

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KAIKKI VAIKUTTAA KAIKKEEN	12
3 YRITYKSEN VAIHTELEVAT TILANTEET JA TARPEET	16
YRITYKSEN PERUSTAMINEN	18
STARTUP	19
STRATEGIA MUUTTUU	21
ORGANISAATIO MUUTTUU	23
SUHDANTEET MUUTTUVA	25
TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU	27
SIJAINTI TAI TOIMINTA-ALUE MUUTTUU	29
TOIMIALA MUUTTUU	32
YRITYSKAUPPA	33
Toteutumaton yritysintegraatio aiheuttaa merkittäviä haasteita	35
YRITYKSEN KOKO MUUTTUU	36
MEGATRENDIT	38
4 IHMISELÄMÄN TILANTEET	40
NUORI JA NÄLKÄINEN	42
ITSENSÄTOTEUTTAJALLE TYÖ ON VÄLINE	44
DIGIFRIIKKI	47
PIILOSJRJÄYTYNYP	48
PERHEEN PERUSTAMINEN AJANKOHTAISTA	49
URAOHJUKSELLE URAN RAKENTAMINEN ON YKKÖSASIA	51
OSAAMINEN EI KELPAA	53
TILANTEESEEN TYYTYVÄINEN	55
TILANTEESEEN TYYTYMÄTÖN	57
EI RAHAHUOLIA	59
JÄÄHDYTTELIJÄ	60
SAIRAS	62
VÄLIAIKAISESTI TEHOTON	63
5 YRITYKSEN JOHTAMINEN	66
STRATEGINEN TASO	68
TAKTINEN TASO	70
OPERATIIVINEN TASO	72
IHMISEN JA YRITYKSEN TARPEIDEN KOHTAAMINEN STRATEGISELLA TASOLLA	74
IHMISEN JA YRITYKSEN TARPEIDEN KOHTAAMINEN TAKTISELLA TASOLLA	75
IHMISEN JA YRITYKSEN TARPEIDEN KOHTAAMINEN OPERATIIVISELLA TASOLLA	76
6 HIDASTEET JA ESTEET	77
LAINSÄÄDÄNTÖ	78
TYÖLLISTÄMISPOLITIIKKA	79
KOULUTUSPOLITIIKKA	80
HYVÄKSYTYT KÄYTÄNNÖT, MORAALI JA ETIIKKA	82
AY-LIIKKEET	83
TYÖEHTOSOPIMUKSET	84
YT-VELVOITTEET	85
KULTTUURI	86
MUUTOSJOHTAMISKYVYKKYYDET	88
OSAAMINEN	89
VOHVELIORGANISAATIO	90
MUUTOKSEN ENSIMMÄINEN STEPPI JÄÄ VAJAAKSI	91

<b>7 JOHTAMISEN TYÖKALUT</b> .....	92
<b>KVARTAALITALouden TYÖKALUT</b> .....	93
<b>TULOSELLISET TYÖKALUT</b> .....	98
<b>KYKY TUNNISTAA TILANNE JA TARVE, TEHDÄ PÄÄTÖS</b> .....	100
Kvartaalitalouden työkalut päätöstilanteissa .....	100
Tulokselliset työkalut päätöstilanteissa .....	101
<b>STRATEGIA</b> .....	102
Kvartaalitalouden Top Down -strategiatyö .....	103
Tuloksellinen ja osallistava strategiatyö .....	104
<b>OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYSSTRATEGIAN OSANA</b> .....	106
Kvartaalitalouden mukainen koulutusstrategia .....	107
Tuloksellinen työkalu: osaamiseen kannustaminen .....	107
<b>KOMPETENSSIEN ARVIOINTI JA KYKY TUNNISTAA KRIITTISET OSAAMISET</b> .....	109
Kvartaalitalouden mallissa osaamisen arviointi lähtee tiimin tarpeista .....	109
Tuloksellista on arvioida osaamista kokonaisvaltaisesti .....	110
<b>KEHITYSKESKUSTELUT VERSUS JATKUVA VUOROVAIKUTUS</b> .....	112
Kvartaalitalouden kehityskeskustelut .....	112
Esimiehet esille - jatkuva vuorovaikuttaminen tuo tuloksia .....	114
Palkan peruste .....	116
Joustavat johdon insenttiivimallit .....	119
Henkilöstön insenttiivimallit .....	121
Perinteiset palkkausmallit osana kvartaalitalouden johtamiskeinoja .....	121
Tuloksellisuutta voi lisätä pienillä keinoilla .....	123
Tavoitteiden käyttö kehittämisessä .....	123
Onnistumisen huomiointi: ei ranking-listoja – juhlietaan aina kun voidaan .....	125
Sisäinen kierrättäminen kasvattaa osaamista ja parantaa tulosta .....	126
<b>OUTPLACEMENT VAI TYÖPAIKAN VAIHTAMINEN TABUSTA TAVALLISEKSI</b> .....	129
Outplacement antaa mielenrauhan .....	129
Ennakoiva johtaminen ja markkinoinnin keinot tuottavat tulosta .....	130
Osaamisen ja asenteen arviointi .....	132
Ulkoistaminen versus ennakoiva johtaminen .....	134
Divestment .....	135
Joustavuus työsopimuksiin .....	135
Työaikajoustot .....	137
Työpaikkajoustot .....	139
Selkeät tehtäväannot .....	141
Virtuaalitiimin johtaminen .....	142
SOME-työkalut: LinkedIn, Twitter, Facebook, Lync, Youtube, ynnä muut .....	144
Kick-offista joukkueen valmennukseen .....	147
One-to-One .....	149
Palaverit, tapaamiset ja työpajat .....	150
<b>BONUSTYÖKALU JULKISELLE SEKTORILLE</b> .....	152
<b>8 SUOMI ROUVA NOUSUUN!</b> .....	154
<b>YRITYKSET OVAT MEILLE ELINTÄRKEITÄ</b> .....	155
<b>TARVITSEMME YHTEISKUNTAMME PALVELUJA</b> .....	158
<b>ILMAN IHMISIÄ HOMMAT EI HOIDU</b> .....	161
<b>KUKA, KOSKA JA MITEN?</b> .....	162