

Kuinka ihmiskeskeisyys tuo tulosta?

- oppeja suuryritysten tavoista



Päivän teemat



1. Työn merkitys kannattavuuden ja tuottavuuden ristiaallokossa
2. Työntekijöiden motivointi ja innostus työn tuottavuuden lähteenä
3. Asiakasymmärryksen uudet mahdollisuudet

Haastattelimme suuryrityksiä liittyen työn merkitykseen ja ihmiskeskeisyyteen



Päivän teemat perustuvat Suomalaisen Työn Liiton tekemään Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelmaan.

Haastatteluissa olivat mukana:

Merja Alastalo, *Viestintäjohtaja*, NCC Rakennus

Arttu Laine, *Kenttäjohtaja*, SOK

Otto Lehtipuu, *Yhteiskuntasuhde- ja ympäristöjohtaja*, VR Group

Timo Leinonen, *Talousjohtaja*, Lassila & Tikanoja

Päivi Leskinen, *Henkilöstöjohtaja*, Ahlström

Caroline Lilius, *Johtaja, kuluttajaymmärrys ja brändien strateginen johtaminen*, Sanoma

Mikko Pelkonen, *Henkilöstöjohtaja*, Cargotec

Anne Stenros, *Muotoilujohtaja*, Kone

Hemminki Sääksjärvi, *Markkinointi- ja viestintäjohtaja*, Fujitsu Nordic

Pasi Tolppanen, *Toimitusjohtaja*, Pöyry Finland

Marko Rissanen, *Henkilöstöjohtaja* & **Vilhelmiina Wahlbeck**, *Viestintäjohtaja*, DNA

Teijo Valtanen, *Henkilöstöjohtaja*, YLE

”

Liiketoiminta ei ole tänä päivänä enää B-to-B –tai B-to-C –bisnestä vaan se on H-to-H-bisnestä (Heart to heart –business). On kyettävä ymmärtämään erilaisia sävyjä ja empatia on yksi pääoma. On oltava tunne- ja tilanneälyä: mitä tuetaan, mikä on sallittua ja mitä ei sallita.”

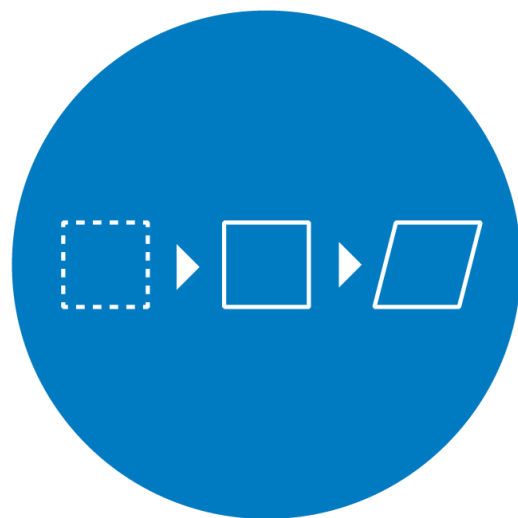
Anne Stenros,
Muotoilujohtaja,
Kone



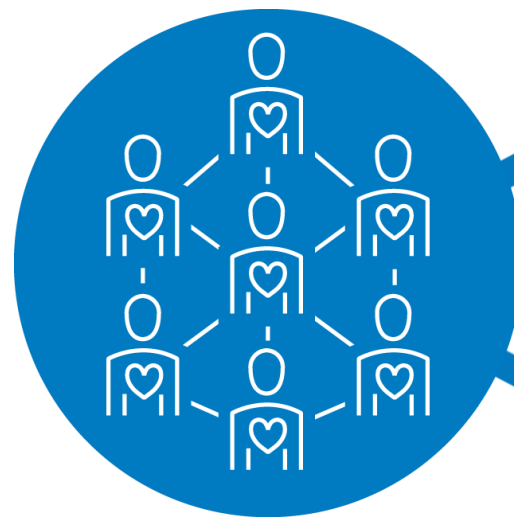
Työn merkityksen ja tuottavuuden koetaan rakentuvan entistä voimakkaammin ihmiskeskeisistä arvoista ja toiminnasta



Monissa suuryrityksissä on menossa kulttuurin muutos ihmiskeskeisempään ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Muutos nähdään toisaalta tuottavuuden edellytyksenä, osittain kilpailuetuna!



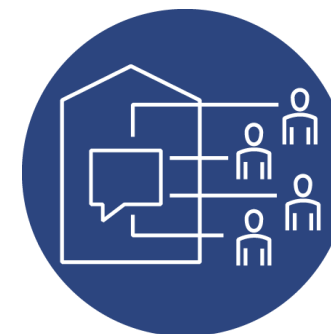
Tuotanto- ja prosessi-
keskeisyys,
korporaatiomainen
mielikuva



Ihmiskeskeinen
organisaatiokulttuuri,
prosessit ja arvot



Ihmisiin panostaminen
yrityksen sisällä



Asiakasymmärrys
toiminnan kulmakivenä

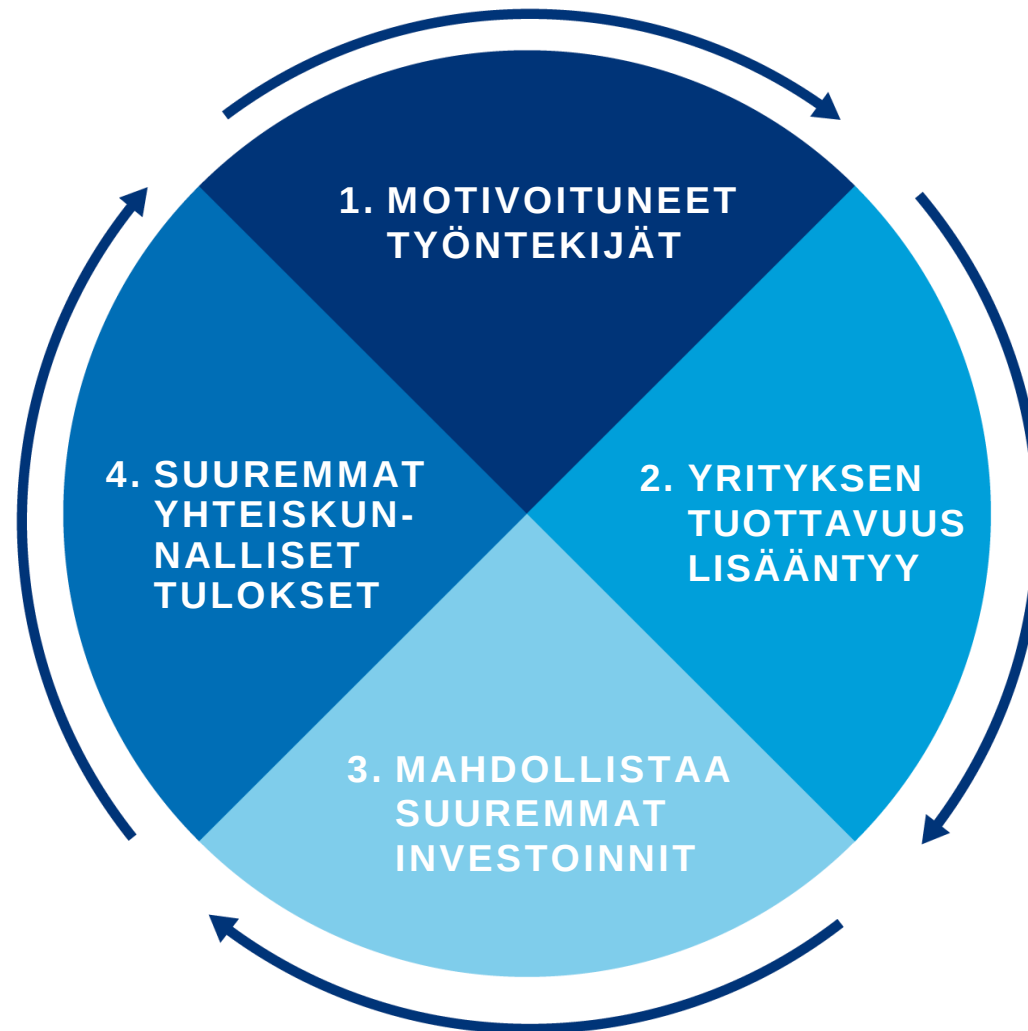
1. Työn merkitys kannattavuuden ja tuottavuuden ristiaallokossa



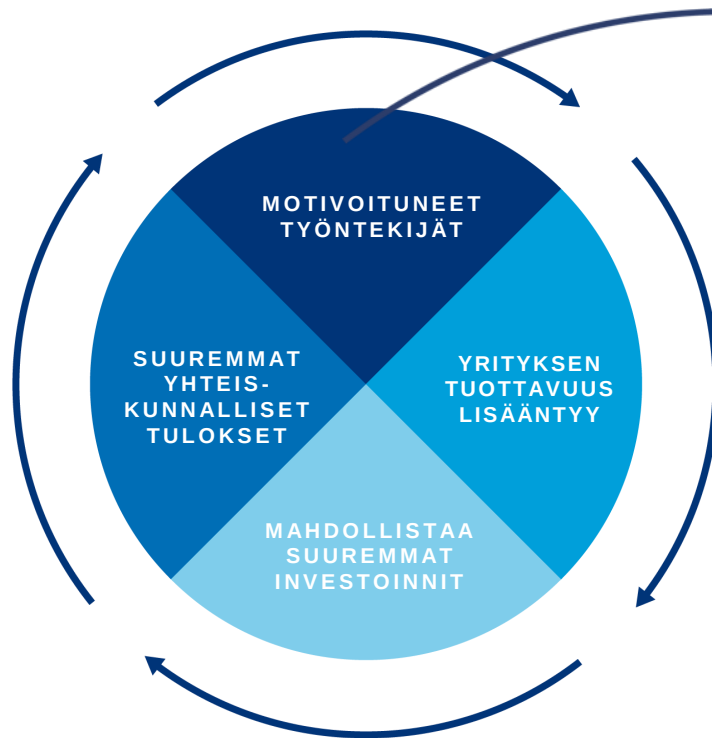
Suuryritykset näkevät työn merkityksellisyyden tiukassa taloustilanteessa erityisen tärkeänä

////

Kun ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi, työllä on mahdollisuus luoda itseään toteuttava, positiivinen kierre



Ihmiskeskeisyys on suuri vaikutin sille, että työ koetaan merkitykselliseksi



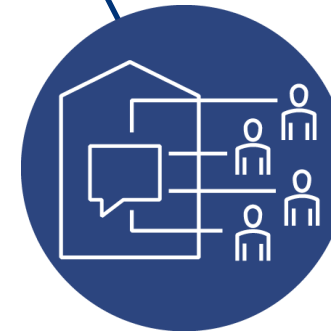
Ihmiskeskeisyys



Ihmiskeskeisyys on suuri vaikutin sille, että työ koetaan merkitykselliseksi.



**Ihmisiin
panostaminen
yrityksen sisällä**



**Asiakasymmärrys
toiminnan
kulmakivenä**

Keinot ihmis-
keskeisempiin
toimintamalleihin
organisaatioissa.

Työn merkityksellisyydestä ja ihmiskeskeisyydestä sanottua

”

”Ihmiset ovat toimintamme ydin. Meillä on asiantuntijaorganisaatio – eihän meillä muuta ole kuin ihmiset. Työntekijämme muodostavat meille suuren, arvokaan pääoman.”

Pasi Tolppanen,
Toimitusjohtaja,
Pöyry Finland

”

Meillä on kunnianhimoinen visio – me halutaan uudistaa toimialaa ja tarjota erinomaisia kestävän kehityksen mukaisia ratkaisuja. Se tarkoittaa, että pitää löytää oman henkilöstön innovatiivisuus ja sieltä voimavara. Tukea sitä kaikin keinoin ja löytää näkökulmia, joilla ihmiskeskeisyyteen ja motivoinnin tukemiseen pureudutaan.”

Merja Alastalo,
Viestintäjohtaja,
NCC Rakennus

”

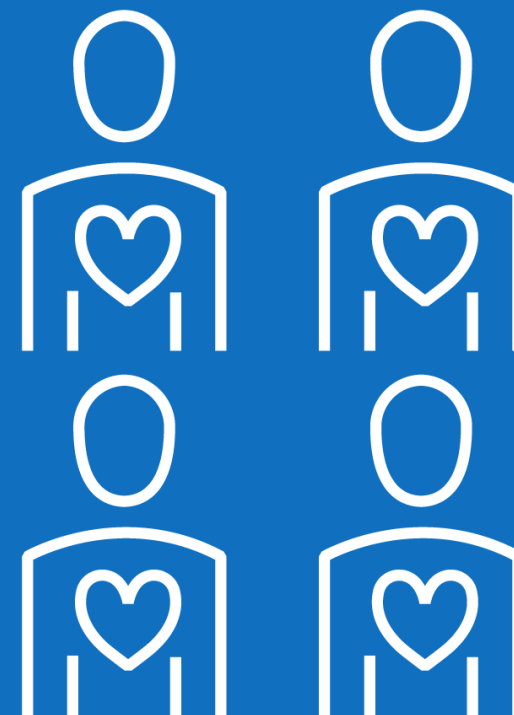
Tiettyä tekemistä ei enää tietyllä kustannusrakenteella pystytä tekemään jolloin renewal-tarve on selkeä. Siinä olennaista on merkityksellisen työn löytäminen ja poisoppiminen siitä, missä on historiallisesti oltu hyviä ja missä tulevaisuudessa pitäisi olla hyviä.”

Mikko Pelkonen,
Henkilöstöjohtaja,
Cargotec

Ihmiskeskeiset työnteon tavat nähdään myös yhä tärkeämpänä keinona niin houkutella kuin pitää osaavaa työvoimaa



2. Motivointi ja innostus työn tuottavuuden lähteenä



Rahalla on merkitystä, mutta yhä useammin motivoidutaan uudenlaisesta johtamisesta ja vapaudesta järjestää omaa työtä järkevästi



Nousussa
olevat
motivointi-
keinot



Motivoinnin
perusta

Uudenlainen johtajuus motivointikeinona

VR

Esimiesrakenteiden muuttaminen niin tuottavuuden kuin hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tuottavuuden parantaminen ei aina tarkoita vähentämistä ja leikkaamista, vaan VR palkkasi lisää lähiesimiehiä, jolloin raportointi selkeytyi ja ihmisten kohtaaminen mahdollistui.

”

Meillä on yhtenä sloganina: jokaisella oikeus hyvään esimieheen.”

Otto Lehtipuu,
Yhteiskuntasuhde-
ja ympäristöjohtaja,
VR Group

”

Olemme muuttaneet esimiesrakenteita. Ennen yhdellä ratapihaesimiehellä oli useita kymmeniä alaisia, jolloin oli epäselvyyksiä, ja esimiehellä ei ollut mahdollisuutta kohdata ihmisiä. Tuottavuuden parantaminen ei tarkoita vähentämistä joka paikasta. Ollaan palkattu esim. lähiesimiehiä ja koitettu rikkoa yksikköjen välisiä perinteisiä ja voimakkaita raja-aitoja. Työ voidaan järjestää järkevämmällä tavalla ja monesti yhteishenki paranee.”

Otto Lehtipuu, Yhteiskuntasuhde- ja
ympäristöjohtaja, VR Group

Suuryritykset olivat myös sitä mieltä, että...

Huono johtaminen ei maksa yhtään vähempää kuin hyväkään. Hyvä johtaminen liittyy perusmotivaatioon ja siitä pitää pitää kiinni hyvinä ja huonoina aikoina.



Case-
esimerkki



SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO



Työntekijöiden kuuntelu & osallistaminen motivointikeinona

NCC

Työmalli, jossa vaihdetaan ajatuksia eri organisaatio-tasojen kesken.

NCC:llä on otettu käyttöön työmalli, joka pyrkii työntekijöiden parempaan osallistamiseen ja dialogiin sellaisten organisaatiotasojen välillä, jotka tyypillisesti eivät ole sitä juurikaan käyneet.

” Jos aitoa dialogia ei ole, kyllä se innovaatiokin siinä kuolee.

Merja Alastalo,
Viestintäjohtaja,
NCC Rakennus

” Meillä on organisaatiokulttuurin työmalli, johon tullaan jatkossa keskittymään. Siinä on erilaisia työryhmiä, joissa vaihdetaan ajatuksia eri organisaatiotasojen kanssa. Haluttiin näissä ryhmissä sivuttaa ylin johto. Keskijohdosta on ihmisiä mukana, mutta enemmän ihan käytännön ihmisiä. Yritetään kaventaa kuilua.”

Merja Alastalo, Viestintäjohtaja,
NCC Rakennus

Suuryritykset olivat myös sitä mieltä, että...

Työntekijöiden kuuntelulle ja osallistamiselle pitää luoda selkeät puitteet ja systematiikka. Jatkuva ja avoin dialogi ei synny itsestään.



Case-
esimerkki



SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO



Itseohjautuvuus motivointikeinona

DNA

”Mutkaton työ”-malli, jossa työntekijä saa itse määritellä työnteon paikan ilman erillistä sopimista esimiehen kanssa.

Malli perustuu luottamukseen: työntekijöillä on vapaus määritellä työtään, mutta myös vastuu tuloksista. Tavoitteet ja mittarit ratkaisevat onnistumisen, eivät työtunnit. Jopa perinteisiä toimistotöitä viedään mallin piiriin.

”

Työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on tämä, jota me ollaan rummutettu jo pari kolme vuotta, ”Mutkaton työ”. Eli me ollaan pyritty antamaan työhön täysi vapaus. Olennaista ei ole tunnit , vaan tulos. Tämän mallin piirissä on jo melkein puolet meidän henkilöstöstä ja he saavat itse päättää työnteon paikan.”

Marko Rissanen
Henkilöstöjohtaja, DNA

Suuryritykset olivat myös sitä mieltä, että...

Työstä ja työnkuvista tulee yhä personoidumpia. Tämä on erityisen tärkeää muistaa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa ihmiset ovat lojaaleja ennen kaikkea asiantuntemukselleen, ei organisaatioille.



Case-
esimerkki



SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO



Työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen motivointikeinona



Case-
esimerkki

SANOMA

Työssä oppiminen osallistumalla tuote- tai palveluideaprosessiin.

Sanomalla on mahdollisuus itse tekemällä oppia tuote- tai palveluidean ketterää kehittämistä. Oppiminen tapahtuu laaja-alaisesti konkreettisen oman case:n kautta ja "lean"-hengessä.

”

Meillä on vedetty pari kolme kierrosta sellaista, että on voinut ehdottaa ja viedä oman tuote- tai palveluidean koko prosessin läpi (jos se on valittu). Oppiminen tapahtuu oman keissin kautta.

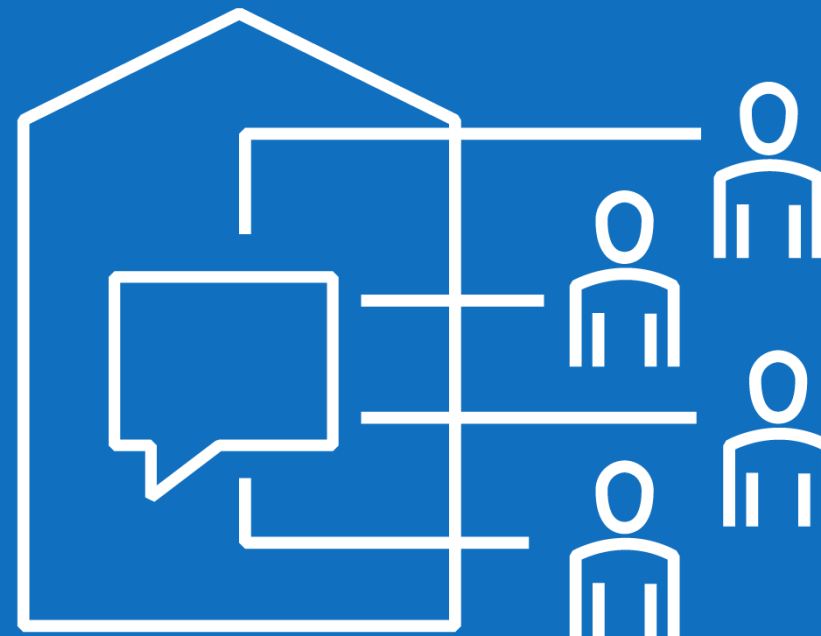
Caroline Lilius, Johtaja,
kuluttajaymmärrys ja brändien
strateginen johtaminen, Sanoma



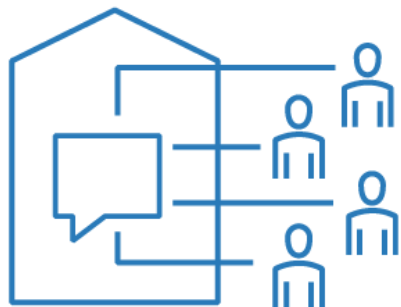
SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO



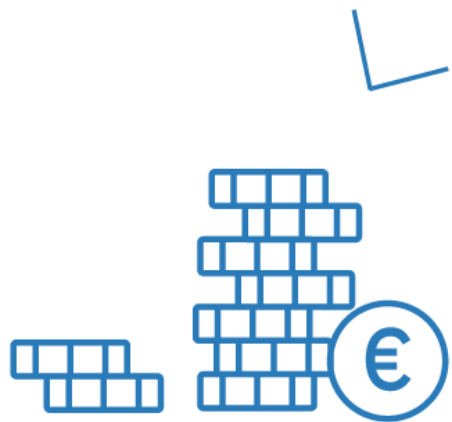
3. Asiakasymmärryksen uudet mahdollisuudet



Kaikkien mielestä asiakasymmärrys on keskeisin arvoa synnyttävä tekijä



Kun asiakkaalle pystytään tuottamaan arvoa



Tuotetaan arvoa yritykselle suorana liikevaihtona



Tuotetaan arvoa sisäisenä motivaatiotekijänä (koetaan, että tehdään oikeita ja merkityksellisiä asioita)

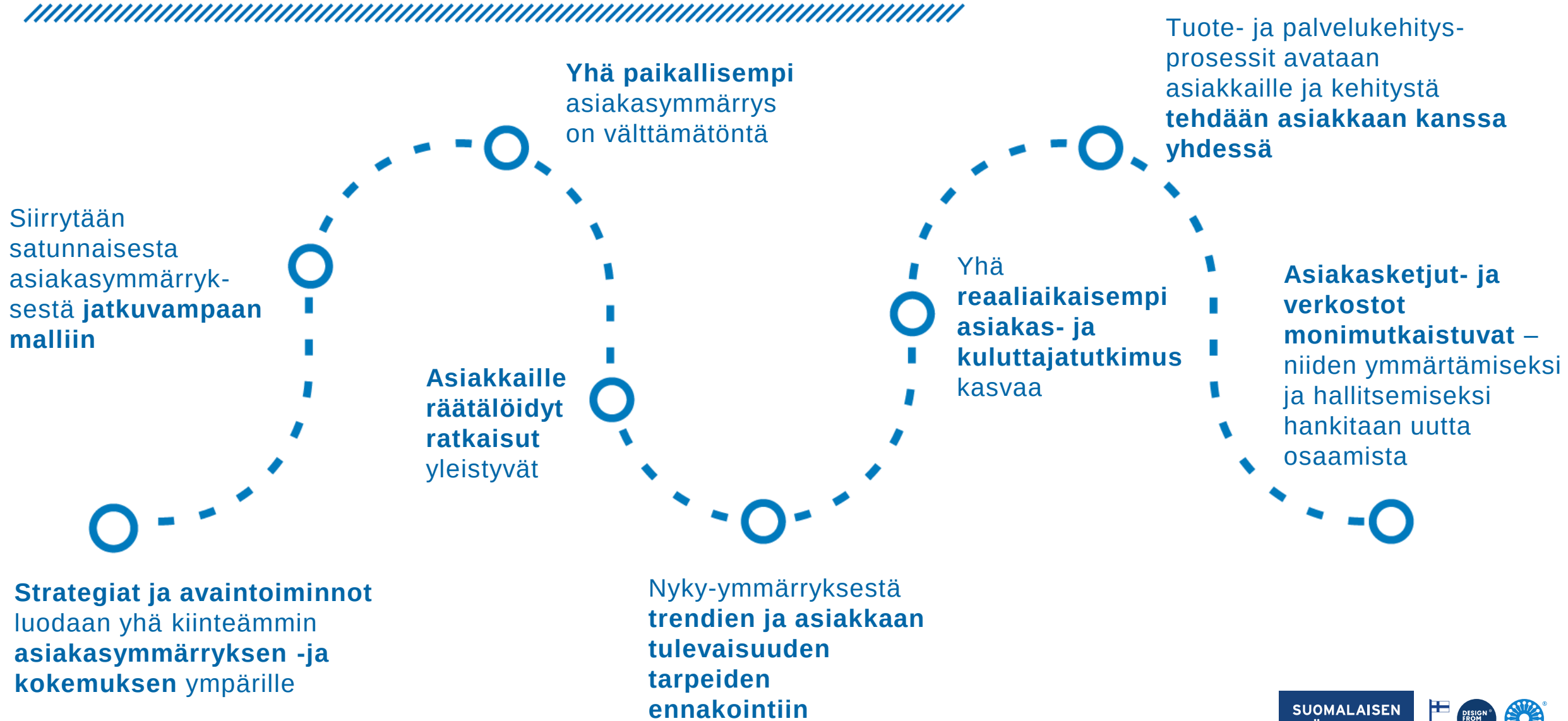
”

Ilman kuluttaja-dialogia on vaikea osua oikeaan.”

”

Asiakasymmärrys on kaiken A&O ja tekemisen keskiössä.”

Asiakasymmärryksen uudet tuulet suuryrityksissä





Case-
esimerkki

Asiakasymmärrys arvon luoja

CARGOTEC

Asiakkaan kanssa kehitettyjä innovaatioita.

McGregor-liiketoiminta-alueella kehitettiin Maerskin kanssa Twistlock-innovaatio. Sen avulla laivoissa pystytään kiinnittämään kontteja yhteen tavalla, joka lisää laivan kapasiteettia 10-20%.

”

Sillä meidän kehittämällä tekniikalla voidaan lisätä laivan kapasiteettia 10-20%. Se on kehitetty yhdessä Maerskin kanssa ja on huikea suomalainen (kaarinalainen) innovaatio. Hieno esimerkki, joka on kehitetty asiakkaan yhdessä. Innovaatio parantaa asiakkaan bisneksen performanssia – 2000 konttia enemmän laivaan. Sen kanssa on aika vaikea kilpailla.”

Mikko Pelkonen, Henkilöstöjohtaja,
Cargotec



SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO



Ihmiskeskeinen
organisaatio ja käytännöt
ovat yhä oleellisempia
menestystekijöitä
tulevaisuudessa, niin
tuottavuuden kuin osaavan
työvoiman sitouttamiseksi.



Keskustelu:
Miten ihmiskeskeisyys
ilmenee omassa
organisaatiossasi?



Miten motivoitte
työntekijöitä?



Millä tavoin pyritte
lisäämään
asiakasymmärrystä ja
asiakkaiden
osallistamista?