

Aalto PRO

Aalto-yliopiston täydennyskoulutusta

Top Leader

Työpajan 1 (22.05.2013) yhteenveto

Kyvykkyyksiä
etsimässä

Menestystekijöitä, henkilöstön
kyvykkyyksien määrittelyä ja tunnistamista
etsimässä

20.6.2013

Työpajan toteutus ja tavoite

- Työpaja oli kutsuttu koolle vapaan ilmoittautumisen pohjalta. Markkinointiviestiä suunnattiin pk-teollisuuteen ja sen sidosryhmiin Uudenmaan alueella.
- Tarkoituksena oli kerätä vapaata palautetta ja ideoita valittujen johtoteemojen ympäriltä. Palautteen perusteella kehitetään sekä rekrytointiviitekehityksen että koulutusohjelman sisältöä.
- Alustuksena käytettiin valikoituja osia Hidden Champions of the 21st century-kirjan* tutkimustuloksista, lyhyt kooste valitusta tieteellisestä viitekehityksestä sekä esimerkkejä menestyneistä suomalaisista pk-yrityksistä
- Keskustelun johtoteemat oli valittu kirjallisuudesta ja pk-yrittäjien kanssa aiemmin käydyistä keskusteluista. Työryhmät saivat valita teemoista itselleen kiinnostavimmat vapaasti.
- Työpaja toteutettiin aivoriihi-menetelmää soveltaen ryhmätöinä. Dokumentoinnissa käytettiin apuna LEAN-viitekehityksestä tuttua A3-nelikenttää (tausta-ongelma juurisyy-tavoitetila-ratkaisu). Tulokset ryhmiteltiin myös erilliseen excel-yhteenvetoon. Seuraavassa esitetty yhteenveto perustuu ryhmätöiden satoon ja edustaa niitä mielipiteitä, joita ryhmissä tuotiin esille..

*Lähde: Prof Dr Hermann Simon, 1996, 2009

Työpajan teemat

- Asiakassuhteen johtaminen
- Kansainvälistyminen
- Verkostojen johtaminen
- Henkilöstön johtaminen
- Koulutusratkaisut
- Pk-yrityksen houkuttelevuus
- Miten kyvykkyydet tunnistetaan
- Miten kyvykkyyksiä kehitetään
- Rekrytointi
- Palkitseminen

Asiakassuhteen johtaminen

- Todettiin asiakassuhteen johtamisen pk-yrityksissä olevan usein epäjatkovaa eikä kovin systemaattista
- Perussyiksi esitettiin mm. yrityksen sisäisen tiedonkulun (erityisesti myynti-tuotanto) heikkoutta ja hierarkkista kulttuuria. Haasteita nähtiin myös palvelukulttuurin ja asenteen puolella.
- Tavoiteltavaksi tilaksi todettiin asiakaskeskeinen pk-yritys. ”Kuka palkkasi maksaa”?
- Asenne-, palvelukoulutuksen ja tiedonkulun parantamisen lisäksi ehdotettiin ratkaisuksi mm. systemaattista asiakaspalautteen tutkimusta ja käsittelyä. Osallistava johtaminen koettiin avainasiaksi koko organisaation mukaan ottamiseksi.

Kansainvälistyminen

- Kansainvälistymisen esteiksi hahmotettiin pk:n pienet resurssit, laajentamisen riskit (talous & kulttuuri) sekä aiemmat ”virheet”. Myös ns. pitkän tähtäimen suunnittelun puute haittaa.
- Tavoitetilaksi sovittiin: Rekrytoitujen osaajien ”globaali ajattelutapa” siirtyy pk-yritykseen
- Varsinaisia ratkaisuja eivät työryhmät tähän esittäneet, ellei tavoitetilaa jo pidetä ratkaisuidean sisältävänä. Yritysmaailman rakennemuutos sekä taloudellinen pakko ajanee tähän suuntaan joka tapauksessa. Uudet muoti- ja digitaalisen toimialan yritykset syntyvät usein jo lähtökohtaisesti globaaleiksi. Näistä voisi ottaa oppia. Myös Team Finland voisi toimia pk:n apuna.

Verkostojen johtaminen

- Esteeksi todettiin ”lokeroituminen”; Ei tunnisteta verkostoja. On vaikeata löytää itselleen sopivaa verkostoa/kumppania. Usein henkilöstösidonnainen. Ei osaa yrityksen kulttuuria/strategiaa Resurssit, kuten raha ja aika. Riskit esim. IPR.
- Tavoitetilaksi määritettiin aktiivinen yhteistyö muiden yritysten/yrittäjien kanssa, jolloin riskit pienenevät ja investointien aikataulut paranee
- Markkinat on tunnettava, jotta verkostot voi tunnistaa.

Henkilöstön johtaminen

- Yritys on yrittäjän ”lapsi” – kasvamista edellytetään. Aina eivät odotukset kohtaa.
- Ongelmana nähtiin, että pk-johtamisessa keskitytään usein vain asiantuntijuuteen esimiestyön ja hyvän johtamisen asemesta. Toisinaan johtamisen uskottiin olevan hierarkkista. Toisaalta painotettiin oikean arvopohjan ja asenteen ratkaisevaa merkitystä työntekijän onnistumiseen.
- Tavoitetilassa esimies osaa johtaa, tehdä töitä, olla esimies. Tekee strategisia linjoja, ei puutu liikaa pikkuasioihin
- Johtamisen parantamisen painopiste tulisi olla yrittäjämäisen asenteen varmistaminen jo rekrytoinnissa. Erilaisuudella johtamiseen tulisi panostaa

Koulutusratkaisut

- Tähän ei tullut ryhmiltä ehdotuksia.

Pk-yrityksen houkuttelevuus

- PK-yritysten houkuttelevuuden ongelma nähdään paljolti markkinointihaasteena. Pienessä yrityksessä henkilökemiat, palkkataso, edut ja heikot etenemismahdollisuudet sekä nopean tuottavuuden vaatimus koettiin haasteina. Osansa sai myös median negatiivinen uutisointi.
- Tavoitetilassa mainetta voi parantaa tuomalla esille erilainen aikajänne (kvarttaalitalous ajaa jatkuvaa tilinteon näyttämiseen) Ei tarvitse osaoptimoida, vaan kehitys on terveemmällä pohjalla, maksimoidaan jatkuva kehitys
- Ratkaisumahdollisuuksina nähtiin liiketoiminnan kokonaisvaltaisempi kehitys, ”uudet työnteon mallit” sekä monikanavainen markkinointi, ml. sosiaalinen media

Miten kyvykkyydet tunnistetaan

- Ei varaa kalliisiin testeihin. Isoista yrityksistä tulevat henkilöt eivät välttämättä halua johtajan rooliin pk-yritykseen
- Kyvykkyyksien tunnistaminen koettiin vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Tuotiin myös esille mahdollinen ”liian koulutettujen/fiksujen” alaisten pelko
- Tavoitetilassa johtajan olisi tunnettava työntekijänsä + avaintyöntekijänsä, jotka ovat tuloksentekijöitä ydinliiketoiminnassa
- Ratkaisuksi esitettiin ”piilevien kykyjen” etsimistä esim. tapahtumapäivillä ja kehityskeskusteluilla. Rekrytoinnissa esitettiin käytettäväksi ryhmähaastatteluja ja rekrytointikoulutusta.

Miten kyvykkyyksiä kehitetään

- Kyvykkyyden kehittämistä estää: huono työilmapiiri, pelko työpaikan menettämisestä, kulttuurin asenne: emme me osaa, emme opi, enhän minä...Olisi oltava halukkuutta kehittyä
- Tavoitetilassa jokainen on myös itse vastuussa omasta kehityksestään.
- Ratkaisuvaihtoehdoksi esitetään jatkokoulutusta ja toiminnallista rekryprosessia: Työntekijä joutuu näyttämään eri tehtävien avulla oppimiaan johtamistaitoja

Rekrytointi

- Ongelmiksi koettiin että rekrytointi on kallista, menee aikaa ja rahaa. Pk-firmat pelkäävät rekryprosessia. Kynnys rekrytoida korkea, jatko aina epävarma. Esitettiin huoli, että y-sukupolvi ei sitoudu
- Tavoitetila: Hyvän firman maine kuuluu kauas, rekrytointi helpompaa.
- Ratkaisuksi esitettiin mm. sosiaalisen median laajempaa käyttöä, sisäisiä rekrytointeja johtotehtäviin ja vastavalmistuneisiin kohdennettua hakua.

Palkitseminen

- Muiden kuin rahan käyttö palkitsemisessä on vähäistä. Järjestelmät eivät ole kovin läpinäkyviä.
- Tavoitetila: kiitos sille, jolle se kuuluu – saada työntekijä näyttämään hyvältä, vahvuudet esiin.
- Ratkaisut: Palaute! Osakkuus aidoille kyvykkyyksille, tulospalkkaus, urakehitys, koulutusmahdollisuudet.

Yhteenveto

- Ryhmätöiden tuloksista voidaan nostaa esiin muutama teema, joita hyödynnetään koulutus- ja rekrytointisuunnitelmissa:
 1. Yrittäjämäisen asenteen ja arvopohjan merkitys
 2. Asiakaslähtöisyys toiminnan keskiössä
 3. Hyvän henkilöstöjohtajuuden merkitys
 4. PK-teollisuuden mainetekijät ja markkinointi
 5. Erilaisuuden hyöty ja erilaisuudella johtaminen