

#1 2017

INFOCUS:

# Painopisteenä sitoutuminen ja kompetenssin kehittäminen

Investoiminen työntekijöihin ei tarkoita pelkästään sitä, että työnantaja on houkutteleva. Yrityksille, joille tieto ja osaaminen ovat avainasemassa, kuten NCAB:lle, sitoutuminen ja kompetenssin kehittäminen ovat menestymisen edellytyksiä ja ne on pidettävä aina huipputasolla. Jos jää niissä jälkeen, ei pysty luomaan lisäarvoa asiakkaille.

Organisaatiolle, joille tiedonhallinta on keskeistä, koko liiketoimintaidea riippuu täysin sen kyvystä täyttää asiakkaiden edellytykset osaamisen tasosta. Yrityksen lisäämä lisäarvo perustuu sen osaamisen ja siihen, miten se soveltaa tätä osaamista asiakkaidensa eduksi. Se pätee etenkin sellaisten yritysten kuin NCAB Groupin kohdalla, joka pystyy ottamaan vastuun asiakkaidensa piirilevyjen tuotannosta suunnitteluvaiheesta alkaen aina lopulliseen toimitukseen asti.

”Asiakkaan on voitava odottaa koko yritykseltä korkeimman tason kompetenssia ja sitoutumista”, selittää Eva Holm, NCAB Groupin Human Resources Manager. ”Se koskee yhtä hyvin myynnin ja asiakastuen työntekijöitä kuin teknisiä asiantuntijoitamme. Ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki, ja meille on elintärkeää, että asiakkaamme voivat luottaa meihin alusta loppuun asti.”

”Lisäksi on välttämätöntä”, hän lisää ”että NCAB:n tai vastaavan toimijan työntekijät ovat sitoutuneet työhönsä, ja että yritys ylläpitää ja kehittää jatkuvasti sille ominaisia kompetensseja. Muuten yritys ei jonakin päivänä pysty enää toimittamaan asiakkailleen sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Siksi työntekijöidemme motivoimiseen ja kehittämiseen tähtäävä työ on luonteva osa NCAB:n yleispainotusta eli kestäväen kehityksen mukaista toimintaa.”



Kaikista NCAB:n toimistoista löytyy kehystettynä ja seinälle ripustettuna kolme arvoamme yhdessä neljännen kanssa, jonka työntekijät ovat allekirjoittaneet. Ne ovat muistutus siitä, kuinka tärkeää on, että elämme arvojen mukaan päivittäisessä työssämme.

## LÄHTÖKOHTANA ARVOT

”Arvomme ovat menestyksemme tukijalka. Asetamme aina laadun



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

etusijalle, uskomme vahvojen yhteistyösuhteiden rakentamiseen sekä yrityksen sisällä että yrityksen ulkopuolella, ja otamme aina täyden vastuun velvollisuksistamme. Nämä ovat arvoja, joiden mukaan kaikkien työntekijöiden on kirjaimellisesti elettävä päivästä toiseen”, sanoo Eva Holm.

NCAB Group:lla on matala organisaatio, joka sallii työntekijöiden nauttia vapaudesta vastuullisesti. Siinä meidän arvomme lisäävät substanssia ja toimivat päätöksenteon viitekehyksenä.

”Olemme nopeasti kasvava yritys, joka toimii nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Siksi meidän on usein tehtävä nopeita päätöksiä. Kokonaisvastuuseemme kuuluu myös kyky toimia ennakoivasti, ja työntekijöidemme on pystyttävä tekemään omat päätöksensä, jotta yrityksemme voi toimia nopeasti ja joustavasti. NCAB vaatii ainoastaan, että päätökset tehdään NCAB:n arvojen määrittämän viitekehyksen mukaisesti”, hän sanoo.

NCAB:n onboarding-perehdyttämisohjelmat ovat erittäin tärkeitä yrityksen arvojen juurruttamisessa työntekijöiden mieleen. Työntekijä käy läpi saman prosessin riippumatta siitä, missä päin maailmaa hänet otetaan meille töihin. Onboarding-ohjelma mukautetaan työntekijän rooliin sen perusteella, onko hän teknikko, myyntihenkilö vai työskenteleekö hän asiakastuessa. Ohjelma selvittää, mitä arvot merkitsevät käytännössä kyseisen työntekijän roolissa.

”Riippumatta siitä, missä roolissa tai organisaation osassa työntekijä toimii, meillä on struktuuri ja järjestelmä, jonka pohjalta työntekijät voivat rakentaa omaa jatkuvaa ammatillista kehitystään”, Eva Holm korostaa.

## ”Asiakkaan on voitava odottaa koko yritykseltä korkeimman tason kompetenssia ja sitoutumista.”

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

## HYVÄ JOHTAJUUS JA HENKILÖKOHTAISET SUUNNITELMAT

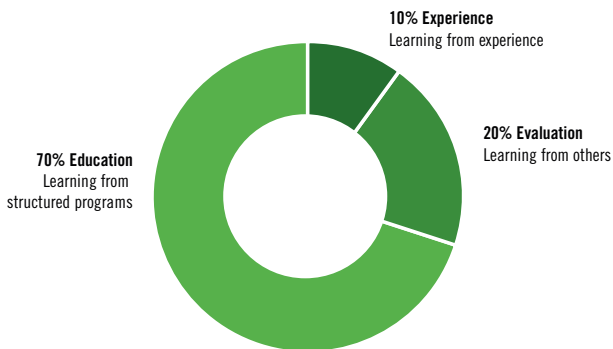
Johtajuus on tärkeä osa palapeliä, ja sen yksinkertaisesti täytyy toimia. Siksi NCAB panostaa vahvasti kaikkien johtoasemissa toimivien johtajuuskoulutukseen. On erittäin tärkeää, että esimerkiksi maajohtajilla on oikeat taidot työntekijöidensä motivoimiseen.

NCAB haluaa työntekijöidensä sitoutuvan pitkällä aikavälillä ja pyrkii jatkuvasti tarjoamaan heille tilaisuuksia oppia ja lisätä osaamistaan. Jokainen työntekijä laatii yhdessä esimiehensä kanssa henkilökohtaisen urakehityssuunnitelman, joka huomioi sekä NCAB:n

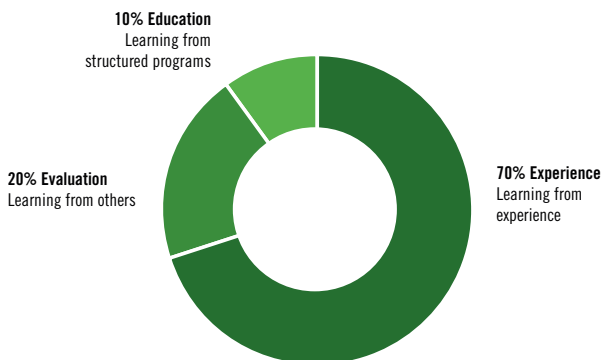


Johtajuus on tärkeä osa palapeliä, ja sen yksinkertaisesti täytyy toimia. Siksi NCAB panostaa voimakkaasti kaikkien johtosessa toimivien johtajuuskoulutukseen. Sen lisäksi, että he ovat jatkuvaan vuorovaikutuksessa, maajohtajat kokoontuvat kahdesti vuodessa seurantakokouksiin, koulutukseen ja jakamaan kokemuksia.

#### HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



#### HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



70:20:10-mallia osaamisen kehittämiseen pidetään erittäin hyödyllisenä yleisenä suuntaviivana organisaatioille, jotka haluavat maksimoida oppimis- ja kehittämisohjelmien tehokkuuden muiden aktiviteettien ja palautteiden kautta. Jos kokeiluperäiselle, sovelletulle oppimiselle annetaan enemmän aikaa, saavutetaan paremmat kehittämisen ja liiketoiminnan tulokset.

## ”Uskomme vahvasti kokemuksen kautta tapahtuvaan oppimiseen.”

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

kompetenssitarpeet että työntekijän omat tarpeet ja toiveet. Tämä tapahtuu vuosittaisen kehityskeskustelun yhteydessä, jossa asetetaan tavoitteet tulevalle vuodelle. Tapaamista ja suunnitelmaa seurataan sitten kaksi tai kolme kertaa vuoden aikana.

”Oppimista ja kasvamista voi luonnollisesti tukea erilaisilla koulutuksilla ja kursseilla, vaikka suurin osa oppimisesta tapahtuukin käytännön kautta. Siksi me uskomme vahvasti kokemuksen kautta tapahtuvaan oppimiseen”, sanoo Eva Holm.

Henkilökohtainen urakehityssuunnitelma on perusta työntekijöiden ja johtajien tapaamisille ja tulevaisuutta koskeville keskusteluille. Haluatko rakentaa uraa vai oletko tyytyväinen siihen, mitä teet tällä hetkellä? Onko alueita, joilla tarvitaan uusia taitoja, ja miten ne voisi parhaiten hankkia? Usein NCAB suunnittelee ja toteuttaa omat yrityksen sisäiset kurssit piirilevyteollisuuden kompleksisuuden takia. Näin voidaan hyödyntää kaikkea yrityksen sisältä löytyvää osaamista.

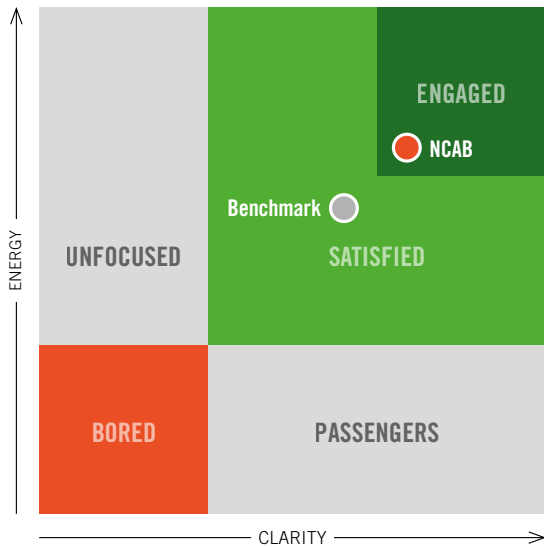
”Mutta me emme pyri pelkästään insinöörimme kompetenssin parantamiseen. Kaikkien osien täytyy toimia hyvin. Mitä parempaa työtä teemme myynnissä, sitä paremmin voimme kohdata asiakkaat ja kuunnella heidän tarpeitaan, mikä tekee lopullisesta toimituksesta entistä paremman”, hän sanoo ja lisää, että samaa huolellisesti harkittua kompetenssin kehittämisstrategiaa sovelletaan siten kaikilla alueilla.

## SITOUTUMINEN TUOTTAA TULOKSIA

Kuten edellä mainittu, työntekijöiden sitoutuminen on ammatillisen kehittämisen ohella kriittinen tekijä NCAB Groupin mission toteutumiselle.

”On totta, että mitä korkeampaa sitoutumistasoa työntekijät osoittavat, sitä uskollisempia asiakkaat ovat. Kun työntekijät nauttivat työstään ja ovat motivoituneita, tulokset näkyvät positiivisina yrityksen taseessa. Se pätee erityisesti meidän kaltaisessamme ihmiskeskeisessä yrityksessä. Lisäksi se helpottaa rekrytointia, koska NCAB:n työntekijät ovat meidän lähettiläämme maailmalla”, sanoo Eva Holm.

Sitoutuminen voidaan tiivistää seuraavasti: miten selkeästi työntekijä ymmärtää henkilökohtaiset tavoitteensa ja yrityksen tavoitteet,



Energia + Selkeys = Sitoumus. Suorituskykyiset yritykset, joilla on sitoutuneet työntekijät, ovat kannattavampia ja edistävät yrityksen kasvua.

ja miten paljon energiaa ja työtä hän käyttää näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Äskettäinen itsenäinen työntekijätutkimus osoitti, että NCAB Group on parhaan kymmenen prosentin joukossa, kun kyseessä on työntekijöiden sitoutuminen.

”Selkeys on hyvää johtajuutta, ja kompetenssia kehittämällä voimme innostaa niitä, jotka ovat jo motivoituneita, ja voittaa puolellemme ne, jotka eivät ole vielä täysin sydämin mukana”, hän selittää.

## PROAKTIIVISUUS JA KÄYTÄNNÖLLISYYS

Tietenkin meillä on vielä haasteita voitettavana. Tekniikan nopea kehitys pakottaa ajattelemaan proaktiivisesti ja olemaan eturivissä. NCAB Group panostaa voimakkaasti kehityksen seuraamiseen, kehityssuuntausten tunnistamiseen ja strategioiden laatimiseen tulevaisuuden varalle.

”Me emme voi koskaan levätä laakereillamme. Jos heittäydymme joutilaiksi, kilpailijat ohittavat meidät pian selvästi”, sanoo Eva Holm.

On myös haastavaa löytää työntekijöitä, joilla on tarvitsemaamme osaamista, koska asetamme suuria vaatimuksia. Talouskasvu ei

tee sitä yhtään helpommaksi. Siksi NCAB käyttää väliillä erilaista lähestymistapaa ja keskittyy palkkamaan henkilöitä, joilla on oikea asenne, ja kouluttamaan heidät sitten työtehtävään.

”Nuorista ihmisistä, joilla on sopiva koulutustausta ja oikea asenne, tulee usein erittäin arvostettuja työntekijöitä, jos heille annetaan tilaisuus kehittyä työssä. Vastaavasti joillakin henkilöillä voi olla paperien mukaan kaikki tarvittava osaaminen, mutta väärä asenne”, Eva selittää.



Tekniikan nopea kehitys pakottaa meidät ajattelemaan proaktiivisesti ja olemaan eturivissä. NCAB Group China on ottanut käyttöön konseptin PCB Design +, joka tarjoaa asiakkaille edistyneitä suunnittelupalveluja monimutkaisia piirilevyjä varten, jotka ovat nopeasti yleistymässä. Kuvassa Ellefen Jiang, PCB Design Manager, ja hänen kollegansa tutkivat piirilevyjä tehtaalla.

## AVOIMUUS KUTISTUVASSA MAAILMASSA

Toinen keino löytää työntekijöitä, joilla on oikeaa osaamista, on ajatella globaalisti. NCAB tekee töitä yli rajojen kutistuvassa maailmassa.

”Se toisi meille täysin uusia kehitysmahdollisuuksia. Näemme monimuotoisuuden vahvuutena, mutta lähestymistapamme voi olla vielä sitäkin kansainvälisempää. Näemme pelkästään positiivisena avoimuuden ja ammattitaidon liikkumisen maiden ja mantereiden välillä”, sanoo Eva Holm.

Viime kädessä NCAB:n keskittyminen sitoutumiseen ja kompetenssiin tarkoittaa luottamuksen rakentamista yrityksen ja asiakkaiden välille.

”Haluaamme asiakkaidemme voivan luottaa siihen, että me teemme, mitä sanomme, ja että olemme erittäin hyviä siinä, mitä me teemme. Vain varmistamalla tämän voimme luoda asiakkaillemme lisäarvoa”, Eva Holm päättää.



”NCAB tekee töitä yli rajojen kutistuvassa maailmassa ja näkee monimuotoisuuden vahvuutena. Näemme pelkästään positiivisena avoimuuden ja mahdollisuuden sallia kykyjen liikkua maiden ja mantereiden välillä”, sanoo Eva Holm. Kuvassa Jack Kei, Managing Director, NCAB Group China, ja Åsa Nilsson, Customer Support, NCAB Sweden, sekä Magnus Jacobsson, IT Manager, NCAB Group.

## Taitojen kehittämistä kolmella mantereella

Miten kompetenssin kehittäminen toteutuu käytännössä eri markkina-alueilla, joilla NCAB Group toimii? Löytyykö vinkkejä ja kokemuksia jaettavaksi? Saadaksemme tästä selvää otimme yhteyttä henkilöstöjohtajimme Isossa-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa.



### UK

#### ANN HARWOOD

Business Support Manager,  
NCAB Group UK

"Nykyisillä kovan kilpailun markkinoilla organisaatiomme pyrkii asiakaskeksyyteen. Tiedämme, kuinka tärkeitä työntekijät ovat luotaessa kulttuuria, jossa asiakas on kuningas. Meille on tärkeää se, että työntekijät tuntevat asiakkaidensa tarpeet, ja kompetenssin kehittäminen keskittyy tämän ylläpitämiseen ja kehittämiseen."

**Voitko antaa vinkkejä siitä, miten toimitte paikallisesti, niin että oikeanlainen asiakaskeksisyys sisältyy osaamisen kehittämiseen?**

"Kyllä. Työntekijöiden kehittämis- ja sitoutumiskyselyjen seuranta on osoittautunut erittäin hyödylliseksi tätä tarkoitusta varten. Ne auttavat tunnistamaan, miten hyvin henkilön käyttäytyminen vastaa yrityksen painopistettä. Järjestelmällinen työntekijän kehityksen seuranta auttaa tunnistamaan, miten hyvin hän sopii organisaation kulttuuriin, ja antaa kattavan kuvan siitä, miten työntekijä suoriutuu työstään ja onnistuu asiakaskeksyydessä. Johtajien tehtävänä on sitten toimia tulosten perusteella ja varmistaa kouluttaminen, kehittäminen ja motivaatio."

"Kehitys- ja sitoutumiskyselyt ovat osoittautuneet erittäin hyödyllisiksi sekä työntekijöiden kehittämisen että asiakastytyväisyyden kannalta. Ne antavat erinomaisen viitekehityksen vahvempien suhteiden luomiseen. Työntekijöiden vahva sitoutuminen on erittäin tärkeää positiivisen asiakaskokemuksen luomiseksi."



### USA

#### STEVEN DAVIS

Human Resources Director,  
NCAB Group USA

"Kompetenssin määritelmä on kyky tehdä jotakin menestyksekkäästi tai tehokkaasti. Keskitymme tänä vuonna entistä enemmän kokonaiskompetenssimme arvioimiseen, jonka perusteella laadimme strategian jokaiselle työntekijälle, jokaiselle tiimille ja jokaiselle osastolle Yhdysvaltojen koko organisaatiossa. Keskittymisen täytyy olla jatkuvaa, sillä se antaa meille kartan kasvua, seuraavan sukupolven koulutuksen suunnittelua ja asiakassitoutumista varten."

**Aiotteko tehdä töitä jollakin tietyllä kompetenssin kehittämisalueella vuonna 2017?**

"Olemme Yhdysvalloissa keskittyneet kasvuun. Se riippuu kyvystämme kouluttaa myyntihenkilöstöämme. Olemme parhaillaan ottamassa käyttöön uuden avainasiakkuusjohtajien (KAM) onboarding-perehdyttämisen kompetenssiohjelman. Luokassa opiskelu on tärkeää, mutta aiomme yhdistää sen käytännön harjoituksiin esimerkiksi roolipelin muodossa. Työntekijämme tarvitsevat urheilijoiden tavoin jatkuvaa koulutusta ollakseen hyviä työssään. Kaikkien tiimimme jäsenien täytyy olla päteviä omassa roolissaan, jos aiomme tarjota arvojemme määrittämää korkeatasoista asiakaspalvelua ja laatua."



### CHINA

#### LISA CAO

HR Manager, Factory Management,  
NCAB Group China

"Työntekijät ovat selvästi NCAB:n tärkein resurssi. Siksi koulutus on henkilöstöhallinnolle ja koko ryhmälle ehdottomasti tärkein asia, myös Kiinassa."

**Tehtaiden hallintaorganisaatio (Factory Management) toimii NCAB:n yhteytenä tehtaisiin ja antaa sinulle ainutlaatuisen roolin yrityksessä. Miten kuvailisit lähestymistapaasi kompetenssin kehittämiseen?**

"Tavoitteenamme on, että kaikki Factory Management -asiantuntijamme toimisivat jokaisen, tiettyyn tehtaaseen keskittyvän NCAB-tiimin tai projektin vanhempana konsulttina tai valvojana. Asiantuntijoidemme on pystyttävä hallitsemaan ja valvomaan useamman kuin yhden tehtaan suorituskykyä. Tärkeimmät tehtävään vaadittavat kompetenssit ovat hyvät kommunikaatio-, esiintymis- ja valmennustaidot sekä vahvat johtajuusominaisuudet ja kyky edistää liiketoiminnan tavoitteitamme ja saavuttaa ne."

"Se tekee kompetenssin kehittämisen erittäin tärkeäksi alueella, jotka liittyvät asiantuntemukseen, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Täydennämme sisäisiä kursseja ja työkokemusta tarvittaessa talon ulkopuolisella koulutuksella. Teemme myös jatkuvasti työtä yrityskulttuurimme asianmukaista muokkaamista ja kasvua varten hyödyntämällä johtajuuteen ja tiiminmuodostukseen keskittyviä aktiviteetteja. Lisäksi me panostamme yleisellä tasolla työntekijöiden sitoutumiseen."

### VINKKEJÄ JA KOKEMUKSIA KOMPETENSSIN KEHITTÄMISEKSI VAHVAAN KNOW-HOW:UN PERUSTUVISSA ORGANISAATIOISSA:

- Työntekijöiden kehitystä ja kompetensseja on valvottava jatkuvasti, jotta tunnustetaan, mitä on muutettava tai parannettava.
- Kehitys- ja sitoutumiskyselyt ovat erinomainen työkalu työntekijöiden työhönsä ja asiakassuhteisiin sitoutumisen mittaamiseksi. Ne tarjoavat hyvän viitekehyksen vahvojen yhteistyösuhteiden rakentamiselle.
- Luo ympäristö, jossa työntekijät voivat jakaa kokemuksia keskenään, ja yhdistä se sisäiseen ja ulkoiseen koulu tukseen, niin että voit varmistaa parhaan kompetenssien yhdistelmän.
- Työntekijämme tarvitsevat urheilijoiden tavoin jatkuvaa t yökoulutusta esimerkiksi roolipelien ja muiden jaettujen kokemusten muodossa.

## Tärkein resurssimme

HANS STÅHL  
CEO NCAB GROUP



Eräältä näkökannalta perinteiset talousraportit tuntuvat melko vanhentuneilta. NCAB:n osalta ne eivät ota huomioon meidän tärkeintä voimavaraamme: ihmisiä!

Meille on selvää, että työntekijämme ovat meidän tärkein resurssimme. He ovat ratkaisevia NCAB:lle. Brändi, johon toimintamme perustu, on luotu yhdessä kaikkien meidän yrityksessä työskentelevien kesken. Siksi on tärkeää, että me kehitämme ja parannamme tehokkuuttamme voidaksemme paremmin täyttää asiakkaiden uudet tarpeet. Yrityksen kasvaessa meidän on kiinnitettävä enemmän huomiota uusien työntekijöidemme perehdyttämiseen ja tutustuttamiseen NCAB:n ajattelutapaan ja siten valmisteltava heidät mahdollisimman nopeasti palvelemaan

asiakkaitamme.

Uusista työntekijöistä puheen ollen, olen ajatellut nuorta ”Z-sukupolvea” ja sitä, mitä he voivat tarjota organisaatiollemme. Se on hyvin innostava ajatus. Uskon heidän vaikuttavan ja auttavan muuttamaan meidän joskus vanhanaikaista liiketoimintamalliamme asettamalla vakiintuneet mallit ja toimintatavat kyseenalaisiksi. NCAB:n on mukauduttava uuteen sukupolveen, koska he ovat tulevaisuuden asiakkaita. Olemme itse asiassa parhaillaan tekemässä tutkimusta siitä, mitä vaikutuksia Z-sukupolvella voi olla liiketoiminnan harjoittamiseen tulevaisuudessa. Toivon, että voin palata asiaan myöhemmin.

## Aikaisemmin käsittelemämme aiheet

Lue aikaisemmat uutiskirjeemme. Napsauta linkkiä, niin uutiskirje avautuu selaimessa. Kaikki uutiskirjeemme löytyvät kohdasta: [www.ncabgroup.com/newsroom/](http://www.ncabgroup.com/newsroom/)

### » Tulevaisuuden strategia

2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016

### » Tiivis yhteistyö tehtaan kanssa

2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016

### » Vastuullisuus liiketoimintakonseptina

2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016

### » Kiinan talous

2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016

### » UL-hyväksyntä

2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015

### » Ulkoistamisella parempaa laatua alemmilla kustannuksilla

2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

## Käsittelemmekö väriä aiheita?

Etsimme aina mielenkiintoisia aiheita lähempää tarkastelua varten. Jos mielessäsi on jotain, josta haluaisit tietää enemmän, tai jos haluat kommentoida kirjoituksiamme, kerro siitä meille.

Lähetä sähköpostia osoitteeseen: [sanna.magnusson@ncabgroup.com](mailto:sanna.magnusson@ncabgroup.com)