

RAPORTTI VALMENNUKSESTA

XXX, johtoryhmän valmennus

TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Valmennuksella haettiin vastauksia ja ratkaisuja alla olevaan kuuteen kysymykseen.

1. Löytyykö yrityksen sisältä sopiva jatkaja X:n siirtyessä eläkkeelle?
2. Miten X:n tehtävät jaetaan / organisoidaan siten, että asiakaspalvelu, toiminta ja tuloksellisuus kärsivät mahdollisimman vähän?
3. Mitkä ovat käytännön toimenpiteet ja aikataulut?
4. Miten johtoryhmätyöskentelyä on järkevää kehittää?
5. Sopiiko kehityskeskustelujärjestelmä XXX:n johtamisjärjestelmään?
6. Keskusteluissa nousi esiin vielä kuudes kysymys. Miten henkilöstö motivoidaan aktiivisempaan myynti- ja markkinointityöhön?

1. X:N SEURAAJA

Ehdolla olivat A ja B. Kaikki johtoryhmän jäsenet tekivät kummastakin ns. esimiestaito-arvion (360 -mittaus); tulokset liitteenä. Lisäksi kaikki tekivät persoonallisuustestin. Ennakkotehtävien ja päivien keskustelujen perusteella voin todeta seuraavaa.

A tuntee itsensä hyvin ja toisilla on hänestä samanlainen käsitys (keskiarvot lähellä toisiaan). Hän ei vedä rooleja, vaan vie asioita eteenpäin ja vaikuttaa muihin ihmisiin omalla persoonallaan. Tällainen itsensä tunnistava tapa on aito, uskottava ja se herättää luottamusta. Saamani käsityksen mukaan näin myös tapahtuu. Lisäksi A:n suhtautuminen tehtäviin ja ihmisiin sekä tapa hoitaa asioita on lähellä X:n toimintatapoja. Tämä tarkoittaa käytännössä, että mikäli A jatkaa X:n tehtävissä, ei henkilöstö koe johtamisessa suurta muutosta. Tämä seikka ylläpitää henkilöstön turvallisuustarpeita ja on tässä muutostilanteessa hyvä asia.

B on lämmin ja tunnollinen ihminen. Hän haluaa kehittyä työssään ja ihmisenä. Hänen käsityksensä itsestään ja omasta osaamisestaan poikkeaa paljon toisten käsityksistä. Myös persoonallisuustestin tulos ei vastannut todellisuutta. Toisaalta ne eivät aina edes vastakaan. Testit eivät kerro totuuksia, koska ovat aina sen hetken tietoisien ajattelun tulosta (kun ihminen vastaa kysymyksiin). B:n tuloksessa ns. päättäjätyyppi sai eniten pisteitä, mutta se on pikemminkin toive kuin todellisuutta. Tätä näkemystä tukivat omat käsitykseni ja ryhmän käsitykset. Keskustelujen jälkeen B:kin oli samaa mieltä. Tuloksessa näkyy kuitenkin halu kehittymiseen ja suunta on oikea. B tarvitsee lisää määrätietoisuutta ja jämäkkyyttä. Tunteet ja muut ihmiset vaikuttanevat ehkä vielä liikaa päätöksiin. Päätöksenteon nopeus on tärkeä kehittämisen alue.

X:n ja B:n persoonat sekä johtamistyyli olisivat erilaisia, joka hämmentäisi henkilöstöä ja voisi synnyttää ristiriitoja, mikäli B nimitettäisiin X:n työn jatkajaksi.

Tulosten perusteella suosittelen A:ta nimittämistä X:n seuraajaksi. Tämän toin avoimesti esiin myös valmistuksessa. Siksi suunnittelimme yhdessä käytännön toimenpiteitä tämän ehdotuksen pohjalta. Kunhan A saa siirtymävaiheessa riittävästi opastusta ja tukea X:ltä, tapahtuu muutos hallitusti. Erittäin tärkeä on X:n ns. hiljaisen tiedon (syväosaamisen) siirtyminen A:lle. Suurimpana uhkana / riskinä näen asiakaskontaktit ja myyntityön. Miten A ehtii ottaa vastaan kaikki X:n asiakassuhteet? Miten nopeasti X:n tutut asiakkaat haluavat siirtyä toiselle?

2. X:N TEHTÄVIEN SIIRTÄMINEN A:LLE

Tehtävät on jaettu neljään pääosaan. Otsikoiden alla on muutamalla sanalla kuvattu, mitä tehtäviin kuuluu. Suluissa on kuukausi- / vuositasolla arvioitu tehtävien edellyttämä ajankäyttö, jotta A:lla on mahdollisimman reaalinen kuva uudesta työstä ja odotuksista. Ajankäytöt ovat ohjeellisia, koska tilanteet ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Kokonaiskuva auttaa kuitenkin tiedostamaan mitä asiakkaat, yritys ja henkilöstö odottavat häneltä.

- Jokaisen kappaleen lopussa on arvio A:n nykyosaamisesta. OK tarkoittaa, että se riittää tehtävän vastaanottamiseen. Lisäksi on mainittu mitä osaamista tarvitaan lisää.

Jos ja kun nimitys tehdään, käyvät X ja A yksityiskohtaisemmat keskustelut kaikista asioista, joiden avulla tehtävät siirtyvät pala kerrallaan A:lle.

Henkilöstö (ajankäyttö 15 %)

- Työnjohto (kommunikaatio, läsnäolo, TES, työssä oppiminen, kehityskeskustelut...).
- Toimistojen miehitys (riittävyys, lomat, sijaiset, aukiolot...)
 - A: OK, tutustuminen TES, kehityskeskusteluosaamista harjoiteltiin seminaarissa.

Asiakaspalvelu (ajankäyttö 70 %)

- Neuvottelut.
- Sähköinen viestintä (puhelin, verkkopankki, sähköposti...).
- Kampanjaideointi.
 - A: OK, perehtymistä lisää muutamissa asioissa, jotka kirjattiin erikseen

Ohjeistus ja kehittäminen (5 %)

- Atk.
- Yrityksen perustoiminta.
 - A: OK, toteutuu yhteistyössä muiden kanssa.

Alan erikoistehtävät (10%)

- Niiden hoito ja kontrolli.
 - A: OK, delegointia.

Yksi suurimmista haasteista on johtajuuden ottaminen omalla persoonallisella ja uskottavalla tavalla. Sen ei tarvitse eikä pidä olla täysin samanlainen kuin X:n, mutta kuitenkin samansuuntainen, jotta liian suuri erilaisuus ei synnytä hämmennystä ja ristiriitoja. Kysymys on toimintatavoista. Aktiivinen keskustelu X:n kanssa on tärkeä.

3. KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEET JA AIKATAULU

1. Päätös Hallituksen tammikuun kokouksessa: nimitys 1.6.20...
2. Tiedotus henkilöstölle ja julkisuuteen heti päätöksen jälkeen.
3. Henkilöstölle järjestetään tilaisuuksia / tilaisuus, jossa asia esitetään tarkemmin. On tärkeä, että henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä kysymyksiä. Erityisen tärkeä on kertoa miten toimitaan käytännössä talven ja kevään aikana, siis ennen 1.6.20...
4. X ja A suunnittelevat miten tehtävät siirtyvät käytännössä ja tiedottavat siitä henkilöstölle:
 - Miten toimitaan, kun henkilöstö tarvitsee esimiehen näkemyksiä ja päätöksiä.
 - Miten toimitaan X:n vakituisten asiakkaiden kohdalla.
 - B kytketään mukaan suunnitteluun eri tilanteissa, kun sovitaan tehtävien jaoista.
 - Esiin nousevien tarpeiden pohjalta käsitellään tilannetta myös johtoryhmässä.
 - Toimitusjohtaja seuraa tilannetta säännöllisesti ja tarjoaa tarvittaessa tukea. 17.6.20.. jälkeen tilapäinen tuen tarve saattaa olla suurempi kuin kevään aikana.
 - C:n tarpeellinen tuki tulee toimitusjohtajan varahenkilön ja johtoryhmän jäsenen roolin kautta.
- Mahdollisuuksien mukaan X suunnittelee mittaria myyntityölle: tavoitteiden asettamiset, käytännön toimenpiteet, tulosten seuranta, mahdollinen bonus. Onko mahdollista tehdä? Ohjaako toimintaa oikealla tavalla? Tarvitaanko? Jos mittari on mahdollista tehdä, on henkilöstön motivointi sen käyttämiseen tärkeä (ymmärtäminen, innostuminen, sitoutuminen).
- Määrättyjä X:n tehtäviä on jo delegoitu muulle organisaatiolle.

B:n kehittyminen

Toimitusjohtaja ja B käyvät keskustelun esimiestaitomittauksen tuloksista 15.1.20.. klo 11.00 ja sopivat kehittämistoimenpiteistä. Keskustelun tulokset käydään läpi johtoryhmässä. Tarvittaessa asiaa käsitellään koko ryhmässä tai kahden kesken jäsenten kanssa.

5. JOHTORYHMÄTYÖSKENTELEY

Johtoryhmän tarkoitus

- XXX:n kokonaisvaltainen johtaminen Hallituksen antamien valtuuksien puitteissa.

Avaintehtävät

- Alan lainsäädännön mukaisen ohjeistuksen ajan tasalla pitäminen ja noudattaminen.
- Strateginen suunnittelu.
- Sopimusten päätökset.

- Kehitys ja markkinointi.
- Henkilöstöasiat.

Mikä sujuu

- Päätöksenteko.
- Kemat.
- Hyvä koko.

Missä on ongelmia tai puutteita

- Toimii liikaa palapelinä (paljon kahdenkeskisiä keskusteluja).
- Aikataulut (ajan puute), suurin osa ajasta menee käytännön asioihin.
- Valmistelu ja valmistautuminen puutteellista.

Mitä kehitystoimenpiteitä ehdotamme

- Tiistaina ja torstaina käsitellään sopimuksia ja päätöksiä.
- Perjantaina käsitellään johtoryhmän muut asiat.
- Neljännesvuosittain pitempi kokoontuminen.
- Kokoontumiset yläkerrassa (parempi työrauha).
- Hakemusten ym. käsiteltävien asioiden valmistelu paremmaksi.
- Tieto osallistujille etukäteen tutustumista varten.
- Kurinalaisuutta; jos ei valmisteltu – palautetaan.
- Pöytäkirja lähemmäksi Hallituksen mallia.
- Pöytäkirjan pitäminen kokouksen aikana (tykin kautta seinällä).

Valmennuksen ajatuksia

- Toiminnan johtamisesta enemmän ajattelun johtamiseen (tavoitteet, aikataulut, pelisäännöt... palaverit, keskustelut, kehityskeskustelut...).
- Parempi valmistautuminen ja tiedottaminen ennakkoon lisäävät aivokapasiteetin käyttämistä.

5. KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu on oikein toteutettuna yksi tärkeimpiä henkilöjohtamisen työkaluista.

- Valmennuksessa laadittiin XX:lle omat lomakkeet; liitteenä.
- Käytiin läpi kehityskeskustelujen yleisiä ”kompastuskiviä”.
- Kehityskeskustelu on lisäarvo arkipäivän vuorovaikutukselle. Se ei korvaa mitään eikä sinne säästetä mitään käsiteltäviä asioita.
- Kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu ovat kaksi eri tapahtumaa.
- Valmistautuminen on onnistumisen edellytys.

6. HENKILÖSTÖN MOTIVOIMINEN AKTIIVISEMPAAN MYYNTI- JA MARKKINOINTITYÖHÖN

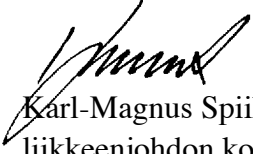
Tulee tapahtumaan johtamisen ja kannustamisen kautta. Perusteiden eli syyn kertominen ja jatkuva toistaminen on tärkeä, jotta uusi käytäntö tarttuu mieleen ja vaikuttaa sitä kautta toimintaan.

Yksi keino on henkilöstön valmentaminen aktiivisempaan myyntityöhön, mutta onko se mahdollista järjestää ja onko se mahdollista taloudellisesti? Käytännössä tämä voisi edetä siten, että

- Ensin kehitetään bonusjärjestelmä, joka aktivoi henkilöstön myyntityöhön (jos mahdollista).
- Kun se on valmis, järjestetään tehokoulutus, jossa myyntiosaamisen lisäksi ”myydään” bonusjärjestelmä henkilöstölle. Valmennuksen tulee olla käytännönläheinen ja sisältää harjoituksia. Tässä tilanteessa ei tarvita myyntityön teorioita, koska kysymys on erityisesti totuttujen tapojen muuttamisesta, tavoitteellisuuden ja rohkeuden lisäämisestä. Jos sana ”myyminen” synnyttää vastustusta, voidaan käyttää ilmaisua ”aktiivisempi asiakaspalvelu”; siitä oikeastaan onkin kysymys.
- Valmennuksessa jokainen osallistuja ohjattaisiin asettamaan itselleen myyntitavoitteita viikkotasolle, joita seuraa ko. henkilö itse, esimies ja johtoryhmä.

Tuottaako panostus tuloksia, jotka kattavat koulutusinvestoinnin ja lisäävät pysyvästi aktiivisuutta? Kokemusten pohjalta vastaus on kyllä. Tätä tukee myös tieto, että henkilöstö on nuorentunut viime vuosien aikana eli se ei ole vielä oppinut liikaa alan ”vanhoille passiivisille tavoille”.

Kaarinassa 12.1.20..



Karl-Magnus Spiik

liikkeenjohtajan konsultti (LJK), ekonomi

Lemuntie 355, 20760 Piispanristi

puhelin 02-2421 345, 050-2333

sähköposti: spiik@spiik.fi

internet: <http://www.spiik.fi>

