

Pienyrityskeskus

MENESTYKSEN AVAIMET PK-YRITYKSELLE

NÄKÖKULMIA KÄYTÄNNÖN TYÖHÖN

Jari A.T. Laine, Anne Kallio ja Leena
Jokiranta



MENESTYKSEN AVAIMET PK- YRITYKSELLE

NÄKÖKULMIA KÄYTÄNNÖN TYÖHÖN

Jari A.T. Laine, Anne Kallio ja Leena Jokiranta

Aalto-yliopiston julkaisusarja
KAUPPA + TALOUS 7/2014

© Jari A.T. Laine, Anne Kallio ja Leena Jokiranta

ISBN 978-952-60-6019-4 (painettu)

ISBN 978-952-60-6020-0 (pdf)

ISSN-L 1799-4799

ISSN 1799-4799 (painettu)

ISSN 1799-4802 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6020-0>

Unigrafia Oy
Helsinki 2014



VAIN UUDISTUMISKYKYINEN PK-YRITYS MENESTYY

Suomen menestyksellinen talouskehitys tulevina vuosina edellyttää uutta, kasvuorientoitua yritystoimintaa. Yrityksissä on kyettävä luomaan innovatiivisia tuotteita ja palveluja, joiden myötä kansantalouden toimeliaisuus voi lisääntyä. Olennaista on luotsata pk-yrityksiä kasvamaan kannattavasti - ja luomaan samalla uusia työpaikkoja. Paluuta suur-yritysten valta-asemaan työllistäjänä ei enää ole. Yhä useampi uusi työpaikka syntyy pk-yritykseen; yhä useampi korkeastikoulutettu ja kokenut osaaja työllistyy pk-yritykseen. Tämä edellyttää uusia asenteita, uutta tietämystä, uudenlaista motivaatiota.

Kuinka edistää korkeastikoulutettujen ymmärrystä yrittäjyydestä? Kuinka yrittäjähenkisyyteen voidaan rohkaista ja kehittää strategisia yrittäjyystaitoja usein nopeatempoisessa pk-yrityksen toimintaympäristössä? Kuinka aiemmin suuryrityksen organisaatiokulttuuriin mukautunut ammattilainen voi hyödyntää kokemustaan ja rautaista ammattitaitoaan pienen tai keskisuuren yrityksen toiminnan kehittäjänä?

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuksen Top Leader – Kyvykkyksiä etsimässä –projekti käynnistettiin vuoden 2013 maaliskuussa tehostamaan pk-yritysten ja suuryrityksissä aiemmin työskennelleiden - usein korkeastikoulutettujen ja monipuolista kansainvälistä kokemusta hankkineiden - ammattilaisten kohtaamista.

Tulokset ovat erinomaiset. Projekti on työpajoissa, koulutustapahtumissa ja seminaareissa välittänyt tietoa, edistänyt verkostoitumista ja vauhdittanut rekrytointia. Teemoja ovat olleet mm. ”Osaava esimies”, ”Innovaatioista uutta työtä” ja ”Kannattavaa liiketoimintaa”.

Projektiin on tähän mennessä osallistunut 187 henkilöä; 31 yrityksestä.

Tähän käsikirjaan on koottu projektiin tutkimustulokset ja johtopäätökset. Uskomme, että niiden avulla moni suomalainen pk-yrittäjä pystyy löytämään uusia näköaloja, innostuu testaamaan uusia ratkaisumalleja sekä kartoittamaan yrityksensä kannalta ne ratkaisevat kulmakivet, joiden avulla kasvu ja kansainvälistyminen konkreettisesti vauhdittuu.

Kyse on kansakunnan kannalta äärimmäisen tärkeä: huippuosaaajien panos pk-sektorin kehittämiseen on välttämätöntä - ilman sitä pk-yrityksemme eivät menesty globaalissa kilpailussa; ilman sitä ne eivät kasva.

Top Leader –Kyvykkyksiä etsimässä –projekti on saanut osallistujilta erityistä kiitosta korkeatasoisista koulutuksista ja vaikuttajatapaamisista. Uskomme, että saadut opit, näkemykset ja virikkeet yhdistettyinä osallistujien monipuoliseen koulutukseen, työuraan ja motivaatioon luovat mitä parhaita osaamista pk-yrityksien tarpeisiin.

Projektin rahoittajille Euroopan sosiaalirahastolle ja Uudenmaan ELY-keskukselle haluamme esittää parhaat kiitokset erittäin hyvästä yhteistyöstä. Olemme vakuuttuneet siitä, että yhteistyömme tuloksena on syntynyt uusia, innostavia näkökulmia yrittäjyyteen sekä monipuolisesti sovellettavia malleja ammatilliseen kehittämiseen.

Anne Kallio
Projektipäällikkö
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Pienyrityskeskus

Jari A.T. Laine
Tohtorikoulutettava
Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos

Johdanto

Suuret yritykset työllistävät Suomessa pysyvästi vähemmän kuin ennen. Eurostatin tilaston mukaan pk-teollisuus työllistää noin kaksi kolmasosaa yksityissektorin työvoimasta ja vastaa noin puolesta sen taloudellisesta lisäarvosta. Suomesta on arvioiden mukaan kadonnut 2000-luvun aikana 200 000 teollista työpaikkaa. Viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittävin osa teollisen toiminnan työpaikkojen lisäyksestä on jo ollut ja on tulevaisuudessakin pk-yrityksissä. Kasvuyritysten johtoon kaivataan monialaisia osaajia kansainvälistymisen tekijöiksi.

Korkeasti koulutettuja henkilöitä on vapautunut suurten yritysten keskijohdosta ja asiantuntijatehtävistä etenkin ICT-alalta, mutta myös muilta toimialoilta. Suurissa yrityksissä työkentelevien henkilöiden asiantuntemus ja osaaminen voi olla rajatulla alueella huippuluokkaa, mutta kokemus koko liiketoiminnan ja arvoketjun kokonaisuuden johtamisesta on usein puutteellista. Osaaminen ja tarpeet eivät aina kohtaa. Sisäistä laskentaa hyvin taitava business controller ei välttämättä osaa yrityksen pääoman hankintaa tai verosuunnittelua talouspäällikön tehtävässä. Tarvitaan koulutusta, joka täyttää tämän aukon.



Pk-teollisuudessa työskenteleminen on monessa mielessä hyvin erilaista kuin suuressa yrityksessä. Tehtävät ja tietokoneet eivät tule itsestään pöydälle. Resursseja on niukasti niin koulutukseen kuin kehitykseenkin. Yrityskulttuuriin saattaa sisältyä ääneen lausumattomia totuuksia tai tabuja, jotka on tiedettävä. Toisaalta, pienessä yrityksessä asiat saa viedä maaliin asti ja niiden lopputuloksen näkee nopeammin. Laaja-alaiset ja joustavat toimenkuvat edesauttavat oppimista ja tuovat työhön sisältöä. Päätöksiäkään ei yleensä perheyriyksissä tarvitse odotella. Kokonaisuus hahmottuu nopeammin ja päämääräkin saattaa olla helpommin selvillä. Onkin sanottu, että pienen yrityksen heikkoudet ovat samat kuin sen vahvuudet – pienen voi tarkoittaa myös nopeutta ja joustavuutta reagoida, kun aika on oikea.



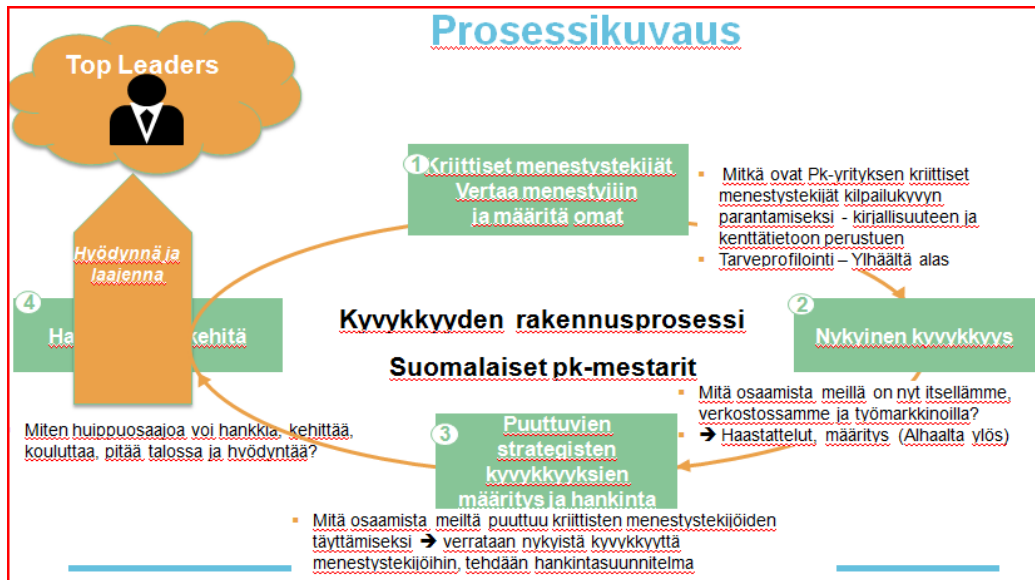
TOP LEADER –projektin keskeiset tuotokset ovat:**KYVYKKYYSKARTTA, s. 4****REKRYTOINTIMALLI, s. 8****OSAAMISEN KEHITTÄMISMALLI, s. 12****TÄYDENNYSKOULUTUSMALLI, s. 14****Kyvykkyysskartta**

Kyvykkyysskartta on työkalu, joka voidaan tehdä joko ideaalitulanteen tai oman yrityksen tilanteen perusteella. Tarkoituksena on, että kun yritykselle kaikkein suotuisimmasta tilanteesta tehtyä kyvykkyysskarttaa voidaan verrata yrityksen oman tilanteen perusteella luotuun karttaan, kyetään tunnistamaan mahdollisia ongelmakohtia jo ennen, kuin niistä seuraa ongelmia. Yrityksen kyvykkyysskarttaa tulee myös päivittää jatkuvasti, esimerkiksi yhdistettynä vuosittaiseen strategiapäivitykseen. Kyvykkyysskartan tarkoituksena on auttaa reagoimaan nopeammin äkillisiin ja yllättäviin tapahtumiin sekä toimia rekrytoinnin tukena.

Yrityksestä kulloinkin löytyvien kyvykkyyksien avulla on tarkoitus saavuttaa yritykselle kilpailuetua ja pitää sitä yllä myös pitkän aikavälin tähtäimellä. Perinteisesti kestävä kilpailuedun saavuttamiseksi on tarvittu joko käsin kosketeltavia tai aineettomia asioita, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti matkittavia ja korvaamattomia. Uskomme kuitenkin, että nykyisessä maailmassa tämä täyttää korkeintaan osan kestävä kilpailuedun saavuttamisen vaatimuksista. Teknologisten innovaatioiden, globalisaation ja kovan kilpailun myötä lähes kaikkia liiketoimintaympäristöjä voidaan pitää nopeasti muuttuvina, ja tämänlaisissa ympäristöissä tarvitaan dynaamisia kyvykkyyksiä. Ne voidaan määritellä yrityksen kykyä aistia ja tarttua tilaisuuksiin samalla, kun yritys käsittelee uhkia ja muuttuu nopeasti kehittyvässä ympäristössä. Toisin sanoen yrityksen kyky huomata, tarttua ja hyödyntää ilmestyviä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kykyyn säilyttää tai saavuttaa kilpailuetua.

Muuttuva ympäristö luo tarpeen muuttaa yrityksen sisäisiä prioriteetteja ja mahdollisesti myös strategiaa, joka puolestaan luo tarpeen kehittää prosesseja, hallinnollisia rakenteita ja jopa liiketoimintamalleja. Vanhoista tutuista ja turvallisista toimintatavoista on joskus haastavaa luopua, varsinkin jos niillä on aikaisemmin saavutettu menestystä. Uusien teknologioiden ja toimintatapojen omaksuminen on myös aina riski, joka on kuitenkin otettava. Sekä vanhasta luopumisesta että uuden omaksumisesta yrityksen johtajistolla on merkittävä rooli päätöksenteossa, johtajuudessa ja yrityskulttuuriin vaikuttamisessa. Yrityksissä, joilla on vain vähän resursseja, esimerkiksi ei lainkaan omaa rekrytointihenkilöstöä, johtajiston merkitys korostuu. Tämä pätee suurimpaan osaan pk –yrityksistä.

Kyvykkyydeksi on tässä tapauksessa määritelty henkilöresurssien opittujen ja myötäsysteemien taitojen ja tietojen ja näiden kehittämisen, johtamisen ja hyödyntämisen kokonaisuudeksi. Yrityksestä löytyvät kyvykkyydet tulisi koota kyvykkyydkarttaan. Kun rekrytointi tulee ajankohtaiseksi voidaan ehdokasta arvioida myös kyvykkyydkartan avulla. Rekrytoitavan ei tule ainoastaan täyttää tehtävään asetettuja osaamisvaatimuksia, vaan täydentää tiimiä myös toimintatapansa ja luonteensa puolesta. Yrityskulttuurin ja rekrytoitavan henkilön arvojen yhteensopivuudella on suuri merkitys rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Rekrytoinnin tai koulutuksen tarkoituksena on siis täyttää yrityksen ja tiimin tasolla kartasta esille nousevat aukot. Kyvykkyyden rakennusprosessi on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Yrityksen organisatorisen kyvykkyyden rakennusprosessi

Kartan luomiseksi tulee tietää, mitä osaamista pk-yrityksessä vaaditaan. Eryteisesti johtajistolta vaadittavia ominaisuuksia ovat oikeanlaiset arvot ja suunta, kyky asiakkuuksien, verkostojen ja erilaisuudella johtamiseen, tehokas viestintä, innovatiivisuus ja yrittäjämäinen asenne. Arvoilla ja suunnalla tarkoitetaan henkilötasolla ainakin sopivaa historiaa, luotettavuutta, businessfokusta, me-henkeä, oma-aloitteisuutta, joustavuutta ja kykyä muutokseen.

Asiakkuuksien ja verkostojen johtamisella viitataan kykyyn ottaa nämä sidosryhmät huomioon ja tuntee heidät riittäväällä tasolla. Erilaisuudella johtamisella viitataan erilaisuuden muuttamista voimavaraksi ja oikeiden henkilöiden löytämistä kyvykkyydkartan löytämiä aukkoja täyttämään. Yrittäjämäinen asenne puolestaan tarkoittaa henkilökohtaista sitoutumista, intohimoa, mukana kädet savessa toimimista, kykyä kuunnella ja olla läsnä, sinnikkyyttä, pitkäjänteisyyttä, kehittymiskykyä ja itsensä tuntemista.

Innovatiivisuudella puolestaan viitataan asiakkaiden osallistamiseen, kokeilunhaluun, kyseenalaistamiseen, laajaan osaamiseen, erilaisuuteen, uteliaisuuteen, verkostoihin ja epävarmuuden sietoon. Myös tehokkaat viestintätaidot ovat kunnan arvoiset.

Asenne ratkaisee aina

Yrittäjämäisen asenteen perustavaa laatua oleva vaikutus kohosi työsuhteessa onnistumisen kannalta ratkaisevaksi tekijäksi. Tämä vaikeasti mitattava ”ominaisuus” tulisi varmistaa jo rekrytointivaiheessa. Oikea asennoituminen on läheistä sukua henkilön arvopohjalle, mutta myös aiemmalle kokemukselle ja perhetaustallekin. Tieteellisessä tutkimuksessa ei ole päästy yksimielisyyteen siitä, missä määrin yrittäjän henkilökohtaiset ja myötäsyttyiset ominaisuudet ratkaisevat yrityksen menestymisen. Rekrytointivaiheessa tulisi kuitenkin arvioida tätä ulottuvuutta. Kyseeseen voivat tulla arvostuksia ja toimintaprofiileja mittaavat testit, haastatteluiden lisäksi.

Asiakas on ykkönen pienellekin

Asiakaslähtöisyys on toiminnan keskiössä. Asiakkuuden johtamisen nousu kärkikolmikkoon ei yllätä. Useimmiten puheen tasolla tämä jo kaikissa yrityksissä tiedostetaan. Se mikä hieman yllätti, on että nykytila koettiin heikoksi, vaikka pienillä yrityksillä olisi jo kokonsa vuoksi hyvät edellytykset läheiseen asiakasdialogiin. Syynä nykytilaan arvioitiin olevan osittain tiedonkulun katkeilu organisaatiossa, byrokratia ja asiakkuuksien ”monopolisointi” myynnille. Lääkkeinä tähän ehdotettiin systemaattisempaa asiakaspalautteen käsittelyä ja osallistuvampaa asiakasjohtajuutta, jossa koko organisaatiolla olisi mahdollisuus tavata enemmän ”eläviä asiakkaita”.

Johtajuus erottaa voittajat häviäjistä

Henkilöstöjohtajuus on yhtä ristiriitainen ilmiö kuin asiakkuuden johtaminen. Asian kriittisyys tunnustetaan arkipäivän keskusteluissa, tutkimuksessa ja mediassa laajalti. Heikkoa ihmisjohtamista ilmenee silti työpaikoilla runsaasti. Ongelmana nähtiin, että johtamisessa keskitytään usein vain asiantuntijuuteen esimiestyön ja hyvän johtamisen asemesta. Toisinaan johtamisen uskottiin olevan hierarkkista. Tavoitetilassa esimies osaa johtaa, tehdä töitä, olla esimies. Hyvä johtaja kertoo strategisia linjoja ja tavoitteita, mutta ei puutu liikaa pikkuasioihin. Insinöörikansan pitäisi oppia hoitamaan ihmissuhteita yhtä hyvin kuin asioita ja koneita. Työpajoissa esille nousseista teemoista muodostettiin pk-yrityksen johtamis-malli, joka esitetään kuvassa 2.



Kuva 2. Pk-yrityksen hyvän johtamisen elementit

Maine kauas kiiri

Pk-yritysten heikon houkuttelevuuden tausta nähtiin paljolti markkinointihaasteena. Pk-yrityksiä ja niiden roolia kansantaloudessa ei tunneta kovin hyvin. Pienen yrityksen henkilökemiariskit, palkkataso ja heikot etenemismahdollisuudet sekä nopean tuottavuuden vaatimus koettiin mielenkiintoa vähentävinä. Osansa sai myös median usein negatiivinen uutisointi. Mainetta voisi parantaa tuomalla esille erilainen liiketoiminnan aikajänne (kvartaalitalous ajaa jatkuvaa tilinteon näyttämiseen). Ei tarvitse osaoptimoida pörssiä varten, vaan kehitys on terveemmällä pohjalla, kun maksimoidaan jatkuva kehitys. Ratkaisumahdollisuuksina nähtiin liiketoiminnan kokonaisvaltaisempi kehitys, "uudet työnteon mallit" sekä monikanavainen imagomarkkinointi, myös sosiaalinen media.

Erilaisuus - sietämisestä valttikortiksi

Eräs tutkijakollega lausui taannoin, että olemme Suomessa vielä matkalla erilaisuuden hyväksymisestä erilaisuuden hyödyntämiseen. Maahanmuuton raju lisääntyminen viime vuosikymmeninä asettaa meidät uuden mahdollisuuden ääreen. Pk-yrityksissä kieli- ja kulttuurirajat voivat muodostua ongelmaksi perinteisemmällä toimialoilla, mutta uudet, globaalit start-upit osoittavat varsin toisenlaisen esimerkin. Erilaisen osaamisen tunnistaminen, mukaan lukien "siviiliosaamiset", on edellytys osaamisen aktiiviselle hyödyntämiselle. Erilaisuuden hyödyntäminen ja arvostus taas johtaa työviihtyvyyden paranemiseen ja motivaatioon yksilötasolla.

Arvot ja suunta määräävät tahdin. Jo toimivassa yrityksessä on oma kulttuuri, jota kunnioitetaan isot päätökset, kuten myös rekrytointit tulee tehdä. Kulttuurin muodostuttua sen muutos on hidasta. Parhaimmillaan yrityskulttuuri ja ne arvot, joita yrityksessä noudatetaan, ovat luomassa me-henkeä ja auttavat ratkaisuisissa silloin, kun monimutkaisiin kysymyksiin ei löydy selkeää taustaa tai riittävää tietopohjaa. Arvot eivät kuitenkaan ole niitä, joita kirjoitetaan vuosikertomuksiin tai nettisivuille. Ne ovat niitä, joiden mukaan oikeasti toimitaan. Yrityskulttuuri ja arvot ovat toiminnan perusta. Suunta eli yrityksen olemassa olon tarkoitus, strategia ja isot tavoitteet pitää saattaa kaikkien tietoon.

Innovatiivisuuden lähteenä on kytkeytyminen uusiin verkostoihin ja uusiin alueisiin ja maailmoihin. Täydentäviä kyvykkyksiä ei tarvitse omistaa, vaan niitä voi lainata. Kyseenalaisuus, ”hölmöt kysymykset” ja nopea kokeilu vievät tällä tiellä eteenpäin. Innovatiivisuuden hyödyntäminen edellyttää koko organisaatiolta uteliaisuutta ja epävarmuuden sietoa. Asiakaslähtöinen tuotekehitys auttaa löytämään maalin tarkemmin. Verkostojen johtamisen katsottiin liittyvän erityisesti uusien teknologioiden ja tuotteiden kehittämiseen ja kaupallistamiseen.

Tehokas viestintä varmistaa että kaikki pelaavat samaan maaliin. Viestinnän muoto on tärkeä. Tyyli- ja tunneherkkyys täytyy pitää mielessä – vastaanottajat ovat kaikki erilaisia. Kysymällä ja kuuntelemalla voidaan varmistua viestin perillemenosta, mutta myös säättää viestintää – pyrkimys tulee olla siirtymä viestinnästä vuorovaikutukseen. Tarinoiden kertominen on suosittu ja vanha tapa kertoa monimutkaisista tai pelottavista asioista. Faktat on hyvä olla kunnossa ja kertaus on tässäkin lajissa opintojen äiti. Johdon läsnäolo, tapahtumien linkitys arkeen auttavat viestin perille menoa.

Rekrytointimalli

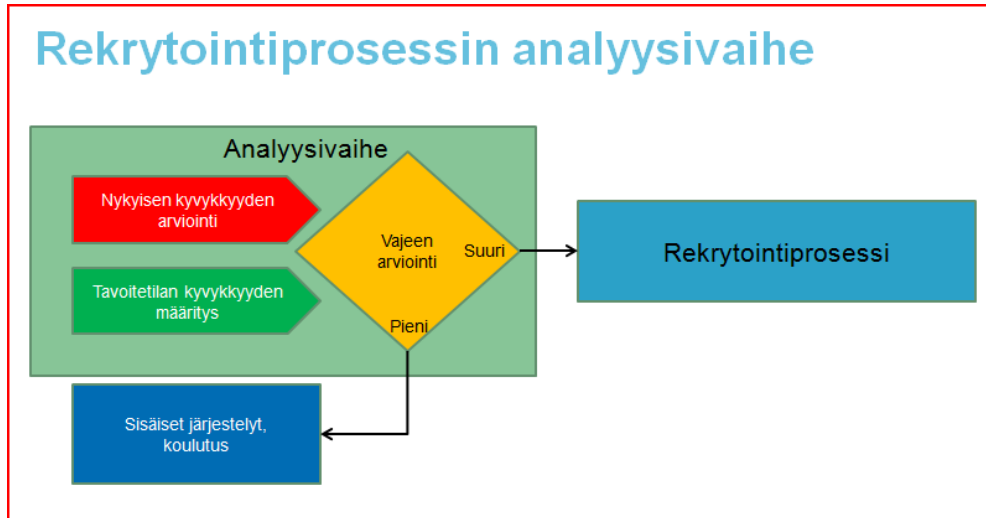
Rekrytointiprosessin analyysivaiheen tarkoitus on selvittää onko rekrytointi ylipäätään tarpeen. Prosessin alkuvaihe tehdään yrityksen sisäisenä analyysinä, jota voidaan tukea esim. konsultin ja erilaisten HR-analyysityökalujen avustuksella.

Analyysin tarkoituksena on verrata nykytilan kyvykkyyttä eri liiketoiminnan alueilla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä halutun strategian tai muiden liiketoimintatavoitteiden toteuttamisen vaatimuksiin. Tavoitteena on tunnistaa ja määritellä kyvykkyysvaje eli tarve mahdollisimman selkeästi.

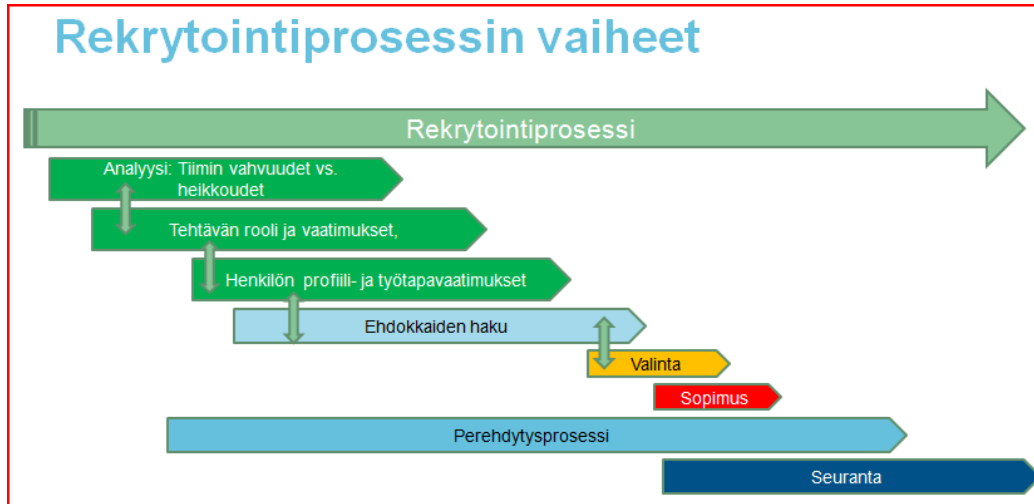
Vajeen suuruudesta ja omista kyvykkyyksistä lähtien tutkitaan aluksi, voidaanko puuttuva kyvykkyys tehokkaasti hankkia yrityksen sisältä kouluttamalla, kierrättämällä tai muuttamalla toimenkuvia.

On huomattava, että rekrytoitava henkilö ei täyty ainoastaan tehtävään asetettuja osaamisvaatimuksia vaan hänen tulee täydentää ryhmän kokonaisuutta myös luonteensa ja toimintatapansa osalta. Rekrytoitavan henkilön, työtiin ja muiden avainhenkilöiden toimintatapa ja osaamiset tulee kartoittaa yhteensopivuuden varmistamiseksi.

Yrityskulttuurin ja arvojen yhteensopivuudella on suuri merkitys rekrytinnin onnistumiseen. Tätä tulee arvioida osana prosessia. Rekrytointiprosessin vaiheet on esitetty kuvissa 3 ja 4.



Kuva 3. Rekrytointiprosessin analyysivaihe



Kuva 4. Rekrytointiprosessin vaiheet

Tehtävän rooli ja vaatimukset

Edellä esitetyssä varsinaisen ulkoisen rekrytointiprosessin kaaviossa pääpaino on edelleen rekrytoinnin valmistelu- ja suunnittelutyössä. Huolellinen yhteissuunnittelu varmistaa osuvan rekrytoinnin. Pienissä yrityksissä osaamisen laaja-alaisuuden tarve korostuu, mutta tässä piilee myös riski ylimitoitettujen ”jeesustoimenkuvien” luomiseen. Osaamisen täydentävyys yrityksen ja tiimin tasolla pitää huomioida vaatimuksissa (täytä aukot!). Tehtävä pitää pystyä kuvaamaan ja viestimään selkeästi. Mahdollisuus tehdä tehtäväkuva henkilön osaamisen ympärille kannattaa hyödyntää, haetaanko henkilö laatikkoon vai laatikko henkilön ympärille? Kannattaa muistaa että ”pätevyys” on helpompi todentaa kuin ”sopiisuus”.

Henkilön profiili ja työtapa-vaatimukset

Tällä osiolla on suuri merkitys – joskus pätevyyttäkin suurempi. ”Sopiva” kandidaatti ja täydennyskoulutusmahdollisuuden hyödyntäminen voi antaa paremman lopputuloksen kuin cv:n pohjalta valittu ”pätevin”. Etsitään alusta alkaen tiimin kokonaisuutta täydentäviä profiileja – puuttuuko ryhmästä enemmän visionääri vai viimeistelijä? Tämän testaamista voisi yhdistää rekrytointivaiheen loppusuorakandidaattien ryhmähaastatteluihin ja tutkia myös tehtävähäkinöiden avulla (draaman keinot).

Ehdokkaiden haku

Suorahakukonsultit ovat useimmissa tapauksissa liian kalliita ja hitaita pk-yrityksille. Suorahaun onnistuminen ei ole kovin varmaa, pk-osaamista tarvitaan myös hakukonsultille. Uudet, digitaaliset hakukanavat ovat kustannustehokkaita ja näkyvyydeltä/ulottuvuudeltaan koko ajan parempia. Pk-yrityksen haasteena on silti houkuttelevuus ja joskus myös maantiede. Tässä apuna voisivat olla maantieteellisesti kohdistetut haut ja mahdolliset paluumuuttajat. Oppilaitosyhteistyö on kannatettava kanava rekrytoinnissa.

Valintaprosessi

Valinta tulisi tehdä myös tulevaisuutta, ei pelkästään nykytehtävää varten. Henkilöstön kehityssuunnitelma toimii tässä apuvälineenä. Pk-yritysten kannalta nykytilanne on hankala, kykytestit ja soveltuvuusarviointit on kehitetty suuryritysten käyttöön ja ne ovat kalliita. Tarvitaan uusia tehokkaita työkaluja sopivuuden ja kyvykkyyden testaamiseen. Testitulosten tulkinta myös saatava helpommaksi – ei välttämättä tarvetta psykologille. Kandidaattien tutustuminen yritykseen, sidosryhmähaastattelut ja tehtävähäkinöt ovat mahdollinen tapa testata monipuolisesti kandidaatteja, mutta vaativat hyvää osaamista ja etukäteissuunnittelua. Vaikka erilaisia testaus- ja viestintäpalveluita voi hyvin ostaa ulkoa, tätä vaihetta ei kannata ulkoistaa! Avainhenkilöt ovat yrityksen arvokkaimpia resursseja, jolloin päätöstä ja riskiä ei pidä erottaa toisistaan.

Sopimus

Kannattaa muistaa, että palkka ei ole ainoa houkutteleva eikä kiinni pitävä tekijä. Muita ovat esim. liiketoiminnasta saatava kokonaiskuva ja rikkaampi toimenkuva, vaikutusmahdollisuudet, työilmapiiri, hyvä johtaminen, elämän laatu, asuminen, harrastukset ja joustavuus ”pienissä” asioissa. Jossain tapauksessa, esimerkiksi sukupolvenvaihdon yhteydessä kk-palkan lisäksi voidaan harkita ”sweat equity” tai muita osakkuusjärjestelyjä. Sopimus tehdään molempien kannalta selkeäksi ja reiluksi.

Perehdytys

Perehdytys laiminlyödään usein pienissä yrityksissä puuttuvien perehdytysohjeiden, osaamisen, resurssien tai jatkuvan kiireen varjolla. Tämä lienee suuri syy nopeasti katkeaviin työsuhteisiin. Perehdytys suunnittelu tulisi aloittaa jo rekrytointiprosessin alussa ja se tulisi tehdä porukalla. Suunnitelma on syytä tehdä kirjallisena. Perehdytettävälle tulisi määrittää yrityskummi, joka jatkaa perehdytystä riittävän pitkään, esimerkiksi 6kk. Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi – myös perehdytettävällä on vastuu kysyä ja antaa palautetta.

Seuranta

Seuranta jatkaa siitä, missä perusperehdytys loppuu. Seurannassa painotetaan enemmän tehtävistä selviämistä ja suoriutumista sekä yhteistyötä muiden kanssa. Seuranta voi sisältää muodollista kouluttautumista sekä osallistumista sovittuihin kehitysprojekteihin, jolloin pärjäämisen arviointi on helpompaa.



Kuva 5. Rekrytointiprosessin kulmakivet

Onnistuneen rekrytoinnin kiteytys

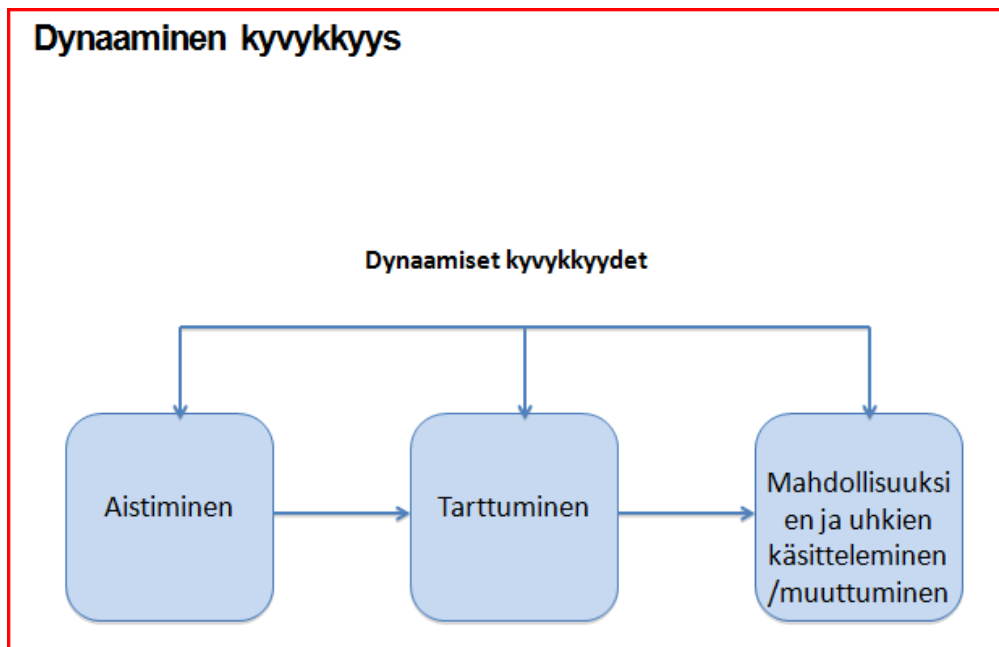
- *Onnistuneen rekrytoinnin takana on perusteellinen tarveharkinta, osaamis- ja profiilimäärittäminen ja sidosryhmäsuunnittelu.*
- *Rekrytoinnin kulmakiviä ovat selkeä, helposti viestittävä strategia, positiivinen yritys-imago ja arvot, joiden mukaan yritys ja henkilöstö oikeasti toimii. Pelkkä kilven kiilloitus paljastuu aina.*
- *Perehdytysuunnittelu alkaa rekrytointiprosessin alussa ja jatkuu koeajan yli. Painopiste vaihtuu valinnasta perehdytyksen kautta suorituksen johtamiseen ja työviihtyvyyteen.*
- *Pk-yrityksen ei pidä toimia kuin suuri yritys.*
 - *Nopeus, joustavuus, toimenkuvien räätälöintimahdollisuus ja muu henkilökohtainen jousto ovat kilpailuetuja rekrytoinnissa.*
- *Hyvä rekrytointiprosessi on avoin ja kaksisuuntainen – huonosti hoidettu rekrytointi kuuluu kauas ja karkottaa hakijoita, hyvin hoidettu parantaa houkuttelevuutta.*
 - *Luottamus ja sitoutuminen alkaa jo rekrytointiprosessin aikana.*
 - *Kandidaatit on pidettävä koko ajan kartalla prosessin kulusta ja kestosta ja turhaa viivettä pitää välttää.*
 - *”Haastattelu” voitaisiin jo sanana korvata ”tapaamisella, keskustelulla jne”.*
 - *Ryhmätehtävät ja vapaamuotoiset tapaamisympäristöt antavat hyvän mahdollisuuden tutustua hakijoihin.*
- *Oppisopimuskoulutusta ja oppilaitosyhteistyötä voi käyttää rekrytoinnin välineinä.*

Osaamisen kehittämismalli, tavoitteena dynaaminen kyvykkyys

Teece ym. (1997) viittaa dynaamisilla kyvykkyyksillä yritykselle ominaisiin kyvykkyysiin, jotka voivat olla kilpailuedun lähteitä ja siihen, miten kykyjen ja resurssien yhdistelmiä voidaan kehittää, käyttää ja suojata. Heidän määritelmänsä mukaan dynaamiset kyvykkyudet ovat yrityksen kyky *integroida, rakentaa ja muokata sisäisiä sekä ulkoisia kompetensseja nopeasti muuttuvaan ympäristöön reagoimiseksi*. Tällä he pyrkivät painottamaan olemassa olevien sisäisten ja ulkoisten yritys kohtaisten kompetenssien hyödyntämistä muuttuvissa ympäristöissä. Lähestymistapa korostaa johdon kyvykkyyksien kehittämistä ja vaikeasti kopiaitavien organisatoristen, funktionaalisten ja teknologisten taitojen yhdistelmiä.

Myöhemmät määritelmät pohjaavat edellä esiteltyyn, mutta painottavat hieman eri asioita. Merkittävimpiä kiistelystä aiheita ovat esimerkiksi se, johtavatko dynaamiset kyvykkyudet kestävään kilpailuun suoraan vai välillisesti, tai johtavatko ne siihen ylipäänsä. Huomiot herättää myös dynaamisten kyvykkyyksien luonne, ovatko ne rutiineja, prosesseja tai jotain muuta.

Vaikka tutkijoille ei ole tarjota varmaa näyttöä siitä, että nimenomaan dynaamiset kyvykkydet varmistaisivat yrityksen kestäväen kilpailuedun, on kuitenkin syytä miettiä niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Kiireisessä työelämässä on helppoa uppoutua hoitamaan juoksevia rutiineita, mutta välillä kannattaa myös muistaa katsella ympärilleen. Dynaamiset kyvykkydet tarjoavat yksinkertaisen muistilistan: Onko muistettu etsiä uusia mahdollisuuksia, onko löydettyjä mahdollisuuksia arvioitu, onko niihin välillä myös tartuttu ja onko organisaatiota kyetty muokkaamaan vastaamaan paremmin nopeasti muuttuvaa ympäristöä. Helppoja mittareita voisivat tapauskohtaisesti soveltaen olla muun muassa uusien tuotteiden määrä, uusien asiakkaiden määrä, yhteistyöprojektien määrä tai aika, jonka johtoryhmä käyttää jokapäiväisten rutiinien hoitamisen sijaan pidemmän aikavälin toimien pohtimiseen. Dynaamisen kyvykkyuden teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Dynaamisten kyvykkyyksien kaavakuva (mukaellen Teece et al, 2005)

Täydennyskoulutusmalli

Pk-teollisuuden henkilöstön jatkokoulutus on perinteisesti seurannut samaa polkua kuin suurempien yritystenkin. Kirjallisuuden ja omakohtaisten kokemusten perusteella tämä suunta ei tuota parhaita tuloksia. Pienissä yrityksissä henkilöstöressurssien kriittisyys korostuu: aika on todella tiukalla. Johto on usein teknisesti suuntautunutta ja usein yrityksen johtaja on myös sen omistaja. Pienet yritykset ovat huomattavan kontekstiriippuvia; toimiala, teknologia ja markkinat vaihtelevat voimakkaasti ja heijastuvat myös odotuksiin. Suurempien yritysten tapaan yleistä, kaikille sopivaa koulutusalueetta ei ole paljon.

Pk-yritysten ryhmät ovat heterogeenisiä ja niiden koetut tarpeet vaihtelevat, samoin kuin potentiaalisten osallistujienkin lähtötaso. Odotukset ovat hyvin erilaisia, joten niiden täyttäminen yhdessä kaavalla tehdyllä, perinteisellä luentokoulutuksella näyttää mahdottomalta. Tätä haastetta on tutkittu laajasti varsinkin Iso-Britanniassa, jossa yhteiskunnan tuke-
maa pk-sektorin koulutusta on harjoitettu laajasti teollisen rakennemuutoksen jälkimainin-
geissa.

Seuraavassa esitetään kirjallisuudesta kerättyjä havaintoja, jotka tulee ottaa huomioon pk-sektorin koulutusta suunniteltaessa

Koulutustapa

Yleisesti nähdään, että elämä pk-yrityksessä poikkeaa merkittävästi suuremmista korporaatioista. Johdon aika kuluu pääosin päivittäisten, operatiivisten asioiden parissa, jolloin strategisemmat, pohdintaa vaativat asiat ja ihmisten johtaminen (leadership) saattavat jäädä vähemmälle. Vaikka näidenkin asioiden tärkeys tunnustetaan, on pk-yritysten johtoa vaikea saada mukaan muodolliseen koulutukseen. Liian teoreettiseksi epäiltyjä koulutuksia vierastetaan.

Kuten aikuisopinnoissa yleensä, osallistujien kokemusta ja osaamista olisi voitava hyödyntää aktiivisesti. Voidaan väittää, että yritysjohtajaoppilaat oppivat vähintään yhtä paljon toisiltaan kuin opettajilta. Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että yritysjohtajien välinen kollegiaalinen kunnioitus ja luottamus lisäävät ryhmän sitoutumista koulutukseen. Verkostoituminen ja liiketoimintaan liittyvien tai muiden konkreettisten tehtävien tai ongelmien yhdessä ratkominen ovat osoittautuneet tehokkaiksi oppimisen välineiksi. Oppimisen tapana suositellaan pragmaattista, päivittäisiin ongelmiin ja kokemuksiin pureutuvaa tapaa.

Näihin vaatimuksiin näyttäisi hyvin vastaavan ns. action learning eli toiminnallinen oppiminen, joka nousi 1990-luvulla kulttimaineeseen Peter Sengen the Fifth Discipline –kirjan siivittämänä. Action learning –pohjalta on lähtenyt monta suuntausta, joihin ei tässä perehdytä syvällisemmin.

Toiminnallisen oppimisen isänä pidetyn R.W. Revansin (1982) mukaan vapaasti suomennettuna kyseessä on kehittymiskeino, johon liittyy älyllisiä, emotionaalisia tai fyysisiä suorituksia, joiden kautta osallistujat ratkovat todellisia, monimutkaisia ja stressiä aiheuttavia ongelmia ja joiden tarkoituksena on parantaa ja muuttaa ongelman ratkaisuun liittyvää toimintaansa jatkossa.

Koulutuksen markkinointi

Kirjallisuuden mukaan perinteinen koulutussisältöpainotteinen "leaflet-markkinointi" ei toimi hyvin pk-ympäristössä. Vaikka kurssien palautekyselyssä saataisiin hyvää palautetta kurssin sisällöstä ja oppimisesta, syy osallistua kurssille ei ollut sisältö. Seuraavassa ehdotetaan muutamia lähestymistapoja, joilla pk-yrityksiä saataisiin kiinnostumaan koulutuksesta:

- Polttavien liiketoiminnallisten ongelmien ratkaisemisen käyttö vetonaulana, esimerkiksi: "Autamme teitä selviytymään sukupolven vaihdoksesta"
- Konkreettisten hyötyjen painotus: "kannattavuuden parannus"
- Muiden, epäsuorien hyötyjen lupaaminen: "työntekijöiden motivaation kohoaminen"
- Helppo osallistua: maantieteellinen, kustannuksellinen, ajallinen sovittaminen
- Tuettu osallistumismaksu, edullinen tai ilmainen coaching tai konsultointi
- Etäoppimisympäristön pitää tukea joustavaa ajankäyttöä
- Kutsumenettelyn luoma etuoikeuden tuntu
- Osallistujien tason ylläpitäminen
- Alumni-klubin luominen
- Alueellisten tai toimialakohtaisten välittäjäorganisaatioiden käyttö viestinnässä (ELY, Yrittäjäjärjestöt, kehitysyritykset...)

Koulutusmallin valinta

Täydennyskoulutusmallia lähdettiin kehittämään niin, että se sisällöltään ja toteutustavaltaan mahdollisimman hyvin vastaisi pk-yrityksen johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien tai niihin suuresta yrityksestä siirtymässä olevien tarpeita. Koulutuksessa painottuu monialaisuus ja työssä oppimisen ajatus. Action learning -periaatteiden mukaisesti suuren osan oppimiskokemusta muodostaa henkilökohtainen projektityö, joka tehdään yritysten määrittämästä todellisesta ongelmasta. Niille oppilaille, jotka eivät ole työsuhteessa koulutuksen aikana, työ etsitään kouluttajan toimesta.

Tekemällä oppii

Toiminnalliseen oppimiseen kuuluu sekä yksilötyönä että ryhmässä tehtävää ongelmanratkaisun oppimista ja reflektointia aiempaan oppiin. Näin oppimiskokemus on syvempi ja johtaa todennäköisemmin pysyviin muutoksiin toimintatavoissa myös kurssin jälkeen. Projektityöt tehdään pääosin etätyönä ja niitä tuetaan sähköisellä oppimisalustalla sekä lähipäivinä järjestettävillä tai erikseen sovittavilla fasilitointitapahtumilla. Teoriaopinnot on jaotettu lähipäiviin, joita on toisessa pilot-koulutuksessa kuusi ja toisessa neljä. Koko koulutusjakso viedään läpi n. kolmessa kuukaudessa.

Loppusanat

TOP LEADER – Kyvykkyksiä etsimässä – projekti on osoittanut sen, kuinka tarpeellista on nopealla aikavälillä löytää tehokkaita tapoja pk-yritysten kasvun turvaamiseen. Saatuja kokemuksia ja kehitettyjä malleja tullaan hyödyntämään Aalto-yliopiston Pienyrityskeskusten valmennuksissa myös tulevan kevään aikana.

Olenneista on rohkaista eri toimijoita asennemuutokseen ja poistaa ennakkoluuloja välittämällä tietoa ja edistämällä aitoa vuorovaikutusta suuryrityksistä kokemuksensa saaneiden koulutettujen osaajien ja ainutkertaista liiketoimintaideaansa johtavan yrittäjän välillä.

Projektin myötä yhteistyö on alkanut. Keskustelu jatkuu sosiaalisessa mediassa, lehdistössä ja erilaisissa tilaisuuksissa.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus on keskittynyt tukemaan suomalaisten pienyritysten arkea ja lisäämään sen voimavaroja työllistämiseen, innovointiin ja kansainväliseen kasvuun. Tavoitteena on olla innovatiivisen vuorovaikutuksen ytimessä ja tarjota ennakkoluulottomille ja rohkeille yrittäjille oivalluksia, oppeja ja tietoa onnistuneista malleista. Tieto, ymmärrys ja yhteistyö ovat asioita, joihin suomalainen yrittäjyys perustuu. Juuri nyt on täydellinen momentum hyödyntää näitä vahvuuksia – yhdessä PYKin asiantuntijoiden kanssa. Seurataan yhdessä pk-yrityksen menestyksen polkua (kuva 7).



Kuva 7. Pk-yrityksen menestyksen polku

Seuraava sivu: Timantti on yksi neljästä hiilen olomuodosta. Timantti syntyy maan alla kovassa paineessa ja kuumuudessa, ja se on luonnossa esiintyvistä aineista kovin.

Sana timantti johtuu [kreikan kielen](#) sanasta *adamas*, joka tarkoittaa voittamatonta ja viittaa timantin suureen kovuuteen. (Lähde: Wikipedia)



Kuinka edistää korkeastikoulutettujen ymmärrystä yrittäjyydestä? Kuinka yrittäjähenkisyyteen voidaan rohkaista ja kehittää strategisia yrittäjyystaitoja usein nopeatempoisessa pk-yrityksen toimintaympäristössä? Kuinka aiemmin suuryrityksen organisaatiokulttuuriin mukautunut ammattilainen voi hyödyntää kokemustaan ja rautaista ammattitaitoaan pk-yrityksen toiminnan kehittäjänä?

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuksen Top Leader – Kyvykkyksiä etsimässä

–projekti käynnistettiin vuoden 2013 maaliskuussa tehostamaan pk-yritysten ja suuryrityksissä aiemmin työskennelleiden - usein korkeastikoulutettujen ja monipuolipuolista kokemusta hankkineiden - ammattilaisten kohtaamista.

Käsikirjassa esitellään projektin tutkimustulokset ja johtopäätökset. Niihin perehtymällä suomalainen pk-yrittäjä pystyy löytämään uusia näkökulmia oman yrityksensä kasvua ja kehittymistä vauhdittamaan. Lukuiloa!



ISBN 978-952-60-6019-4 (painettu)
ISBN 978-952-60-6020-0 (pdf)
ISSN-L 1799-4799
ISSN 1799-4799 (painettu)
ISSN 1799-4802 (pdf)

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Pienyrityskeskus
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**