän julkaisun toteuttamiseen.

Merja Ryökäs

Projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Pienyrityskeskus

ABC!
Pitkälampi



ABC PITKÄJÄRVI

ABC-ketju on S-ryhmän huoltoasemaketju, johon kuuluu palveluasemia, automaattiasemia sekä autonpesupaikkoja. ABC-liikennemyymälät ovat huoltoasemia, joilla toimii polttonesteen myynnin lisäksi ravintola ja ruokakauppa. Mikkelin Pitkäjärven liikennemyymälä on avattu vuonna 2012, sen liiketoimintaan kuuluvat ravintola, ABC Market -elintarvikemyymälä ja polttonestepalvelut sekä oheispalveluna ABC Carwash -auto pesula sekä sähköautojen latauspiste.

Huoltoasema on auki 24 tuntia vuorokaudessa palvelun tiellä liikkujien ohella myös paikallisia asukkaita. Vaikka suurin osa asiakkaista tulee-

kin tien päältä, mm. lounasruokailijoita käy paljon myös lähiyrityksistä ja kaupunkialueelta.

Liikennemyymälän kokonaisliikevaihto on vuodessa noin 13 miljoonaa euroa, ja se työllistää talvisaikaan 30 henkilöä, kesällä enemmän. Henkilöstö on 18–62-vuotiaita, ja heistä vajaa kolmannes on miehiä. ”Tämä on kuitenkin onnekasta”, toteaa liikennemyymäläpäällikkö Minna Rasa. ”Normaalisti tällainen toimipaikka on hyvin naisvaltainen.”

Henkilöstön työnkuvaan kuuluu monenlaista tekemistä, sekä ravintola- että myymälätyökentelyä. Välillä käydään myös pesuhallilla ja

mittarikentällä. Työntekijät ovatkin valikoituneet niin, että he ovat valmiita opettelemaan ja tekemään monipuolista työtä eri vuorokaudenaikoina. Laajan osaamisen ohella henkilöstöltä vaaditaan myös korkeaa paineensietokykyä, sillä asiakasmäärissä on suurta vaihtelua, ja työ on siksi välillä ennustamatonta.

Minna Rasan mielestä on myös ymmärrettävä, ettei työkaveri aina tiedä kaikesta kaikkesta. ”Arvostetaan työkaveria niillä tiedoin, mitä hänellä on. Jos joku juttu on tekemättä, se ei ole tahallaan jätetty, vaan on tietoaukkoja tai sitä ei osata. Töiden tekeminen ristiin tuo sekä haastetta että hyötyä, esimerkiksi

”Arvostetaan työkaveria niillä tiedoin, mitä hänellä on.”

sairauslomien tuurauksessa. Työ on myös monipuolisempaa ja siten mielekkäämpää. Sitä huomaa, etteivät tavarat itsestään mene marketin hyllyyn ja tiskatakin pitää. Ei ole vaan se joku, joka tekee homman.”

Uuden henkilöstön arkinen perehdyttäminen tapahtuu liikenneasemalla siellä jo työskentelevien henkilöiden toimesta. Osaamispuutteisiin pyritään keskittymään ja täydentämään nimenomaan niitä. Siten saadaan varmuutta

toimia erilaisissa tilanteissa asiakkaiden kanssa. Jokainen työntekijä suorittaa myös turvapassin, jotta on valmius toimia myös erilaisissa poikkeustilanteissa.

Liikenneaseman henkilöstön vaihtuvuus on melko pientä ja työntekijät ovat toimipaikkaan sitoutuneita. Myös kesätyöntekijät ovat usein olleet töissä Pitkäjärvellä jo aiemmin. Oppilaitosyhteistyössä halutaan olla etunenässä tarjoamassa nuorille harjoittelu- ja työpaikkoja, mahdollisuuksia kehittyä ja nähdä työelämää. Rekrytoinneissa hyödynnetäänkin oppilaitosten harjoittelujaksoja, esimerkiksi keittiössä on saatu siitä hyviä kokemuksia.

Rasa painottaa, että ”ulospäinsuuntautuneisuus, asiakaspalveluhenkisyys ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytyksiä kaikissa tehtävissämme. On pystyttävä kommunikoimaan työkavereiden kanssa siitä, mitä missäkin vaiheessa tehdään, koska täällä ei yksinkertaisesti voi tietää ja osata kaikkea, ja aina tulee uutta opittavaa eri sektoreilta. Asiakas ei tätä pysty tietämään vaan olettaa, että se työntekijä tietää, jolta hän asiaa kysyy.”

”Asenne ratkaisee. Muutoshaluinen ja oppimiskykyinen ihminen kyllä sopeutuu ja omaksuu asiat. Toki keittiössä täytyy olla



”Myös esimies-työssä pitää omaa tietotaitoa päivittää, jotta pysyy kehityksessä mukana.”

keittiökoulutusta, tietoa elintarvikkeista ja ymmärrystä esimerkiksi tuoteturvallisuudesta ja erityisruokavalioista. Mutta tietoa ja taitoa tarvitaan joka osa-alueella. Tämä on jatkuvaa muutosta, opittavaa tulee monelta sektorilta, ja esimerkiksi digitalisaatio on tätä päivää ja muuttaa työtä. Se muun muassa tuo helpotusta tilauksiin ja antaa väljyyttä myös asiakkaille. Ihmiset katsovat paljon verkosta, mihin mennään syömään, mitä missäkin on tarjolla. Pannaanko vilkku päälle ja mennäänkö syöl-

mään Kuorttiin, Pitkäjärvelle vai Juvalle. Myös esimiestyössä pitää omaa tietotaitoa päivittää, jotta pysyy kehityksessä mukana.”

ABC:llä pyritään lisäämään henkilöstön motivaatiota ja jaksamista koko henkilöstön tulospalkkiojärjestelmällä ja monipuolisilla tuetuilla liikuntamahdollisuuksilla. ”Työntekijöiden työkyky on totta kai otettava huomioon”, toteaa liikennemyymäläpäällikkö Rasa. ”Halutaan tukea sitä, että ihmiset pystyvät olemaan eläkeikänsä saakka töissä. Käytössä on mm. varhaisen tuen keskustelumallit. Tämä ei ole vain vanhempien ihmisten asia, vaan esim. tuki- ja liikuntaelinongel-

mia voi olla yhtä lailla niin parikymppisillä kuin vanhemmillakin, vaikka toisin helposti ajatellaan. Se pitää ottaa huomioon toiminnassa. Kun ollaan monitoimialalla, pystytään vaihtelevaan työtehtäviin siten, että työntekijä pystyy niissä parhaiten toimimaan. Tämä on meidän tapamme toimia eli antaa sellaista työtä, jota työntekijä kykenee hyvin tekemään. Myös hr-yksikkö ja työterveyshuolto pitävät silmällä, miten pystytään entistä paremmin ylläpitämään ihmisten työkykyä.”

BLC TELECOM

BLC Telecom tarjoaa Savonlinnan seudulla kattavat ja laadukkaat palvelut henkilöasiakkailla, yhteisöille ja yrityksille sekä teleoperaattoreille. Palveluvalikoimaan kuuluvat korkealaatuiset tietoliikenne-, puhelin- ja televisiopalvelut – aina vaativista yritysratkaisuista joka kodin viihdepalveluihin.

Yrityksen historia juontaa juurensa Savonlinnan puhelinyhdistyksestä, ja tänä päivänä konsernin palveluksessa on jo yli 300 henkilöä. Konserniin kuuluu neljä liiketoimintayhtiötä, joita ovat BLC Taito, BLC Telecom, BLC Turva ja BLC Rahoitus. BLC toimii 13 paikkakunnalla läpi Suomen ja pääkonttori on Savonlinnassa.

Savonlinnassa toimiva BLC Telecomin asiakaspalvelutiimi koostuu yhdeksästä asiakaspalvelun ammattilaisesta, jotka palvelevat niin kuluttajia kuin yrityksiäkin sähköpostitse, puhelimitse ja paikan päällä. Tiimin tehtäväkenttä on laaja; asiakkaiden tilauksia vastaan ottaminen eri kanavista ja niiden kirjaaminen eri järjestelmiin, tuotteiden ja palveluiden myynti, laskutus jne. Asiakaspalveluun kuuluu myös myymälä BLC Center Savonlinnan keskustassa.

”Asiakaspalvelu on hämäävä nimi, se on myös tärkeä myyntirajapinta”, sanovat asiakaspalvelu- ja henkilöstöpäällikkö Tiina Laamanen

ja asiakaspalvelutiimin vetäjä Minna Hytönen. ”Ja jokainen henkilökunnasta on tällä hetkellä vähän myyjä, tehtävästä riippumatta.”

Varsinaisessa asiakaspalvelutiimissä henkilöstön ikä vaihtelee alle 30 vuodesta aina 60 vuoteen. Työntekijöiden koulutustausta on vaihteleva, mutta useimmilla heistä on kaupallinen peruskoulutus. ”On hyvä olla joku peruskoulutus, asiakasrajapinnassa vaikka kaupallinen, mutta se ei ole välttämätön edellytys, jos on hyvä tyyppi. Meillä on monenlaista tehtävää, ja asenne ratkaisee. Työn ohessa pystyy kouluttautumaan ja pystytään kouluttamaan, mutta jos asenne

”Yhdessä enemmän.”

on pielessä, on sitä vaikea muuttaa”, sanoo 30 vuotta yrityksessä erilaisissa tehtävissä työskennellyt Tiina Laamanen.

”Meillä BLC:llä jokapäiväistä toimintaa ohjaavat myös yhtiön arvot: Iloisuus, Tuloksellisuus, Uudistuvuus ja Asiakslähtöisyys. Koko henkilöstöllemme ITUA on muistisääntö arvois-

tamme, vahvasti positiivinen arkipäivässäkin näkyvä ohjenuora”, kertoo Laamanen.

”Ammattilaiseksi pääsee vuosien saatossa. Kukaan ei ole heti valmis. Aina tulee uutta ja pitäisi osata myös vanhat palvelut, on pitkä tie perehtyä tehtävään. Yleensä lähdetäänkin pienin askelin, yksi osa-alue kerrallaan. Kaikkeen ei pysty kerralla perehtymään”, toteaa Minna Hytönen.

BLC Telecomin toimiala kehittyy koko ajan voimakkaasti. Teknologian kehittyessä muuttuvat myös internetin käyttötottumukset. Nopein ja

luotettavin laajakaistayhteys toteutetaan nyt ja tulevaisuudessa valokuidulla. Lisäksi BLC tarjoaa Savonlinnassa nopeita nettiyhteyksiä kaapelitelevisioverkon kautta.

”Ihmisten tarpeet muuttuvat myös. On paljon sellaisia ihmisiä, jotka tekevät vain tiettyä asiaa, maksavat laskun, selailevat nettiä, pelaavat tai katsovat videoita. Tarpeet ovat erilaisia, ja asiakaspalvelijoiden tehtävänä onkin löytää hyvä ratkaisu siten, että asiakas on tyytyväinen ja vähän enemmänkin,” sanovat Laamanen ja Hytönen.





”Ammattilaiseksi pääsee vuosien saatossa. Kukaan ei ole heti valmis. Aina tulee uutta ja pitäisi osata myös vanhat palvelut.”

Yrityksen henkilöstön koulutus on myös jatkuvaa, ja siihen panostetaan. Lisäksi tuetaan myös työn ohella tapahtuvaa omaehtoista ammattitaidon kehittämistä.

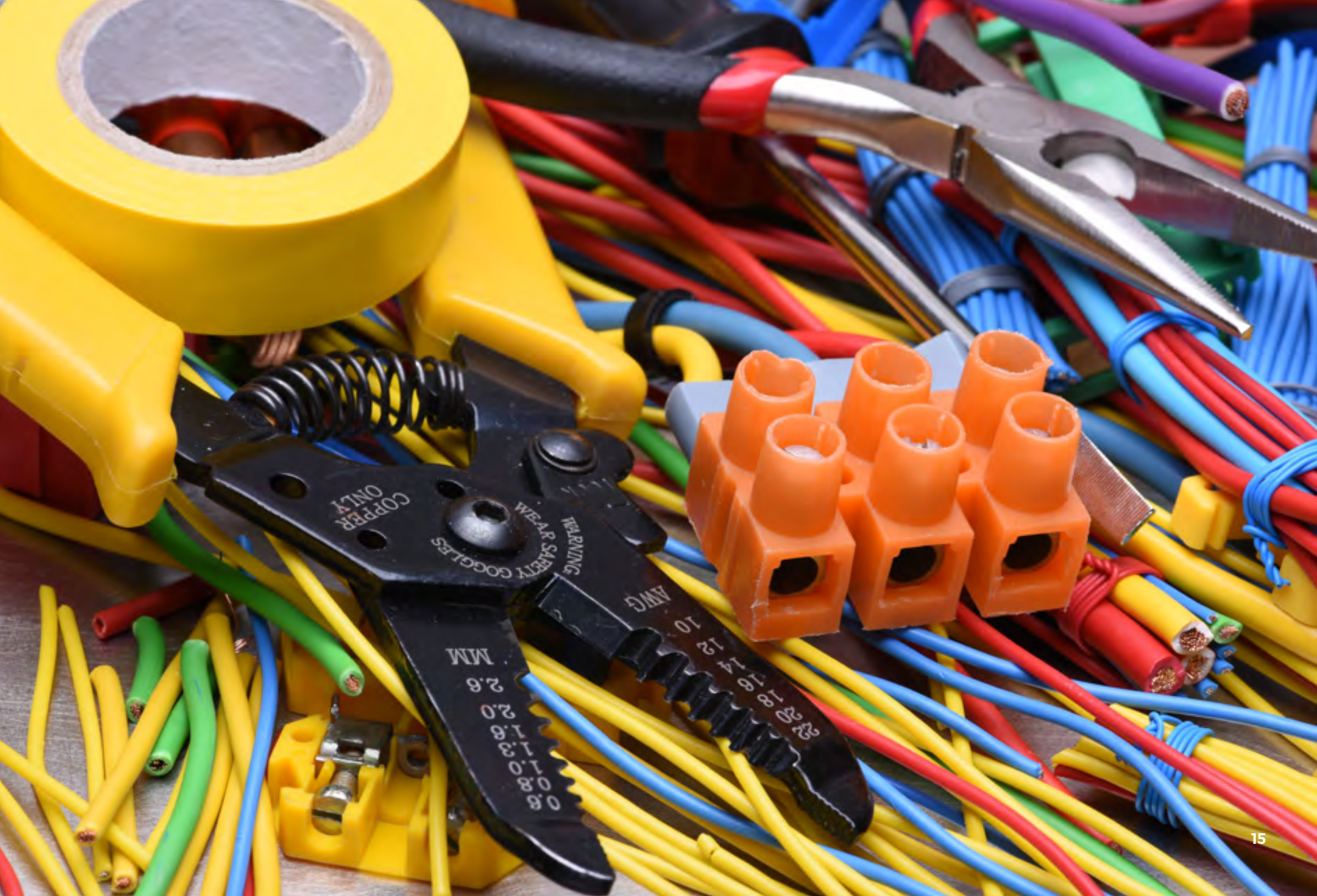
BLC:llä tuetaan jaksamista tarjoamalla sellaista omaehtoista tekemistä, josta voi samalla kerätä voimia. ”Meillä on hyviä etuja harrastamiseen, mm. konsertteja, jumppaa, karting-autoilua, ja käytössä on myös oma kuntosali. Kerran vuodessa on konsernin yhteinen hyvinvointipäivä, kulttuuri- ja liikuntaseläit ovat jatkuvasti käytössä. On tietysti pitkälti henkilöstä kiinni, haluaako niitä hyödyntää”, kertoo Tiina Laamanen.

BLC:n kokoisessa yrityksessä on tilaa myös eri alojen opiskelijoille. ”Asiakaspalveluyksikössä meillä on ollut 2–3 harjoittelijaa vuodessa eri oppilaitosten kautta”, toteaa Minna Hytönen. Hytösen mukaan työharjoittelija tuo parhaassa tapauksessa uutta energiaa koko tiimiin ja tuoretta tietoa omalta alaltaan.

Yrityksessä on paljon mietitty myös ikään ja ikäjohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Laamanen mukaan aiemmin monet ikääntyneetkin työntekijät kasvoivat tietotekniikan mukana, mutta viimeisten kymmenen vuoden aikana kehitys on kiihtynyt, ja nuoremmat sukupolvet

ovatkin rohkeampia kokeilemaan ja käyttämään uusia laitteita. Heillä on siihen hyvät perusvalmiudet, ja opeteltavaa on lähinnä vain ohjelmissa. Yleisesti on myös havaittu, että jos työntekijät omassa elämässään käyttävät yrityksen tarjoamia palveluja, kuten kanavapaketteja tai ohjelmien tallennusta, on luonnollisesti helpompaa myydä niitä myös asiakkaille sekä opastaa niiden käytössä. Tämän vuoksi henkilöstöä kannustetaan monipuoliseen palvelujen käyttöön.





ELÄINKLINIKKA  KURKI

ELÄINKLINIKKA KURKI

Eläinklinikka Kurki Oy on eläinlääkäri Eeva Kurki-Huttusen vuonna 1995 toiminimellä perustama yritys, joka toimii Mikkelin Tuppuralassa entisissä Postipankin tiloissa. Yritys muutettiin osakeyhtiöksi vuonna 2010, jolloin klinikan toimitusjohtajana ja toisena yrittäjänä aloitti Eevan aviomies Markus Huttunen. Nykyisin Kurjessa työskentelee yhdeksän henkilöä, ja yrityksen vuosiliikevaihto on yli 800 000 euroa.

Klinikan monipuolisiin palveluihin kuuluvat mm. eläinten terveystarkastukset, sairauksien tutkimus ja hoito, rokotukset, kirurgia, laserterapiahoitot, akupunktio, röntgen- ja

ultraäänitutkimukset, laboratoriopalvelut sekä eläinten eutanasia ja tuhkaukseen välittäminen. Kun palvelut ovat vuosien kuluessa laajentuneet, on myös yrityksen tiloja jatkuvasti laajennettu ja remontoitu. Hoitotoiminnan ohella klinikalla myydään hoitotarvikkeita, ravintolisiä ja eläinten erikoisruokia. Myös lääkkeitä saadaan tarvittaessa asiakkaille heti mukaan.

Yrityksen potilaat ovat hiiristä aina 90-kiloiseen koiriin. Palvelujen fyysisesti raskain osa on eläinten nostelu, ja ergonomiaan on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota: kaikissa toimenpidehuoneissa on korkeussäädettävät

sähköpöydät. Käytössä on myös mattoja, joissa on kahvat eläinten nostamista varten.

Eläinlääkäripalvelut ovat olleet voimakkaassa kehityksessä, ja Kurki on pyrkinyt pysymään muutoksessa mukana. Klinikka on jatkuvasti investoinut uuteen teknologiaan. Röntgenkuvien digitaalinen kuvanlukija hankittiin vuonna 2009, hammasröntgen otettiin käyttöön 2012. Sen avulla pystytään oleellisesti parantamaan hammashoittoon liittyvää diagnostiikkaa. Syksyllä 2014 yritykseen hankittiin nykyaikainen ja tehokas IV-luokan laserhoitolaite, jolla pystytään antamaan apua monenlaisiin eläinten vaivoihin. Kesällä 2015

”Teknologia ei korvaa ihmistä vaan parantaa palvelutasoa. Lopputulos on monipuolisempi ja luotettavampi.”

hankittiin moderni ultraäänilaite. Viimeisin iso investointi on ollut uusien analyysaattoreiden hankkiminen laboratorioon erilaisten verinäytteiden analysointia varten.

”Teknologinen kehitys tulee Yhdysvalloista ja peilaa ihmisten hoitoa”, toteaa toimitusjohtaja Huttunen. ”Jotkut omistajat haluavat hoitaa eläimiä hyvin pitkälle, on keinoniveliä ja ehkä tulevaisuudessa jopa elinsiirtoja. Sytostaattihoidot ovat jo arkipäivää. Eläinten kohdalla on kuitenkin mietittävä, mikä on järkevää, mutta mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Teknologia ei kuitenkaan korvaa ihmistä vaan parantaa palvelutasoa. Lopputulos on monipuolisempi

ja luotettavampi. Jonkun pitää aina ottaa verinäyte, sentrifuugata se ja niin edelleen.”

Eläinlääkintäala on naisvaltainen, ja Kurjessakin kaikki toimitusjohtajaa lukuun ottamatta ovat naisia. Henkilöstön ikäjakauma on laaja, vanhin työntekijä on yli 60-vuotias. Laaja ikäkirjo nähdään yrityksessä rikkautena, sillä se tuo näkemystä ymmärtää asiakkaita, koska hekin ovat eri ikäisiä.

Huttusen mukaan työntekijöiden rekrytointi on haastavaa. Monet ovat kiinnostuneita eläimistä ja niiden parissa työskentelystä, mutta kaikilla ei kuitenkaan ole täysin realistista





”Työhön kuuluu paljon muutakin kuin eläinten hoitoa – täytyy tulla myös ihmisten kanssa toimeen.”

kuvaa työstä, sillä siihen kuuluu paljon muutakin kuin eläinten hoitoa – täytyy tulla myös ihmisten kanssa toimeen. Eniten rekrytoidaan hoitajia, mikä vaatii myös yritykseltä omaa panosta; pyritään löytämään aidosti motivoitunut henkilö ja kouluttamaan häntä. Hyvän eläinlääkäriin löytäminen ja rekrytointi pidemmäksi ajaksi ei sekään ole aina helppoa. Klinikalla tehdään perustyön ohella vaativiaakin töitä, ja eläinlääkäriillä pitäisi siksi olla aiempaa kokemusta.

”Etelämpänä Suomessa eläinlääkäriin löytäminen voisi olla helpompaa. Kokeneella eläinlääkäriillä puolison työnsaanti voi olla

kynnyskysymys,” arvioi Huttunen. Yrityksen työntekijöiden vaihtuvuus on kokonaisuutena kuitenkin aika vähäistä, ja monet ovat työskennelleet Kurjessa jo yli 10 vuotta.

”Hoitajien työ on monipuolista verrattuna ihmisten hoitoon. Periaatteessa jokaisen hoitajan on osattava jokainen palvelujen osa-alue, kuten röntgen ja leikkaukset. Eläinlääkäripuolella taas on pakko erikoistua johonkin asiaan, jos haluaa tehdä työn hyvin ja korkealla tasolla. Mutta vääjäämättä lääkärikin on hallittava aika iso skaala tällä paikkakunnalla. Isommissa eläinsairaaloissa voi erikoistua vaikkapa pelkästään silmiin. Meillä on eri-

koistettu eniten tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin, sisätauteihin ja hammashoitoihin.”

”Alalla kuin alalla joutuu nykyisin miettimään myös markkinointia, muuten sinut helposti unohdetaan. Vielä 15 vuotta sitten riitti, kun teki töitä. Pidän myös tärkeänä koulutusta, kun ala kehittyy” sanoo Huttunen. ”Varsinkin palveluyrityksessä henkilökunnan rekrytointi, motivaatio, osaaminen ja koulutus ovat ratkaisevan tärkeitä. Meillä on ollut tuuriakin matkassa, kun on löytynyt hyviä ihmisiä, joita myös kiinnostaa yrityksen ja sen brändin kehittäminen.”



eurofins

VILJAVUUSPALVELU OY



EUROFINS VILJAVUUSPALVELU

Eurofins Viljavuuspalvelu Oy on vuonna Helsingissä 1952 perustettu maatalous- ja ympäristölaboratorio, jonka toiminta kattaa analyysipalvelut koko elintarvikeketjulle alkutuotannosta alkaen. Lisäksi tuotetaan analyysipalveluja muillekin asiakasryhmille, mm. ympäristönhoidon ja -valvonnan tarpeisiin.

Yritys on osa Eurofins Scientific -konsernia, jolla on 375 laboratoriota yli 40 maassa ja henkilökuntaa yhteensä yli 22 000. Eurofins Scientificin analyysipalveluvalikoima kattaa yli 130 000 analyysimenetelmää aitousen, alkuperän, tuoteturvallisuuden, toistettavuuden, koostumuksen ja puhtauden testaamiseen.

Viljavuuspalvelu on toiminut Mikkelissä vuodesta 1992. Aiemmin yksikössä oli myös vesianalytiikkaa ja mikrobiologiaa, vuodesta 2015 alkaen Mikkelissä on keskitytty maanviljelyssä tarvittaviin analyysihin. Yrityksen liikevaihto 2016 oli 3 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 22, kiireisimpinä aikoina määrä nousee 28:aan. Koko Suomessa työntekijöitä on 430.

Näytteenottopalveluja tarvitsevia asiakkaita ovat viljelijät, urheilu- ja golfkentät sekä rehuteollisuus. Rehunäytteet ja maanäytteet tuovat nyt 70 % liikevaihdosta. Yhteistyötä näytteenotossa tehdään myös 4H-nuorten

kanssa. ”Viljelijä voi tilata näytteenottajan säästääkseen omaa aikaa. Tämä on Suomessa vielä pientä, mutta tilakoot kasvavat ja viljelijät joutuvat yhä tarkemmin miettimään, mihin oman aikansa käyttävät”, arvioi toimitusjohtaja Ano Halonen.

Viljavuuspalvelu tekee myös kasvianalyysejä ja puiden neulasista metsän ravinnetila-analyysejä. Kasvava palveluala on teollisuuden ja jätehuollon sivutuotteiden tutkiminen maanparannus- ja lannoituskäyttöön eli ravinteiden kierrätys, mikä on osa niin sanottua kiertotaloutta.

Viljavuuspalvelu
nähdään
vakaana ja
luotettavana
työnantajana.
Jotkut ovat
olleet vuodesta
1992 lähtien.

Yrityksessä on viime aikoina kiinnitetty huomiota tietotekniikan kehittämiseen eli siihen, miten asiakas pystyy helpoimmin tekemään sähköisen tilauksen sekä miten ja missä muodossa analyysien tulokset tulevat. Kansainvälinen konsernirakenne puolestaan helpottaa uusien tuotteiden kehittämistä, sillä alan tuotekehitys vaatii paljon tutkimustyötä, resursseja ja rahoitusta. Nyt voidaan tarjota Suomen markkinoille sellaisia tuotteita, joita ei olisi voitu täällä kehittää, esimerkiksi maa-analytiikkaan liittyvää laajaa ravinneanalytiikkaa sekä rehuanalyysiin tarvittavaa laajaa kalibrointiaineistoa.

Yrityksen henkilöstö on pääasiassa laborantteja, lisäksi Mikkelissä työskentelee kemistejä, agrologeja ja toimistohenkilöitä sekä maalaboratoriossa käyttöinsinööri. Henkilöstön vaihtuvuus on erittäin vähäistä, sillä laboratorioala on melko keskittynyttä ja Etelä-Savossa on vain vähän muita alan työpaikkoja. ”Uskon myös siihen, että Viljavuuspalvelu nähdään vakaana ja luotettavana työnantajana”, toteaa toimitusjohtaja Halonen.

Työntekijöiden keski-ikä on noin 50 vuotta, ja jotkut ovat olleet yksikössä sen alusta lähtien. Sairauspoissaoloja on hyvin vähän, mutta





työssä jaksaminen nousee aika ajoin esille. Toiminta on nimittäin riippuvaista säästä – maanäytteitä pystytään ottamaan heti, kun pelloilta on saatu korjattua viljat. Jos kasvu-kausi on myöhässä ja viljankorjuu myöhästyy, tulevat myös maanäytteet myöhään, ja kaikki samanaikaisesti. Tällaisten tilanteiden ennakointi on vaikeaa ja työtaakka saattaa olla jonkin aikaa kova.

Näytteiden käsittelyssä on muutamia tehtäviä, joihin ei vaadita pitkää koulutusta. Koska toiminnassa on selkeää kausivaihtelua, on kii-reapua hankittu henkilöstövuokrausryityksen kautta. Myös yrityksessä aiemmin työsken-

nelleitä on palkattu avuksi, jos he ovat olleet edelleen käytettävissä.

”Työyhteisö on pieni, ja henkilöstöltä vaaditaan hyvää yhteistoimintaa”, toteaa Halonen. ”Henkilöstölle tiedotetaan paljon: joka päivä käydään läpi tuotantoon liittyvät asiat ja lisäksi pidetään laajemmat viikkopalaverit. Myös aamu- ja ilta-päiväkahveilla ollaan kaikki aina yhdessä.”

Muutamisiin tehtäviin ei vaadita pitkää koulutusta, mutta pienessä työyhteisössä on yhteistoiminnan oltava hyvää.

SAVCOR TEMPO

Savcor on mikkeliäinen perheyritys, jonka perustettiin 1981 tuottamaan prosessiteollisuuden tarvitsemia palveluita sähkökemialliseen korroosionestoon. Vuoteen 2014 mennessä konsernin liiketoiminta oli laajentunut maailmanlaajuiseksi muun muassa matkapuhelinteollisuuteen, robotiikkaan ja metsäteollisuuden tietojärjestelmiin ja prosessiteollisuuden diagnostiikkaan. Liikevaihto oli yli 100 miljoonaa euroa ja työntekijämäärä yli tuhat. Alkuperäisen, metsäteollisuuden ohjelmistoihin ja sähkökemialliseen korroosionestoon sekä monitorointiin erikoistuneen yhtiön, Savcor Oy:n, liikevaihto oli vuonna 2016 noin 12 miljoonaa euroa.

Keväällä 2017 ohjelmistotoiminta siirtyi amerikkalaisomistukseen, ja jäljelle jääneestä osasta syntyi Savcor Tempo Oy, jonka myötä liiketoiminta palasi juurilleen. Savcor Tempon päätuotteita ovat sähkökemialliset korroosionesto- ja monitorointijärjestelmät sekä infrastruktuurirakenteiden monitorointi. Asiakaskunta koostuu suurista sellu- ja paperiteollisuuden yrityksistä, öljy-yhtiöistä, ydinvoimaloista, monikansallisista kemianteollisuuden yrityksistä sekä tie- ja rautatieverkkoja hallinnoivista julkisista organisaatioista. Asiakkaita on laajalti eri puolilla maailmaa; esimerkiksi Etelä-Amerikassa, Afrikassa, Venäjällä ja Australiassa. Savcor

Tempon toimipisteet sijaitsevat Mikkeliissä, Moskovassa ja Vancouverissa Kanadassa, mutta tarvittaessa suomalainen henkilöstö matkustaa asennuskohteisiin.

Yrityksen referenssilista kattaa satoja katodisen ja anodisen suojauksen sovellutuksia, joita käytetään prosessiteollisuuden ja infrarakenteiden korroosion estoon. Näiden järjestelmien avulla teollisuuden suurten prosessilaitteiden tai siltojen, satamarakenteiden tai muiden vastaavien infrarakenteiden elinkaarta pysytetään merkittävästi pidentämään. Lisäksi yritys tuottaa rakenteiden monitorointipalveluja, joiden avulla tarkkaillaan esimerkiksi

siltarakenteen kuormitusta, käyttäytymistä ja siihen kohdistuvia olosuhteita.

Savcor Tempon korroosionestojärjestelmät pohjautuvat edelleen sähkökemian sovelluksiin. Suojausjärjestelmiin kuuluu ohjelmistojen lisäksi mekaniikkaa, elektroniikkaa ja sähkötekniikkaakin. Laitevalmistajat ovat Savcor Tempon pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita pääosin Mikkelin seudulta.

Savcor Tempon liikevaihto vuonna 2018 on 5–6 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on noin kolmekymmentä. Suurin osa henkilöstöstä toimii teknisessä asiantuntijatyössä, pari

henkilöä taloushallinnossa ja muutama tekee myynnin asiantuntijatehtäviä. Koulutustaaltaan valtaosa on eri alojen insinöörejä; esimerkiksi sähköautomaatio- tai koneautomaatio-insinöörejä. Henkilöstön keski-ikä on 41 vuotta ja ikähajonta on verraten pientä. Henkilöstön vaihtuvuus on hyvin vähäistä heijastaen liiketoiminnan stabiilia luonnetta.

”Tämä on erityisala, mistään koulusta ei suoraan valmistu tämän alan asiantuntijaa. Opin ja asiantuntemuksen saa työelämässä. Onkin aika tyypillistä, että henkilöt ovat alalla pitkään”, kertoo henkilöstöpäällikkö Minna Wilkman. ”Kaikilla täällä työskentelevillä on

”Kun vuosia kertyy lisää, saa myös selkän-
ojaa ja näkemystä omaan tekemiseen.”







työhistoriaa Savcorilla yli 10 vuotta, pisimpään talossa olleilla jo 35 vuotta”, itsekin 21 vuotta yrityksessä työskennellyt Wilkman toteaa.

”Merkittäviä tekijöitä pitkässä työsuhteessa ovat olleet hyvä työilmapiiri, yrityksen toimintatavat ja yrityskulttuuri. Hierarkia on ollut aina matala, ja kaikki pystyvät kommunikoimaan kaikkien kanssa.”

Wilkmanin mukaan pieni paikkakunta on yritykselle hyvästä ja pahasta. ”Kun on mieluisa työpaikka, sitoudutaan siihen hyvin. Varjopuolena taas on se, että jos tarvitaan lisähenkilöstöä, jolla on tiettyä erityis-

osaamista, on sitä pienellä paikkakunnalla vähemmän tarjolla. ”

Yrityksen kulttuuriin kuuluu vahvasti se, että omasta työstä on jokaisella vastuu, mutta työn saa hoitaa niin kuin parhaaksi näkee. Myös kehityspolut ovat selviä; jos joku haluaa tehdä enemmän, siihen annetaan mahdollisuus ja vastuuta saa lisää.

Projektitoimituksista ja jälkimarkkinoinnista vastaava päällikkö Isto Virtanen on työskennellyt pitkään Savcorissa. Hän tuli yritykseen insinööriopiskelijana kesätöihin 19 vuotta sitten, omin sanoin ”puolivalmiina opiskeli-

”Koulutuksen kautta saa omaankin reppuun lisää tavaraa, kun pääsee keskustelemaan vastaavassa tilanteessa olevien ihmisten kanssa.”

”Tämä on erityisala, mistään koulusta ei suoraan valmistu tämän alan asiantuntijaa. Opin ja asiantuntemuksen saa työelämässä.”

jana kokopäivätoihin”. ”Arvostan tekemisen vapautta, oman työnsä saa suunnitella melko vapaasti miten parhaaksi näkee. Sovitut hommat hoidetaan ja maali on kirkaana mielessä.”

Virtanen on pyrkinyt vahvistamaan omia esimiesvalmiuksiaan kouluttautumalla ja osallistunut esimerkiksi Pienyrityskeskusten järjestämiin koulutuksiin. ”Koulutuksen kautta saa omaankin reppuun lisää tavaraa, kun pääsee keskustelemaan vastaavassa tilanteessa olevien ihmisten kanssa.”

Virtanen korostaa myös kokemuksen merkitystä. ”Jos prosessissa on tietty olosuhde,

pyritään löytämään vastuksia siihen, miten valittu materiaali siinä käyttäytyy, ja jos prosessissa tapahtuu muutoksia, niin pyritään selvittämään, miten ne vaikuttavat valitun materiaalin käyttäytymiseen ja toimintaan. Kun tulee taloon, on asiat opiskeltava käytännön kautta. Kun vuosia kertyy lisää, saa myös selkänöjää ja näkemystä omaan tekemiseen.”

Yrityksessä kiinnitetään paljon huomiota työilmapiiriin ja työturvallisuuteen, eikä vakavia työtaturmia ei ole koskaan sattunut. Henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista pyritään tukemaan tarjoamalla erilaisia vapaaajan aktiviteetteja, ja vuosittain on useita

yhteisiä tapahtumia. Joskus tapahtumissa ovat mukana myös puoliset, mikä on Savcor Tempossa koettu hyvänä asiana.

REIM MIKKELI

REIM Mikkeli Oy on osa REIM Group Oy:tä, jolla on isännöitsijätoimistoja 13 eri paikkakunnalla. Yhteensä REIM Group työllistää noin 200 henkilöä. Toimistot ovat itsenäisiä, erillisiä REIM Groupin tytäryhtiöitä. Mikkeliässä yritys työllistää kuusi henkilöä, ja isännöitsijöiden ohella henkilöstöön kuuluu kirjanpitäjiä. Päätoimialana on perinteinen taloyhtiöiden isännöinti, minkä ohella yritys isännöi muutamia liikekiinteistöjä.

Alalla 30 vuotta ollut REIM Mikkelin toimitusjohtaja Asko Laukkanen kuvailee työtä näin: ”Tehdään asioita, jotka eivät näy asukkaille, kuten kirjanpito ja laskutus. Jos ne jätetään

tekemättä, syntyy älämölöä. Usein normiasukas ei tiedä, mitä isännöitsijä tekee, vaan kiinteistönhuolto ja isännöinti menevät sekaisin.”

Laukkanen näkee, että nykyisin ihmiset arvostavat asumisessa helppoutta. ”Isännöitsijään ei koskaan oteta yhteyttä, kun asiat menevät hyvin, ja se on yksi stressitekijä yrityksen työntekijöille. Heillä pitää olla paksut korvat, koska usein ihmiset soittavat vihaisina.”

”Hyvä puoli on työn vaativuus ja vaihtelevuus sekä mahdollisuus säätää omaa ajankäyttöään. Teet työt sitten milloin tahansa, liukumia ja iltatöitä silti tulee. Se on ollut rasite alalle

tulemiseen, ja se koetaan myös stressaavana. Tänä päivänä isännöitsijä ei kuitenkaan ole enää paikkaan sidottu. Nuorempi polvi alkaa ymmärtää, että tehtävät tehdään, eikä oleellista ole, miten ne tehdään. Toki tietyt asiat on kaikkien tehtävä kaikkien samalla tavoin, jos joku on vaikka lomalla”, kertoo Laukkanen.

Isännöintiala on varsin kilpailtu, ja viimeisen kymmenen vuoden aikana monet mikroyritykset ovat hävinneet isompien tieltä. Alan kehitykseen ovat vaikuttaneet suuresti ATK ja digitalisaatio, mikä samalla on kiristänyt kilpailua ja toimialan keskittymistä. ”Myös yhteistyökykyä tarvitaan aiempaa enemmän.



Ennen isännöitsijän työväliseenä oli lankapuhelin ja aikaa asioiden hoitamiseen meni huomattavasti enemmän. Nyt sähköposti helpottaa työtä, mutta ihmiset myös olettavat, että isännöitsijä on 24/7 tavoitettavissa.”

Toimitusjohtaja Laukkasen mukaan alalle tullaan usein melko vanhana, ja isännöitsijöiden keski-ikä on yli 50 vuotta. ”On hyvä, että on pikkuisen senioriteettiä, sillä se tuo uskottavuuden. Niiden ihmisten skaala, joiden kanssa tehdään töitä, on laidasta laitaan, ja elämänkokemuksen myötä ehdottomuus muuttuu neuvottelukyvyyksi.” Isännöitsijöiden

ikäntyminen tuo toisaalta mahdollisuuksia myös niille nuorille, jotka ovat valmiita ilta- ja viikonlopputöihin.

Alalle tullaan myös hyvin monenlaisilla koulutustaustoilla, ja isännöitsijän tehtäviin jopa ajaututaan. Suoraan kouluista tulee isännöitsijöitä vain vähän. Monet päteväytyvät alalle suorittamalla työn ohessa kursseja ja näyttökokeita, esimerkiksi isännöitsijän ammattitutkinnon (IAT) tai oppisopimuksen avulla. Myös alan ammattitutkinto edellyttää siis jo olemassa olevaa työsuhdetta. REIM Mikkelin henkilöstön koulutustausta on kaupallinen, ja

”Isännöitsijä
joutuu olemaan
pappina,
poliisina ja
lakimiehenä”



”Esimiesten pelinlukutaitoa on katsoa oikeat ihmiset oikeaan paikkaan, esimiehelläkin on sen jälkeen helpompaa.”

kaksi työntekijää on tullut yritykseen oppisopimuksen kautta.

Laukkanen arvioi alan olevan sellainen, että sillä ollaan joko vuosi, kaksi tai sitten hyvin kauan. ”Paras tausta on kaupallinen ja tekninen yhdistelmäkoulutus. Näyttökoejärjestelmä on myös erittäin hyvä, mutta se pitäisi saada valtakunnallisesti vertailukelpoiseksi. Työnantajan on tiedettävä, mitä työntekijä osaa. Hyvä esimerkki tästä ovat ATK-ohjelmat, ja siksi ATK-ajokortti pitäisi kaikkien suorittaa jo peruskoulussa tai viimeistään ammatillisessa koulussa.”

Laukkanen näkee esimiesten roolin tärkeänä myös työntekijöiden osaamisen vahvistamisessa. ”Tänä päivänä pitää mennä epämuksualueelle, mutta ensin pitää olla mukavuusalue, jossa onnistut ja pääset tekemään asioita. Kohta rupeat kyselemään lisäoppia ja laittamaan ideoita eteenpäin. Mutta jos kaikki ympärillä ovat epävarmoja, on helppo sanoa, ettei tämä tule onnistumaan ja tätä on jo kokeiltu. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin luoda hyvä työilmapiiri, sillä muuten työntekijät alkavat pelätä epäonnistumista. Heillä pitää olla mahdollisuus kokeilla ja palata takaisin. Paljon mukavampi on tehdä sellaista duunia, jota osaa tehdä. Esimiesten pelinlukutaitoa

on katsoa oikeat ihmiset oikeaan paikkaan, esimiehelläkin on sen jälkeen helpompaa.”

Alalla uskotaan töitä riittävän myös tulevaisuudessa, sillä asunto-osakeyhtiöt kasvavat ja lainsäädäntö tulee entistä monimutkaisemmaksi. Samalla isännöitsijän vastuu kasvaa ja sivutoimisten isännöitsijöiden määrä vähenee. ”Koska asunto-osakeyhtiö on omalaatuinen tapa hallinnoida asumista, eikä sitä koskevaa lakia ei ole käytännössä muualla kuin Suomessa, niin tätä työtä ei viedä Kiinaan”, summaa toimitusjohtaja Laukkanen.

Esa Lehtinen

SUOMI 100 VUOTTA

– KESTÄÄKÖ SUOMALAINEN JOHTAMINEN AJAN TARKASTELUA?

Vuotta 2017 voidaan pitää Suomessa suurena ja merkittävänä juhluvuotena maamme itsenäisyytemme täyttäessä 100 vuotta. Tämän sadan vuoden aikana on Suomessa tapahtunut todella paljon Suomen noustessa monista käymistään sodista huolimatta Euroopan köyhästä takapajulasta yhdeksi maailman vauraimmista valtioista. Tätä sataa vuotta voidaan tietenkin tarkastella monista erilaisista näkökulmista lähtien, mutta itse olen tässä kirjoituksessani ottanut kohteeksi itselleni läheisen aiheen eli johtamisen. Itselläni on aiheesta varsin pitkä ja monipuolinen kokemus, ja olenkin nähnyt johtamisessa tapahtuneita muutoksia hyvin paljon jo tuon ajan kuluessa.

”Johtamisen laatu Suomessa on viime vuosina polarisoitunut”

Johtamisessa ja johtamiskulttuureissa on Suomessa vuosisadan aikana tapahtunut paljon, ja usein vielä varsin nopeaan tahtiin. Näiden muutosten voidaan katsovan liittyvän kiinteästi meillä Suomessa tapahtuneeseen nopeaan taloudelliseen, teknologiseen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen maamme siirtyessä agraaritaloudesta teollistumisen kautta nykyiseen jälkiteolliseen palveluyhteiskuntaan. Johtamisessa on myös tänä aikana tapahtunut tietynlaista muutosta autoritäärisestä ja pelolla johtamisesta sekä patruunajohtamisesta kohti osallistavaa

ja valmentavaa johtamista sekä vähitellen lisääntyvää itsejohtoisuutta. Johtaminen on siis ajan mukana mennyt eteenpäin, mutta aikaisemmilla vuosikymmenillä esiintyneitä ja sinne menneen johtamisen roskalaatikoon jo heitetyksi luultuja johtamistapoja esiintyy vielä nykyäänkin. Pitkän kokemukseni myötä olen havainnut, että vaikka johtamisen laatu on Suomessa jatkuvasti mennyt eteenpäin, on se myös viimeisten vuosien aikana polarisoitunut. Tällä tarkoitan sitä, että ns. hyvien johtajien määrä on vähitellen kasvanut, mutta samaan aikaan myös ns. huonojen ja alisuoriutuvien johtajien ja esimiesten määrä on pysynyt vakiona, ellei jopa lisääntynyt.

Jos johtajuutta tarkastellaan johtajien tietojen ja taitojen kehittymisen kautta, ovat nykypäivän johtajat ja esimiehet aikaisempien sukupolvien esimiehiä huomattavasti edellä. Nykyään esimiehillä ja johtajilla on runsaasti mahdollisuuksia osallistua moniin laadukkaisiin esimies- ja johtamisvalmennuksiin. Lukuisat esimiehet ovat suorittaneet erilaisia johtamiseen liittyviä tutkintoja, joista mainitsen nyt tässä esimerkiksi JET:n ja MBA:n. Lisäksi he ovat jo suomalaisen koulujärjestelmän korkean laadun takia peruskoulutustasoltaan hyvin osaavia. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä herättää kysymys: Tekevätkö nämä tiedot ja taidot heistä automaattisesti parempia esimiehiä ja johtajia? Mielestäni ei! Koulutukset, valmennukset ja tieto/taito yleensä antavat hyvän pohjan sekä luovat edellytykset esimiesten ja johtajien kehittymiselle, mutta esimiehellä pitää olla jotain muutakin. Ehkä tämä seuraava omassa työssäni kohtaama johtaja avaa hieman tätä asiaa.

Olin eräässä isossa suomalaisessa yrityksessä esittelemässä esimiehille infotilaisuudessa pian aloitettavaa kaksivuotista esimiesvalmennusprojektia. Infon jälkeen jäin juttelemaan asiasta kiinnostuneiden esimiesten kanssa. Yksi valmennukseen osallistuva ison osaston johtaja Pekka (nimi muutettu) sanoi yllättäen, ja jopa hieman haastaen, minulle näin: ”Tiedätkö, olen käynyt lukuisissa esimies- ja johtamisvalmennuksissa niin Suomessa kuin ulkomailla. Omasta mielestäni hallitsen hyvin nuo asiat. Itse asiassa pidän itseäni varsin hyvänä esimiehenä!” No, ennen valmennuksen aloittamista jokainen esimies ja heidän esimiesosaamisensa arvioitiin kollegojen, heidän suorien alaistensa ja esimiestensä sekä heidän omasta toimestaan. Pekka sai suorilta alaisiltaan varsin murskaavan arvion. Itse asiassa monet työntekijöistä kyseenalaistivat varsin voimakkaasti Pekan kykyjä toimia ylipäänsä esimiehenä. Kaikille esimiehille, kuten tietenkin myös Pekalle, annettiin kirjallinen kooste

nimettöminä heidän saamistaan arvioista. No, mitä Pekka teki? Hän kutsui omat suorat alaisensa osastonsa neuvotteluhuoneeseen, luki yksi kohta kerrallaan saamiaan palautteita ja kysyi tiukasti kaikkia silmiin katsoen ja ääni hieman väristen: ”Kuka teistä kirjoitti minusta näin arviointeihin?” Pekan toiminta herätti ymmärrettävästi tyrmistystä.

”Tekoölyn ja robotiikan jatkuvasta kehityksestä huolimatta ihminen johtaa yhä ihmistä”

Niin, tuolla tavoin ”Pekka” osoitti, että vaikka hän oli käynytkin lukuisissa esimies- ja johtamisvalmennuksissa niin Suomessa kuin muuallakin ja oli näin tiedollisesti varmasti erittäin pätevä, häneltä puuttui yksi tärkeä oppimiseen liittyvä taito. Hän ei ollut kyennyt omaksumaan omaan käytännön toimintaansa valmennuksissa saamiaan tietoja ja taitoja. Minun mielestäni koulutus ja valmennus on

vasta silloin hyvin onnistunut, jos jokainen osallistuja kykenee omaksumaan omaan päivittäiseen toimintaansa koulutuksissa läpikäydyistä opeista ainakin yhden asian. Lisäksi tämä omaksuminen ei todellakaan ole pelkästään kouluttajan tai valmentajan vastuulla, vaan jokaisella osallistujalla on myös oma vastuunsa tässä omaksumisprosessissa. No, en nyt yksin syyllistä ”Pekkaa” tai muitakaan esimiehiä siitä, että oppi ei aina mene käytäntöihin. Syytä on myös siinä, että nykymaailmassa johtamisen alueella tietoa on niin paljon saatavissa, että tämä saa kenessä tahansa johtamistaitojaan kehittävässä ihmisessä herkästi aikaan infoähkyn. Johtamisessakin on jatkuvasti liikkeellä muutaman vuoden välein vaihtuvia trendejä, jotka vaihtuvat jatkuvasti. Tällä tarkoitan sitä, että johtamisessa liikkuu aina muutaman vuoden sykleissä uusia ja hienoja ismejä, joita ulkomailta tuotavat gurut tulevat sitten kertomaan myös meille Suomeen. Juuri kun on päässyt omaksumaan

omaan johtamiseensa yhden trendin pääkohdat, tulee seuraava trendi ja kaikki alkaa taas alusta ja. Ei ihmeikään, että monen johtajan ja esimiehen pää tässä rumbassa välillä tuntuu sekoavan! Joskus jopa unohtuu, että kaikkien näiden hienojen ismien ytimenä on, ja pitää olla, ihminen. Näin tekoälyn ja robotiikan jatkuvasta kehityksestä huolimatta tosiasia on kuitenkin vielä se, että ihminen johtaa ihmistä. Jos tämän perustotuuden esimies ymmärtää, niin tällöin hän on jo tajunnut lähes kaiken oleellisen johtamisesta. Lisäksi tässä täytyy vielä muistaa, että johtajan pitää muistaa kehittää itseään koko ajan eikä pysähtyä luulevansa olevan täysin valmis. Kukaan ei koskaan voi olla täysin täydellinen johtaja. Tällaista johtajaa ei ole olemassa eikä koskaan tule olemaankaan. Kehitys on tärkeää sen vuoksi, että maailma muuttuu koko ajan, yhteiskunta muuttuu nopeaan tahtiin, työelämä kehittyy nopein harppauksin, sekä myös yksilöt ja heidän tarpeensa menevät eteenpäin.

Tämän vuoksi kukaan ei voi olla hyvä johtaja olemalla ”stagnaatiojohtaja”. Tällaisia johtajia ehkä arvostettiin joskus 1970- ja 80-luvuilla, kun meillä Suomen yhteiskunnassa ja taloudessa elettiin jonkinlaista pysähtyneisyyden aikaa Neuvostoliiton ja bilateraalisien kaupan ollessa vielä hyvissä voimissa. Nykymaailmassa tilanne on kuitenkin täysin erilainen kuin silloin, ja meillä Suomessakin puhaltavat jatkuvat muutoksen tuulet.

”Henkilöstöjohtamisen pitää ottaa yhä enemmän ja jämäkämmin paikkansa organisaatioiden liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä”

Yksi johtamisalue, jonka tilasta ja kehityksestä olen ollut hieman huolissani, on suomalainen henkilöstöjohtaminen ja sen asema organisaatioissa. Toki on myönnettävä, että henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut vuosikymmenien kuluessa valtavasti kehitystä. Tällä tarkoitan

sitä, että HR-toiminta on valtaosassa organisaatioita, ehkä hieman kärjistetyksi sanottuna, ”vasemmalla kädellä” järjestetystä toimintamuodosta kehittynyt ammattimaisesti ja asiantuntevasti organisoiduksi toiminnaksi. Itselläni on herännyt jo vuosia sitten mielesäni kysymys, että onko se vieläkään ottanut täysin omaa ja hyvin ansaittua paikkaansa yhtenä organisaatioiden ydintoiminta-alueena? Olen nimittäin HR-asioiden hoitamista läheltä seuranneena havainnut, että monissa, itse asiassa liian monissa, organisaatioissa henkilöstöhallinto on turhankin paljon keskittynyt näpräämään pikkuasioiden hoitamista ja erilaisia päivittäisiä rutiinitehtäviä. Tietenkin ymmärrän sen, että lait, asetukset, määräykset ja erilaiset työmarkkinajärjestöjen kanssa solmitut sopimukset vaativat oman aikansa ja keskittymisensä, mutta ovatko nuo todellakin henkilöstöhallinnon ja -johtamisen ydintoiminta-alueita? Minun mielestäni henkilöstöjohtamisen pitäisi ottaa yhä enemmän

ja jämäkämmin paikkansa organisaatioiden liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Tätä perustelen sillä, että organisaation henkilöstö on kuitenkin jokaisen organisaation tärkein voimavara, jota ei siis voida pitää pelkkänä kulueränä. Tämän voimavaran valjastaminen huippukuntoon sekä sen vielä nykyistä parempi hyödyntäminen organisaation toiminnassa ja kilpailutilanteiden hallitsemisessa on mielestäni henkilöstöjohtamisen tärkeintä ydintoiminta-aluetta. Olen lukuisien organisaatioiden johtoryhmiä valmentaessani sekä HR:n asemasta käytyä julkista keskustelua hieman huvittuneena seuranneena tullut siihen johtopäätökseen, että niissä organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtaminen on ottanut oman oikean paikkansa liiketoiminnan johtamisessa, tämä on huomioitu siten, että henkilöstöjohtaja tai henkilöstöpäällikkö osallistuu itseoikeutettuna jäsenenä organisaationsa johtoryhmän toimintaan. Kun taas sitten niissä organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtaminen

on enemmänkin keskittynyt näpräämiseen ja rutiineihin, ei paikkaa henkilöstöjohdolle yleensä johtoryhmässä ole annettu. Tämän vuoksi en aina ymmärräkään sitä, että miksi yritysten ylintä johtoa syyllistetään siitä, että henkilöstöjohtoa ei kuunnella riittävästi organisaation johtamisessa. Kyllä tässä asia ainakin osasyllinen on myös henkilöstöjohto itse, joka ei ota aktiivisesti omaa paikkaansa liiketoiminnan johtamisessa. Henkilöstöjohtodon on itse tehtävä työtä asemansa eteen!

”Johtaminen on toisinaan hyvin yksinäistä puuhaa”

Mieleeni tulee ainakin yksi asia, missä sadan vuoden tarkasteluajana ei ole tapahtunut paljoakaan muutosta johtamisessa. Tämä on organisaatioiden ylimmän johdon työn ja päätöksenteon yksinäisyys. Heiltä yhä puuttuu tukiverkkoja tai edes yhtä tukihenkilöä, jonka kanssa voisi keskustella omaan työhönsä

kuuluvasta vallasta, vastuusta, epäonnistumisista ja haasteista. Organisaatioiden johtaminen, olkoon sitten kyseessä pieni tai suuri organisaatio, on toisinaan hyvin yksinäistä puuhaa. Monissa yrityksissä tämä korostuu nykyään jopa siten, että yritysten omistussuhteiden yhä enemmän institutionalisoituessa ja kansainvälistyessä omistajienkin tuki on yhä kauempana, jos sitä nyt on edes olemassa. Monilla omistajilla on yhä olemassa omistuspoliittikkanaan periaate: ”Tulos tai ulos!” Okei, tähän tietysti moni sanoo, että sen takiahan johtajille maksetaan niin paljon, että he kykenevät ottamaan vastuuta, hallitsemaan riskejä ja tekemään mahdollisimman hyviä päätöksiä. Kuitenkin pitää muistaa, että johtajatkin ovat vain ihmisiä, jotka tarvitsevat jo jaksamisensa takia ympärilleen turvallista tukiverkostoa. Organisaatioiden toimintaympäristöt ovat nykyään jatkuvassa muutoksessa, ja tämän vuoksi olisi luotava myös johtajille verkostoja, kuten samanhenkisistä ihmisistä

koostuvia kollegiaalisia keskustelukerhoja, joissa myös he voisivat jakaa keskenään omia kokemuksiaan. Näiden turvallisten ja laajoja näkemyksiä tarjoavien tukiverkoston avulla on hyvinkin mahdollista, että monien organisaatioiden päätöksenteko voisi nousta aivan uudelle tasolle. Tämä voisi olla samalla myös yksi keino lisätä organisaatioiden tuottavuutta.

”Johtamiseen haasteita lähivuosina aiheuttavat työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset”

Niin, tämä kirjoitukseni antaa vain pienen pilkahduksen johtamisen kehityksestä ja sen vaikutuksista viimeisen sadan vuoden aikana. Etenkin viime aikoina nämä sidosryhmämuutokset ovat olleet hyvinkin nopeita. Lisäksi pitää muistaa, että johtaminen ei ole mikään erillinen ja eristetty osa-alue, vaan se on osa laajempaa kokonaisuutta. Esimerkiksi suuria haasteita organisaatioille ja siten myös johta-

miselle aiheuttavat lähivuosina työelämässä tapahtuvat ja osin jo tapahtuneet jatkuvat muutokset. Perinteisen savupiipputeollisuuden ja elektroniikkateollisuuden hiipuminen Suomessa on nopeasti muuttamassa maamme jälkiteollisesta yhteiskunnasta palvelu- ja informaatioteknologiayhteiskunnaksi. Tämä muutos tapahtuu huimaavaa vauhtia. Tähän kehitykseen kuuluu mukaan mm. digitalisaation jatkuva eteneminen, epätavallisten työsuhteiden lisääntyminen työelämässä, etätöiden, itseohjautuvuuden ja projektien lisääntyvä käyttö organisaatioissa sekä aikaisempia sukupolvia koulutetumpien Y- ja Z-sukupolvien astuminen työelämään. Tämän vuoksi myös suomalainen johtaminen on jatkuvassa murroksessa. Kehittymistä siis tapahtuu koko ajan, vaikka joskus tuntuu siltä, että vanhat, totutut, kehitystä hidastavat perinteet ovat yhteiskunnassa ja työelämässä välillä turhankin lujassa. Siirtyminen perinteisestä teknologiaa ja prosesseja korostavasta

insinöörijohtamisesta ihmisten johtamiseen on tapahtumassa pikkuhiljaa. Ylipäänsä on todettava, että Y- ja Z-sukupolvien työntekijät eivät enää suostu alistumaan pelkästään hierarkkiseen käskyttämiseen ja pakottamiseen, puhumattakaan pelolla johtamisesta. Nuoren polven työntekijöille johtajuus ei enää ole yhteydessä pelkästään esimiehen hierarkkiseen asemaan, vaan esimiehen on ansaittava omalla esimerkillään ja toiminnallaan auktoriteettinsa heidän silmissään. Tämän takia työntekijöitten johtamisessa ja motivoimisessa on tullut yhä keskeisemmäksi ihmisten huomioiminen ja arvostaminen yksilöinä, vuorovaikutteisuus sekä erityisesti ihmisten tunteitten johtaminen. Näistä palikoista voidaanakin hyvin rakentaa se kestävä ja vankka johtajuus, joka kykenee viemään meidän yhteiskuntamme ja organisaatiomme myös menestyksekkääseen tulevaisuuteen. Näin Suomella on hyvä mahdollisuus menestyä myös seuraavat sata vuotta.

Esa Lehtinen on konsultti ja yritysvalmentaja erityisalueinaan mm. johtaminen ja henkilöstön kehittäminen.

**Kirjoitus on aiemmin julkaistu johtamiseen ja työelämän kehittämiseen keskittyneellä "Konsultin jaarituksia"-blogisivustolla:
<http://esalehtinen.blogijanne.fi/tietoja/>**



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020