



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

VETOVOIMAA JA KESTÄVÄÄ TUOTTAVUUTTA ETELÄ-SAVON YRITYKSIIN

Mervi Rajahonka ja Inka Vanhanen (toim.)

Mervi Rajahonka ja Inka Vanhanen (toim.)

VETOVOIMAA JA KESTÄVÄÄ TUOTTAVUUTTA ETELÄ-SAVON YRITYKSIIN



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Xentre

XAMK INSPIROI 48

KAAKKOIS-SUOMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI 2022

© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
Kannen kuva: Pexels / Andre Moura
Taitto ja paino: Grano Oy
ISBN: 978-952-344-455-3 (nid.)
ISBN: 978-952-344-456-0 (PDF)
ISSN: 2489-2475
ISSN: 2489-6764 (verkkajulkaisu)
julkaisut@xamk.fi

SISÄLTÖ

KIRJOITTAJAT	5
JOHDANTO	7
Tommi Heimonen ja Inka Vanhanen	
OSA A – ASiantuntijapuheenvuoroja	17
TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN VAI REKRYTOINTIMARKKINOINTI – KUMMASTA ON ORGANISAATIOLENNE ENEMMÄN HYÖTYÄ?	18
Susanna Rantanen, Emine Oy	
INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMISEN KAKSI NÄKÖKULMAA	29
Pekka Berg, Innoman Oy	
KUINKA TOIMIVAT PERIAATTEET AUTTAVAT?	38
Matti Pesonen ja Tanja Karjalainen, Quality Knowhow Karjalainen Oy	
JOHTAMISOSAAMISEN UUDET VAAT(T)EET POSTMODERNISSA AJASSA	48
Minnariikka Rajala, Delficon Oy	
OSA B – YRITYSCASEJA	53
VALMENNUKSESTA LISÄÄ VOIMAVAROJA – CASE KIINTEISTÖMAAILMA	54
Mervi Rajahonka	
PALVELUJA UUSILLE ASIAKKAILLE TALOTEKNIIKAN MURROKSESSA – CASE SUOMEN TALOTEKNIikka	60
Mervi Rajahonka	
TUKEA PÄÄTÖKSENTEKOON – CASE RAKENNUSLIIKE LIPSANEN	65
Mervi Rajahonka	
TYÖNANTAJAKUVA VAATII TYÖTÄ – CASE VITRULAN COMPOSITES	69
Mervi Rajahonka	
TYÖNANTAJAVIESTINNÄN TERÄVÖITTÄMISTÄ – CASE MÖLNLYCKE HEALTH CARE	75
Mervi Rajahonka	
KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISTA – CASE ANDRITZ SAVONLINNA WORKS	79
Mervi Rajahonka	
HUOMIOITA VEKE-HANKKEEN VAIKUTTAVUUDESTA	85
Mervi Rajahonka	

KIRJOITTAJAT

BERG PEKKA, TkT, johtaja, liiketoiminta ja innovaatiot, Innoman Oy

HEIMONEN TOMI, KTT, TKI-yksikön johtaja, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

KARJALAINEN TANJA, toimitusjohtaja, Quality Knowhow Karjalainen Oy

PESONEN MATTI, KTM, kouluttaja ja Lean Six Sigma Black Belt, Quality Knowhow Karjalainen Oy

RAJAHONKA MERVI, KTT, DI, OTK, TKI-asiantuntija, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

RAJALA MINNARIIKKA, KM, CEO, Delficon Oy

RANTANEN SUSANNA, CEO, Employer Branding Agency Emine

VANHANEN INKA, KTM, projektipäällikkö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Tomi Heimonen ja Inka Vanhanen

Käsillä oleva julkaisu on tarkoitettu erityisesti yrittäjille ja muille yrityksissä työskenteleville henkilöille, jotka haluavat lisätietoa siitä, miten yrityksen veto-voimaa ja tuottavuutta voisi parantaa. Se tarjoaa ajankohtaisia ja tulevaisuuteen luotaavia oppimisen mahdollisuuksia yrityksen vetovoimaisuutta ja tuottavuutta koskevasta keskustelusta sekä ilmiön käytännönläheisestä tarkastelusta. Julkaisu koostuu johdannosta, neljästä asiantuntijapuheenvuorosta, kuudesta yritysesimerkistä sekä vaikuttavuutta käsittelevästä artikkelista.

Julkaisun tuottamisen ja tuotoksen on mahdollistanut VEKE – Vetovoimaa ja kestävä tuottavuutta Etelä-Savon yrityksiin -hanke. Kokonaisuudessaan VEKE-hanke on mahdollistanut eri toimialoilla toimiville 17 eteläsavolaiselle yritykselle mahdollisuuden oman toiminnan kehittämiseen yhteistyössä ulkopuolisten asiantuntijoiden ja muiden hankkeeseen osallistuneiden yritysten kanssa. Yrityskohtaisten tarpeiden perusteella valitut kouluttajat ja räätälöidyt toimintakokonaisuudet ovat osaltaan edistäneet tärkeiden asioiden eteenpäin viemistä yhdessä ekosysteemisesti. Yrityskohtainen ja yhteisöllinen oppiminen ovat olleet laajasti valmennuksia leimaava piirre. Monet mukana olleet yritykset ovat ilmaisseet hankkeen tukeneen myös strategista päätöksentekoaan ja tulevaisuuden liiketoimintaansa.

Asiantuntija-artikkelit

Asiantuntijapuheenvuorossa tarkastellaan yritysten vetovoimaa ja tuottavuutta työnantajakuvan kehittämisen ja rekrytointimarkkinoinnin, innovaatiojohtamisen, yrityksen toimintaa ohjaavien periaatteiden ja johtamisosaamisen kautta.

Susanna Rantanen Employer Branding Agency Eminestä pureutuu puheenvuorossaan akuuttiin yritys-elämän haasteeseen, osaavan työvoiman rekrytointiin, jossa työnantajakuvan kehittämällä ja rekrytointimarkkinoinnilla on tärkeä rooli. Käytännössä nämä edellä mainitut käsitteet saattavat mennä sekaisin operatiivisessa toiminnassa. Yrityksissä onkin syytä pohtia pitkän ja lyhyen aikavälin vaikuttavuutta suunniteltaessa työnantajakuvan kehittämistä ja rekrytointimarkkinointia. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan synergistisiä, ja

käytännössä rekrytoinnissa menestyvillä yrityksillä onkin aina jonkinlainen työnantajakuvan kehittämisen ja rekrytointimarkkinoinnin yhdistelmä käytössään.

Pekka Berg Innoman Oy:stä avaa artikkelissaan, mitä ja miten johdamme yritysten innovaatiotoimintaa. Berg nostaa esille innovaatiojohtamisessa halutut vaikutukset, innovaatioiden ansaintalogiikat ja innovaatiojohtamista tukevat liiketoimintamallit. Jotta vaikutukset olisivat edellä mainittujen asioiden osalta näkyviä, tarvitaan johtamisessa ymmärrystä ja näkemystä yrityksen strategiasta, resursseista ja rajoitteista, toimintamahdollisuuksista, yrityksen toimintaympäristöstä ja erityisesti tulevaisuudesta. Ihmiset ja sosiaalinen kanssakäyminen sekä yhteistoiminta erilaisissa verkostoissa (ekosysteemeissä) ratkaisevat, miten innovaatiojohtamisen tavoitteet saavutetaan käytännössä.

Matti Pesonen ja Tanja Karjalainen Quality Knowhow Karjalainen Oy:stä tuovat kirjoituksessaan esille ajatuksia siitä, kuinka periaatteet auttavat yritystä. Jokaisella yrityksellä on tarvetta sopeutua jatkuvaan muutokseen jossain vaiheessa yrityksen elinkaarta kehittämällä ja parantamalla toimintaansa. Yrityksen toiminnan parannuksen haasteena on usein se, että tehtävät muutokset tulisi pystyä testaamaan, ennen kuin ne otetaan käyttöön. Kirjoittajat avaavat lukijalle yksinkertaistetun Demingin (1993) PDCA-parantamisen mallin ja oppimisen kehän. Mallissa ideana on suunnitella (Plan) ideoiden testaaminen, toteuttaa (Do) testi, tutkia (Study) tulokset ja tämän jälkeen toimia (Act) näytön perusteella. Testauksen avulla saadaan tietää, mitkä ideat toimivat ja mitkä eivät. Kirjoittavat toteavat, että ”parannuksen teoria ei ole kovinkaan monimutkainen, mutta se saattaa vaatia ajattelutavan muutosta suhteessa päätöksentekoon ja johtamiseen”.

Minnariikka Rajala Delficon Oy:stä käsittelee johtamisosaamisen uusia vaateita postmodernissa ajassa erityisesti organisaation vetovoiman näkökulmasta. Minnariikka nostaa esille digitalisaation ja globalisaation, jotka ovat muuttaneet kaikkien meidän maailmaamme. Keskinäiset riippuvuudet ovat lisääntyneet, asiat ovat monisäikeisiä ja todellisuus voi näyttytyä monitulkintaisena. Epävarmuus on lisääntynyt, asiat ovat kompleksisempia ja vaikeammin ennustettavia. Samalla haavoittuvuus on lisääntynyt. Prosesseihin tulee epäjatkuvuuskohtia ja yllätyksiä. Korona-ajan jälkeen organisaatioiden liima ja yhteenkuuluvuus ovat vähentyneet. Minnariikka toteaa: ”Pelkästään työn merkityksellisyys ei riitä, vaan lisäksi jokaisen työntekijän pitää kokea, että minulla on väliä, että minut nähdään ja minut kuullaan”.

Yrityscaset

Kuusi mielenkiintoista yritystapausta eri toimialoilta avaavat yrityksen vetovoimaisuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavia asioita. Nämä yritystapaukset edustavat palveluja, rakennustoimintaa, lasi- ja hiilikuitujen valmistusta, terveysteknologia-tuotteita ja konepajatoimintaa. Yrityksinä nämä ovat Kiinteistömaailma Mikkeli, Suomen Talotekniikka, Rakennusliike U. Lipsanen Oy, Vitrulan Composites, Mölnlycke Health Care ja Andritz Savonlinna Works Oy.

Kiinteistömaailma Mikkeli -esimerkissä käydään lävitse organisaation henkilöstön vaihtuvuuden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Keskiöön nousee tarve ulkopuoliselle valmennukselle, jonka avulla yrityksessä kehitetään yrityksen työntekijöiden hyvinvointia, työssä jaksamista ja työyhteisöllisyyttä. Tiivistettynä ns. sallivuuden kulttuuri yrityksessä nousee tärkeään merkitykseen.

Suomen Talotekniikka -case-esimerkissä kehityskohteena on yrityksen huoltopalvelutoiminta ja viestintä. Ulkopuolisen konsultin kanssa on kehitetty yrityksen palvelusisältöjä ja toimintatapoja. Keskeisin oppi yrityksille on jatkuvan kehittämisen tarve kilpailukyvyyn mahdollistajana sekä kehittämistoiminnan fokusointi ja riittävä resursointi. Yritys on toteutettujen kehittämistoimenpiteiden jälkeen valmiimpi ottamaan tulevaisuudessa seuraavia kehitysaskelia.

Rakennusliike U. Lipsasen osalta on ollut kyse kehittämistoiminnasta, joka tukee päätöksentekoa siitä, edetäänkö yrityksessä sovellusmyynnin osalta vai ei. Lisäksi syvennyttään siihen, miten yritykselle itselleen kehitetty sovellus voi parantaa yrityksen omia prosesseja ja asenteita kehittämistä kohtaan. Kehittämisprosessin lopputuloksena oli, että sovellusta ei myydä asiakkaille, vaan sitä päätettiin kehittää edelleen ja muuttaa kehityksen suuntaa huomioiden myös toimialan houkuttelevuus.

Vitrulan Composites Oy:n tuotanto menee lähes kokonaan kansainvälisille markkinoille. Yritys on kokenut kansainvälisen omistajanvaihdoksen ja samanaikaisesti on ollut haasteita osaavan työvoiman saatavuuden osalta. Näiden asioiden vuoksi yrityksellä on ollut tarve kehittää työntajakuvaa, yrityskuvaa ja viestintää. Keskeisiä oppeja kehittämistoiminnan aikana yritykselle on ollut työnantajakuvan rakentaminen sekä organisaation sisällä että organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Tärkeää on ollut myös ymmärtää erottaa työnantajakuva ja yrityskuva. Viestinnässä erityisesti sosiaalisen median kanavilla on

nykyään suuri merkitys sekä työnantajakuvan että yrityskuvan rakentamisessa, mutta myös osaavan työvoiman rekrytoinnissa.

Mölnlycke Health Care valmistaa Mikkelin tehtaallaan erilaisia haavasidoksia ammattikäyttöön ja apteekkijakeluun maailmanlaajuisesti. Mikkelin tehdas on toiminut 1970-luvun alusta asti, ja tällä hetkellä se työllistää noin 560 henkilöä. Yrityksellä on ollut tarve kehittää työnantajakuvaa henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden varmistamiseksi. Kun syntyvyys Mikkelissä on alhainen ja nuorten määrä vähenee, on tärkeää varmistaa, että nuoret jäävät Mikkeliin ja että tehdastyö on heille vaihtoehto. Nuorten lisäksi yritys haluaa houkuttaa uranvaihtajia ja maahanmuuttajia. Keskeisiä tuloksia kehittämistoimenpiteistä yritykselle ovat olleet viestintä ja työnantajakuvan strategian ja toimenpiteiden kirkastaminen ja verkostoyhteistyö muiden toimijoiden kanssa asian edistämiseksi. Korona-aika on tuonut osaltaan lisähaasteita tavoitteiden saavuttamiselle ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamiselle.

Andritz Savonlinna Works Oy toimittaa koneita, laitteita ja palveluja paperi- ja selluteollisuudelle. Andritzissa haluttiin lisätä johtamistapaan leadership-tyyppistä ajattelumallia. Ihmisten valmentaminen ja valmentava johtaminen olivat painopisteitä, joita haluttiin lähteä viemään eteenpäin kehittämisohjelman avulla. Esihenkilövalmennus tuki yrityksen vetovoimaa. Tätä osoittivat myös yrityksessä tehdyn henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset.

Projektipäällikön päätössanat – vetovoimaa ja kestävää tuottavuutta, eli mitä?!

”Korulauseita tyhjiä sanoja / Kuka niitä tarvitsee?”

Nämä Raptorin, tuon suomiräpin edelläkävijän, sanat alkoivat soimaan päässäni, kun läksin pohtimaan mietteitäni hankkeen lähetessä loppuaan.

Noin kaksi vuotta sitten hypätessäni mukaan projektiin pohdin paljon sitä, kuinka auttaa yrityksiä hankkeen keskeisten teemojen – vetovoiman ja kestävä tuottavuuden – puitteissa. Ei ole yhtä yksittäistä asiaa, millä niin vetovoimaa kuin kestävä tuottavuutta saisi yrityksissä lisättyä. Kaikilla yrityksillä on AINA omat yksilölliset tarpeensa, ne ovat omissa tilanteissaan liiketoiminnan ja operoinnin suhteen, niillä on omat rajalliset resurssit, ja tarpeet vaihtelevat. Millä tällaista massiivista savottaa sitten pitäisi lähteä ratkaisemaan? No ei nyt ainakaan tyhjiillä korulauseilla.

Kädet saveen

VEKE – Vetovoimaa ja kestäväää tuottavuutta Etelä-Savoon -hanke käynnistyi 1.3.2020. Hankkeeseen oli lähtenyt mukaan kaikkiaan 17 yritystä Etelä-Savosta, ja heille kaikille tarjottiin yritys kohtaista kehitystyötä 10 000 €:n edestä (Taulukko 1).

Taulukko 1. VEKE-hankkeessa mukana olleet yritykset ja kehitystoimenpiteet.

Yritys	Paikkakunta	Kehitystoimenpide	Valmentava yritys
Actiw Oy	Pieksämäki	Simulaatio-ohjelmiston syventävä käyttökoulutus	Jetecon Oy
Andritz Savonlinna Works Oy	Savonlinna	Valmentavan johtajuuden koulutus esihenkilöille	Delficon Oy
Etelä-Savon Työterveys Oy	Mikkeli	Asiakaskokemus -valmennus	Tuocon Oy
Kiinteistö-maailma Mikkeli	Mikkeli	Oman työn johtaminen ja työyhteisön kehittäminen -valmennus	Villinikkarit Oy
Lipa Betoni Oy	Pieksämäki	Esihenkilövalmennus 4/5 + Somekoulutus 1/5	Flow Oy
Mikkeli Siivotaan Oy	Mikkeli	Esihenkilövalmennus	Tarja Kyllönen, 3KSavo Oy
Mikkelin Pesula Oy	Mikkeli	Palkitsemisjärjestelmän luonti -konsultaatio	Tarja Kyllönen, 3KSavo Oy
Mölnlycke Health Care Oy	Mikkeli	Työnantajamielikuva -valmennus	Employer Branding Agency Emine Oy
OP Koti Suur-Savo Oy LKV	Mikkeli	Asiakaskokemus -valmennus	TJConsulting Oy
Palvelutukku Itä-Suomi Oy	Mikkeli	Oman työn johtaminen ja työyhteisön kehittäminen -valmennus	Innotiimi-ICG Oy
Päiväkoti-yhdistys Rölli Ry	Mikkeli	Johdon sparraus ja työssä jaksaminen -valmennus	Villinikkarit Oy & Playgain Oy
Rakennusliike U. Lipsanen Oy	Pieksämäki	Ohjelmistotuotteen lanseeraus -valmennus/ konsultaatio	Innoman Oy
SBS Betoni Oy	Mikkeli	Lean Management -valmennus	Quality Knowhow Karjalainen Oy
Suomen Talotekniikka Mikkeli Oy	Mikkeli	Palvelumuotoilu -valmennus	Volat Oy
Suur-Savon Osuuspankki	Mikkeli	Esihenkilöiden valmentaja -koulutus	TJConsulting Oy
Turakkalan Puutarha Oy	Juva	Esihenkilövalmennus	Tuocon Oy
Vitrulan Composites oy	Mikkeli	Työnantajamielikuva -valmennus	Employer Branding Agency Emine Oy

Aloittaessani projektipäällikkönä vastassani oli siis 17 hyvin erilaista yritystä ja liiketoimintaa, kuten oheisesta taulukosta on havaittavissa. Hanketta valmistellessa oli ilokseni tehty erinomainen valinta edetä yrityskohtaisilla kehitystoimilla, jotta hanke toisi aidosti yrityksille hyödyllistä sisältöä.

Yrityskohtaisten toimien lisäksi hanke tavoitteli yhteisön tukea ja sparrausta verkostoimalla yrityksiä keskenään. Verkostoituminen sai kuitenkin kärsiä pandemiasta verkostoitumistapaamisten siirtyessä hamaan tulevaisuuteen. Ja luonnollisesti valmennusten vieni verkkoon ei sekään mukavaa aina ollut, mutta yrityskohtaisella palveluntuotannolla osallistujat sentään kokivat aidosti hankkeen hyötyjä kehitystyössä.

Tämä julkaisu tuo lukijalle vilauksen tehtyyn työhön sekä yritysten että palveluntuottajien näkökulmista. Hankkeen toimenpiteiden ja yritysysteistyön tekeminen on ollut sekä aiheiltaan että muodoiltaan hyvin monipuolista ja antoisaa, kuten taulukosta 1 näkee. Kaikki aiheet nousivat yrityksiltä itseltään, heidän omista tarpeistaan, kartoitushaastatteluiden kautta.

Mutta mitä tällä kaikella oli vielääkään tekemistä vetovoiman ja kestävän tuottavuuden kanssa?

Johtajuus kestävän tuottavuuden ja vetovoiman perustana

Puretaan kestävä tuottavuutta ensin, koska se on hieman helpompi. Vai onko? Tarkoitetaanko sillä vihreää siirtymää, hiilijalanjälkeä tuotannossa ja/tai logistiikassa, hukan minimointia vai tuottavuutta suhteessa €/henkilö? Itselleni kestävä tuottavuus on kaikkia näitä ja vaihtoehtoisesti ei mitään niistä. Mielestäni kestävä tuottavuus on ennen kaikkea isommassa kuvassa liiketoiminnan jatkuvuuden ja kasvun mahdollistamista nyt ja tulevaisuudessa, ja se tulee tehdä monin eri keinoin. Matkan edetessä ja yrityksiin paremmin tutustuttaessa erityisesti henkilöstön merkitys kestävä tuottavuuteen korostui jatkuvasti.

Kestävä tuottavuus on liiketoiminnan jatkuvuuden ja kasvun mahdollistamista nyt ja tulevaisuudessa.

Vetovoimakin voi tarkoittaa montaa asiaa, mutta erityisesti hyvän johtajuuden merkitys korostui useaan otteeseen hankkeen varrella yritysten kanssa työskennellessä. Tykkäänkin rinnastaa johtajuuden yrityksissä talon perustaan, jonka

päälle on hyvä rakentaa vakaata, kestävää toimintaa vain, kun perusta on tehty kunnolla. Vakaa ja kestävä toiminta taas on vetovoimaista jo itsessään, mutta ne eivät yksin sitoua henkilöstöä yritykseen, jos johtajuus on huonoa. Vakaa ja kestävä liiketoiminta eivät myöskään yksinään tuo ulkopuolista vetovoimaa yritykselle, vaan sen eteen pitää tehdä töitä. Johtajuuden lisäksi hankkeen aikana korostuikin viestinnän merkitys esimerkiksi työvoiman saavutettavuudessa ja uusien asiakkaiden tavoittamisessa.

Vetovoimassa korostuvat hyvän johtajuuden ja viestinnän merkitys.

Yksinkertaisia asioita, eikö totta? Mikä siinä nyt sitten maksaa, etteivät asiat ole kunnossa?

Asiat yhdessä kuntoon ajan kanssa

Sekä johtajuus että viestintä ovat yksinkertaisia ainoastaan sanoina. Jos näin ei olisi, hommat olisivat kunnossa kaikkialla ja yrityksissä voitaisiin keskittyä ihan muiden asioiden kehittämiseen.

Johtajuutta ei kuitenkaan korjata vain päättämällä, että nyt se on korjattu. Vaikka muutoksia tehtäisiin, eivät historian painolastit ja kulttuuri muutu yhtä nopeasti. Delficon Oy:n Minnariikka Rajala lähestyi valmentavaa johtajuutta erinomaisesti arvojen kautta toimenpiteissä Andritz Savonlinna Works Oy:n kanssa. Työskentelyä seuratessa oli inspiroivaa nähdä, miten yksinkertaisella asialla saatiin isosti aikaan.

Yksi hanke on liian lyhyt muuttamaan kaikkea, mutta siksi hankkeita tehdäänkin vuosi toisensa jälkeen pikkuhiljaa edeten: autetaan yrityksiä, koulutetaan niitä toimimaan itsenäisesti uuden äärellä, sitoutetaan kehitykseen sekä sparrataan ja haastetaan.

Koenkin olleeni etuoikeutetussa asemassa saadessani työskennellä hankkeen parissa kaikkien mukana olleiden yritysten kanssa. Minut on otettu mukaan valmennuksiin, joissa on sekä purettu kipeitä asioita että vuodatettu ilon kyyneleitä. Olen tavannut mahtavia ihmisiä niin johtajissa kuin työntekijätasolla, unohtamatta palveluntuottajia. Vaikka haasteet eivät ratkeakaan yhden hankkeen aikana, voidaan yhdelläkin hankkeella antaa yrityksille apua ja työkaluja, jotka

auttavat heitä eteenpäin seuraavaan. Suurin ilo projektipäällikkönä onkin ollut nähdä, että osa yrityksistä on lähtenyt jatkamaan kehitystyötä itsenäisesti tai heille hankitun palveluntuottajan kanssa hankkeen toimenpiteiden päättymisen jälkeen.

Osa yrityksistä jatkaa kehitystyötä itsenäisesti tai heille hankitun palveluntuottajan kanssa.

Yritysten ja hankkeiden yhteinen tulevaisuus

Yrityspoolella työskennellessäni mietin usein, miksi hanke-sanaa pidetään lähes kirosanana. Hanketodellisuudessa elettyäni ja useamman yrityksen kanssa asiasta keskusteltuani olen alkanut ymmärtämään tuon ongelman juurisyitä. Hankkeita itsessään ei pidetä huonoina, vaan pikemminkin niiden toteutus on ontunut. Korostaisin tässä kohtaa, ettei väittämä koske universaalisti kaikkia hankkeita. Harmittavat asiat vain valitettavasti jäävät mieleen helpommin ja pysyvämmiin kuin onnistumiset – asiakaskokemuksen puolella tämän ilmiön yhteydessä viitataan 3/18-sääntöön. Tämä tapa käsitellä negatiivisia kokemuksia tulee evoluutiobiologian puolelta, koska olemme sisäisesti ohjelmoituja välttelemään uhkaa, eikä siitä siksi pääse yli, ellei sitä tiedosta itse.

Nykyään uhista puhuttaessa perään heitetään kuitenkin lähes aina niissä piilevät mahdollisuudet. Samalla tavalla hankkeet luovat mahdollisuuksia, kun ne tehdään oikein, riskit aidosti tiedostaen. VEKE-hankkeen mahdollisuuksissa korostui yritysten silmissä yrityskohtaisuus ja yhteisön voima. Kuitenkin erityisesti yrityksen yksilöllisten tarpeiden huomiointi korostui eniten.

VEKE-hankkeen mahdollisuuksissa korostui yrityskohtaisuus – yrityksen yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

Hankkeessa toteutimme tätä mahdollisuutta kuuntelemalla yrityksiä ja keskustelemalla heidän kanssaan eri kipupisteistä ja siitä, mitä olisi mahdollista taklata hankkeen tuomilla resursseilla. Lisäksi osallistimme yrityksiä palveluntuottajien valintoihin antamalla heille jo tarjouspyyntövaiheessa mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään siitä, kenelle tarjous lähtee (tai ei missään nimessä lähde),

sekä myöhemmin päätöksiä tehtäessä näkemyksiään tarjousten laadullisesta arvioinnista.

Erityisesti palveluntuottajaa valitessa dialogin merkitys yrityksen kanssa korostui, koska me kaikki katsomme asioita subjektiivisista näkökohdistamme: tunnettu konsultti alalla, liian tuotteistettu koulutuskokonaisuus, liikaa konsulttijargonia, muokattavuuden mahdollisuudet, tulevaisuuden jatkokehitysmahdollisuudet saman palveluntuottajan kanssa ja niin edelleen. Tämä menettelytapa sai runsasta kiitosta yrityksiltä, sillä he kokivat, että hanketta tehdään heille eikä vain hankkeen tekemisen ilosta.

Projektipäällikkönä tein myös sellaisen huomion, että yritykset, jotka aktiivisesti osallistuivat dialogiin, pääsivät myös pisimmälle. Osallistamalla yritykset heitä koskevaan päätöksentekoon sitouttaminen tapahtui luonnostaan, eikä kenenkään tarvinnut vetää kivirekeä.

Yritykset, jotka aktiivisesti osallistuivat heitä koskevaan päätöksentekoon, pääsivät pisimmälle.

Juuri yrityskohtaisuuden puute hankkeissa yrityksille yhteisesti järjestettävissä valmennuksissa on saanut monen yrityksen näkemään punaista hankemaailman suhteen. Tämä mielipide nousi esiin heti VEKE:n kartoitushaastatteluisissa, sekä muissa hankkeissa käydyissä keskusteluissa. Tulevaisuutta ajatellen – niin projektipäällikön työn mielekkyyden kuin yritysten aktiivisen osallistumisen näkökulmasta – olisi toivottavaa nähdä VEKE:n kaltaisia hankkeita enemmänkin.

Vaikka kukaan ei vielä kukaan kaipaa niitä korulauseita, haluan tässä kohden esittää nöyryimmät kiitokseni kaikille hankkeessa mukana olleille. On ollut suunnaton ilo työskennellä kanssanne nämä pari vuotta, ja toivon, että tulemme tekemään yhteistyötä jatkossakin monen monituista kertaa.

Lopuksi

Toivotamme julkaisun lukijoille miellyttäviä lukuhetkiä ja ahaa-elämyksiä ajan-kohtaisten yritysmaailmaa koskettavien asioiden parissa!

OSA A

ASiantuntijapuheenvuoroja

TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN VAI REKRYTOINTIMARKKINOINTI – KUMMASTA ON ORGANISAATIO- LENNE ENEMMÄN HYÖTYÄ?

Susanna Rantanen, Emine Oy

Työnantajakuvan kehittäminen vai rekrytointimarkkinointi? Kummasta on organisaatiolle enemmän hyötyä? Kumpikin on palkkaavalle yritykselle nykyään tuiki tärkeää, mutta toinen voi olla strategisesti tärkeämpi.

Työnantajakuvan kehittäminen vai rekrytointimarkkinointi?

Yleisin syy työnantajakuvan kehittämiseen on osaajapulan synnyttämät rekrytointivaikeudet. Koska taustalla on nimenomaan rekrytointivaikeudet, työnantajakuvan kehittäminen ja rekrytointimarkkinointi menevät toimenpiteinä sekaisin. Ajatellaan, että kehitetään työnantajakuvaa, mutta tosiasiasa tehdään vähän laajempi tai monipuolisempi rekrytointikampanja.

Joskus näkyvämpi rekrytointikampanja riittää poistamaan rekrytointituskan kyseisestä rekrytointiprosessista. Pidempää vaikuttavuutta yksittäisellä rekrytointikampanjalla ei kuitenkaan ole. On todennäköistä, että samat rekrytointihaasteet toistuvat seuraavalla palkkaamiskierroksella. Jos näin on, yrityksen kannattaa tosissaan harkita työnantajakuvan kehittämistä.

Työnantajakuvan kehittäminen on markkinointiviestintää, jota tehdään silloin, kun ei olla palkkaamassa ketään.

Työnantajakuvan kehittäminen on hyödyllisimmillään sitä markkinointiviestintää, jota tehdään erityisesti silloin, kun ei olla palkkaamassa ketään. Kun palkkaamisen tarve aktivoituu, rekrytointikampanja kerää tehtävän kannalta ideaalit ja aktiiviset työnhakijat yrityksen rekrytointiprosessiin.

Näin toimivan työnantajakuvan kehittämisen keskeisin arvo syntyy yritykselle oman organisen osaajajaleisön rakentamisesta ja kasvattamisesta hyvissä ajoin ennen rekrytointiprosessin käynnistymistä.

Kun tietoisuus, tunnettuus ja vetovoima on synnytetty kauan ennen palkkaamistarpeen aktivoitumista, yritykselle ideaali osaajajaleisö on myös ehtinyt tehdä yritykselle suotuisan hakupäätöksen. Sen jälkeen he lähinnä odottavat seuraavaa mahdollisuutta hakea yritykseen töihin.

Kun vetovoima on synnytetty, yritykselle ideaali osaajajaleisö tekee yritykselle suotuisan hakupäätöksen, minkä jälkeen he odottavat mahdollisuutta hakea yritykseen töihin.

Yritykset, jotka jättävät työnantajakuvan kehittämisen rekrytointikampanjaan, eivät koskaan pääse osalliseksi työnantajakuvan kehittämisen todellisesta arvosta: yritykseen sitoutuneista passiivisista hakijoista, jotka työnhakuun aktivoituessaan ovat jo valinneet yrityksen seuraavaksi mieleiseksi työpaikakseen.

Miksi rekrytointi on niin vaikeaa?

Rekrytoinneissa onnistuminen on nykyisin kovan työn takana monille tunnetuillekin työnantajille. Voidaan sanoa, että ammattitaitoisista osaajista on kaikilla aloilla kova kysyntä. Osaajapulasta on tullut monelle yritykselle jopa kasvun este.

Rekrytoinnista on tullut vaikeaa neljästä syystä:

1. Rekrytointi on siirtynyt pitkälti verkkoon. Työnantajat ja rekrytoijat, jotka eivät aktiivisesti rakenna verkossa tunnettuuttaan ja joilla ei ole yleisöä, jäävät nopeasti aktiivisten työnantajakuvan kehittäjien jalkoihin.
2. Rekrytointiprosessit ovat nopeutuneet. Sekä palkkaavat esihenkilöt että aktiiviset työnhakijat haluavat saada tarpeensa ratkotuksi nykyään päivissä aiempien viikkojen sijaan. Siinä ei ehdi paljon rekrytointikampanjoimaan.
3. Erityisesti perinteisemmillä toimialoilla rekrytointitavat ovat useilla yrityksillä auttamatta vanhentuneita ja tehottomia. Yrityksen tarpeiden ja odotusten markkinointi sekä rekrytointiprosessien läpinäkymättömyys, hitaus ja yksisuuntainen rekrytointiviestintä rekrytoijalle sopivassa aika-
taulussa eivät ole enää tätä päivää. Hakijat odottavat paljon enemmän, ja moni kanssanne kilpaileva työnantaja vastaa jo näihin odotuksiin. Yrityksen rekrytointikäytäntöjen päivittäminen ja laadukkaan hakijaviestinnän lisääminen kasvattavat rekrytointiin käytettävää aikaa ja rekrytoinnin hintalappua.
4. Digitaalinen informaatioähky on tehnyt osaajayleisön huomion voittamisesta todella vaikeaa. Huomio voitetaan nykyään vain sellaisin viestein, jotka tarjoavat vastaanottajalle itselleen välitöntä arvoa. Yrityksen odotusten täyttämiseen ja rekrytointitarpeiden kuvaamiseen keskittyvä viesti epäonnistuu sen yhden olennaisen kysymyksen vastaamiseen: mitä hyötyä minulle työnhakijana on siitä, että haen tätä tehtävää?

Työnantajat ja rekrytoijat, jotka eivät rakenna tunnettuuttaan verkossa, jäävät aktiivisten työnantajakuvan kehittäjien jalkoihin.

Kun hakemuksia ei tule, edessä on kaksi vaihtoehtoa: rekrytointiprosessia pitkitävä hakuajan jatkaminen tai kompromissipalkkaaminen. Kumpikin vaihtoehto on yrityksen liiketoiminnalle huono.

Digitaalisen ajan osaajapulan erityinen luonne

Digitaalisen ajan osaajapula on luonteeltaan erityinen. Osaajapula ei koske enää pelkästään työkokemusta tai tiettyjä taitoja. Digitaalisen ajan osaajapulassa yhdistyvät sekä uudenlaiset osaamisvaatimukset että odotus yksilön kyvystä hoitaa työnsä hymyssä suin, kuormittumatta kaiken muutoksen ja epävarmuuden keskellä.

Digitaalisen osaajapulan taustalla on yhtä aikaa monta tekijää:

- lukuisten vanhojen ammattien katoaminen ja uusien ammattien syntyminen.
- nopeasti kehittyvät ja muuttuvat teknologiat, jotka vaativat osaajilta aktiivista oman osaamisen ajan tasalla pitämistä.
- työelämän vallannut digitaalisen vuorovaikuttamisen, markkinoinnin ja myynnin ulottuvuus.
- pitkään jatkunut toimintaympäristömme alituinen muuttuminen, joka synnyttää paljon henkistä kuormitusta, epävarmuutta ja muutosvastarintaa.

Moni työnantaja kokee epävarmuutta myös uudenlaisen osaamisen kuvaamisessa ja tunnistamisessa. Siksi osaajalta itseltään odotetaan kykyä auttaa työnantajaa määrittämään uusi toimi, työn tavoitteet ja se, millä keinoin onnistumiset saavutetaan.

Kun pysähdymme miettimään, keitä haluamme palkata, huomaamme, että osaajapula koskee itse asiassa juuri näitä arjen sankareita, selviytyjiä ja omatoimisia osaajia.

Ongelma tässä onkin se, että näitä digitaalisen ajan sankareita on vain ripaus. Ja mitä kovempi kilpailu, sitä keskeisemmäksi kilpailutekijäksi vetovoimainen työnantajakuva muodostuu.

Digitaalisen arjen sankarilta itseltään odotetaan kykyä auttaa työnantajaa määrittämään uusi toimi.

Kun yritys kokee rekrytointihaasteita kerta toisensa jälkeen, tarvittavien osaajien pulasta tulee liiketoiminnallinen este. Haitta, joka on pakko poistaa. Mielellään pysyvästi. Siksi yhä useampi yritys päättääkin lähteä kehittämään työnantajakuvaansa ja vetovoimaansa rekrytointikampanjoista erillisenä toimintona.

Mikä ratkaisuksi rekrytointituskien poistamiseen?

Vallitsevassa markkinatilanteessa rekrytointituskia voidaan joskus vähentää satunnaisin, mutta näyttävien rekrytointikampanjoin. Ollakseen riittävän tehokkaita kampanjat työllistävät kertaluontoista tarkoitusta ajatellen melko paljon ja edellyttävät sekä tuhtia budjetteja että hyvää markkinointiosaamista.

Satunnainen kampanja voi kuitenkin riittää, jos rekrytointituskaa ilmenee harvakseltaan. Säännöllisiin rekrytointihaasteisiin ei kuitenkaan riitä yksittäinen kampanja, sillä sama kampanjapanos pitäisi kerrata jokaisen avoimen tehtävän kohdalla. Tarvittava panos moninkertaistuisi nopeasti ja sitoisi valtavasti markkinoinnin resursseja. Kustannukset todennäköisesti nousisivat nopeasti suuremmiksi kuin niiden tuottama taloudellinen hyöty.

Paras tapa rekrytointituskien poistamiseen on säännöllisen työnantajakuvan kehittämisen ja vakuuttavan rekrytointiviestinnän yhdistelmä.

Paras tapa toistuvien rekrytointituskien poistamiseen onkin säännöllisen työnantajakuvan kehittämisen ja vakuuttavan rekrytointiviestinnän yhdistelmä.

Työnantajakuvan kehittäminen alkaa tunnettuuden parantamisella ja etenee vetovoiman kasvattamiseen. Kun työnantajakuvaviestintää toteutetaan säännöllisesti rekrytointikampanjoiden ulkopuolella, yritykselle alkaa muodostua omaa, orgaanista osaajajaleisöä.

Silloin rekrytointiviestintä ja -markkinointi tähän yleisöön tulee yritykselle satunnaisia kampanjoita halvemmaksi, vaikuttaa positiivisesti hakijalaatuun ja vähentää virherekrytointien riskiä.

Mitä työnantajakuvan kehittämisellä tarkoitetaan?

Yleisimmät syyt rekrytointihaasteisiin liittyvät yrityksen tunnettuuden ja veto-voiman puutteisiin sekä rekrytointiviestien tehottomuuteen. Työnantajakuvan kehittämisen tavoitteena on kasvattaa yrityksen tunnettuutta työnantajana ja synnyttää erityistä vetovoimaa yritykselle tärkeissä osaajajaleisöissä.

Rekrytointia voi suoraan verrata yrityksen palveluiden ja tuotteiden myyntiin. Mitä enemmän asiakkaila on vaihtoehtoja, sitä tärkeämpää myyjän on onnistua kertomaan, miten oma palvelu tai tuote eroaa muista vaihtoehtoista.

Mitä aggressiivisemmin vastaavia tuotteita tai palveluita myydään ja markkinoidaan, sitä tärkeämpään rooliin nousee brändin rakentaminen.

Rekrytointihaasteet johtuvat useimmiten jo pelkästään siitä, että hakijoilla on liikaa tismalleen saman kuuloisia vaihtoehtoja. Koska he eivät voi millään hakea kaikkiin tehtäviin, he tekevät valintoja vaihtoehtojen välillä.

Tässä valintaprosessissa voittavat ne vaihtoehdot, jotka kuulostavat työnhakijoille tutuilta, vetovoimaisilta ja riskittömiltä. Yritys, joka ei ole työnhakijalle riittävän tuttu ja riittävän vetovoimainen, saa näissä valinnoissa lyhyimmän korren. Tuntemattomuuteen liittyy liian suuria riskitekijöitä.

Yritys, joka ei ole työnhakijalle riittävän tuttu ja riittävän vetovoimainen, saa valinnoissa lyhyimmän korren.

Ihan samalla tavalla kuin yritys palkatessaan haluaa haastatteluiden, erilaisten testien ja suositusten kautta minimoida omaa virherekrytointin riskiään, myös työnhakija haluaa minimoida virhevalinnan riskin. Mitä pätevämpi ja kysytympi osaaja, sitä enemmän hänellä on vaihtoehtoja ja sitä vähemmän häntä kiinnostaa ottaa riskiä tuntemattomien työnantajien suhteen.

Jos yritys ei itse välitä varmistaa tunnettuuttaan ja vetovoimaansa, se jää joko muiden tunnetumpien ja vetovoimaisempien yritysten jalkoihin tai se antaa työnhakijalle mahdollisuuden muodostaa itse omat käsityksensä verkosta ongittavien tietojen avulla.

Valitettavan harva työnantaja tiedostaa, miten helppoa nykyään on saada selville haluamansa tiedot yrityksestä työnantajana ja miten suurella todennäköisyydellä ne voivat johtaa yritykselle epäedullisten mielikuvien muodostamiseen.

Voidaankin sanoa, että yritykset, jotka eivät välitä johtaa omaa työnantajakuvaansa ja itseensä liitettäviä mielikuvia, aiheuttavat rekrytointituskansa itse itselleen. Jossain vähätkin osaajat ovat kuitenkin töissä. Miksi he eivät ole valinneet teitä työnantajakseen?

Näin onnistut työnantajakuvan kehittämisessä ja rekrytointiviestinnässä

#1 Työnantajakuullisen tunnettuuden parantaminen

Kun yritys on tavoittelemilleen osaajayleisöille tuntematon ja tästä tunnettuuden puutteesta on syntynyt liiketoiminnallinen haitta, on syytä ryhtyä työnantajakuvan kehittämiseen.

Tunnettuuden puute ilmenee seuraavalla tavalla:

- Emme saa lainkaan hakemuksia.
- Saamme hakemuksia väärän tyyppisiltä ehdokkailta.
- Hakijat eivät näytä tietävän meistä mitään. Voi vain arvella, mikä sai heidät ylipäättään meille hakemaan.
- Sekä hakijoilla että työntekijöillä on virheellinen käsitys siitä, minkälainen työnantaja me olemme ja mitä me yrityksenä tavoittelemme.

Tunnettuuden puute tarkoittaa sitä, etteivät etsimänne osaajat joko tiedä koko yrityksenne olemassaolosta, tai heidän käsityksensä ovat virheelliset ja yritykselle epäedulliset. Vaikka he törmäisivät nimeenne verkossa, he eivät sitä todennäköisesti edes huomaisi.

Kohdeyleisölleen tuntematon yritys on näkymätön. Kohdeyleisölleen tuntematon yritys ei ole olemassa silloin, kun kohdeyleisö tekee valintoja ja päätöksiä. Tunnettuutta voidaan kasvattaa olemalla läsnä nimellä siellä, missä kohdeyleisökin on.

Yrityksen nimellä tapahtuva mainonta kohdeyleisön kannalta soveltuviissa työelämän julkaisuissa, tapahtumissa, tilaisuuksissa ja paikoissa säännöllisesti on yksi tärkeä keino saada nimi mieleen. Se on myös suhteellisen kallis vaihtoehto.

Sen sijaan aktiivinen läsnäolo sosiaalisessa mediassa on tämän aikakauden kustannustehokkain tapa kasvattaa yrityksen tunnettuutta. Tietoisuus olemassaolosta kasvaa vain olemalla läsnä siellä, missä yleisökin on. Tunnettuus kasvaa, kun tietoiseen olemassaoloon liitetään aktiivisesti muutama haluttu käsitys, joista yritys haluaa tulla työnantajana tunnetuksi.

Aktiivinen läsnäolo sosiaalisessa mediassa on kustannustehokkain tapa kasvattaa yrityksen tunnettuutta.

#2 Työnantajakuullisen vetovoiman synnyttäminen ja kasvattaminen

Tunnettuus on kuitenkin eri asia kuin vetovoima. Vaikka yleisö tietäisi yrityksen olemassaolosta ja osaisi liittää siihen muutaman oikean käsityksen, ei se vielä tee yrityksestä vetovoimaista työnantajaa.

Vetovoimaa ei kasvata yrityksen rekryointitarpeista viestiminen ja työpaikkojen markkinointi. Paitsi jos 200 kilometrin säteellä ei ole koskaan mitään muita työpaikkoja tarjolla.

Työnantajakuullista vetovoimaa kehitetään ja vahvistetaan rakentamalla tietoisuutta siitä, minkälaisen roolin yritys haluaa ottaa tavoittelemansa osaajan elämässä ja uralla. Kun tämä osataan kuvata kohdeyleisölle merkityksellisellä tavalla, päästään vetovoiman kasvattamisen kynnykselle.

Aktiivinen, haluttua työnantajakuva vahvistava sisältömarkkinointi sekä kasvavan yleisön kanssa vuorovaikuttaminen sosiaalisessa mediassa muodostavat yhdessä tämän aikakauden kustannustehokkaimman tavan vetovoiman synnyttämiseen.

#3 Rekryointitarpeista vai työuramahdollisuuksista viestiminen?

Kun yritykselle tulee tarve palkata, sillä on syy markkinoida ja mainostaa. Ikävä kyllä nuo markkinointiviestit puetaan useimmiten muotoon, joka ei millään tavalla paranna yrityksen mahdollisuuksia päästä eroon rekryointihaasteista.

Tyypillinen rekryointiviesti keskittyy mainostamaan yrityksen tarpeita, odotuksia, jopa vaatimuksia ja edellytyksiä. Juuri tästä syystä tämä tyypillinen rekryointiviesti epäonnistuu tehtävässään.

Rekryointiviestiä voidaan verrata suoraan yrityksen myyntiviestiin. Ajattele, jos yrityksenne mainostaisi asiakkaille myyntitarpeistanne, teille sopivasta ostamisen aikataulusta, asiakkaisiin kohdentuvista odotuksista ja vaatimuksista sekä ostamista koskevista edellytyksistä!

Sellainen on kuitenkin tyypillisen rekrytointiviestin sisältö. Ja juuri siinä piilee tyypillisen rekrytointiviestin totaalinen tehtävässään epäonnistuminen.

Työnhakija ei piittaa yrityksenne tarpeista ja odotuksista. Kun työnhakija etsii itselleen seuraavaa työpaikkaa, hän vähät välittää yrityksenne rekrytointitarpeista ja odotuksista.

Vetovoimaa ei kasvata yrityksen rekrytointitarpeista viestiminen, vaan yrityksen on kyettävä vastaamaan työnhakijan kysymykseen: mitä hyötyä minulle on siitä, että haen tätä tehtävää?

Työpaikan vaihtoaikaisissa ja työelämän muutostarpeiden äärellä olevaa työnhakijaa kiinnostaa ensisijaisesti löytää paras työelämän ratkaisu omaan muutostarpeeseensa. Sellainen sopiva ratkaisu, joka vastaa hänen työelämäänsä ja muuta elämäänsä koskeviin odotuksiin ja toiveisiin.

Vasta kun hän tunnistaa tällaisen vetovoimaisen kuuluisen ratkaisun omaan muutostarpeeseensa, häntä alkaa kiinnostaa, minkälaisesta yrityksestä on kyse. Mikäli yrityksenne siinä kohtaa osoittautuu vetovoimaiseksi, tunnetuksi, arvostetuksi ja luotetuksi, häntä alkaa kiinnostaa myös yrityksenne häneen kohdistuvat odotukset. Mutta vasta silloin. Järjestys on tämä.

Huono rekrytointiviesti keskittyy yrityksen tarpeiden ja odotusten listaamiseen. Hyvä rekrytointiviesti keskittyy tavoitellun osaajan todennäköisen työelämää koskevan muutostarpeen kuvaamiseen ja esittelee yrityksen avoimen tehtävän, työyhteisön ja johtamiskulttuurin siihen parhaana mahdollisena ratkaisuna.

Työnantajakuvan kehittäminen vai rekrytointimarkkinointi? Kummasta on organisaatiollenne enemmän hyötyä?

Oikean ratkaisun valinta riippuu käytettävissä olevista resursseista.

Rekrytointiviestien parantaminen ja rekrytointiprosessia koskevan tietoisuuden kasvattaminen markkinoinnin keinoin on paras ratkaisu yrityksille, joilla ei ole mahdollisuuksia sitoutua säännölliseen työnantajakuvaviestintään silloinkaan, kun avoimia tehtäviä ei juuri nyt ole tarjolla.

Työnantajakuvan kehittäminen viestinnän ja markkinoinnin keinoin rekrytointikampanjoiden ulkopuolella on kuitenkin erittäin paljon kustannustehokkaampi valinta.

Jatkuva työnantajakuvaviestintä tukee kaikkia yrityksen rekrytointitarpeita, kun tehokas rekrytointikampanja koskee kerrallaan vain yhtä rekrytointiprosessia. Työnantajakuvan kehittämisen etuna on myös sen kohdentaminen passiivisiin työnhakijoihin.

Rekrytointikampanjalla voidaan tavoittaa vain kampanjan aikaan aktiiviset työnhakijat. Voi kuitenkin olla, ettei kukaan heistä edusta sitä osaamista, kokemusta ja asennetta, jota olisitte halunneet palkata. Jota yrityksenne olisi tarvinnut menestyäkseen.

Paras valinta on säännöllisen työnantajakuvan kehittämisen ja kampanjakohtaisen rekrytointiviestinnän yhdistelmä. Toinen keskittyy passiivisiin hakijoihin, toinen aktiivisiin hakijoihin.

Mitä jos jatkamme itsestämme ja omista tarpeistamme puhumista?

Se onkin yleisin ratkaisu, tutuin ja turvallisin tie, helpoin valinta. Kun tekee sitä, mitä on aina tehnyt, saa sitä, mitä on aina saanut. Jos se riittää ja toimii, ei ole mitään syytä muuttaa toimintamallia. Mutta jos se ei toimi, eikä riitä...

Silloin on syytä ihan tosissaan päättää, että nyt riittää tämä vanhaksi käynyt, tehoton toimintatapa. On aika putsata pöytä ja vanhentuneet käsitykset ja antaa tilaa uudellaisille onnistumisen mahdollisuuksille.



Susanna Rantanen on Employer Branding Agency Eminen perustaja ja toimitusjohtaja. Häntä pidetään Suomessa työnantajakuvan kehittämisen ja rekrytointiviestinnän edelläkävijänä ja modernisoijana.

Verkostoidu Susannan kanssa LinkedInissä:
<https://www.linkedin.com/in/susannarantanen/>

Kuva: Roosa Karhu.



Susannan ja hänen puolisonsa yhtiö Emine on Suomen ensimmäinen ja toistaiseksi ainoa täysin työnantajakuvan kehittämiseen erikoistunut viestintätoimisto. Vuonna 2020 Emine nostettiin Euroopassa Top 10 Employer Branding Agencies -listan kärkeen Susannan kehittämän Vaikuttava Työnantajabrändi Metodin ansiosta. Susannan Vaikuttava Työnantajabrändi -podcast on Suomen ensimmäinen vain osaajamarkkinointiin erikoistunut bisnes-podcast, ja se on nostettu Top 10 -suomalaisen bisnes-podcastin listalle.

Inspiraatiota työnantajakuvan kehittämiseen:

- Emine Instagramissa:
<https://www.instagram.com/emineland/>
- Susannan Talent Marketing Pro Instagramissa:
<https://www.instagram.com/talentmarketingpro/>
- Eminen podcastit: <https://bit.ly/36DbXHZ>

Lisätietoa: www.emine.fi

INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMISEN KAKSI NÄKÖKULMAA

Pekka Berg, Innoman Oy

Innovaatiotoimintaa voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Tässä artikkelissa keskityn innovaatiotoiminnan johtamiseen kahdesta näkökulmasta:

- Mitä johdamme, kun johdamme innovaatiotoimintaa?
- Miten mahdollistamme innovaatiotoiminnan?

Mitä johdamme, kun johdamme innovaatiotoimintaa?

Olen toiminut innovaatiotoimintaan liittyvissä tehtävissä siitä lähtien, kun valmistuin diplomi-insinööriksi Teknillisestä korkeakoulusta 1987. Tai oikeastaan jo aikaisemminkin, sillä diplomityöhöni, joka käsitteli uuden harkkojärjestelmän kaupallistamista, sain rahoituksen Tekesistä 1986. Mistäs tuolloin 80-luvulla puhuttiin ja mitä painotettiin – teknologiaa! Tekeskin perustettiin 1983, siis Teknologian kehittämiskeskus.

Jakaisin innovaatiotoiminnan evoluution seuraaviin vaiheisiin:

- 80-luvulla painotettiin teknologiaa ja puhuttiin T&K-toiminnasta
- 90-luvulla painotettiin tuotteita ja puhuttiin tuotekehityksestä
- 2000-luvulla otettiin käyttöön sana innovaatio, ja sen jälkeen siihen onkin sitten sisällytetty mitä moninaisempia näkökulmia.

Mistä tänään siis puhumme, kun puhumme innovaatiotoiminnasta? Ja mitä siis johdamme, kun johdamme innovaatiotoimintaa?

1. Aloita halutuista vaikutuksista

Miksi kehitämme uusia innovaatioita? Saadaksemme aikaan vaikutuksia. Innovaatiotoiminnassa pitää aina lähteä liikkeelle siitä, minkälaisia vaikutuksia halutaan: uutta liiketoimintaa, parempaa asiakastyytyvyyttä, välittömiä välillisiä, lyhyen vai pitkän aikavälin vaikutuksia jne.

Kun on määritellyt innovaatiotoiminnan halutut vaikutukset, voi rakentaa strategian.

Haluttujen vaikutusten perusteella pitäisi olla kyky rakentaa strategia, sekä yleinen että innovaatiostrategia, ja näiden pitää liittyä toisiinsa. Aloita siis halutuista vaikutuksista ja kommunikoi ne selkeästi liiketoimintajohdon kanssa.

2. Mieti liiketoimintamalleja

Vuonna 2000 Gary Hamel, Piilaaksoon perustamansa Strategosin johtaja ja London Imperial Schoolin professori, esitteli kirjassaan ”Vallankumouksen johtaminen” mallin, jossa innovaatiotoiminnan painotus kohdistettiin tuotteiden sijasta liiketoimintamalliin – keskeisenä mahdollistajana internet.

Mutta mitä tapahtui 2000-luvun alussa, juuri Hamelin kirjan julkistamisen jälkeen? Niin sanottu ICT-kupla puhkesi, ja internetin suhteen otettiin aikalaisä. Tuotekehityksessä alkoi uusi aika, alettiin puhua liiketoimintamalleista ja niiden systemaattisesta kehittämisestä. Suomessa asian nosti näyttävästi ensimmäisen kerran esiin 2006 Yrjö Neuvo, Nokian dream-tiimin yksi keskeinen jäsen. Hän totesi, että teknologiaa ja tuotteita tarvitaan, mutta aina tarvitaan liiketoimintamalli. Ja joissakin tapauksissa saattaa olla tärkeämpää innovoida liiketoimintamallia kuin tuotteita.

Teknologian ja tuotteiden lisäksi tarvitaan liiketoimintamalli.

Nokian matkapuhelimien tarinalle kävi niin kuin kävi, mutta tänään, 17 vuotta Hamelin kirjan julkistuksen jälkeen, näemme huikeita menestystarinoita juuri internetpohjaisista uusista liiketoimintamalleista, kuten Uber ja Airbnb.

3. Myös tarjoamaa tarvitaan

Suomen taloutta on pitkään hallinnut investointikeskeinen raskas b-to-b-teollisuus, jonka jäljiltä ajattelu on helposti tuotekeskeistä. Nyt tämän tilalle ajatteluun alkaa nousta käsite ”tarjoama”, joka sisältää tuotteen lisäksi siihen liittyvän palvelun ja asiakaskokemuksen.

Valmistavassa teollisuudessa haaste on linkittää myös palvelukomponenttiin ansaintalogiikka. Ja nyt en puhu huollosta ja ylläpidosta, jotka ovat myös tärkeitä näkökulmia ja merkittäviä tuloksenteon välineitä.

Tarjoama sisältää tuotteen lisäksi siihen liittyvän palvelun ja asiakaskokemuksen.

Puhun ansaintalogiikasta, joka valmistavan teollisuuden tulisi liittää esimerkiksi uusien tuotteiden suunnitteluun ja liiketoiminnan ymmärtämiseen. Tällöin ei valmisteta tavaraa tavaralähtöisesti vaan palvelulähtöisesti.

Kone on tämän asian hallinnasta hyvä esimerkki. Koneen slogan on ”people flow”. Hissin tarkoitus on mahdollisimman joustavasti siirtää ihminen paikasta A paikkaan B. Kone myy Finavialle lentokentän käyttäjien joustavaa siirtymistä, ja tätä voidaan myös mitata esimerkiksi siirtymisaikoina taksista lentokoneen ovelle.

Palaan johtamisen näkökulmaan. Hyvä johtaminenhan lähtee siitä, että ymmärtää keskeiset johdettavat asiat ja osaa tasapainottaa niitä aina kuhunkin tilanteeseen optimaalisesti. Halutut vaikutukset, liiketoimintamallit ja tarjoama ovat innovaatiotoiminnan kulmakivet, joiden tasapainoinen johtaminen takaa menestyksellisen innovaatiotoiminnan.

Miten mahdollistamme innovaatiotoiminnan?

Johtaminen on asioiden mahdollistamista. Tarkastelen seuraavassa innovaatiotoiminnan mahdollistamista prosessien, ihmisten ja ekosysteemien näkökulmista.

1. Kolme keskeistä prosessia

Tarvitaan toimintaa. Innovaatioprosessi mahdollistaa toiminnan uusien tuotteiden, palveluiden ja liiketoimintamallien kehittämiseksi. Innovaatioprosessi jaetaan tyypillisesti kolmeen vaiheeseen: alkuvaiheen prosessi, kehitysvaiheen prosessi ja kaupallistamisvaiheen prosessi.

Keskityn seuraavassa lyhyesti alkuvaiheeseen, joka on yleisesti ymmärretty kaikkein keskeisimmäksi ja tärkeimmäksi vaiheeksi, josta kaikki alkaa. Itse olen omassa tutkimuksessani ja asiantuntijatyössäni paneutunut juuri tähän innovaatioprosessin vaiheeseen viimeiset kymmenen vuotta.

Innovoinnin alkuvaiheen kolme keskeistä näkökulmaa ovat liiketoimintaympäristö, strategia ja resurssit.

Innovoinnin alkuvaiheessa on otettava huomioon kolme keskeistä näkökulmaa: liiketoimintaympäristö, strategia ja resurssit.

Liiketoimintaympäristön näkökulmasta keskeistä on ymmärtää, mitä maailmassa tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Tämän ymmärryksen hankkimiseen on olemassa systemaattisia menetelmiä ja tietolähteitä, kuten erilaiset business intelligence lähestymistavat, ennakointi, skenaariotyöskentely ja markkinaymmärrys.

Strateginen ymmärrys linkittyy keskeisesti alussa mainittuihin toivottuihin innovaatiotoiminnan vaikutuksiin. Olen tavannut aivan liian monta turhautunutta tuotekehitysjohtajaa, jotka eivät saa riittävää strategista tukea liiketoimintajohdolta toiminnalleen. Muutamat organisaatiot, kuten Tikkurila ja Ahlstrom, ovat viime vuosina nimittäneet innovaatiojohtajan, mikä on ollut erittäin hyvä malli tuotekehityksen ja liiketoimintajohtamisen linkittämiseksi.

Kolmas näkökulma on resurssit, joiden suhteen on oltava realistinen. On mietittävä tarkasti, miten rajalliset resurssit hyödynnetään ja optimoidaan esimerkiksi tuotantolaitteiston, teknologian ja ihmisten osaamisen osalta.

2. Prosessi tarvitsee ihmisen

Prosessin voi piirtää paperille ja viilata insinöörimäisesti kuntoon palikka kerrollaan, mutta se ei vielä takaa toivottua lopputulosta.

Ranskalaisen INSEADin professori Christoph Loch selvitti 2000-luvun alussa, että autoteollisuuden tuotekehityksen tuloksista vain kolmannes syntyi virallisen tuotekehitysprosessin mukaisesti (Loch, 2000). Yksi kolmannes oli peräisin johdon lemmikkiprojekteista ja kolmannes epävirallisista pöydän alta -projekteista. Merkityksellistä on, että nämä kolme eri tapaa olivat yhtä menestyksekkäitä.

Ilmiö kertoo siitä, että innovoinnissa tarvitaan sekä virallista että epävirallista toimintaa. Puhun mahdollistajista, joita tarvitaan niin yksilöiden, tiimien kuin organisaation tasolla.

Nämä mahdollistajat voidaan jakaa sosiaalisiin, fyysisiin ja virtuaalisiin ympäristöihin. Tärkein näistä on sosiaalinen ympäristö – kysymys on ihmisten luovuudesta ja toimeenpanokyvystä. Selkeä havaintoni on, että yleensä kysymys ei ole luovuuden puutteesta – ihmiset ovat lähtökohtaisesti idearikkaita ja haluavat kehittää uutta. Pullonkaula on monesti juuri toimeenpanokyvyn puute organisaation eri tasoilla.

Tärkein innovoinnin mahdollistaja on sosiaalinen ympäristö, jossa pullonkaulana on usein toimeenpanokyvyn puute.

Erittäin hyviä kokemuksia minulla on siitä, että yritysten HR ja muutosjohtaminen linkitetään kiinteästi osaksi innovaatiotoiminnan mahdollistamista.

3. Ota huomioon koko ekosysteemi

Olen edellä käsitellyt innovaatiotoiminnan mahdollistamista lähinnä yhden organisaation näkökulmasta. Nykyisin kaikessa toiminnassa, myös innovaatiotoiminnassa, korostuu verkostojen rooli.

Aiemmin on puhuttu verkostoista, klustereista ja alliansseista. Niitä varmaan edelleen tarvitaan. Nyt halutaan nostaa esiin myös käsite ekosysteemi. Kaikki edellä mainitut käsitteet tarkoittavat jonkin asteista yhteistyötä jonkin organisaation ulkopuolisen tahon kanssa.

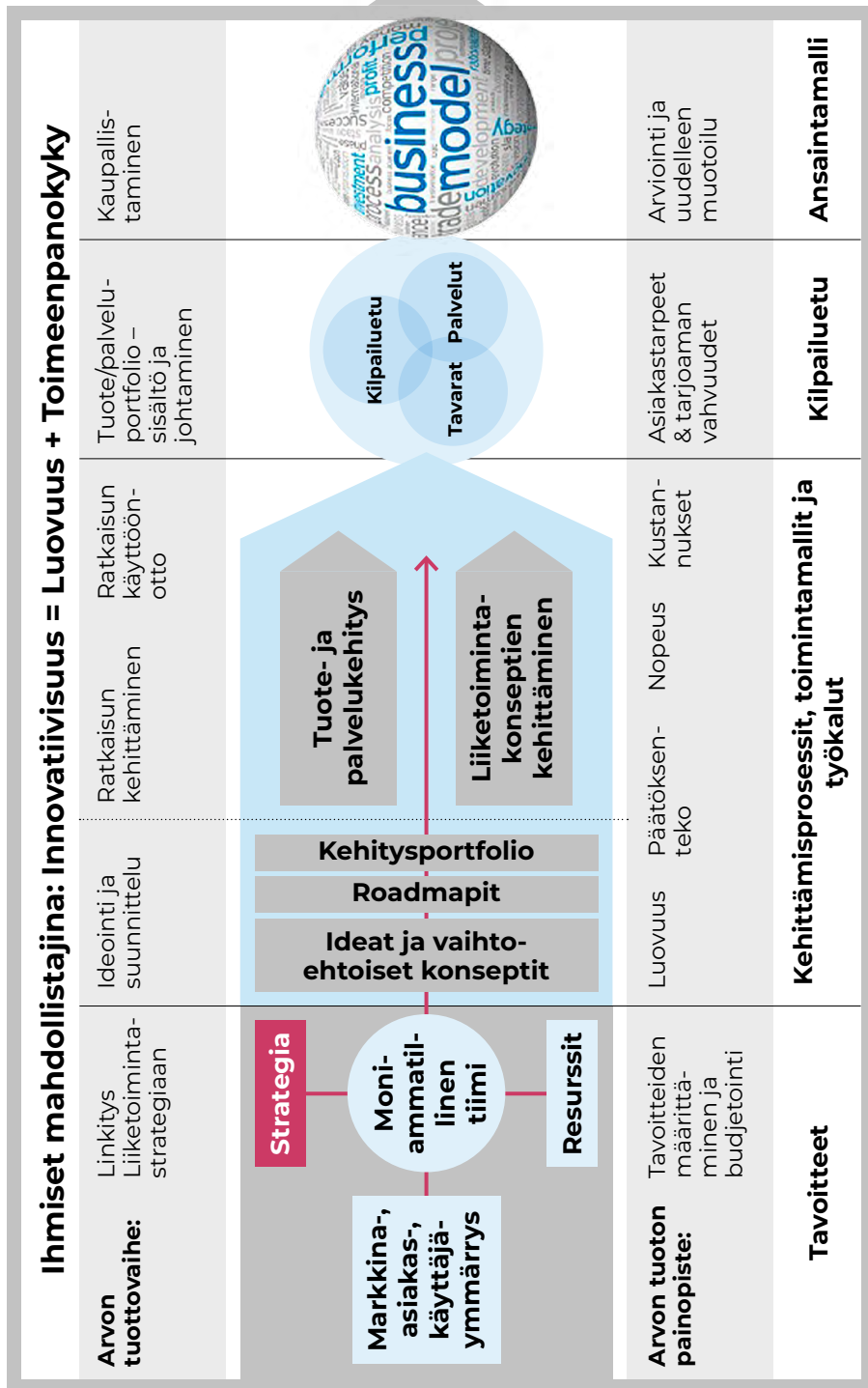
Tulevaisuuden kilpailukyky luodaan ekosysteemeissä.

Tulevaisuuden kilpailukyky luodaan yhä useammin innovaatioekosysteemeissä. Ekosysteemeissä yhteistyösuhteet ja keskinäinen riippuvuus ovat entistä tiiviimpiä. Siinä tarjoutuu myös uusia mahdollisuuksia, joihin yritys ei pystyisi yksinään tarttumaan. Organisaatio voi luoda kilpailuetua kolmella eri tasolla.

Ensinnäkin sitä voi syntyä yrityksen sisällä suljetussa systeemissä. Toiseksi kilpailuetua luodaan avoimessa ympäristössä, jossa jaetaan olemassa olevaa tietoa. Tämä tapahtuu esimerkiksi opetuksessa ja konsultoinnissa. Kolmas taso on avoin uuden tiedon luominen ekosysteemeissä, jossa hyvinkin erilaiset potentiaalit kohtaavat vapaasti.

Tutustuin 90-luvulla Piilaaksossa Stanfordin yliopistossa nigerialaislähtöiseen innovaatiotutkijaan, tohtori Ade Mabogunjeen. Nuo edellä esittämäni ekosysteemin kolme tasoa Ade on esittänyt väitöskirjassaan vuonna 1997. Meistä on vuosien varrella tullut hyvät ystävät. Ade sanoi jo kauan sitten: ”Pekka, me puhumme aina samoista asioista, mutta käytämme eri aikakausina vain eri sanoja.”

Menestyvä liiketoiminta



Kuva. Tarjoamalahtöinen innovaatiotoiminta.



Pekka Berg on Innoman Oy:n perustajajäsen ja tekniikan tohtori, jonka väitöskirja vuonna 1999 käsitteli tuotekehitystoiminnan tuloksellisuuden mittaamista suomalaisissa yrityksissä ja kansallisissa teknologiaohjelmissä.

Pekan vahvimmat kiinnostuksen kohteet ovat innovaatiojohtamisen käytännöt ja organisaatioiden prosessit sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Erityisen innostavia ne ovat Pekan mukaan silloin, kun pohditaan innovaatioprosessin alkupään (Front End) hallintaa, asiakasymmärrystä, innovaatiotoiminnan nopeutta ja uusien liiketoimintamallien kehittämistä. Pekka on työskennellyt paljon pk-yritysten kanssa, joissa hän on keskittynyt liiketoiminnan kehittämiseen erityisesti tuotteistamisen näkökulmasta. Tavoitteena on aina konkreettisten toimenpiteiden suunnittelu ja niiden vieminen käytäntöön.

Pekka on työskennellyt myös teollisuudessa ja yliopistomaailmassa. Innovaatiotoimintaa hän on tutkinut ja opettanut Tampereen teknillisessä korkeakoulussa, Manchesterin yliopistossa, Stanfordin yliopistossa, Aaltoyliopistossa ja St. Gallenin yliopistossa. Pekan tieteellinen ura jatkuu aktiivisena. Hänen kirjoittamiaan kirjoja on julkaistu suomeksi ja englanniksi. Tieteellisiä julkaisuja on noin 100, tuoreimpana artikkeli Framing Perspectives on Entrepreneurship, joka käsittelee yrityksen kasvun esteiden poistamista.

Kuva: Osmo Lassila



Innoman Oy on vuonna 1991 perustettu asiantuntijayritys, jonka asiakkaat ovat huomenna erilaisia kuin tänään. Liiketoiminta uudistuu, toimialat muuttuvat ja ekosysteemit luovat uusia mahdollisuuksia.

Innomanilla kohtaavat erilaiset asiantuntijat: teknokraatit, bisnesosaajat, humanistit ja muutoksen läpiviennin asiantuntijat. Yhteistyössä asiakkaiden ja verkostojen kanssa syntyy innostusta, huimia ideoita ja tervejärkisiä tuloksia, tuottavuutta ja uutta liiketoimintaa. Innomanilla tieteellisyys yhdistyy konkreettiseen tekemiseen.

Lisätietoa: <https://www.innoman.fi/>

Lähteet

Hamel, G. 2000. Leading the revolution. Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-189-5.

Loch, C.H. 2000. Tailoring Product Development to Strategy: Case of a European Technology Manufacturer. *European Management Journal*, 18(3), 246–258.

Mabogunje, A. 1997. Measuring Conceptual Design Process Performance in Mechanical Engineering: A Question Based Approach. Doctoral Dissertation. Department of Mechanical Engineering. Stanford University.

Neuvo, Y. 2006. Esitys Tekesin seminaarissa ”Palvelut ja innovaatio” Marina Congress Centerissä.

KUINKA TOIMIVAT PERIAATTEET AUTTAVAT?

Matti Pesonen ja Tanja Karjalainen, Quality Knowhow Karjalainen Oy

Kun organisaation tai työyhteisön toimintaa kehitetään, on tavoite yleensä paremmassa. Kukapa ei haluaisi olla itsekin nopeampi, ketterämpi ja kestävämpi? Työssä esitetään toiveita sujuvammasta palvelusta ja paremmasta asiakaskokemuksesta, mutta kuinka näissä tavoitteissa voitaisiin onnistua lisäämättä henkilöstön rasitusta tai kustannuksia? Millaista osaamista vaatii saada tavoitteet oikeanlaisiksi toimenpiteiksi, joihin voivat kaikki sitoutua?

Mitä tarkoitetaan toiminnan parantamisella?

Organisaatioilla on toimialasta ja rahoitusmallista riippumatta aina jonkinlaiset rajoitteet, mitä tulee käytettäviin resursseihin ja budjettiin. Näistä rajoitteisiin liittyy jonkinlaiset tavoitteet ja vaatimukset siitä, mitä pitäisi saada aikaiseksi. Näiden välissä on kuitenkin usein aukko, joka pitäisi kuroa kiinni. Usein ratkaisuna asiakastyytyväisyyden, pitkien viiveiden, heikon laadun, reklamaatioiden tai pitkien jonojen ongelmiin esitetään suurempia resursseja tai investointeja uuteen tietojärjestelmään, laitteeseen tai automaatioon. Usein käytetään myös resurssien venyttämisen keinoja, eli tehdään ylitöitä tai pidempiä päiviä. Vaikka näillä ratkaisuilla on edelleen paikkansa, liian harvoin kysytään, että miten voisimme muuttaa toimintaamme, jotta lisää rahaa tai resursseja ei tarvittaisi.

Yllättävien lottovoittojen odottelun ja rajattomien budjettien toivomisen sijaan olisi todellisessa maailmassa usein hyödyllisempää tutkia ja analysoida, miten omaa toimintaa voitaisiin muuttaa niin, että nykyiset rajoitteet eivät estäisi tavoitteiden toteutumista ja voitaisiin tehdä työt ilman ylimääräistä venymistä.

Toiminnan parantamista tarvitaan, jotta nykyrajoitteet eivät estä tavoitteiden toteutumista ja työt voidaan tehdä ilman ylimääräistä venymistä.

Juuri tästä ollaan parantamisen ajatuksessa kiinnostuneita. Eli kuinka ihmiset prosessien parissa voisivat onnistua työssään helpommin, voisivat palvella useampia asiakkaita samassa ajassa tai kuinka voisimme parantaa prosessien laatua tinkimättä asiakastyytyväisyydestä tai nostamatta hintaa. Parantamisen keskeisenä ajatuksena on hyväksyä resurssien niukkuus ja helpottaa onnistumista uusia ideoita soveltamalla. Tämä on tullut monissa työyhteisöissä tutuksi eriasteisena lean- tai kehitystoimintana.

Tarvittavien muutosten selvittäminen on edellytys parannuksen onnistumisen kannalta, sillä vaikka kaikki parannukset tarvitsevat muutoksia, eivät kaikki muutokset ole parannuksia! Hyvin usein toiminnan kehitys saattaa sisältää vain ideoiden keräämisen, niistä äänestämisen ja osan näennäisen toteuttamisen. Tämä luo positiivisen tunteen vaikuttamisesta, mutta voi johtaa turhautumiseen, kun tuloksia ei synny.

Vaihtoehtoisesti saatetaan käyttää paljon aikaa henkilöstön kuuntelemiseen, vaikka varsinaiset päätökset toteutuksesta on jo tehty. Monesti parantaminen on aliarvostettu ja vain näennäinen osa organisaation toimintaa ja se nähdään jotenkin irrallisena kokonaisuutena varsinaiseen ”oikeaan työhön” verrattuna. Miksi parantamisesta pitäisi olla enemmän huolissaan?

Parantamisen pitäisi olla osa organisaation normaalia toimintaa. Kyse on tuottavuudesta.

Käytännön tasolla peruskysymyksenä on lopulta tuottavuus, eli miten tehdä enemmän samalla rahalla tai paljon enemmän pienellä rahan lisäyksellä tai resurssien erilaisella jakamisella. Tämä on polttava kysymys lähes kaikkialla, hieman eri termeillä eri toimialoilla. Parantamisen haasteena on, että tehtävät muutokset tulisi pystyä todistamaan oikeiksi, eli toisin sanoen ideat tulee testata, ennen kuin ne otetaan käyttöön.

Tämä ei ole aina itsestään selvää vaan saatamme monimutkaisissakin tilanteissa kuvitella tietävämme toimivat ratkaisut ennakkoon ja toteamme ideat parannuksiksi ennen kuin niitä on todistettu. Saatamme tehdä yksisilmäisiä päätöksiä, joilla siirretään ongelmia toiseen paikkaan tai jopa pahennetaan ongelmia. Pahimmillaan vääriä ongelmia ratkotaan kaukana niiden syistä ilman ymmärrystä valittujen ratkaisujen vaikutuksista käytäntöön.

Parantamisen malli

Hyvät teoriat ovat aina käytännöllisiä ja ohjaavat päätöksentekoa mitä moninai-
simmissa tilanteissa. Parantamisen malli on suhteellisen yksinkertainen teoria
parantamisen tueksi. Kuvassa 1 on esitetty parantamisen malli yhdessä jatkuvan
parantamisen kehän tai oppimisen kehän kanssa (PDSA).



Kuva 1. Parantamisen malli ja oppimisen kehä PDSA (Deming, 1993).

Tässä Demingin yleisessä mallissa tulee ensin selvittää tavoite, eli mitä yritämme saavuttaa. Tämä on syy muutosten ja parannuksen toteuttamiselle, joka liittyy yleensä asiakkaan tarpeeseen tai muuhun organisaation tavoitteeseen. Toiseksi tulee määritellä, miten arvioimme parannusta, eli määrittää mittaus, jonka tuloksesta voimme tulkita parannusyrityksen vaikutusta. Kuinka tiedämme, että muutos on parannus?

**Toimenpiteiden vaikutus pitää voida todentaa.
Mittaus määrittää, millainen muutos on parannus.**

Kolmantena asiana parantamisen mallissa tulee erottaa kaikista ideoista ne, joilla saadaan aikaan parannus. Tämä viimeinen kohta johtaa oppimisen tai jatkuvan parantamisen kehälle, jossa ideana on suunnitella (Plan) ideoiden testaaminen, toteuttaa (Do) testi, tutkia (Study) tulokset ja tämän jälkeen toimia (Act) näytön perusteella. Ideana on, että testaus auttaa meitä oppimaan, mitkä ideat toimivat ja mitkä eivät.

Kehää toistetaan, kunnes parannus on saavutettu. Idea on varsin yksinkertainen, mutta voidaan toteuttaa monella tavalla väärin. Testaamisen tarkoitus on auttaa löytämään toimivia ratkaisuja. Kyse on tieteellisestä ajatusmallista, jossa ei hyväksytä toimenpiteitä, ellei niiden vaikutusta voida todentaa. Tätä samaa empiiristä tiedon keräämisen mallia opetetaan kouluissakin, mutta unohdetaan oikeissa töissä.

Voidaan myös ajatella, että testaus suojelee organisaatiota huonoilta päätöksiltä ja resurssien väärältä käytöltä ideoihin, jotka eivät muuta lopputulemaa merkittävästi. Usein tätä analyttistä työtä rajoittaa organisaation osaamisen puute, sillä toiminnan kehittäminen tai parantaminen nähdään usein niin yksinkertaisena, että siihen ei tarvita muodollista koulutusta tai todennettua osaamista. Hyvästä teoriasta ja oikeiden menetelmien hallinnasta on kuitenkin parantamisessa merkittävää hyötyä, sillä ne mahdollistavat asioiden tutkimisen niin, että saadaan aikaan tuloksia.

Hyvän teorian ja oikeiden menetelmien tunteminen takaa tulokset.

Monimutkaisiin ongelmiin ja niiden testaamiseen tehokkaasti liittyy usein tilastollisen ajattelun ja menetelmien soveltamisen tarvetta. Näitä menetelmiä yhdistetään Lean Six Sigma DMAIC-projektimallissa (<https://sixsigma.fi/dmaic-3/>), jota voidaan pitää kaikkien aikojen menestyneimpänä parantamisen menetelmänä Suomessa ja maailmalla.

Parantaminen keinona mukautua muutokseen

Hyvä organisaatio pystyy mukautumaan ympäristönsä mukaan ja erinomaiset jopa ennakoimaan oleellisia muutoksia asiakatarpeissa tai toimintaan vaikuttavissa liikehdinnoissa. Muutoksiin mukautuminen ja niissä selviäminen vaatii kykyä tehdä ja toteuttaa oikeanlaisia muutoksia, joskus hyvinkin nopeasti. Tässä tarvitaan tietoa niin prosessien ja työn tekemisen tasolta, mutta myös ymmärrystä tulevaisuudesta ja tarpeesta mukautua. Jatkuvassa parantamisessa ja oppimisessa onnistuva organisaatio on kilpailussa erittäin vahvoilla.

Toiminnan parantaminen on keino onnistua sopeutumisessa ja saada aikaan ennakoitavissa olevaa muutosta. Vaikka parantaminen nähdään usein tekemisen tason ongelmana, niin sen todellinen potentiaali liiketoiminnan tai organisaation kestävyuden kannalta ei voi täysin toteutua, jos parantamista ei johdeta organisaation tasolla. Parantamisen mallin ensimmäinen vaihe on usein yllättävän vaikea, ja toiminnan tavoitteet saattavat olla epäselviä.

Jotta toiminta ohjautuu oikein, tulee parannusaloitteet tai ongelmat priorisoida organisaation toiminnan kannalta oleellisiin prosesseihin ja niistä valita yksi kerrallaan mitattavia asioita, joita tulee parantaa. Tämä lähestyminen vaatii, että parannuskohteita valitsevat henkilöt osaavat vastustaa houkutusta valita ennalta määrätyt toimenpiteet monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Epäkohtia ja parantamisen potentiaalia löytyy ympäriltämme lähes rajattomasti, koska maailma on kaukana täydellisestä. Näistä kaikista mahdollisuuksista tulisi valita ensin kriittiset ja tutkimisen arvoiset ongelmat.

Jos parantamisen kohteita ei valita, on suuri riski, että parannustoimintaan varattu resurssi ei ohjaudu käsittelemään organisaation ja sen jatkuvuuden kannalta oleellisia asioita tai ei onnistu ylläpitämään saavutettuja parannuksia. Tämän takia johdon aktiivinen osallistuminen on tärkeää kaikessa parantamisen tärkeässä toiminnassa.

Tieto, jota olisi hyvä ymmärtää

Tohtori Deming oli yksi keskeisiä vaikuttajia japanilaisen laatuliikkeen ja siten myös maailmalla kuuluksi tulleen lean-filosofian taustalla. Hän määritteli tiedon alueet, joista on hyötyä kaikille parantamista yrittäville. Deming kutsui tätä teemojen kokonaisuutta termillä ”System of Profound Knowledge”, joka voitaisiin suomentaa syvällisen tiedon systeemiksi.

Syvällisen tiedon systeemi sisältää neljä aluetta, joiden ymmärryksestä on hyötyä parantamisen toteuttamisessa: systeemien arvostamisen, vaihtelun sekä tiedon luonnin ja psykologian ymmärtämisen. Näissä ei kenenkään tarvitse olla asiantuntija, mutta hyvä käsitys aiheista auttaa tekemään parempia päätöksiä. Tämä kehys on edelleen ajankohtainen ja hyvä lähtökohta parantamiseen.

Systeemien arvostamisella viitataan kokonaisuuden ymmärtämiseen. Keskeisiä rajoitteita parantamisessa on päätöksenteon jumiutuminen yksittäisten osastojen tai yksilöiden näkemisen tasolle. Tulisi ymmärtää, että organisaatioiden tuottama arvo tai ulostulo on useiden prosessien ja muuttujien vuorovaikutusten tulosta. Organisaatio muodostaa systeemin, jonka rakenne ja sen osasten vuorovaikutus määrittää sen tuottaman ulostulon. Sen sijaan, että tarkastellaan ulostulon tai palvelun virheitä tai tapahtumia yksittäisestä näkökulmasta, tulisi pystyä ymmärtämään, mikä ulostulon aiheuttaa, eli käsitellä toimintaa kokonaisuutena. Tarvitaan osastojen, yksilöiden ja tiimien yhteistyötä saamaan paras mahdollinen irti kokonaisuudesta. Organisaation osasilla tulee olla yhteinen päämäärä ja tavoite, jotta ei ajauduta siloihin ja yksittäisten osasten optimointiin asiakkaiden tai muiden osien kustannuksella.

Vaihtelun ymmärtäminen on tietoa vaihtelun luonteesta ja luokittelusta ja liittyy parantamisen mallin tavoitteen ymmärtämiseen ja todentamiseen. Jokaiselle systeemille tai mitattavalle suurelle on luontainen vaihtelun määrä keskiarvon ympärillä, jonka systeemin tekijöiden vuorovaikutuksesta syntyy. Yleisesti vaihtelu voi näkyä virheinä, viiveinä tai epäonnistumisena. Tavoitteet tämän satunnaisen vaihtelun alueen ulkopuolelta ovat toiveajattelua, joiden saavuttaminen vaatii muutoksia systeemiin. Vaihtelun käsittelyssä sovelletaan käytännössä tilastollisen prosessin ohjauksen menetelmiä, joilla voidaan erotella vaihtelu satunnaiseen ja ei-satunnaiseen. Tämä ymmärrys mahdollistaa systeemin esteiden tehokkaan poistamisen.



Kuva 2. Vaihtelun ymmärtäminen. (Kuva: Matti Pesonen/QKK Oy)

Ei-satunnainen mittaus ylittää prosessin normaalin käyttäytymisen alueen, ja sille voidaan löytää yksittäinen juurisyy, joka rikkoo tavallisesti ennustettavaa systeemiä. Näitä erityisiä syitä ei kuitenkaan ole määrällisesti paljoa, eikä niiden poistaminen johda merkittävään parannukseen. Parantamisen tulisi ensisijaisesti käsitellä systeemin vaihtelun pienentämistä. Vaihtelun syvälinen ymmärtäminen on monisyinen aihealue, mutta perusymmärrys vaihtelusta mahdollistaa parannusten arvioinnin sekä estää sellaisten virheellisten vaihtelua lisäävien toimenpiteiden tekemisen, joita voi syntyä, kun vaihtelun luokat sekoittuvat päätöksenteossa.

Parantamisen tulisi kohdistua ensisijaisesti systeemin vaihtelun pienentämiseen.

Tiedon luonnin ymmärtäminen viittaa tietoon parantamiseen tarvittavasta oppimisesta. On äärimmäisen tärkeää, että ideat, joilla pyritään parantamiseen, pystytään testaamaan. Vain näin voidaan todella oppia lisää systeemin käyttäytymisestä ja sen taustalla olevista vuorovaikutuksista. Tähän viitataan PDSA-kehällä parantamisen mallissa, jossa tulee suunnitella ongelmaan nähden sopiva koe, jolla parannusideoita testataan.

Parannusideat pitää pystyä testaamaan.

Psykologia ja ihmisten suhtautuminen muutokseen on syvällisen tiedon viimeinen elementti, ja kuten muutkin osaset, on vuorovaikutuksissa muiden alueiden kanssa. Psykologian ymmärrys viittaa tarpeeseen ymmärtää, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja suhtautuvat muutokseen. Keskeistä on haastaa usein käytetty keppi ja porkkana ihmisten motivoinnissa. Tämä ajaa usein kokonaisuuden kannalta lyhytnäköisiin ratkaisuihin, joissa pelko palkkioiden menettämisestä johtaa syyttelyyn ja ongelmien piilotteluun. Kun ihmiset suojelevat itseään, eivät he etsi luovia keinoja toimia yhdessä paremmin.

Ulkoisten palkkioiden ja kannustinten sijaan tulisi mahdollistaa sisäinen motivaatio ja mahdollisuudet onnistua työssä ja sen jatkuvassa parantamisessa. Parannus on yleensä helppoa organisaatiossa, joissa voidaan kysellä, kokeilla, oppia, epäonnistua ja innovoida ilman rangaistusten pelkoa. Nykyään käytettäisiin psykologisen turvallisuuden käsitettä, joka liitetään yhdeksi tunnusmerkiksi nopeasti mukautuville tiimeille ja toimintaansa parantaville organisaatiolle.

Jatkuvassa parantamisessa sisäinen motivaatio sekä psykologinen turvallisuus toimivat paremmin kuin keppi tai porkkana. Jatkuva parantaminen on keino lisätä osaamista ja oppia lisää työn tekemisestä.

Parannuksen teoria ei ole kovinkaan monimutkainen, mutta se saattaa vaatia ajattelutavan muutosta suhteessa päätöksentekoon ja johtamiseen. Hyvä käsitys ja teoria systeemeistä, vaihtelusta, tiedon luomisesta ja ihmisten käyttäytymisestä auttaa paremmissa johtopäätöksissä. Parannusta ei tule nähdä uhkana ammattitaidolle vaan keinona lisätä osaamista ja oppia lisää työn tekemisestä ja organisaation systeemeistä!



Matti Pesonen (KTM) on organisaatioiden kehittämisen ja laadun johtamisen asiantuntija, kouluttaja ja Lean Six Sigma Black Belt. Matti on loputtoman kiinnostunut organisaatioiden johtamisen kehittämisestä, ja ihmisten auttaminen uusien ideoiden soveltamisessa on koulutus-työn parasta antia.

Kuva: Antti Piirainen/QKK



Tanja Karjalainen on Quality Knowhow Karjalainen Oy:n toimitusjohtaja ja kouluttaja. Tanja edistää yritysten ja yhteisöjen kehittymistä jatkuvan laadunparannustyön ja prosessien kehittämisen avulla. Hän on intohimoinen laadun ja laatutekniikan puolestapuhuja ja on aktiivisesti alan yhdistystoiminnassa mukana niin kansainvälisesti kuin kotimaassakin pyrkien näin kehittämään organisaatioiden kilpailukykyä.

Kuva: Antti Piirainen/QKK



Quality Knowhow Karjalainen Oy (QKK) on lahtelainen yksityinen koulutusorganisaatio, joka on erikoistunut auttamaan ihmisiä ymmärtämään, miten organisaatiot ja systeemit toimivat sekä miten niiden toimintaa voisi parantaa. 25 vuotta toiminut yritys perustaa toimintansa vahvaan teoriaosaamiseen, tieteellisen ajatusmalliin ja testattuun tietoon. Tarkoitus on tarjota teorioita, jotka toimivat käytännössä.

QKK tarjoaa julkisia ja organisaatiokohtaisia koulutuksia ja apua mm. prosessien laadun ja virtauksen johtamisen, parantamisen, suunnittelun ja ohjaamisen tueksi. Johtavana ajatuksena on mahdollistaa ihmislähtöinen ja taloudellisesti kestävä toiminta todennetun teorian ja toiminnan jatkuvan parantamisen menetelmien ja ajatusmallien kautta.

Lisätietoa: <http://www.qk-karjalainen.fi/>

Lähteet

Deming, W. E. 1993. The New Economics for Industry, Government, and Education. Boston, Ma: MIT Press. ISBN 0262541165.

JOHTAMISOSAAMISEN UUDET VAAT(T)EET POSTMODERNISSA AJASSA

Minnariikka Rajala, Delficon Oy

Muuttunut toimintaympäristö, ennakoimattomuus ja lisääntynyt epävarmuus tuovat uusia osaamisvaateita johtamiselle. Pelkästään vanhoilla taidoilla ja osaamisella ei enää pärjätä.

Johtaminen hengittää ajan ilmiöitä

Delficon Oy:n yli kahdenkymmenen toimintavuoden aikana pintaan on noussut erilaisia vaiheita, jotka kaikki ovat heijastuneet johtamiseen ja siinä tapahtuviin painotuksiin. Organisaatiot ovat alttiina ja mukana globaaleissa systeemeissä, joiden heijastumia ei voi irrottaa arjen johtamisesta. Viime aikojen maailmantilanne on vaikuttanut vahvasti tapaamme toimia. Korona-aika ajoi meidät mekanistiseen ajatteluun, jossa jokainen keskittyi oman tehtävälisansa toteuttamiseen, ja yhteistyö ja luovuus loistivat poissaolollaan. Vuonna 2022 Ukrainan sota kaikessa karmeudessaan on vahvistanut eurooppalaisten yhteenkuuluvuutta ja välittämistä ennennäkemättömällä tavalla. Nyt nähdään, millainen voima on yhteisöllisyydessä.

Johtamisen uudet kyvykkyysvaateet

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet maailmaamme. Keskinäiset riippuvuudet ovat lisääntyneet, tuotanto- ja arvoketjut ovat sidoksissa laajoihin kenttiin. Asiat ovat monisäikeisiä ja todellisuus voi näyttäytyä monitulkintaisena. Epävarmuus on lisääntynyt, asiat ovat kompleksisempia ja vaikeammin ennustettavia. Samalla haavoittuvuus on lisääntynyt. Prosesseihin tulee epäjatkuvuuskohtia ja yllätyksiä. Näitä ilmiöitä on kutsuttu VUCAksi (Volatility,

Uncertainty, Complexity, Ambiguity – epävakaisuus, epävarmuus, kompleksisuus, moniselitteisyys). Futurologi Jamais Cascio (2020) on tutkinut, millaisina asioina VUCA tulee näkyviin. Hän kutsuu näitä lyhenteellä BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible – särkyvä, ahdistunut, epälineaarinen, käsittämätön). Rakenteet särkyvät ja syntyy uusia rakenteita; epämääräisyys ja ennakoimattomuus synnyttävät ahdistusta. Asioita on mahdotonta ymmärtää.

**Monisäikeisyys ja monitulkintaisuus lisääntyvät.
Samoin epävakaisuus, epävarmuus ja
kompleksisuus. Asioita voi olla vaikea ymmärtää.**

VUCA-ajan johtamisessa korostuvat seuraavat asiat:

- Jos jokin on särkynyt, tulee vahvistaa kyvykkyyttä selvitä ja taitoa toimia toisin.
- Jos olemme ahdistuneita, korostuu empatia ja mielen hallinta.
- Kun asiat ovat epälineaarisia, vaaditaan sopeutumista ja kontekstia ympärille.
- Kun asiat ovat mahdottomia käsittää ja ymmärtää, vaaditaan läpinäkyvyyttä ja uskallusta tarttua hetkeen.

Pelikenttä on muuttunut nyt niin paljon, että vain ne, jotka aidosti kykenevät katsomaan uusin silmin muuttunutta tilannetta, tulevat onnistumaan ja pärjäämään ja pystyvät pitämään työntekijöistään kiinni.

Organisaation ääni kuuluviin

Korona-ajan jälkeen tuntui, että liima ja yhteenkuuluvuus vähenivät, ja siksi ihmisten herkkyys lähteä muihin töihin on ollut korkeammalla kuin koskaan. Nyt pitää jälleen kerätä ihmiset yhteisen pöydän ääreen ja saada heidät tuomaan oma osaamisensa yhteiseen ymmärrykseen. Ihmiset pitää saattaa taas yhteen, jotta saadaan nostatettua vetovoimaa organisaation sisälle ja tätä kautta myös resonanssia ulkopuoliseen maailmaan. Vain sitä kautta saadaan vähemmällä enemmän: ettemme enää pienennä itseämme, vaan olemme yhdessä sitä, mitä oikeasti voimme yhdessä olla.

On kokoonnuttava jälleen yhteisen pöydän ääreen.

Organisaatioissa pitää myös aika ajoin selvittää, mitä työntekijät oikeasti ajattelevat. Tähän Delficonilla on käytettävissä hyvät työkalut. Tätä varten voidaan käyttää apuna tekoälyä, joka pystyy löytämään ihmisten puheesta asioita, jotka ovat heille tärkeitä. Tämä on yksi lisäkeino, jonka avulla saadaan organisaatiossa jokaisen ääni kuuluviin ja tunnistetaan, mitkä ilmiöt ovat nousemassa pintaan.

Lähtökohtana itsetuntemus ja arvot – vetovoima syntyy merkityksellisyydestä

Organisaatiojohtamisessa oikoteitä ei ole, vaan jokaisen yksilön henkilökohtaisilla arvoilla ja niiden yhdistämisellä organisaation arvoihin on tässä ajassa entistä suurempi merkitys. Työkaluina johtamisvalmennuksissaan Delficon käyttää itsetuntemuksen välineitä, WOPI-persoonallisuustestiä sekä arvojen läpikäyntiä Arvopuun avulla. Näitä työkaluja tarvitaan, koska kun johtaja tuntee itsensä, hän oppii tuntemaan ja ymmärtämään myös toisia. Tämä parantaa yhteistyötä ja tuo organisaation sisälle liimaa ja synergioita.

Yksilön henkilökohtaisilla arvoilla ja niiden yhdistämisellä organisaation arvoihin on suuri merkitys. Johtajankin on tunnettava itsensä, jotta hän ymmärtää muita.

Arvopuu on digitaalinen työkalu, jonka avulla mennään syvälle siihen, mitkä asiat ovat yksilölle tärkeitä ja miksi. Sen avulla tutkitaan kunkin omia henkilökohtaisia arvoja ja sitä, miten ne integroituvat yrityksen arvoihin. Tätä kautta syntyy ymmärryksen kenttä, jossa jokainen tulee nähdyksi ainutlaatuisena tyyppinä. Se tuo aidosti uudenlaista liimaa ihmisten välisiin suhteisiin. Kehittäminen vaatii innostumista, ja innostuminen mahdollistuu vain aidon ymmärryksen kautta. Ihmiset ovat kiinnostuneita osaamisensa jatkuvasta ja tietoisesta kasvattamisesta sekä kompetenssiensa ja kyvykkyksiensä kehittämistä.

Sitoutuminen syntyä taidosta kohdata

Organisaation vetovoima ei säily, ellei siihen panosteta. Jokainen yksilö tulee kohdata omana itsenään, ja johtajan pitää pystyä ymmärtämään, mikä kullekin on tärkeää ja millaisista asioista motivaatio syntyy. Siksi johtajien osaamisportfolioon tulee vahvasti liittää tunneäly ja empatia. Johtajan tulee uskaltaa kohdata työntekijä tunnetasolla, jotta syntyy luottamus. Luottamus synnyttää rohkeutta. Rohkeuden ylläpitäminen on tärkeää, koska osaamisen kasvattaminen lähtee uskalluksesta. Rohkeuden ja uskalluksen kulttuurissa virheet ovat sallittuja, koska vain niiden kautta on mahdollista oppia uutta. Kun työntekijä kohtaa johtajassa aidon ymmärryksen ja kiinnostuksen tunteen, hänelle syntyy halu sitoutua ja tehdä parhaansa.

Johtajan osaamisportfolioon kuuluu tunneäly ja empatia. Luottamus synnyttää rohkeutta. Osaamisen kasvattaminen lähtee uskalluksesta.

Organisaation sisäinen vetovoima ja yhteenkuuluvuus syntyvät työn merkityksellisyyden kautta, mutta myös siitä, että ihminen tuntee itsensä merkitykselliseksi suhteessaan muihin. Pelkästään työn merkityksellisyys ei riitä, vaan lisäksi jokaisen työntekijän pitää kokea, että minulla on väliä, että minut nähdään ja minut kuullaan. Johtaminen täytyy sanoittaa niin, että jokainen työntekijä kokee työnsä omakseen. Siksi organisaatioissa pitää myös yhdessä pohtia, mitkä ovat tehtävämme ja mitkä tehtävät meidän pitäisi juuri tällä hetkellä hoitaa. Organisaation tehtäviä – samoin kuin asiakkaita ja verkostojakin – on hyvä tarkastella säännöllisin väliajoin uusin silmin.

Jokaisen työntekijän pitää kokea, että minulla on väliä, että minut nähdään ja minut kuullaan.

Jos yhteisen pöydän ääreen ei voi kokoontua, yhteiskehittäminen mahdollistuu myös virtuaalisilla oppimisalustoilla, joissa kaikki asiat ovat yhdessä paikassa ja joissa pystytään siirtämään tietoa reaaliajassa. Tämäkään ei ole mikään taikasauva-ratkaisu, vaan se vaatii sitoutumista ja aktiivisuutta kaikilta prosessiin osallistuvilta. Yhdessä.



Minnariikka Rajala (CEO, Executive Coach, Leadership and Transformation) on Delficonin perustaja, jonka intohimo on rakentaa onnellista työelämää. Kehittämiskumppanuus yli 10 organisaation kehittämisessä on luonut vankan pohjan tuloksellisen ja merkityksellisen työelämän rakentamiselle, eri johtamiskulttuurien tunnistamiselle ja organisaatioiden kehittämiselle.

Kuva: Essi Lyytikäinen



Delficon on ollut yli 20 vuotta edelläkävijöiden ja eteenpäin menevien, rohkeiden organisaatioiden kumppani. Asiakkaille on ominaista se, että ne kehittämistyössään sitoutuvat syväluotaavasti tutkimaan omaa toimintaansa ja rakentamaan vaadittavia lisäelementtejä omaan toimintaansa. Asiakasyrityksissä on saatu aikaan isoja kulttuurin ja toimintatapojen muutoksia sekä muutoksia johtamisprosesseihin. Delficonin toiminnan ydin on rakentaa onnellista työelämää, poistaa esteitä ja kirkastaa onnistumistekijöitä. Tulosten aikaansaantia vauhdittavat monipuoliset kehittämisen työkalut.

Lisätietoa: <https://delficon.fi/>

Lähteet

Cascio, J. 2020. Facing the Age of Chaos. Saatavissa: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [viitattu: 25.3.2022].

OSA B

YRITYSCASEJA

VALMENNUKSESTA LISÄÄ VOIMAVAROJA – CASE KIINTEISTÖMAAILMA

Mervi Rajahonka

Haastateltavina Pertti Orava ja Sisko Koobas, Kiinteistömaailma Mikkeli

Kiinteistömaailma on osa franchising-ketjua, ja Mikkeliin 1995 perustettu myymälä on Suomen ensimmäisiä. Kaikkia myymälöitä vetävät itsenäiset yrittäjät, ja ketju antaa tukea mm. markkinointiin yhtenäisten visualisointien kautta. Pertti Orava on ollut Kiinteistömaailma-yrittäjänä reilut 10 vuotta, ja nyt vuoden alusta hänen tyttärensä Sisko Koobas tuli mukaan osaomistajaksi.

Myymälän henkilöstömäärä on vaihdellut vähän, ja yleensä se on ollut 7–8 henkilöä. Vaihtuvuus on ollut tasaista, mutta muutama vuosi sitten kolme työntekijää lähti pois suurin piirtein yhtä aikaa, ja tilanne oli vähintäänkin hankala. Viimeiset kaksi vuotta ovat olleet kiinteistönvälityksessä vilkkaita vuosia myös Mikkelin ympäristössä, kun koronakin on osaltaan siivittänyt mökkimyyniä ja omakotitalojen kauppaa.

Valmennustarjous tuli hyvää saumaan

Pertti kertoo: ”Oli juuri se tilanne, että kolme työntekijää oli lähtenyt, ja me, ketkä tänne jäi, tehtiin työtä niska limassa, ja siitähän tulee väsymistä. Hanke sattui kohdalle juuri oikeaan aikaan. Ulkopuolinen tulisi antamaan apua siihen, että osattaisiin elää paremmin keskenään ja jokainen itsensä kanssa.”

Sisko jatkaa ja täydentää: ”Olimme saaneet jotenkuten jalat takaisin allemme, mutta omien voimavarojen rajoilla kiikuttiin. Tässä kohden saimme kuulla hankkeesta, ja tartuimme siihen välittömästi. Alkusuunnittelujen aikaan emme



Kuva. Kiinteistömaailman VEKE-hankkeen kehittämisohjelmaan osallistunutta henkilöstöä koolla vuonna 2021. Istumassa Pertti Orava ja Sisko Koobas. Takana (vasemmalta oikealle): Natalia Lampi, Liisa Kovanen, Kaisa Pulkkinen, Seija Väisänen ja Susanna Kovanen. (Kuva: Luova Leka)

tienneet koronasta vielä mitään. Mutta valmennusten alku sattui keskelle suurinta pysähdystä. Maailman pysähtyminen antoi kaikille mahdollisuuden pohtia hankkeen asioita.”

Valmennusten alku sattui keskelle suurinta pysähdystä. Maailman pysähtyminen antoi mahdollisuuden pohtia asioita.

Kiinteistömaailman kokemuksen mukaan on hyvä idea pyytää ulkopuolista apua yrityksen kehittämiseen, koska ulkopuolinen henkilö eli vaikkapa valmentaja pystyy katsomaan yrityksen tilannetta huomattavasti objektiivisemmin kuin se, joka on kaiken keskellä. Ulkopuolisen valmentajan – joskus jopa hieman voimakkaammin ilmaistut, kriittisetkin – huomiot ja ohjaus uppoavat myös paremmin. Ilman VEKE-hankkeen apua kehittämisprojektiin ei olisi ryhdytty,

koska yrityksellä ei olisi ollut aikaa eikä resursseja lähteä selvittämään, millaista valmennusta on tarjolla, saati sitten kilpailuttamaan tai pyytämään tarjouksia.

Räätälöidyssä valmennuksessa apua juuri oikeisiin asioihin

Kiinteistömaailman VEKE-kehittämissuunnitelmassa oli kaksi isoa teemaa. Toinen kokonaisuus oli hyvinvointi, työssä jaksaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Toiseksi teemaksi valikoitui markkinaosuuden kasvattaminen. Pian kuitenkin todettiin, että markkinaosuuden kasvattamiseen ei ole voimavaroja, ennen kuin henkinen ja työyhteisön hyvinvointi ovat kohdallaan. Ensisijaisesti lähdettiin siis kehittämään hyvinvointia, työssä jaksamista ja työyhteisöllisyyttä.

Markkinaosuuden kasvattamiseen ei ole voimavaroja, ennen kuin työyhteisön hyvinvointi on kohdallaan.

”Siihen liittyi se, että kun meiltä lähti kolme työntekijää, meille myös tuli kolme uutta työntekijää lyhyen ajan sisällä töihin. Vanhat työntekijät oli tietyllä tavalla traumatisoituneita siitä hullunmyllystä, jonka keskellä me oli eletty, ja siihen tuli kolme ihmistä, jotka tulee alan ulkopuolelta. Siinä tilanteessa pitäisi löytyä voimavaroja, että nämä uudet ihmiset koulutetaan ja saadaan työyhteisöön niin, että kokonaisuus saadaan toimimaan”, Sisko kertoo.

VEKE-hankkeen kautta Kiinteistömaailma sai useita hyviä tarjouksia valmennuksista, joista valittiin hankkeen kanssa yhdessä parhaiten yritykselle sopiva valmentaja. Valmentajan kanssa oli ensin alkutapaaminen, jossa kartoitettiin, missä mennään ja mitkä ovat kipupisteet. Niiden pohjalta valmentava asiantuntija rakensi räätälöidyn valmennuksen Kiinteistömaailmalle. Jokaiselta valmennuskerralta tuli kotitehtäviä. Ne eivät olleet pakollisia, mutta yrityksessä havaittiin pian, että ne kannattaa tehdä, koska niistä on hyötyä.

Valmennus oli meille räätälöity, ja me saatiin apua juuri siihen, mihin apua tarvittiin.

”Valmennus oli meille räätälöity, ja me saatiin apua juuri siihen, mihin apua tarvittiin”, Sisko toteaa.

Valmennukseen osallistui yrityksen koko henkilökunta. Tästä syystä sen oppeihin voidaan myös palata yhteisissä keskusteluissa jälkikäteen. Näin valmennuksella on myös pitkän aikavälin vaikutuksia.

Koronatilanteen vuoksi kaikkia valmennuspäiviä ei pystytty pitämään kasvotusten. Kasvokkain pidetyt valmennukset järjestettiin tilavuokratilaisuuksien vuoksi myymälässä. Myymäläpäivien valmennuksissa oli välillä rauhatonta, koska ovet pidettiin auki asiakkaille ja puhelin saattoi soida.

Valmennuksesta apua jaksamiseen ja yhteishenkeen

”Ainakin itse koen, että tällä hetkellä meillä on ihan älyttömän hyvä henki täällä töissä”, Sisko kertoo ja jatkaa: ”Mutta samalla me tiedostetaan, että tämä tila ei säily itsestään, vaan sen eteen täytyy koko ajan tehdä töitä ja pitää yllä.”

Valmennuksen aikana työntekijöiltä tuli toiveita, että halutaan vähän strukturoidumpaa esimies–alaisyhteisöä arkeen. Muun muassa kehityskeskustelut onkin otettu nyt käyttöön.

”Näin se menee, että ihmiset ovat erilaisia, ja toiset haluaa enemmän tukea, kuulluksi tulemistä ja keskustelua, kun taas toiset painaa omatoimisesti”, Pertti toteaa.

Toisaalta valmentaja herätteli myös siihen, että hyvinvointi ei voi olla vain esimiehen tehtävä, vaan työntekijällä itselläänkin on vastuuta omasta jaksamisestaan. Olennaista on avoin kulttuuri eli se, että jokainen pystyy olemaan oma itsensä ja kertomaan työporukalle omista asioistaan.

”Ei voi olettaa, että esimies ratkaisee kaikki ongelmat. Kuitenkin täytyy pitää yllä avointa kulttuuria – sitä, että kuunnellaan herkällä korvalla, missä henkilökunta tarvitsee apua ja tukea ja mitä sellaista on, mitä me voitaisiin tehdä. Me ei missään tapauksessa saada unohtaa valmennuksen oppeja, vaan jatkossakin pitää kiinnittää enemmän huomiota niihin. Tätä työtä ei voi tehdä pelkästään numerot edellä, vaan arkipäivässäkin täytyy kiinnittää huomiota siihen, miten me voidaan”, Sisko toteaa.

Vaikka esimies ei voi ratkaista kaikkia ongelmia, hänen täytyy kuunnella herkällä korvalla, missä henkilökunta tarvitsee apua.

Pertti esittää vertauksen: Menestys syntyy monista tekijöistä. Olisitko itse valmis laittamaan itsesi täysillä likoon sellaisen työyhteisön eteen, jossa henki on huono? Onnistunut suoritus vaatii laajan, 100 prosentin panoksen. Siitä viimeinen 5 prosenttia syntyy ympäröivän yhteisön vaikutuksesta. Liian usein tilanteisiin puututaan vasta, kun kärhämä on päällä, ja sitten ollaan hyvillään, kun saadaan tilanne selvitettyä. Silloin ei tehdä ennakoivaa terveydenhuoltoa vaan vain parannetaan tautia. Kun on hyvä olla, se näkyy tuloksessa. Siksi sen eteen pitää tehdä töitä.

”Hanke on ollut meille iso apu arjen elämisessä ja työntekijöiden tukemisessa. Työkulttuuri ja -asenne on meillä muuttunut terveellä tavalla päälaelleen. Nyt me ymmärretään, että on ihan ok välillä olla pois töistä ja hakea esimerkiksi harrastuksista tasapainoa ajoittain todella hektiselle työlle. 24/7 ei tarvitse olla tavoitettavissa. Vaikka välitysala on osin elämäntapa, ei sen täydy olla koko elämä. Sallivuuden kulttuuri löytyi tästä hankkeesta. Tämä on meidän uusi normaali. Näin tämän kuuluukin olla”, Sisko päättelee.

**24/7 ei tarvitse olla tavoitettavissa.
Sallivuuden kulttuuri löytyi tästä hankkeesta.**

Jatkossakin on työvoiman tarvetta

Sisko kertoo uskovansa, että hankkeen avulla parantuneen hyvinvoinnin kautta myös henkilöstön pysyvyys on parantunut, koska jos ihmisellä on hyvä olla töissä, niin työpaikkaa ei ole tarvetta vaihtaa, ellei elämäntilanne tai joku ulkopuolinen asia pakota sitä vaihtamaan. Samoin vaikutusta tulee olemaan yrityksen vetovoimaan, koska jos työpaikka on hyvä, sen maine paranee ja se myös vetää hyviä ihmisiä puoleensa. Vielä on kuitenkin jonkin verran matkaa siihen, että ovesta tulisi niin paljon valmiiksi pätevää porukkaa, että olisi vaikeutta valita, ketkä otetaan töihin.

Kun hyvinvointi paranee, henkilöstön pysyvyys parantuu. Jos työpaikka on hyvä, se vetää hyviä ihmisiä puoleensa.

”Uuden työntekijän palkkaaminen on pienessä yrityksessä todella tärkeä asia, koska jos siinä ei onnistuta, helposti menee puoli vuotta hukkaan sekä yritykseltä että työntekijältä, ja yrityksen toiminta voi olla vuodenkin kuralla. Ja sitten lähdetään uudestaan alusta. Meille on tullut uusia työntekijöitä, ja vähän tuuria on ollut, että on tullut meidän porukkaan sopivaa”, Pertti toteaa.

Sisko harmittelee sitä, että hyviä kokemuksia valmennuksesta ei ole päästy jakamaan muille yrittäjille. Korona-aikana kahvipöytäkeskusteluja ei ole käyty, ja siksi luontainen ideoiden, informaation ja kokemusten jakaminen on jäänyt vähemmälle. Normaalitilanteessa valmennuskokemuksista olisi varmasti kerrottu enemmän esimerkiksi franchising-ketjun yrittäjäkollegoille.

Markkinaosuuden kasvattaminen on tämän vuoden teema. Kiinteistömaailman yrittäjät uskovat, että hyvä henki takaa sen, että markkinaosuuden kasvu tulee sitä suoranaisesti miettimättä. Siksi tässäkin tavoitteessa onnistumiseen on hyvät mahdollisuudet olemassa.

Markkinaosuuden kasvattaminen on tämän vuoden teema.

”Kun kehittämisohjelma tulee tarpeeseen, kuten meillä, siihen sitoudutaan. Vaikka keksimällä yrittäisi keksiä, ei mitään risuja saa hankkeesta annettua”, yrittäjät toteavat.

PALVELUJA UUSILLE ASIAKKAILLE TALOTEKNIIKAN MURROKSESSA – CASE SUOMEN TALOTEKNIikka

Mervi Rajahonka

Haastateltavina Jukka Kalliojärvi ja Jani Räsänen Suomen Talotekniikasta

Suomen talotekniikka -konserni STT muodostuu operatiivisista tytäryhtiöistä ja emoyhtiöstä. Hallintojohtaja Jani Räsänen kertoo: ”Emoyhtiö tuottaa tytäryhtiöille talous-, henkilöstö- ja ICT-hallintopalvelut sekä tarjouslaskennan ja juridiset palvelut. Mikkeliissä toimiva tytäryhtiö on keskittynyt LVI- ja sähkötekniikan palveluihin. Konsernin tavoitteena on kasvaa talotekniikan kokonaisvaltaiseksi paikalliseksi toimittajaksi kaikilla sijaintipaikkakunnillaan. Lisäksi tullaan kasvamaan uusille paikkakunnille harkiten.”

Kaikki STT-yhtiöt on rekisteröity Mikkeliin, ja STT palkittiinkin vuonna 2021 vuoden mikkeliläisenä yrityksenä. STT:n liikevaihto on 50–60 miljoonan luokkaa. Tästä kaksi kolmasosaa on urakointia, loppu laskutustyötä, muun muassa huoltoa ja kunnossapitoa. Henkilökuntaa STT:ssä on vajaa kolmesataa. Kesäkuussa 2021 tehdyn yritysjärjestelyn jälkeen Saipu Oy osti enemmistön osakkeista, ja se omistaa emoyhtiöstä nyt kolme neljäsosaa. Myös tytäryhtiöiden osakkeita on lunastettu, joten konsernissa on menossa yhtiörakenteen yhtenäistäminen ja muutos isoksi kokonaisuudeksi.

Erikoisessa bisneksessä

STT:ssä henkilökuntaan panostetaan, koska liikevaihto tulee asennustoiminnasta. Suurin kuluerä on hankinnat, materiaalit ja laitteet, jotka asennetaan, ja materiaalihukkaa pyritään estämään kehittämällä ja käyttämällä erilaisia järjestelmiä sekä panostamalla Lean-oppiin.

”Automaatioaste alalla on tosi alhainen. Ala on kymmeniä vuosia jäljessä melkein alasta kuin alasta, eikä tuottavuutta voi millään muulla lisätä kuin automaatiota nostamalla ja sitouttamalla henkilökuntaa kaikin mahdollisin keinoin tuloksen tekemiseen. Business Finlandilta me saatiin 100 000 euroa innovaatiodigitalisaatorahaa, ja se käytettiin toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. On hienoa huomata, että henkilökunta on todella hyvää, hyviä johtajia, hyviä toimihenkilöitä, erittäin hyviä asentajia, ja me palkataan paljon nuoria”, Jani toteaa.

Talotekniikka-alalla tuottavuutta voi lisätä vain automaatiota nostamalla ja sitouttamalla henkilökuntaa tuloksen tekemiseen.

STT:n merkittävimmät asiakkaat Etelä-Savossa ovat paikalliset rakennusyhtiöt, Osuuskauppa Suur-Savo ja Essote. Yritys tekee kokonaisvaltaisia energiatehokkuusratkaisuja, sähkö- ja LVI-töitä enenevässä määrin myös yksityisasiakkaille, taloyhtiöille sekä kesämökkien ja huviloiden omistajille.

”Energiatehokkuusratkaisut on konsernin tasolla pieni asia, mutta ne ovat tulevaisuutta, koska isot linjaukset, joita Euroopan unionissa on tehty hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi, näkyy meillä energiatehokkuusratkaisuin. Energiatehokkuus tulee enemmän ja enemmän vaikuttamaan asunto-osakeyhtiöiden toimintaan, ja se on mielenkiintoinen bisnes, koska se vaatii ammattitaitoa. Osaaminen, mikä meillä on Mikkelin seudulla paikallisesti, on todella kovaa luokkaa. Takaisinmaksuajat ovat tietyissä tapauksissa energiatehokkuusinvestoinneissa jopa alle viisi vuotta, keskimäärin alle 10 vuotta, mikä tarkoittaa yli 10 prosentin tuottoa sijoitetulle pääomalle”, Jani korostaa.

Rakentaminen on Janin mukaan tällä hetkellä erikoinen bisnes, koska talotekniikkaurakoitsijat ja rakennusyhtiöt eivät tee tulosta. Kaksi viimeistä vuotta ovat olleet STT:lle erittäin vaikeita. Korona nosti materiaalien hintoja, ja tähän on vaikeaa reagoida urakoinnissa, koska muussa tapauksessa urakoista ollaan ulkona. Lomauttaa ei haluta, joten pahinta on, jos urakoita ei saada.” Ala konsolidoituu koko ajan, ja ulkomaalaiset, erityisesti ruotsalaiset yritykset, valtaavat markkinaa. STT:kin on ison murroksen alla oleva yritys”, Jani toteaa.

VEKE-kehittämishjelmassa kehittämisen kohteena olivat huoltopalvelut

Jukka Kalliojärvi johtaa Mikkelissä STT:n LVIS-palveluja tarjoavaa yksikköä, jossa on 46 työntekijää. VEKE-hankkeeseen lähdettiin kehittämään palvelumuotoilua ja LVIS-huoltopalvelujen tuotteistamista.

”Ajatuksena oli VEKE-hankkeen puitteissa, että pyritään tuomaan julkisuuteen ja laajemman yleisön nähtäville meidän tapamme toimia sekä meidän tuottamien palvelujen sisältö. Se oli lähtökohta, mutta sehän sitten levisi vähän kuin Jokisen eväät aika monialaiseksi, mutta kuitenkin kaiken kaikkiaan äärimmäisen hyödylliseksi keskusteluksi”, Jukka kertoo.

Jani jatkaa: ”Alkuperäinen idea oli huollon ylläpidon palvelumallin tuotteistaminen. Etelä-Savossa on paljon omakotitaloja ja 50 000 kesämökkiä, niin kyllä ne ihmiset haluavat fiksuja energiatehokkaita ja vastuullisia ratkaisuja. Pitäisi olla sabluuna, miten palveltaisiin omakotiasukkaita vaikkapa energiatehokkuusratkaisuissa tai lämmitysjärjestelmän saneerauksissa. Kesäasukkaille meillä olisi paljon lisäpalveluja. Tai yksinkertaisimmillaan vaikka, että wc-pytyn vaihdolle on vakioitu hinta. Mutta tämä on helpommin sanottu kuin tehty, koska on hirveän vaikea muuttaa vanhoja ajatusmalleja. Suomalaiset on perinteisesti erittäin huonoja myymään. Tätä ei nähdä oikealla tavalla palveluna eikä osata oikealla tavalla tuotteistaa. Mitä enemmän sitä funtsii, sitä enemmän menee solmuun.”

”Talotekniikka on taitolaji. Mutta miten me pystyisimme muotoilemaan ja tuomaan esille meidän oma tarpeellisuutemme ja tarjoamaan niitä palveluja, joita asiakas ei edes tiedä olevan olemassa, ja miten me lunastaisimme asemamme pitkälle tulevaisuuteen. Se on niin valtava kakku, että me valuttiin alkuperäiseen moodiin, missä palvelun tuotteistaminen ja siitä saadut hyödyt unohtuu”, Jukka toteaa.

Jani kertoo, että STT:n liikevaihdosta tällä hetkellä on kaksi kolmasosaa urakointia, ja se on enemmän linjatyötä. Sen sijaan pienurakointi, huolto ja kunnossapito olisi paljon isompi markkina. Siksi olisi hienoa, jos taloteknisiä kokonaisvaltaisia palveluja pääsisi tuottamaan yksityishenkilöille.

**Suurin potentiaali Etelä-Savossa on
pienkiinteistöjen omistajissa, omakotilo-
asukkaissa ja huvila-kesämökkiasukkaissa.**

”Urakoinnissa voi kasvattaa tiettyjä osa-alueita, mutta suurin potentiaali Etelä-Savossa on pienkiinteistöjen omistajissa, omakotiloasukkaissa ja huvila-kesämökkiasukkaissa. Siellä on maksukykyä. Mutta ehkä vain prosentti siitä ryhmästä tietää, mitä kaikkea voisimme heille tehdä. Tässä on tietyllä tavalla toimien huomattava potentiaali, mutta se ei ole helppo rasti”, Jani jatkaa.

Palvelumuotoilun kautta haettiin konkretiaa ja käytännön työkaluja

VEKE-kehittämisohjelman työpajoissa oli mukana Janin ja Jukan lisäksi kaksi työnjohtajaa sekä yksi asentajapuolen edustaja. Jani ja Jukka harmittelivat, että vaikka palvelumuotoilu ja tuotteistaminen tulivat tutummiksi, konkreettisia tuloksia ei juurikaan saatu.

**Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen tulivat
tutummiksi. Nyt nämä vaatisi jatkoa ja konkretiaa.**

”Tavallaan me saatiin ihan hyvä startteri tuotteistamisesta ja palvelumuotoilusta, mikä oli aika vieras sana, enkä tiedä, ymmärränkö vielä, mitä se tarkoittaa. Nyt nämä vaatisi jatkoa ja konkretiaa. Konsultti tekikin ihan viime vaiheessa pari konkreettista esitystä, mitkä sinällään on ihan käyttökelpoisia. Kun kaikki me tehdään tätä oman työn ohessa, niin ehkä siinä oli jonkinlaista hiipumista. Itselle kävi vielä, että tuli kaiken maailman episodit väliin”, Jukka toteaa.

Jani jatkaa: ”Kyllä se silmät avasi sen suhteen, miten paljon enemmän voisi tehdä pienasiakkaan eteen ja tuotteistaa meidän palveluja. Mutta onko siellä bisnestä löydettävissä ja sen tuotteistamista, niin siihen me odotettiin tukea ja näkemystä. Kehittämistyössä päästiin alkuun, mutta me oletettiin, että päästäisiin enemmän ideoimaan, mikä se markkina ja kysyntä on, ja mikä on potentiaali ja minkälaisia palveluja me voidaan tarjota. Me oltiin valmiita pilotoimaan sitä, mutta ei päästy oikein eteenpäin. Olisi ollut kiva saada aikaan enemmän konkreettisia asioita”.

Tällainen hanke pitäisi olla käynnissä koko ajan

Jukka korostaa, että kehittämisohjelma oli konkreettisuuden sijasta enemmän yrityksen tulevan toiminnan ja strategian pohdiskelua, mikä on sinänsä erittäin arvokasta, koska siihen ei arjessa tule varattua riittävästi aikaa.

”Ilman määrätietoista ponnistelua eteenpäin me taannutaan valtavan nopeasti lähtötilanteeseen. Toivotaan kuitenkin, että seuraava lähtötilanne on yhden askelen korkeammalla kuin edellinen lähtötilanne niin, että porras portaalta mennään eteenpäin. Tarve ei ole muuttunut mitenkään. Tällainen hanke pitäisi olla käynnissä jossain mittakaavassa koko ajan”, Jukka toteaa.

**Porras portaalta mennään eteenpäin.
Tarve ei ole muuttunut mitenkään.**

Janikin toteaa, että valmennus oli siinä mielessä hyvä, että se pisti ajattelemaan. Kuitenkin hän olisi toivonut parempaa ohjausta ja selkeämpää tehtävänantoa, koska jos selkeää maalia ei ole, maratonista juostaan vain 13 kilsaa.

Muita yrityksiä Jani ja Jukka haluavatkin muistuttaa, että kehittämishankkeisiin pitää varata riittävästi aikaa ja resursseja, ja niihin pitää myös sitoutua. Lisäksi on erittäin tärkeää, että teema rajataan riittävän tiukasti, tavoitteet ovat selkeät ja niiden toteutumista seurataan.

**Kehittämishankkeisiin pitää varata riittävästi
aikaa ja resursseja, ja niihin pitää sitoutua.**

”Omalta kohdalta uskon, että olen valmiimpi tuleviin hankkeisiin, ja mitä tämän kaltaisilta hankkeilta on lupa odottaa. Muutos on jatkuvaa. Hankkeita pitää tehdä. Niitä on vain toteutettava, koska asiat ei tapahdu itsestään. Me ei päästy maaliin, mutta nyt tiedetään tarkemmin, mihin päähän kenttää pitää hyökätä, ettei potkita omaan maaliin”, Jukka naurahtaa.

Jani harmittelee lopuksi, että verkostoitumista muiden yritysten kanssa ei päästy koronan vuoksi tekemään: ”Yksi ideahan VEKE-hankkeessa oli, että päästään verkostoitumaan mikkeliäisten, eteläsavolaisten yritysten kanssa. Sekin on jäänyt koronan takia, mutta se oli yksi kannustin meille.”

TUKEA PÄÄTÖKSENTEKOON – CASE RAKENNUSLIIKE LIPSANEN

Mervi Rajahonka

Haastateltavana Jörg Hansmann, Rakennusliike U. Lipsanen Oy

Pohjois-Saksan Wolfsburgista kotoisin oleva Jörg Hansmann työskentelee Rakennusliike U. Lipsanen Oy:ssä kehityspäällikkönä. Yritys on osa Lipa Betoni konsernia. Koko konserniin kuuluu viisi yritystä, joiden yhteenlaskettu henkilöstö oli noin 250 henkilöä ja liikevaihto 100 miljoonan euron paikkeilla vuonna 2020. Rakennusliike U. Lipsasella työntekijöitä on 80–90 henkilöä ja liikevaihto 40–50 miljoonaa euroa. Rakennusalalle tyypillisesti näissä luvuissa on jonkin verran sekä kausi- että vuosivaihtelua. Yritys rakentaa ja saneeraa sekä julkisia että liike- ja teollisuustiloja.

Kehittämisteemana sovelluksen myynti

Rakennusliike U. Lipsasen tavoitteena VEKE-kehittämisohjelmassa oli selvittää, lähdetäänkö yrityksen omaan käyttöön kehittämään BIMTasks-sovellusta myymään yrityksen ulkopuolisille asiakkaille. Lisäksi haluttiin selvittää – riippumatta siitä, päätetäänkö sovellusmyyntiin ryhtyä vai ei –, miten asiassa olisi parasta edetä. Yrityksessä koettiin, että teema sopi kehittämisohjelmaan, ja tätä teemaa olisi kuitenkin lähitulevaisuudessa jossain vaiheessa pakko käsitellä.

”BIMTasks-sovelluksen myynti – myydäänkö vai ei – oli se kysymys. Tavoite oli, että hankkeen aikana voidaan sanoa, mitkä on meidän seuraavat askeleet. Myydäänkö vai eikö myydä, sekä se, myydäänkö heti vai siirretäänkö vielä vähän tulevaisuuteen. Sen voi sanoa, että hanke on aikaistanut prosessia ja voi olla, että ei olisi päästy niin syvälle, jos ei olisi VEKE-hanke tullut sillä hetkellä”, Jörg toteaa.

Teeman valintaan vaikutti se, että sovellusmyynnissä rakennusliike koki olevansa kahdellakin tapaa vieraalla maalla. Sovelluskehitys ei ole rakennusliikkeen pääliiketoimintaa, ja siksi siinä on paljon tuntemattomia piirteitä. Lisäksi myyntityökin on vierasta; rakennusliikkeellä kun ei ole myyntiosastoa, kun suuri osa urakoista saadaan julkisten tarjouskilpailujen kautta.

Valmennukseen osallistui yrityksestä viisi henkilöä, joista osa oli yrityksen johtohenkilöitä ja osa sovelluskehitykseen osallistuvia henkilöitä.

”Työpajoissa meillä oli erittäin hyviä keskusteluja. Niissä käytiin teemaa läpi muun muassa visioinnin, skenaarioiden, liiketoimintamallin ja kaupallistamisen työkalujen kautta. Valittu konsultti sopi teemaan ja meille oikein hyvin. Puhuttiin samaa kieltä, ja hän vei prosessia hyvin eteenpäin. Työpajojen välissä tehtiin kotiläksyt. Työpajoista saatiin raportti työpajan jälkeen sekä kokonaisuudesta loppuraportti. Loppuraportti on ulkopuoliselle vaikeampi luettava, mutta kun itse on ollut mukana, siihen voi aina palata”, Jörg toteaa. Lisäksi työpajoista saatiin työkaluja, joita voidaan käyttää yrityksessä myöhemminkin.

Kehittämishjelmassa päästiin konkreettisesti askel eteenpäin

Lopputuloks työpajoista oli, että sovelluksen myyntiä päätettiin lykätä ja muuttaa kehityksen suuntaa. Todettiin, että ensisijaisesti pitää syventää sitä, miten yritykselle itselleen kehitetty sovellus voi parantaa yrityksen omia prosesseja. Siksi ensin fokuoitiin yrityksen pääprosesseihin sekä siihen, miten BIMTasks voi vaikuttaa niihin ja miten kehittämistä viedään eteenpäin. Kehittämishjelma muutti myös asenteita, ja nyt yrityksessä ymmärretään, että sovellusmyyntiä ei kukaan voi tehdä oman työn ohella vasemmalla kädellä.

Kehittämishjelma muutti asenteita myyntityöhön: sitä ei voi tehdä oman työn ohella.

Jörg korostaa, että kehittämishjelma herätti yrityksessä keskustelua myös prosessien kehittämisestä. Hän näkeekin suurimmat tulevaisuuden kehitystarpeet myynnissä ja prosessien kehittämisessä: ”Kun on toimittu jo pitkään ja samat henkilötkin olleet töissä, niin on varmasti jonkun verran asioita, mitä voisi hoitaa eri tavalla. Näissä voisi miettiä jotain, missä ulkopuolinen olisi apuna.”

”Meidän tapauksessa oli hyvin mietitty, mitä me halutaan kehittää, eli se konkreettinen osa-alue. Sen takia oli helpompi löytää siihen teemaan sopiva konsultti. Jos nämä kaksi asiaa on selvää, ja lisäksi oma aktiivisuus mukana, niin periaatteessa kaikki on mahdollista. Mutta vaikka on minkälainen konsultti, suurin osa tulee kuitenkin firman osallistujaporukasta. Ei kukaan voi kuvitella, että osallistun sellaiseen hankkeeseen ja kaikki tapahtuu itsestään. Sellainen mielikuva ei saa syntyä, että joku ratkaisee minun ongelmat”, Jörg pohdiskelee onnistuneen kehittämisohjelman eväitä.

Hän jatkaa: ”Jos mietin konkreettisesti meidän omaa casea, keskustelu ’myydään – ei myydä’ olisi ollut enemmän vasta tulevaisuudessa, eikä niin konkreettista. Nyt käsiteltiin tämä teema konkreettisesti. Tämä on viesti kaikille yrityksille, että vaikka idea on mielessä, hanke konkretisoi, ja sitten oikeasti tehdään se. Kuu-lostaa hassulta, mutta vaikka muutenkin nähdään näitä samoja ihmisiä monta kertaa viikossa, niin kyllä hankkeen kautta, ja vielä jos on joku ulkopuolinen konsultti mukana, oikeasti otetaan aika siihen ja saadaan hyvä keskustelu aikaiseksi. Kokonaisuudessaan kehittämisohjelma oli meille oikein positiivinen asia.”

Kun on ulkopuolinen konsultti mukana, kehittämiseen oikeasti otetaan aika ja saadaan hyvä keskustelu aikaiseksi.

Jörg korostaa vielä yrityksen pitkäjänteistä yhteistyötä Xamkin kanssa sekä kehittämisohjelman hyvää hinta-laatu-suhdetta: ”Se oli oikein hyvä, että suht pienellä panoksella saatiin suht paljon irti.”

Hyvistä työntekijöistä kilpaillaan

Työntekijäpulaa Jörg ei näe kovin suureksi haasteeksi Rakennusliikkeelle, U. Lipsaselle, vaikka kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa. Ongelma ei niinkään ole yrityksen sijainti Etelä-Savossa vaan se, että rakennusala ei ole riittävän houkutteleva.

”Aiemmin toimistolle oli vaikea saada työntekijöitä, mutta he voi periaatteessa työskennellä mistä vaan, koska erityisesti nyt kaikki tietää, että ei ole kovin paljon tehtäviä, joita ei voi tehdä etätöinä. Vaikka totta kai meidän fyysinen rakentaminen työmaalla, se pitää tehdä oikeasti siellä. Monet muut asiat voi tehdä etänä”, Jörg perustelee.

Rakennusalan houkuttelevuuteen voi vaikuttaa jokainen alalla oleva ihminen.

Rakennusalan houkuttelevuuteen Jörgin mielestä jokainen alalla oleva ihminen voi vaikuttaa. Yritys itse ja ne ihmiset, jotka jo ovat rakennusalalla töissä, voivat näyttää hyviä esimerkkejä, mutta on silti suuri haaste saada nuoret innostumaan alasta ja sitä kautta taata riittävä työvoima tulevaisuudessa.

TYÖNANTAJAKUVA VAATII TYÖTÄ – CASE VITRULAN COMPOSITES

Mervi Rajahonka

Haastateltavana Susanna Kukkola, Vitruulan Composites Oy

Vitruulan Composites Oy aloitti toimintansa vuoden 2020 alussa, kun saksalaisomisteinen Vitruulan Group osti Ahlstrom-Munksjön Mikkelissä sijainneen tehtaan toiminnan. Tehtaalla on yli 40 vuotta historiaa Mikkelissä, ja se valmistaa lasi- ja hiilikuitulujitteita. Tehtaan tuotteita käytetään muun muassa tuulivoima- ja veneteollisuudessa sekä putkien ja säiliöiden valmistuksessa. Raaka-aineet tulevat ulkomailta, ja tuotteista menee vientiin 96 prosenttia. Mikkelin tehtaalla on töissä noin 120 henkilöä.

Henkilöstö- ja viestintäpäällikkö Susanna Kukkola on ollut talossa vuodesta 1991 lähtien, ja henkilöstöpuolen tehtävissä hän on toiminut noin 10 vuotta. Susanna kertoo parin vuoden takaisesta muutoksesta näin: ”Ahlstrom-Munksjö oli iso yritys, ja me olimme yksi sen reilusta 40 yksiköstä. Vitruulan on perheyritys ja yrityksellä on Saksassa vain kolme tehdasta ja Suomessa tämä yksi. Samalla muutuimme tulosityksiköstä itsenäiseksi osakeyhtiöksi, ja sen myötä piti perustaa uusia toimintoja. Muun muassa talousasiat oli aiemmin hoituneet Ahlstrom-Munksjö-konsernin kautta. Paikallisuutta tämä muutos tietyllä tavalla lisäsi, koska nyt veromarkat maksetaan Mikkelisiin.”

Tilaisuus tuli kreivin aikaan

Susanna kertoo, että muutoksen mukana on tullut paljon uutta opittavaa. Ensinnäkin tehtaalla on pitänyt totutella keskieurooppalaiseen yrityskulttuuriin, kun konsernin johto on nyt Saksassa eikä Suomessa. Lisäksi kaikkien toimintojen järjestäminen itsenäisesti on teettänyt työtä. ”Siksi me lähdimme VEKE-hank-



Kuva. Vitruulan Composites Oy:n toimitilat ulkoa.
(Kuva: Pihla Liukkonen / Kontrastia)

keeseenkin mukaan, koska itsessään jo Ahlstrom-Munksjö oli nimenä vaikea mikkeliäisille, mutta sitten kun muutuimme Vitruulan Composites Oy:ksi, niin kukaan ei tiennyt, mikä se on. Tämä mahdollisuus tuli tosi kreivin aikaan. Vaikka päätös mukaan lähtemisestä oli tehty jo vuoden 2019 keväällä tietämättä, että meistä tulee Vitruulan, se toteutui oikeaan aikaan. Pääsimme kehittämään työnantaja- ja yrityskuvaa sekä viestintää.”

Tehdastyö vaatii tietynlaista persoonallisuutta sekä vuorotyön sietoa. Tästä syystä on tärkeää, että yritys tulee tutuksi mahdollisille työnhakijoille. Työnantajakuva pitää kehittää myös sisäisesti.

Vitruulan Composites Oy:n kehittämiskohteeksi VEKE-kehittämissuunnitelmassa valittu teema oli nimenomaan työnantajakuva ja samalla yrityskuva, koska yrityksellä – kuten laajemminkin Etelä-Savossa – on ollut osaavan työvoiman saatavuudessa todella suuria haasteita. Vaikka osaamisvaatteen eivätkä tehdastyössä

ole suuria, Susanna kertoo, että työ vaatii tietynlaista persoonaa ja mentaliteettia sekä vuorotyön sietoa. Tästä syystä oli tärkeää, että yritys tulisi tutuksi mahdollisille työnhakijoille. Samoin yrityksen oma henkilökunta tarvitsi identiteetin muutosta Vitruulan-identiteettiin, koska uuden omaksuminen vaati työnantajakuvan kehittämistä myös sisäisesti.

Tuotannon työntekijöistä kolmasosa on naisia, mikä on epätyypillisen suuri osuus teollisuusyrityksessä. Syynä naisten suureen osuuteen saattaa olla se, että tekstiiliteollisuus on ollut perinteisesti naisvaltainen ala. Keski-ikä on 47 vuoden korvella tällä hetkellä. Vaihtuvuus ei ole ollut suurta, koska ihmiset viihtyvät yleensä tehtaalla pitkälti eläkeikään ja ylikin.

”Henki on hyvä. Tästä olemme paljon saaneet palautetta myös uusilta työntekijöiltä, että on mukava olla töissä, ja halutaan olla töissä”, Susanna toteaa.

Työnantajakuvan kehittäminen kohteena

Työnantajakuvan kehittämistä lähdettiin VEKE-hankkeen kautta viemään eteenpäin yhdessä toisen mikkeliäisen yrityksen – Mölnlycken – kanssa. Koulutus oli teoriapohjainen, koska tavoitteena oli, että asiat ymmärretään perinpohjaisesti.

”Sama konsultti piti yhtäaikaaisesti meille koulutusta ja kertoi, mitä on moderni työnantajakuva. Yleensä koulutukset kulkivat niin, että kouluttaja veti Teams-tapaamisen, puoli päivää tai päivänkin, ja sitten meille jäi yrityksen sisäisesti kotitehtäviä, joita piti tehdä seuraavaa kertaa varten”, Susanna kuvailee.

Työnantajakuva on sitä, mitä me olemme työnhakijalle tai työntekijälle. Yrityskuva on kovempi: tulosraportti ja tilinpäätös.

Susannan mielestä koulutuksen tärkeimpiä oppeja oli ymmärtää, että moderni työnantajakuva ei ole sama asia kuin yrityskuva: ”Työnantajakuva ei ole sitä, mitä me olemme, vaan sitä, mitä me olemme hänelle, työnhakijalle tai työntekijälle. Ja se, mitä me voimme tarjota juuri hänelle. Siinä myydään yritystä, mutta ihan uudesta näkökulmasta. Yrityskuva on kovempi: tulosraportti, tilinpäätös, että tämä on nyt se yritys. Työnantajakuva ei ole ollenkaan sitä.”

Toinen suuri oppi oli ymmärtää, miten hirvittävän tärkeää sosiaalisen median käyttö on työnantajakuvan luomisessa, myös yrityksen sisäisen mielikuvan osalta: ”Meillähän ei ollut vielä mitään some-kanavia silloin, kun aloiteltiin koulutusta. Tärkeää oli, että ymmärrettiin sosiaalisen median ja yleisön kanssa käytävän vuoropuhelun merkitys. Emme ole siinä loistavia vieläkään, mutta olennaista oli se, että meistä jokainen siinä ryhmässä tajusi sen, että tämä on vaan sellainen asia, että tähän on nyt kiinnitettävä huomiota.”

Saatiin käyttöön työkaluja ja luotiin selkeitä toimintatapoja

Valmennuksesta saatiin myös konkreettisia työkaluja, esimerkiksi aikataulutettuja julkaisukalentereja sekä työkaluja sisäisten ja ulkoisten viestintäsuunnitelmien laatimiseen digitaalisesti. Valmennuksesta tuli siis paljonkin struktuuria tekemiseen.

”Nimenomaan se, että saatiin struktuuri, selkeä prosessi ja toimintatapa. Se on parasta tähän mennessä. Ja että pystyttiin resursoimaan se. Olemme nyt määrittelleet meidän tavoitteet ja tavoitetilat, mihin haluamme päästä ja millä asioilla haluamme päästä näkyviin. Ja niiden kattoteemojen kautta tapahtuu meidän kaikki viestintä niin ulos kuin sisälle päin. Esimerkiksi tähän voi ottaa yhden teeman eli turvallisuuden. Meille on todella tärkeää, että ihmiset on terveitä ja lähtevät töistä pois jopa terveempinä kuin tullessaan. Ja haluamme viestiä, mitä me teemme sen eteen, meidän omalle porukalle – ja myös ulos. Viestiä, että näitä asioita teemme, jotta meidän porukka on terve ja toimii turvallisesti teollisuusympäristössä. Tämä oli vain yksi esimerkki, ja muitakin on paljon”, Susanna kuvailee.

Sosiaalisen median käyttö on hirvittävän tärkeää työnantajakuvan luomisessa.

Jatkossa työ jatkuu, ja se on pitkälti sisäistä ja ulkoista viestintää sosiaalisen median kanavissa. Susanna kertoo, että aikaisemmin oli vaikeaa saada erityisesti asiantuntijoita töihin Mikkeliin, mutta se ei ole enää niin haasteellista, koska etätö on tullut kahden viime vuoden aikana tutuksi. Sen sijaan koneenhoitajan tehtävää ei voi tehdä etänä, ja erityisesti näitä osaavia tekijöitä on nyt haastavaa saada Mikkeliin.

”Promoamme ihan tätä paikkakuntaakin eikä vain omaa yritystä. VEKE-hanke halusi tuoda vetovoimaa ja kestäväää kehitystä Etelä-Savoon. Muistamme, että olemme Mikkelissä, johon on vaikea saada työntekijöitä, kun olemme vähän syrjässä metropolista. Kaikki siihen liittyvä on tämän hetken työtä”, Susanna summaa.

Promoamme ihan tätä paikkakuntaakin eikä vain omaa yritystä.

Viestintää hoidetaan jatkossakin samalla porukalla kuin tähän asti, mutta työt on järkevämmin resursoitu. Tavoitteena on myös, että omia työntekijöitä otetaan jatkossa enemmän mukaan viestintään. Työntekijälähettilästoiminta, eli se, että omat työntekijät saadaan aktiivisemmin mukaan rakentamaan työnantajakuvaa ja olemaan sen takana, on vielä työn alla. Koulutuksessa oli Vitrulanista mukana viisi henkilöä, joista yksi oli tuotannon työntekijä.

Tulevaisuuteen tuorein silmin

Tulevaisuuden kehittämistarpeet Vitrulanissa liittyvät suurelta osin muutoksen hallintaan ja johtamiseen. Kaikki maailman, markkinan ja työelämän muutokset heijastuvat työnantajaan.

”Vaikkei olisi jotain tiettyä nimettyä muutosta, niin maailma muuttuu joka päivä. Asiakkaat, tuotteet ja työelämä muuttuu. Työn murros, työntekijöiden uusi sukupolvi”, Susanna luettelee ja jatkaa: ”Eri-ikäiset työntekijät ovat aivan eri planeetalta, ja muutos työyhteisössä, työntekijöiden välisissä suhteissa ja työn tekemisessä on iso. Eikä tarvinnut olla kuin se yksi laiva Suezin kanavassa poikittain, niin se vaikutti myös meillä. Raaka-aineita jäi kontteihin jumiin, mutta oli myös aika pitkään tilanne, että maahan ei tullut kontteja, joihin voisi laittaa tavaraa toiseen suuntaan. Tämä tilanne on edelleenkin ihan relevantti. Kun olemme vientiyritys, se näkyy meillä heti”, Susanna summaa.

Susanna harmittelee, että koronatilanteen vuoksi VEKE-hankkeen koulutusta koskevat tapaamiset jouduttiin järjestämään Teamsin välityksellä: ”Täytyy myöntää, että Teamsillä en tekisi tämän tyyppisiä koulutuksia ollenkaan. Oli todella haasteellista tehdä ryhmätöitä sillä tavoin. Enemmän olisi kaiken kaikkiaan saatu irti, jos olisi oltu kasvokkain. Olisi tullut enemmän vuoropuhelua ja sen katsomista, miten tehdään yhteinen rintama maailmalle ja viedään Mik-

keliä ja työpaikkoja... tämä jäi kyllä puuttumaan, mutta se oli koronatilanteen aiheuttama.”

Susanna suosittelee lämpimästi vastaavia kehittämishankkeita myös muille yrityksille: ”Ehdottomasti kannattaa katsoa asioita tuorein silmin. Tämä oli meille suuri muutos ajattelutavassa. Paljon puhutaan työvoimapulasta, mutta siinä on se näkökulma, että osaammeko oikeasti esittää oikeita asioita potentiaaliselle työntekijälle. Kyllä sitä kannattaa miettiä ja kehittää. Asenteiden muutos, nimenomaan, miten meidän pitää muuttua, miten pitää lähestyä työnhakijoita ja suurta yleisöä. Siinä on pitkäaikainen ja iso vaikutus.”

Paljon puhutaan työvoimapulasta, mutta siinä on se näkökulma, että osaammeko oikeasti esittää oikeita asioita potentiaaliselle työntekijälle.

Susanna toteaa, että hankkeessa oli antoisaa olla mukana, vaikka ehkä vielä enemmän jäi töitä ja kotiläksyjä. Nyt yrityksellä on kuitenkin selvä kuva siitä, mitä nämä kotiläksyt ovat.

”Emme ole työntajakuvan kehittämisen ammattilaisia edelleenkään, eikä meistä varmaan täydellisiä tulekaan, mutta paljon pidemmällä ollaan kuin lähtiessä”, Susanna kiittelee.

TYÖNANTAJAVIESTINNÄN TERÄVÖITTÄMISTÄ – CASE MÖLNLYCKE HEALTH CARE

Mervi Rajahonka

Haastateltavana Hanna-Leena Hone, Mölnlycke Health Care

Mölnlycke Health Care valmistaa Mikkelin tehtaallaan erilaisia haavasidoksia ammattikäyttöön ja apteekkijakeluun. Yritys toimii maailmanlaajuisesti, ja sillä on tehtaita muun muassa Tanskassa, Englannissa ja Yhdysvalloissa. Mikkelin tehdas on toiminut 1970-luvun alusta asti, ja tällä hetkellä se työllistää noin 560 henkilöä. Lisäksi yrityksellä on myynti- ja markkinointihenkilöstöä Suomessa hieman alle 30 henkilöä. Vuonna 2021 Mikkelin tehtaalla valmistettiin 297 miljoonaa kappaletta haavanhoitotuotteita, ja vuoden 2022 tavoite on 311 miljoonaa kappaletta. Vuonna 2020 liikevaihto oli 105 miljoonaa euroa, ja vuonna 2021 se oli 131 miljoonaa euroa.

Henkilöstöpäällikkö Hanna-Leena Hone kertoo, että kasvu jatkuu tulevinakin vuosina: ”Haavasidokset ovat kansankielellä laastareita, ja niitä tarvitaan muun muassa akuutteihin ja kroonisiin haavoihin, leikkaushaavoihin sekä vaikeasti paraneviin diabeteshaavoihin. Markkina on kilpailtu, mutta Mölnlyckellä on erittäin laadukkaat tuotteet. Ja tokihan toinen puoli on, että tarvetta on. Elin-tasosairaudet yleistyvät ja ihmiset elävät pidempään. Tällä hetkellä meillä on hyväksyttyinä reilun 14 miljoonan euron investoinnit Mikkelin tehtaaseen, ja lisäksi valmistellaan useampaa isoa investointia. Meillä on paljon työvaiheita, joita ei ole automatisoitu. Vaikka tokihan tehokkaammat koneet siitä volyymin-kasvusta tekevät leijonanosan.”

Kohteena työnantajakuva kehittäminen

Mölnlycke lähti VEKE-hankkeen kehittämisohjelmaan, koska yrityksellä on tarve kehittää työnantajakuva henkilöstön saatavuuden varmistamiseksi. Kun syntyvyys Mikkeliissä on alhainen ja nuorten määrä vähenee, on tärkeää varmistaa, että nuoret jäävät Mikkeliin ja että tehdastyö on heille vaihtoehto. Nuorten lisäksi yritys haluaa houkuttaa uranvaihtajia ja maahanmuuttajia.

”Meillä on tunnustettu tarve kehittää työnantajakuva ja viedä eteenpäin viestiä talon ulkopuolelle. Siihen me haluttiin lisää osaamista. Se on strategialähtöinen valinta, miksi halutaan panostaa työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden varmistamiseen. Tämä on kriittinen menestystekijä investointien ja toiminnan kehittämisen rinnalla. Kun muutkin yritykset kasvavat, työttömyys laskee, ja työvoimapula on ehkä tulossa, niin ei voi jäädä odottelemaan rannalle ja katsoa miten käy, vaan pitää aktiivisesti kehittää. Sitä kautta haluttiin varmistaa, että hakemushanat pysyy auki”, Hanna-Leena kertoo.

Työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden varmistaminen on strategialähtöinen tavoite, kriittinen menestystekijä.

Hanna-Leena korostaa yhteistyötä: ”Työvoiman saatavuudessa yksi aspekti on, että me ei houkutella uusia työntekijöitä pelkästään Mölnlyckeen, vaan Mikkeliin ja Etelä-Savoon. Siksi haluttiin myös luoda verkostoa. Hankkeessa olikin myös toinen yritys, Vitrolan Composites, jolla oli sama tema pinnalla, ja he lähti tähän mukaan myös.”

Koulutukseen osallistui Mölnlyckeltä viestinnän kehitysryhmän jäsenet sekä muutama tuotannon työntekijöistä sisäisellä rekrytoinnilla valittua osallistujaa, jotka olivat kiinnostuneita panostamaan työnantajakuva kehittämiseen.

”Tämä oli koulutuksellinen interventio. Ei me nollasta missään tapauksessa aloitettu, mutta haluttiin pientä nostoa näihin asioihin”, Hanna-Leena korostaa.

Me ei houkutella uusia työntekijöitä pelkästään Mölnlyckeen, vaan Mikkeliin ja Etelä-Savoon.

Koulutuksessa oli useita työpajoja, ja välillä oli käsiteltyyn teemaan liittyen välikehitystehtäviä, jotka tähtäsivät opittujen asioiden soveltamiseen yrityksen todellisuuteen ja tilanteeseen. Koulutus toi siis sekä teoreettista viitekulmaa ja näkemystä että tehtäviä, joiden kautta oli tarkoitus viedä asioita yrityksen omaan kontekstiin ja tarpeeseen. Yksi työpajoista oli pelkästään Mölnlyckelle, ja siinä käsiteltiin vain Mölnlycken asioita.

Viestintästrategian terävöittämistä ja työkaluja

”Koulutuksessa hyvää oli se, että se pakotti pysähtymään näiden teemojen ympärille ja ehkä arkea laaja-alaisemmin oli mahdollisuus miettiä, missä me ollaan työnantajakuvan kehittämisessä, mitkä on meidän konkreettiset tavoitteet ja mitä meidän pitää tehdä, että niihin tavoitteisiin päästään. Ehkä suurin anti tämän lisäksi oli, että pystyttiin kirkastamaan meidän viestintästrategiaa”, Hanna-Leena kiteyttää.

Koulutus pakotti pysähtymään näiden teemojen ympärille. Oli mahdollisuus miettiä, missä me ollaan työnantajakuvan kehittämisessä, mitkä on meidän tavoitteet ja mitä meidän pitää tehdä, että niihin tavoitteisiin päästään.

Koulutuksen suurimmaksi hyödyksi Hanna-Leena mainitsee strategian terävöittämisen: ”Meidän tavoite oli, että me tunnistetaan kehitysmahdollisuuksia ja laaditaan työnantajakuvaviestinnän strategia ja kehitystoimenpiteet tälle vuodelle. Ja niin me on tehty. Sieltä nousi kehitystoimenpiteitä, mitä sitten jatketaan tänä vuonna. Ja tuli sieltä konkreettisiakin asioita, muun muassa työurasivujen rakentaminen sekä somekalenterin päivittäminen. Sekä somekalenterin hallintaan työkalu, mitä tosin ei vielä ole otettu käyttöön, mutta se saatetaan ottaa käyttöön. Lisäksi pohdittiin valmentajan sparraustunnilla sponsorointiyhteistyön käynnistämistä, ja saatiin hyvät eväät lähteä sitä viemään eteenpäin. Siihen ei rahkeet riitä tänä vuonna, mutta vuodelle 2023 on suunnitelma olemassa. Kyllä me siinä onnistuttiin, että pystyttiin konkretisoimaan asiat, mistä me otetaan kiinni.”

Toisaalta Hanna-Leena mainitsee, että oman yrityksen sisäinen projekti olisi voitu toteuttaa huomattavasti nopeammalla aikataululla: ”Kun työpajojen välillä oli pitkäaikaa, joutui vähän hapuilemaan, mistä viimeksi keskusteltiin ja mihin

päästiin. Tämä toi tehottomuutta prosessiin. Toisaalta on hyväkin, että asioiden antaa muhia, mutta joskus voi olla parempi käydä asiat läpi nopealla aikataululla, tunnistaa ja päättää kehityskohteet, ja lähteä menemään niissä eteenpäin.”

Sekin oli haaste, että osallistujayritykset olivat hieman eri kohdassa työnantajakuvakehityksessä. ”Mutta toisaalta nyt ainakin tietää, että on muitakin yrityksiä, jotka kamppailee ja mietiskelee samoja asioita. Ja toki tunnistettiin sekin, että meillä on monessa suhteessa asiat ihan hyvällä mallilla”, Hanna-Leena toteaa.

Koronan vuoksi koko koulutus järjestettiin etätoteutuksena. ”Kyllä varmasti Vitrulanin ja ehkä valmentajankin kanssa olisi voinut syntyä vapaamuotoisempaa ajatusten vaihtoa, jos oltaisiin oltu samassa tilassa. Teoriaakin olisi voinut pikkaisen jättää kevyemmälle. Antoisampia oli ne, missä pureuduttiin Mölnlycke-spesifisiin juttuihin, ja ne oli valmentajankin puolelta sparraavia. Mutta valmentaja oli varsin hyvä ja oli selkeästi oman alansa ytimessä. Hän toi näkökulmaa ja ideoita myös”, Hanna-Leena toteaa.

Mikkelissä herran kukkarossa

Hanna-Leena näkee Mikkelin tilanteessa myös positiivisia piirteitä: ”Perinteisesti vaihtuvuus on meillä ollut suhteellisen pientä, mutta se tulee lisääntymään työvoimapulan myötä, kun ihmisillä on enemmän mahdollisuuksia. Me on oltu Mikkelissä vähän herran kukkarossa, kun Mikkelissä on paljon koulutettua fiksumaa porukkaa, jotka haluaa asua Mikkelissä ja on kotiseuturakkaita, eikä muita työmahdollisuuksia ole niin laajasti tarjolla kuin kasvukeskuksissa.”

Kehittämishankkeita suunnittelevia yrityksiä Hanna-Leena neuvoo seuraavasti: ”Mitä tahansa asiaa lähtee kehittämään, se pitää olla yrityksen strategiassa niin tärkeä asia, että siihen on valmis laittamaan paukkuja ja varmistamaan, että hankkeella on konkreettinen päätepiste niin, että siitä on oikeasti hyötyä. Jos ei ole varma, onko tämä se ykkösjuttu ja todella tärkeä asia meille, niin siihen ei kannata lähteä. Mutta toisaalta myös pitää varautua siihen, että ei sieltä mitään valmista tule, vaan se on itsestä kiinni, miten paljon siitä saa hyötyä.”

Mitä tahansa asiaa lähtee kehittämään, se pitää olla yrityksen strategiassa niin tärkeä asia, että siihen on valmis laittamaan paukkuja.

KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISTA – CASE ANDRITZ SAVONLINNA WORKS

Mervi Rajahonka

Haastateltavina Simo Pylkkänen, Soile Rautsiala, Pauli Karjalainen, Timo Naukarinen, Timo Seppänen ja Jere Lahtinen, Andritz Savonlinna Works Oy

Andritz Savonlinna Works Oy toimittaa koneita, laitteita ja palveluja paperi- ja selluteollisuudelle. Konepajan päätuotteita ovat DD-Washer-pesurit sekä rumpu- ja kiekkosuotimet. Konepaja on toiminut Savonlinnassa vuodesta 1917, ja vuonna 2021 toimintaa laajennettiin Kerimäelle, jonne keskitettiin painelaitevalmistus.

Kehittämiskohteena valmentava johtaminen

VEKE-kehittämisohjelman kautta Andritzissa haluttiin lisätä johtamistapaan leadership-tyyppistä ajattelumallia. Ihmisten valmentaminen ja valmentava johtaminen olivat painopisteitä, joita haluttiin lähteä viemään eteenpäin kehittämisohjelman avulla.

Toimitusjohtaja Simo Pylkkänen kertoo VEKE-kehittämisohjelman taustoista: ”Tälle oli selkeä tarve. Meidän toiminta on muuttunut viimeisen parin vuoden aikana paljon. Muutoksia on tapahtunut henkilöstössä, esihenkilöissä ja organisaatorakenteessa. Esihenkilövalmennuksella me voidaan yhdistää esihenkilökuntaa ja luoda omaa johtamiskulttuuria, ja sitä kautta viedä asioita eteenpäin. Meillä on uusia nuoria esihenkilöitä, eikä me ole pitkään aikaan tehty esihenkilövalmennusta näin laajalla skaalalla. Sinällään monta asiaa lokahti siinä hetkessä hyvin yhteen ja päästiin liikkeelle mukavasti.”

Esihenkilövalmennuksella voidaan yhdistää esihenkilökuntaa ja luoda omaa johtamiskulttuuria.

HSE-vastaava Soile Rautsiala huomauttaa, että hänen mielestään oli äärettömän hyvä linjaus, että kaikki esihenkilöt olivat valmennuksessa mukana, eikä sitä rajattu koskemaan tiettyjä esihenkilöryhmiä. Valmennuksessa olikin mukana yhteensä yli 20 henkilöä.

Soile muistelee myös, että valmennuksen teema ei alussa ollut itsestäänselvyys, vaan pienemmällä porukalla oli mietitty myös muita aiheita, mm. työkykymallin päivitystä, työurien tukemista sekä työnantajan houkuttelevuutta. Vuoden 2020 loppupuolella kuitenkin teemaksi vahvistui valmentava johtaminen.

Simon ja Soilen lisäksi VEKE-kehittämisohjelmasta keskustelemassa olivat osastopäälliköt Timo Naukkarinen ja Pauli Karjalainen sekä tuotannon esihenkilöt Timo Seppänen ja Jere Lahtinen.

Simo korostaa, että esihenkilöiden ryhmäytyminen oli yksi valmennuksen taustatavoite. Kun yrityksessä on toisaalta paljon uusia, mutta myös runsaasti kokeneita esihenkilöitä, niin on hyvä, jos pystytään edistämään ajatustenvaihtoa heidän välillään. Tiettyjä ajatuksia ja kokemuksia esihenkilöt pystyvät vaihtamaan riippumatta siitä, mitä ryhmiä he johtavat.

Kun yrityksessä on paljon uusia, mutta myös runsaasti kokeneita esihenkilöitä, niin on hyvä, jos pystytään edistämään ajatustenvaihtoa heidän välillään.

Timo Seppänen huomauttaa, että ajatustenvaihtoon onkin tarvetta: ”Viisitoista vuotta sitten talossa oli kokenut esimiesporukka. Hirveän avoimesti neuvottiin, ja apua tuli. Nykyään kun on paljon nuoria koulusta valmistuneita esihenkilöitä, niin en tiedä, onko nuorilla kova halu näyttää, kun ei välttämättä kysytä apua, vaikka ei itse tiedettäisi. Sitä kynnystä pitäisi saada mataloitettua.”

Valmennuksesta saatiin oppeja ja työkaluja

Pauli näki hyvänä nimenomaan valmentavan esimiestyön vahvistamisen. Valmennus laittoi miettimään, toimiiko itse valmentavasti eli pystyykö haastamaan omaa porukkaa tekemään omia päätöksiä ja porukalla ratkomaan haasteita. Etenkin tänä vuonna hän on pyrkinyt toimimaan tässä suhteessa eri tavalla kuin aiemmin.

Timo Seppänen kertoo pohtineensa valmennuksessa, missä itsellä olisi parannettavaa ja mitä voisi oppia omaan arkijohtamiseen toisten hyvistä toimintatavoista: ”On hyväkin välillä mennä itseensä ja miettiä, missä olisi kehitettävää niin, että ei vain kulje samalla ladulla silmät kiinni.”

Simo haluaa nostaa valmennuksessa käytetyistä työkaluista hyödyllisiksi nimenomaan WOPI-persoonallisuustestin sekä Arvopuu-analyysin. ”Ne auttoi jokaista hahmottelemaan omaa itseään ja omaa toimintamallia, mutta myös tuomaan sitä muille esille. Eli tavallaan avaamaan sitä, minkälaiset arvot esimerkiksi minua ohjaa – onko ne samanlaisia, vai katsotaanko me maailmaa ihan toisin silmin. Näin opitaan ymmärtämään ja näkemään asioiden tai henkilöiden ulkokuoren taakse.”

Soile toteaa, että hän on erityisen tyytyväinen siihen, että valmennussuunnitelma oli joustava: ”Totta kai tehtiin suunnitelma ja pyrittiin menemään sen mukaisesti, mutta toisaalta oli valmentajan puolelta ammattitaitoista osaamista, että hän teki selkeitä muutoksia, kun hän huomasi, että pitää tehdä perusmuuraus kuntoon. Muun muassa se, että menttiin itseemme ja katsottiin omia arvoja ja toimintamalleja, ennen kuin pystytään toimimaan valmentavasti. Siihen paneuduttiin alkusuunnitelmaa enemmän. Tästä saattoi kyllä tulla kirpaisuja, kun käännyttiin itseemme ja peilattiin omaa toimintaa, mutta ne on kehittämisen ja kehittymistyökaluja. Kyyneliltäkään ei vältytty, kun menttiin niin syvälle asioihin.”

Käännyttiin itseemme ja peilattiin omaa toimintaa. Kyyneliltäkään ei vältytty, kun menttiin niin syvälle asioihin.

Valmentajalta saatiin myös käytännön vinkkejä siihen, miten arvoja voi käyttää jatkossa yrityksen arjessa – esimerkiksi voitaisiin valita tietty arvo kokoukselle tai kuukaudelle. Soile kiittelee vielä sitä, että Andritz käytti myös vähän enemmän omaa rahaa, ja valmentavalta yritykseltä ostettiin alustapalvelu, jota kautta saatiin lisäparrausta.

Timo Naukkarisellekin ovat jääneet mieleen Arvopuu-analyysiin liittyneet keskustelut pienryhmissä: ”Kyllähän se aika arjesta poikkeavaa on, että puhutaan konepajassa miesvaltaisella alalla miesryhmissä sen tyyppisistä asioista. Se mursi jäätä. Mutta miten pääset arjen kiireestä irti ison asian äärelle, niin se oli ainakin itselle vähän vaikeaa. Ehkä pitäisi teroittaa osallistujille, että valmistautuu tilanteeseen, varaa aikaa ennen kuin valmennus alkaa, niin että siihen oikeasti keskittyy.”

Koronasta lisähaastetta

Jere harmittelee, että koulutus oli koronatilanteen vuoksi rikkonainen. ”Viimeinen kerta Tanhuvaarassa antoi paljon enemmän kuin monet muut kerrat. Toteutus oli kuitenkin näissä raameissa suht hyvin järjestetty. Koronatilanne muutti alkuperäistä suunnitelmaa, ja tehtiin paras mahdollinen ympäristö näillä eväillä.”

Pauli on samaa mieltä: ”Keskityttiin alussa pitkälti siihen, mitä itse ollaan henkilöinä, mitä arvoja meillä on. Oli hyviä työkaluja, mutta kun oltiin etänä, oppi ei kuitenkaan uponnut ehkä niin hyvin kuin livenessessioissa. Tämä viimeinen, jossa oltiin kaikki kasassa ja käytiin asioita kaikkien kuullen, toimi paremmin.”

Meillä on erittäin motivoituneita henkilöitä, jotka haluavat kehittyä omassa esihenkilötyössä ja viedä yhdessä asioita eteenpäin.

Simo korostaa, että valmennus kaikesta huolimatta onnistui hyvin: ”Tietysti korona-aika oli haaste, koska tällainen esihenkilövalmennus monesti olisi tehokainta, kun päästäisiin olemaan yhteisissä tiloissa. Toki oheistyökalut toi ryhmää yhteen, pystyttiin vaihtamaan ajatuksia vaikka sitten digitaalisten välineiden kautta. Nykyisillä työvälineillä pystytään aika pitkälle, mutta pieni vivahde siinä tuli, että ei päästy ihan optimaaliseen tapaan toimia. Kokonaisuudessaan kuitenkin oli oikein onnistunut koulutusohjelma. Jäi filis, että meillä on erittäin motivoituneita henkilöitä, jotka haluavat kehittyä omassa esihenkilötyössä ja

viedä yhdessä asioita eteenpäin. Mitä itse olen ihmisten kanssa keskustellut, on tullut positiivista palautetta. Ihmiset oli sitoutuneita. Kun aika paljon keskusteltiin sellaisia aiheita, mitä ei yleensä keskustella konepajassa, se on näyttö siitä, että me on oltu oikeasti mukana.”

Tarvekartoitus ja suunnittelu ovat avaimia onnistumiseen

Soile korostaa hyvän suunnittelun merkitystä kehittämishankkeessa onnistumiselle: ”Olennaista on tehdä hyvä nykytila-analyysi ja määritellä se, mihin halutaan keskittyä ja mitä halutaan kehittää.”

Simo korostaa suunnittelun lisäksi tarvekartoitusta: ”Mikä on kaikista tärkeintä ja mihin saadaan tällaisella hankkeella paras tuki. Se on hyvä miettiä siinä alussa hyvinkin tarkkaan, että lähtee oikeaan suuntaan heti. Ja toinen juttu on resursointi ja suunnitelma, miten siinä tullaan etenemään. Mutta ehdottomasti tarpeen kirkastaminen on ykkösjuttu.”

Valmennuksella vetovoimaa

Simo korostaa, että esihenkilövalmennus tukee yrityksen vetovoimaa. Tätä osoittavat jo vasta tehdyn henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset: ”Meillä tehtiin henkilöstötyytyväisyyskysely viime vuoden loppupuolella, ja siinä näkyy jo, että meidän johtamistyöskentely oli parantunut huomattavasti myös henkilöstön näkökannalta. Jos sillä ei ole vetovoimaa, niin millä sitten olisi. Meillä on hyvin ketterä ja tehokas johtamisjärjestelmä, mutta myös ihmiset, jotka johtaa ihmisiä ja nimenomaan tuodaan valmentavaa roolia lisää siihen, niin kyllä se varmasti lisää meidän vetovoimaisuutta työnantajana.”

Meidän johtamistyöskentely oli parantunut huomattavasti myös henkilöstön näkökannalta. Jos sillä ei ole vetovoimaa, niin millä sitten olisi.

Simo huomauttaa, että suhde esimieheen on tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä, ja siksi sillä on merkitystä, minkälaisia esihenkilöitä talossa on. Jo se, että yritys on valmis satsaamaan tällaiseen henkilöstön koulutukseen, on tärkeää vetovoiman kannalta.

Jere toteaa, että koulutuksesta tulee olemaan enemmän vaikutuksia pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä: ”Siinä on myös se, että oppii hyödyntämään tietoa, mitä on saanut, ja sisäistämään asiat. Suurimpina muutoksina näen asenteiden muutoksen pidemmälle aikavälille ja uudet toimintamallit.”

Simo kertoo, että hänelle itselleen oli tärkeää, että hän pääsi tutustumaan esihenkilöihin ja heidän työskentelymalleihinsa. Vuoropuhelu ryhmässä oli erittäin hyvä kokemus, ja sitä hän haluaisi jatkaa myös tulevaisuudessa: ”Toivon, että valmennus avasi esihenkilöiden silmiä siihen, että heillä on vertaistukiryhmää olemassa. Mutta tietysti yrityksen johdossa täytyy huolehtia, että valmennukselle tulee jatkoa ja pidetään ryhmäytyminen aiheena, mitä halutaan viedä eteenpäin ja sitä kautta lisätä pitkän ajan vaikutusta. Että tämä ei jää vain vuoden 2021 projektiksi.”

Paulin mielestä arvoja täytyy jatkossakin pohtia porukalla: ”En kyllä muista, että olisin noin laajasti omia arvoja ennen miettinyt. On omat arvot, ja sitten mietitään yrityksen arvoja ja onko ne samassa linjassa. Me ei voida arvoihin vaikuttaa, ja se on kuitenkin iso asia, joka ohjaa meitä ihmisinä. Se on asia, jota on hyvä käydä läpi oman porukan kanssa, koska kyllä meillä on työnantajana haasteita, jos arvot on pahasti ristissä keskenään.”

Arvot on iso asia, joka ohjaa meitä ihmisinä. Se on asia, jota on hyvä käydä läpi oman porukan kanssa.

HUOMIOITA VEKE-HANKKEEN VAIKUTTAVUUDESTA

Mervi Rajahonka

VEKE – Vetovoimaa ja kestävää tuottavuutta Etelä-Savon yrityksiin -hankkeen tavoitteena on ollut tuottaa lisää vetovoimaa ja kestävää tuottavuutta Etelä-Savon yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin. Työvoiman saatavuus ja pysyvyys ovat olleet Etelä-Savossa haaste monille organisaatioille, ja siksi vetovoimaisuuden ja tuottavuuden parantamiseen on tarvetta. Hanketta käynnistettäessä tunnistettiin haasteiksi paitsi osaavan työvoiman houkuttelu ja rekrytointi, myös henkilöstön motivoiminen ja sitoutuminen sekä henkilöstön koko osaamispotentiaalın hyödyntäminen. Tästäkin syystä kehittämisen kohteena ovat olleet erityisesti johtamiskäytäntöjen, toimintatapojen ja työkäytäntöjen kehittäminen yritysten arjessa kokonaisvaltaisesti ja osallistavia menetelmiä käyttäen sen sijaan, että ainoastaan yrityksen edustajat osallistuisivat koulutuksiin.

Työvoiman saatavuus ja pysyvyys ovat olleet Etelä-Savossa haaste monille organisaatioille, ja siksi vetovoimaisuuden ja tuottavuuden parantamiseen on tarvetta.

VEKE-hankkeessa on pyritty kehittämään organisaatioita johdon ja eri henkilöstöryhmien yhteistyössä, opittuja asioita käytäntöön vieden ja pyrkien vaikuttavuuteen. Kehittämistyö on edennyt organisaatioissa kahdessa vaiheessa siten, että ensi vaiheessa on kartoitettu osallistuvien yritysten nykytila ja kehittämistarpeet, ja tätä tietoa on käytetty toisessa vaiheessa kullekin yritykselle sopivan asiantuntijan valinnassa sekä kehittämisen tavoitteiden ja toimenpiteiden – eli yrityskohtaisen kehittämisohjelman – määrittelyssä. Lisäksi hankkeessa on ollut tavoitteena järjestää yrityksille tilaisuuksia verkostoitumiseen yhteisissä avoimissa

tilaisuuksissa, mutta koronatilanteen vuoksi hankeaikaa jouduttiin jatkamaan, ja yhteisiä tilaisuuksia on järjestetty vasta aivan hankeajan lopussa. Tavoite yritysten välisestä verkostoitumisesta onkin jäänyt suurelta osin toteutumatta.

VEKE-hankkeessa on pyritty vastaamaan kunkin organisaation itse määrittelemiін kehittämishaasteisiin ja löytämään kullekin yritykselle oikeat kehittämisen tavat sekä oikea asiantuntija.

Hankkeeseen osallistuneiden 17 organisaation kehittämishaasteet ja siksi myös niiden ratkaisutavat ja kehittämisohjelmien sisällöt ovat olleet varsin erilaisia. Jokaisessa tapauksessa on pyritty kuitenkin vastaamaan kunkin organisaation itse määrittelemiін kehittämishaasteisiin ja löytämään juuri oikeat kehittämisen tavat sekä oikea asiantuntija kulkemaan organisaation kehittämistyössä organisaation johdon ja henkilöstön rinnalla. Vetovoima-asioita on hankkeessa lähestytty hyvin monesta näkökulmasta. Vetovoima onkin nähtävä laajasti: kun yrityksen johtaminen ja prosessit ovat kunnossa, organisaatiossa on hyvä olla töissä ja sen henkilöstö on sitoutunutta, tämä houkuttelee myös uusia osajia. Syntyy positiivinen kierre, joka vahvistaa itse itseään.

Arviointikysely

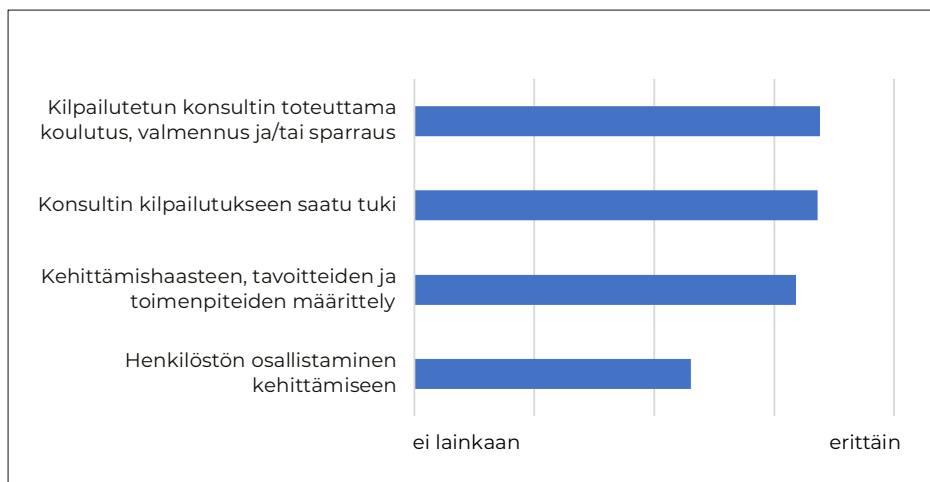
Loppuvuodesta 2021 VEKE-hankkeeseen osallistuneille organisaatioille tehtiin Webropol-kysely. Kysely lähetettiin 27 henkilölle. Heistä suurin piirtein yhtä monta oli naisia kuin miehiä. Muutaman muistutuksen jälkeen saatiin vastaus 13 henkilöltä, eli vastausprosentti oli lopulta 48. Vastaajista kolmasosa oli alle 40-vuotiaita, kolmasosa 40–49-vuotiaita ja kolmasosa 50-vuotiaita tai vanhempia. Vastaajista naisia oli yhdeksän ja miehiä neljä, ja suurin osa (9) vastaajista oli keskiuurista yrityksistä.

Kehittämisohjelman toimet

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka toimivia, hyödyllisiä tai onnistuneita VEKE-hankkeen kehittämisohjelman toimet ovat heidän mielestään olleet organisaation kannalta (Kuva 1). Valitun asiantuntijan vetämään kehittämisprosessiin, asiantuntijan kilpailutukseen hankeorganisaatiolta saatuun tukeen sekä kehittämishaasteen, tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittelyyn oltiin varsin

tyytyväisiä. Sen sijaan henkilöstön osallistuminen kehittämiseen on onnistunut heikommin. VEKE-hankkeen kehittämisohjelmaan olikin osallistunut koko organisaation henkilökunta vain kahden vastaajan taustaorganisaatioissa.

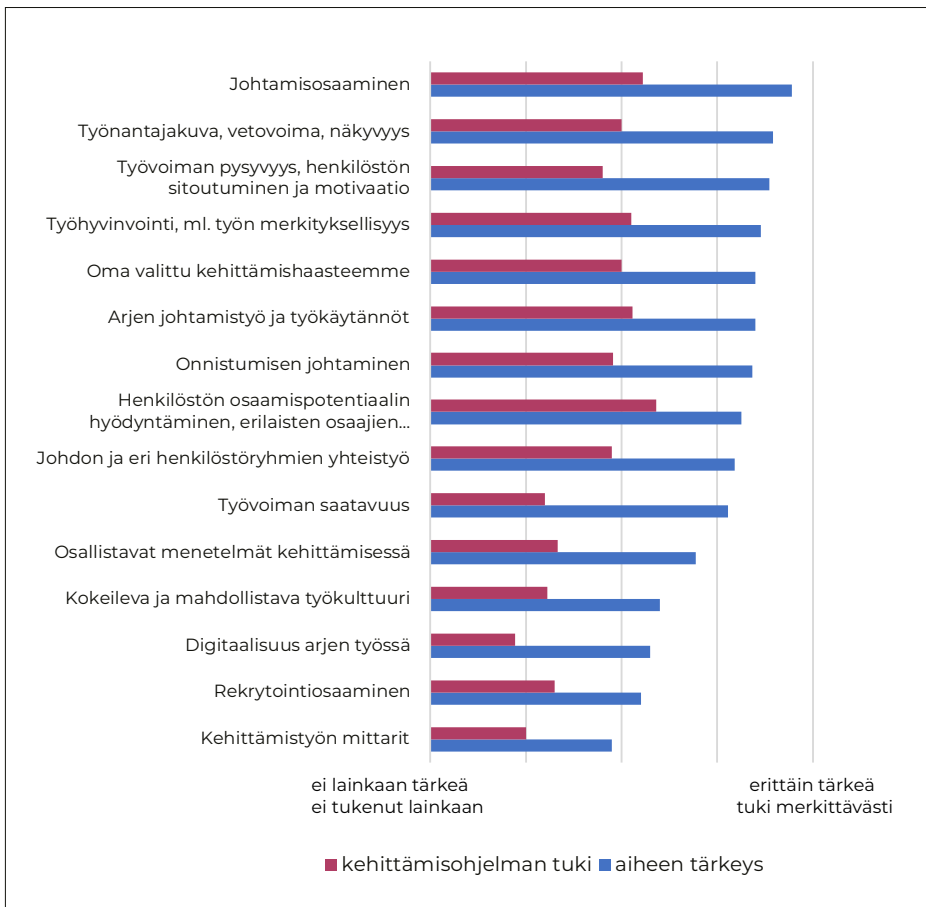
Organisaation omiin kehittämishaasteisiin räätälöityihin kehittämisohjelmiin oltiin varsin tyytyväisiä.



Kuva 1. Kuinka toimivia, hyödyllisiä ja onnistuneita seuraavat VEKE-hankkeen kehittämisohjelman toimet ovat mielestäsi olleet oman organisaationne kannalta?

Organisaation kehittämishaasteet ja -tavoitteet

Vastaajilta kysyttiin myös organisaation kehittämishaasteita ja -tavoitteita. Vastauksissa tuli esiin laaja kirjo erilaisia haasteita ja tavoitteita, niiden joukossa työntantajakuvan kehittäminen, arjen johtamishaasteet, esihenkilöiden ja henkilöstön työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, esimiesvalmennus, valmentava johtajuus, työntekijöiden arvostuksen kasvattaminen omaa työtä kohtaan, toimintamallien kehittäminen (muun muassa lean-toimintamallin rakentaminen ja juurruttaminen), palvelujen tuotteistaminen, asiakasymmärryksen, asiakaspalvelutaitojen, myyntiosaamisen ja asiakaskokemusten kehittäminen sekä markkinaosuuden kasvattaminen.



Kuva 2. Miten tärkeää organisaatiossanne on ollut kehittää näitä asioita? Miten hyvin VEKE-hankkeen kehittämisohjelma on tukenut näitä tavoitteitanne?

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten tärkeää organisaatiossa oli ollut kehittää erilaisia VEKE-hankkeen tavoitteiksi määriteltyjä aihealueita sekä miten hyvin VEKE-hankkeen yritysکوhtainen kehittämisohjelma oli tukenut näitä tavoitteita (Kuva 2). Vastausten perusteella johtamisosaaminen: työnantajakuva, vetovoima ja näkyvyys sekä työvoiman pysyvyys, henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio on koettu VEKE-hankkeen organisaatioissa tärkeimmiksi aihealueiksi. Kehittämisohjelmat ovat tukeneet parhaiten – ehkä hieman yllättäen – henkilöstön osaamispotentiaalın hyödyntämistä ja erilaisten osaajien huomiointia. Toiseksi parhaiten on onnistuttu tukemaan johtamisosaamista. Se onkin ymmärrettävää, koska johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen on ollut monessa yritysکوhtaisessa kehittämisohjelmassa tavoitteena.

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen on ollut tavoitteena monessa yrityskohtaisessa kehittämisohjelmassa.

Korona-ajan haasteet eivät ole tuntuneet olevan organisaatioissa päällimmäisinä mielessä, koska digitaalisuus arjen työssä ei ole noussut tavoitteena kovinkaan korkealle. Rekrytointiosaamisen jäämisen miltei tavoiteluettelon hännille voi tulkita siten, että organisaatioissa vetovoima nähdään laajasti: Rekrytointiosaimista voisi kuvata jäävuoren huipuksi. Organisaatioissa tunnustetaan, että haasteet ovat syvemmällä, ja kun ne on ratkaistu, rekrytointiosaaminen on helposti ratkaistavissa, vain pintasilausta.

Tulokset ja vaikutukset

Kyselyssä kysyttiin myös, mitä tuloksia ja vaikutuksia osallistuminen on tuottanut organisaatiossa. Erityisesti kysyttiin, mitä opittiin sekä mitä toimintamalleja kehitettiin ja otettiin käyttöön. Avoimissa vastauksissa mainittiin muun muassa, että

- kehittämisohjelma oli alkutie opinpolulle ja lisäkoulutukselle on tarvetta
- tietoisuus työnantajakuvasta on parantunut
- hanke on tuonut kehityskulmallista ajatusmaailmaa työnjohtoon
- valmentava johtaminen on otettu toimintamalliksi kautta linjan
- erityisesti henkilöstön jaksamiseen ja oman arjen hallintataitoihin saatiin paljon tukea
- työssä viihtyminen ja työn tehokkuus paranivat, mikä puolestaan heijastui myös yrityksen markkinaosuuden kasvuun
- johdon palautteenantotaidot ja erilaisuuden hyväksymiskyky paranivat
- olemassa olevaa strategiaa ja viestintäsuunnitelmaa päivitettiin ja terästettiin
- kehitettiin havainnointikäytäntöjä ja informointikeinoja
- yksilöiden itsetuntemus kehittyi, esihenkilöt saivat vinkkejä ja neuvoja päivittäiseen johtamiseen
- sekä esihenkilöiden että koko työyhteisön hyvinvointi parani, mutta vaatii jatkuvaa kehittämistä edelleen
- motivaatio nousi, ymmärrys ja osaaminen asiakastyön osalta parani
- tulimme tietoisiksi varsinaisista pullonkauloistamme: emme ennättäneet kehittää varsinaisia konkreettisia toimintamalleja, mutta työ käynnistyi.

Lisäksi kysyttiin, onko VEKE-hankkeen kehittämisohjelma vaikuttanut tai tuleeko se vaikuttamaan tiettyihin lueteltuihin asioihin (Kuva 3). Ratkaisevimmat parannukset ovat tai tulevat olemaan vastausten perusteella ymmärryksen syvenemiseen omista toimintatavoista ja johtamisen nykytilasta, johtamiskäytäntöjen kehittymiseen toimivammiksi sekä uusien toimintamallien vakiintumiseen osaksi arkea. Verrattain vähäisiä vaikutuksia on sen sijaan odotettavissa muun muassa organisaation kasvukykyyn, tehokkuuteen, joustavuuteen, kannattavuuteen ja tuottavuuteen.



Kuva 3. Onko VEKE-hankkeen kehittämisohjelma vaikuttanut tai tuleeko se mielestäsi vaikuttamaan omassa organisaatiossanne seuraaviin asioihin.

Ruusuja ja risuja

Avoimissa vastauksissa vastaajat saivat kertoa, mitä erityisen hyvää tai hyödyllistä VEKE-hankkeen kehittämisohjelmassa on ollut kokonaisuutena. Vastauksissa korostuivat hyvinä asioina muun muassa ryhmäkeskustelut ja yhteinen tavoitteiden asettaminen. Kehittämisohjelmaa kuvattiin tiiviiksi paketiksi, jolla oli selkeästi vaikutusta toimintaan. Vaikka korona-aika toi mukanaan haasteita, toisaalta pidettiin hyvänä sitä, että tapaamiset pystyttiin pitämään etänä. Hanke mahdollisti henkilöstön kouluttamisen ja auttoi löytämään organisaatiolle juuri sopivan valmentajan. Viestintään saatiin viestintäammattilaisen ohjausta. Johdon sisäinen viestintä parani. Monissa vastauksissa korostui sparraajan tuki ja se, että hankkeen myötä organisaatio sai mahdollisuuden valmennukseen ja sen avulla kehittymiseen. Ilman hanketta tätä mahdollisuutta ei olisi ollut, koska tähän ei ole resursseja pk-yrityksellä itsellään. Tärkeiksi koettiin ulkopuolisen asiantuntijan saaminen kehitettävään asiaan sekä hankkeen tarjoama kehittämistyön koordinointiapu, joka huolehti konsultin valinnasta organisaation ajatusten mukaisesti sekä paperiasioista.

Kehittämisohjelma oli tiivis paketti, jolla oli vaikutusta toimintaan.

Vastaajilta kysyttiin, millä tavoin VEKE-hankkeen tai kehittämisohjelman toteutus olisi voinut olla parempi. Vastauksissa kuvastui se, että joissakin toteutuksissa ei ollut kaikilta osin onnistuttu, koska vastaajat toivoivat muun muassa

- hanketta, jolle yritys kykenisi varaamaan aikaa ja henkilöstöresurssit puoli vuotta ennen hankkeen alkua
- välitavoitteiden parempaa asettamista ja onnistumisen seuranta
- live-tilaisuuksia: ne olisivat olleet paljon parempi ratkaisu; koronan vuoksi vuorovaikutus jäi vähäiseksi
- tiheämpää väliä valmennustapaamisten välillä
- asiantuntevampaa konsulttia
- toteutuksen prosessinomaisuutta
- kestoiltaan pidempiä valmennustapaamisia
- pidempää kohderyhmälle suunnattua valmennusta.

Lisäksi yksi vastaaja valitteli, että yritykselle sattui hyvin kiireinen aika ja osallistujien läsnäolo oli hankalaa.

Suurin osa vastaajista uskoi organisaation osallistuvan vastaavaan hankkeeseen uudelleen. He kiittelivät hyvää ja tarpeellista toimintaa. Aiheina, joita organisaatiot haluaisivat vastaavassa hankkeessa käsitellä, mainittiin muun muassa esimiestyö ja johtamistaidot, osaamisen johtaminen, eri persoonatyyppien johtaminen ja oman persoonallisuustyyppin huomiointi arjen työssä, yrityksen maine ja imago markkinoilla, toteutuneen koulutuksen laajentaminen ja palvelumuotoilu. Yksi vastaaja ilmoitti, ettei osallistuisi vastaavaan hankkeeseen uudelleen. Syynä hän mainitsi projektin käynnistyksen ja toteutuksen hitauden.

Lisäksi vastaajilta kysyttiin, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat vastaavaa kehittämisohjelmaa muille. Vastausten keskiarvo asteikolla 0–10 oli 7,9 – jouskossa oli neljä yhdeksikköä ja kaksi kymppiä.

Lopuksi

Kaiken kaikkiaan voi todeta, että kyselyn perusteella VEKE-hanke on onnistunut varsin hyvin. Organisaatiokohtaiset kehittämisohjelmat ovat olleet useimmissa organisaatioissa erittäin toimiva ratkaisu. Yksittäisten organisaatioiden kohdalla haasteita on ollut kehittämishaasteen muotoilussa ja oikean asiantuntijan valinnassa, mikä on heijastunut myös yrityksen omaan sitoutumiseen ja tuloksiin. Valtaosin kehittämisohjelmat ovat kuitenkin onnistuneet hyvin ja tuoneet täsmäratkaisuja kunkin organisaation ongelmiin. Korona vaikutti jonkin verran myös organisaatiokohtaisten kehittämisohjelmien toteutukseen, mutta ehkä kuitenkin vähemmän kuin, jos painopiste olisi ollut esimerkiksi organisaatioiden johdon valmennuksissa. Tärkein oppi monessa organisaatiossa on ollut oivallus, että kehittämistyö vaatii jatkuvaa panostusta. Monessa kommentissa todettiin, että kehittäminen on VEKE-hankkeen kehittämisohjelman myötä vasta käynnistynyt ja polku on vasta alussa.

Organisaatiokohtaiset kehittämisohjelmat ovat olleet erittäin toimiva ratkaisu. Kehittäminen on käynnistynyt ja polku on vasta alussa.

