



————— Kari Stachon —————

Laajojen henkilöstöohjelmien toteuttaminen prosessina pk-yrityksissä

Pirkan oppivat organisaatiot -projekti käynnistettiin Euroopan rakennemuutosrahaston rahoittamana hankkeena vuoden 1997 alusta, ja projekti päättyy vuoden 1999 lopussa. Hankkeen vastuullinen toteuttaja on Työväen Sivistysliitto opintokeskus ry., ja projektin käytännön toteuttamisesta on vuoden 1997 keväästä vastannut kaksi päätoimista työntekijää Tampereella.

Oppivat organisaatiot -projektin tavoitteena on, kuten yleensäkin ESR-hankkeissa, luoda uusia käytäntöjä ja innovaatioita pk-sektorin kehittämiseksi. Projekti on kolmivuotinen, ja tarkoituksena on, että kohteena olevissa yrityksissä käynnistetään prosesseja, jotka jatkuvat yrityksissä projektin loppumisen jälkeenkin. Tällä hetkellä projektissa on mukana noin 15 yritystä, joissa toimet kohdistuvat suoraan noin 900 henkilöön.

Projektin käytännön tehtävänä on luoda pk-sektorille sellaisia henkilöstöhankkeita, joiden toteuttamiseen osallistuu koko yrityksen henkilöstö. Oppivat organisaatiot -projektin kohteita ei ole rajattu esim. vain tiettyjen toimialojen yrityksiksi, mutta projektin ollessa noin vuoden ikäinen, yli puolet mukana olevista yrityksistä on metalliteollisuutta. Seuraavassa kuvataan lyhyesti henkilöstöhankkeen etenemistä kahdessa erityyppisessä yrityksessä, joista toinen on 70 henkilön metalliteollisuusyritys,

ja toinen 23 henkilön myynti/markkinointiorganisaatio.

Metalliyritys, 70 henkeä

Ensimmäinen yhteydenotto yritykseen tehtiin alkuvuodesta 1997. Sovittuamme toimitusjohtajan kanssa tapaamisesta, lähdimme käymään yrityksessä kertoaksemme, mitä konkreettista Oppivat organisaatiot -projekti voisi tarjota yritykselle. Ensimmäisessä palaverissa paikalla oli yrityksen toimitusjohtaja ja Oppivat organisaatiot -projektin edustaja. Tuloksena tapaamisesta projekti toimitti paperille kirjattujen ranskalaisten viivojen listasta hieman jalostetun ehdotuksen siitä, millainen kehitysohjelman runko voisi sisällöltään ja aihealueiltaan olla. Tämän kehitysohjelmaehdotuksen sisällöistä keskusteltiin vielä kahdessa tapaamisessa.

Kesälomien jälkeen päätettiin asian eteenpäin viemiseksi pitää koko päivän kestävä johdon

työseminaari tavoitteiden asettamiseksi. Työseminaariin tuli mukaan edustus myös alueen kolmesta muusta yrityksestä, joissa kiinnostuttiin Oppivat organisaatiot -hankkeesta isoimman yrityksen kiinnostuttua siitä. Kaikki kolme muuta työseminaariin osallistunutta yritystä olivat saman alueen metalliyrityksiä, kooltaan 35, 10 ja 10 henkeä. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen johdon tai omistajan vakuuttaminen henkilöstön kehittämisen kannattavuudesta on ensiarvoisen tärkeää, sillä tuotantotyöntekijöiden irrottaminen koulutuksiin on yritykselle huomattavan kallista palkkakustannuksina. Lisäkustannuksia tulee myös tuotannon hidastumisesta.

Seuraavassa vaiheessa järjestettiin konsultin vetämä päivä kaikille yrityksen työntekijöille, yhteensä yli sadalle hengelle. Päivän tarkoitus oli koostaa henkilöstöstä nousevia kehittämistarpeita. Kuten odotettua, henkilöstöltä kysyttäessä tarpeet olivat hieman erilaisia kuin millaisiksi yritysten johto oli ne arvioinut. Esimerkiksi johdon käsitys siitä, että tiimityöskentelyä pitäisi kehittää yrityksissä, ei juurikaan herättänyt henkilöstössä vastakaikua. Suurimmat tarvealueet henkilöstöltä kysyttäessä olivat: parempi työn suunnittelu, ammattitaidon lisääminen, työympäristön viihtyvyys, sekä johdon ja työntekijöiden keskusteluyhteyden parantaminen.

Ohjelmaa konkretisoitiin tästä eteenpäin pitämällä yhteispalaveri, jossa oli mukana yritysten johdon lisäksi tuotannon työntekijöitä, mm. luottamusmiehet. Luottamusmiehiä oli jo aiemmin informoitu siitä, että yrityksessä suunnitellaan henkilöstön kehittämisohjelmaa, ja nyt oli tarkoitus rakentaa lihaa luiden ympärille siitä lähtökohdasta, että tuotannon edustajat pääsevät suoraan vaikuttamaan koulutuksen sisältöön. Tärkeää on, että hankkeelle muodostuu yhteinen kieli ja ajattelu kehittämistoiminnan tärkeydestä. Nämä asiat ovat asennetasolla puolin ja toisin, ja kehittämistoimien tulee olla tarpeeksi konkreettisia.

Seuraavassa vaiheessa järjestettiin yritystalouden perusasioita käsittelevä koulutuspäivä kaik-

kien neljän yrityksen koko henkilöstölle. Kahdessa suurimmassa yrityksessä päivän sisältö suunniteltiin yksilöllisesti yrityksen lähtökohdista, ja kahden pienemmän yrityksen osalta päivän sisältö oli samanlainen. Päivän vetämisen käytännön toteutuksesta vastasi eri konsultti kuin aiemmista tilaisuuksista syystä, että konsultilta vaadittiin metalliteollisuuden käytännön tuntemusta, eli jonkinlaista työuraa metalliyrityksissä. Sopivan taustan omaavan konsultin löytäminen ei ollut aivan yksinkertaista. Projektissa kouluttajina toimivat konsultit valitaan siten, että heidän aiempiin referenssiyrityksiinsä otetaan yhteyttä ja yrityksiltä tiedustellaan heidän konsultointikäytännöistään.

Kevään 1998 aikana toteutetaan puheena olevissa metalliyrityksissä koulutusta tiimityöskentelyyn ja esimiesvalmennukseen, uskallukseen esittää omia mielipiteitä, yhteistyövalmiuksien kehittämiseen ja työympäristö- ja työturvallisuuskysymyksiin.

Projektin kohteena olevissa yrityksissä on käynnistynyt prosesseja, joiden lopullinen päämäärä on muuttaa yritysten kulttuuria yhteistyöhaikuisemmaksi ja avoimemmaksi. Joitakin asioita voidaan jo sanoa yrityksissä tapahtuneen, ja aika näyttää jatkon onnistumisen. Yrityksen ilmapiiriin liittyvät asiat ovat pitkäjänteisiä ja muutokset suuntaan jos toiseen hitaita. Yritys sijaitsee vanhalla tehdaspaikkakunnalla, jossa kaupunki on aikanaan kasvanut ns. piipun juurille. Perinteiset vastakkainasettelut työnantaja- ja tekijäpuolella ovat siellä vielä voimissaan, mutta työilmapiiri on parantunut henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääntymisen jälkeen. Kaikessa vuonna 1998 toteutettavassa koulutuksessa sisältöjen suunnittelussa on mukana henkilöstön edustus, yleensä luottamusmies ja toinen tuotantotyöntekijä.

Myynti/markkinointiyritys, 23 henkeä

Keväällä 1997 projekti aloitti yhteistyön 23 hengen myynti/markkinointiyrityksen henkilöstön kehittämiseksi, tavoitteena oli aluksi lähin-

nä organisaation työtapojen tiimitys. Yrityksen henkilöstö rakentuu siten, että 6 ihmistä hoitaa yleishallintoa ja tuotekehitystä, ja 17 myynti-insinööriä on asiakastyössä ympäri Suomen. Organisaation alueellinen hajanaisuus aiheuttaa omat ongelmansa, ja yrityksen liikevaihto juuttui pari vuotta sitten 10 miljoonan markkan tasolle. Yritysten tavoitteena oli tehostaa toimintaa ja nostaa liikevaihto kasvuun. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ei laiteinvestoinneista ole hyötyä johtuen siitä, että yritys ei ole kappaletavaraa tuottava.

Pirkan oppivat organisaatiot -projekti järjesti aivan vuoden 1997 alussa, heti käynnistymisen jälkeen, tiedotustilaisuuden, josta ilmoitettiin paikallisessa valtalehdessä. Tiedotustilaisuudessa esiteltiin projektia lyhyesti, ja ohjelmaan oli myös otettu ulkopuolinen luennoitsija kertomaan yleisesti tiimityöstä, koska aiheen arveltiin kiinnostavan yrityksiä. Paikalle vaivautui vain kymmenkunnan yrityksen edustajia, joista yksi oli tässä tapauselostuksessa kerrotun yrityksen toimitusjohtaja. Tilaisuuden jälkeen yrityksen johtaja halusi kuulla lisää projektista, ja sovimme tapaamisesta.

Keväällä 1997 projektin edustajat ja yrityksen 2 johtajaa (samalla myös omistajat) tapasivat useita kertoja, kun tavoitteita yrityksen kehittämiseksi yritettiin määrittää. Palavereja kertyi suhteellisen paljon siksi, että yrityksen tavoitteet eivät olleet selviä itse yrityksellekään. Alkusuunnittelulle tyypillisiä ranskalaisten viivojen listoja syntyi monia, ja vaikeutena oli rajata asioita siten, että saataisiin aikaiseksi jännevä ja vain tiettyihin pääkohtiin keskittyvä kehittämissuunnitelma.

Lopulta päädyttiin kahteen pääkohtaan: tiimityöskentelyn luomiseen ja tietojärjestelmän kehittämiseen. Pirkan oppivat organisaatiot -projektin painopisteeksi sovittiin tiimityöskentelyvalmiuksien luominen ja itse toimivien tiimien luominen, sillä tietojärjestelmän kehittäminen on osa yrityksen perinteisen liiketoiminnan kehittämistä, kun taas Oppivat organisaatiot -projektin yhdeksi tavoitteeksi on kirjattu uusien inhimillisten käytäntöjen luominen.

Koulutus aloitettiin toukokuun alussa 1997 järjestämällä yrityksen koko henkilöstölle koulutuspäivä tiimiasioista: mitä hyötyä niistä on, miten ne voisivat palvella yrityksen tarpeita käytännössä ja muita yleisiä asioita tiimeistä. Päivän vetäjäksi projekti etsi tiimikouluttajan. Seuraava tilaisuus tiimiasioista järjestettiin heti kesäkuussa, ja sen jälkeen yrityksestä ilmaistiin halukkuus vaihtaa konsulttia. Syy tähän oli, että työt yrityksen kanssa aloittanut henkilö oli kouluttaja, siis enemmän luennoitsija kuin osallistuva konsultti. Projekti etsi jatkoa varten sovimman konsultin, joka onkin jatkanut työtään yrityksen kanssa siitä lähtien.

Vuonna 1997 yrityksellä oli yksitoista Pirkan oppivat organisaatiot -projektin organisoimaa koulutuspäivää. Määrä on suuri, mutta toimitusjohtajan kommentin mukaan investointi on ollut erittäin kannattava, sillä yrityksen liikevaihto kasvoi tiimien toiminnan aloittamisen jälkeen peräti kaksikymmentä prosenttia. On tietenkin mahdotonta sanoa, mikä osuus toimintojen tiimiyyttämisellä on ollut liikevaihdon kasvuun suoranaisesti. Yrityksen mukaan heidän ulkoisessa liiketoimintaympäristössään ei kuitenkaan ole tapahtunut mitään sellaista, joka selittäisi noin suuren liikevaihdon kasvun.

Käytännössä vuoden 1997 lopussa yrityksessä 17 myynti-insinöörin joukko on jaettu alueellisesti viideksi tiimiksi, joista kaksi toimii erittäin hyvin, kaksi keskinkertaisesti ja yksi huonosti. On syytä tähdentää, että toimivan tiimin luominen voi olla vaikeaa henkilö- ja muistakin asioista riippuen, ja näihin vaikeuksiin on syytä varautua tiimejä perustettaessa.

Tiimiyyttämisen yhteydessä luotiin myös sitä tukeva palkkiojärjestelmä. Myynti-insinöörit saavat entiseen tapaan peruspalkan ja henkilökohtaisen provision, mutta uutena asiana parhaan tuloksen tehnyt tiimi palkitaan sekä rahallisesti että maksamalla viikon etelänmatka. Konkreettinen kannustejärjestelmä auttaa suuresti uusien toimintatapojen läpiviemistä yrityksissä, sillä työntekijöiden täytyy nähdä myös henkilökohtainen hyötynsä uusiin toimintatapoihin siirryttäessä. Tärkeänä asiana tuli vuo-

den 1998 alussa myös ilmi, että henkilöstön keskinäinen kilpailu on vähentynyt ja työtyytyväisyys parantunut.

Yrityskulttuuriin toimintatapojen muutokset ovat vaikuttaneet selvästi henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten lisääntyneenä huomioon otamisena yrityksen asioita koskevassa päätöksenteossa. Koko yrityksen henkilöstö kootaan säännöllisesti yhteen, ja ongelmat sekä mahdolliset epäkohdat keskustellaan ja niihin puututaan "maton alle" lakaisemisen sijasta. On erittäin tärkeää, että kun vanhoja toimintatapoja muutetaan, niin muutosten vaikutuksista kerätään henkilöstöltä jatkuvasti palautetta. Motivaatio omaan työhön varmasti kasvaa, kun henkilöstö tietää, että heidän palautteensa pohjalta myös toteutetaan muutoksia.

Kuvatussa yrityksessä yhteistyö yrityksen ja Pirkan oppivat organisaatiot -projektin välillä jatkuu, ja tarkoituksena on jättää yrityksen jatkuvasta kehittämisestä yhä enemmän suunnittelu- ja toteutusvastuuta yritykselle itselleen, jolloin se on riippumaton määräaikaista projektista.

Onnistumiselle tärkeät asiat

- Jos pyritään todellisiin tuloksiin ja pitkäjänteiseen henkilöstöpolitiikkaan, niin kehittämis-toimet on kohdistettava suoraan koko henkilöstöön, jolloin ihmiset tuntevat olevansa mukana asiassa.
- Koko henkilöstön mielipiteitä kannattaa kysyä jo suunnitteluvaiheessa.
- Aivan alussa yrityksen ylimmän johdon vakuuttaminen on välttämätöntä, sen jälkeen tuotantohenkilöstön edustus tulee saada mukaan mahdollisimman nopeasti.
- Hyödyt yritykselle on pystyttävä osoittamaan jollain aikavälillä, vuosi lienee sopiva aikajänne.
- Muutosprosessi täytyy pitää käynnissä yrityksessä, eli alkuinnostuksen jälkeen seuraavista tilaisuuksista ja aiheista pitää sopia mahdollisimman nopeasti.
- Yrityksestä pitäisi löytää henkilö, joka vas-

taa kehitysohjelmasta yrityksessä ja toimii yhdyshenkilönä projektiin päin; muutoin suunnitelmien toteuttamisesta ei helposti vastaa kukaan, ja asiat jäävät puolitiehen.

- Kehittämisen on lähdettävä yrityksen tarpeista! Kahta samanlaista yritystä ei ole.
- Jokaisen tilaisuuden jälkeen niiden onnistuminen on tarkastettava.

Sudenkuopat

- Tarjotaan yritykselle valmis koulutusohjelma, joka ei pohjaa yrityksen tarpeisiin. Oppi-

Käsityksiä oppivasta organisaatiosta

Oppiva organisaatio ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Voidaan helposti erottaa ainakin kolme näkökulmaa oppivaan organisaatioon:

1. Kyberneettis-systeemiseen ajatteluun pohjautuvista malleista ensimmäisiä mainintoja lienee Cyert-Marchin kirjoituksissa 1963, ja nykyään tunnetuin ajatusten esiintuoja on amerikkalainen Peter Senge. Tunnusomaista malleille on vahva pitäytyminen systeemiajattelussa. Organisaatio mielletään vuorovaikutusjärjestelmäksi, jonka toiminnot vaikuttavat kaikki toisiinsa ja jonka mekanismeja voi tietoisesti muuttaa.

2. Oppijalähtöiset mallit: esimerkiksi David Kolbin tai Burgoyne & Pedler & Boydell -kolmikön käsitykset siitä, miten yksilön oppiminen ohjataan organisaation pääomaksi ja vahvuustekijäksi.

3. Laatuajattelulähtöiset mallit näkökulmana oppivaan organisaatioon; ajatusten suomalaisina edustajina ovat esimerkiksi Urpo ja Anita Sarala kirjoituksiin. Laatulähtöisissä malleissa henkilöstön kehittäminen nähdään osana yrityksen yleistä laatuajattelua ja sen systemaattista kehittämistä.

laitokset tarjoavat ohjelmia, projektit kysyvät, mitä tarvitaan, ja tekevät ohjelman sen mukaan!

- Mennään mestaroimaan yritykseen asenteella, että "nyt kerron, miten teillä pannaan asiat kuntoon". Liittyy osin edelliseen kohtaan.

- Ei pidetä yhteyttä yritykseen riittävästi. Henkilökohtaiset käynnit, lyhyetkin, ovat tärkeitä projektin ollessa käynnissä. Paljon voi hoitaa puhelimitsekin, mutta ei rakentaa tarvittavaa henkilökohtaista luottamusta.

- Yrityksessä on käynnissä liikaa erilaisia kehittämisprojekteja liian lyhyellä aikavälillä.

Pirkan oppivat organisaatiot -projektin näkökulma oppivaan organisaatioon on lähimpänä kolumma näkökulmaa eli laatuajattelulähtöisiä malleja (ks. luokittelu laatikossa edellisellä sivulla). Tämä johtuu siitä, että projektissa mukana olevat yritykset ovat suurimmaksi osaksi perusteollisuutta, eli kappalevaratuotannollisia. Perinteisessä teollisuudessa työ on usein vuoro-työtä ja työtehtävät on ositettu. Kun Oppivat organisaatiot -projektia markkinoitiin nykyisille projektin

kohdeyrityksille, laatuajatteluun jollain tavalla liittyvät asiat menivät paremmin "perille" yritysten johtajille kuin jotkin ihmisläheiset tai yksilön tarpeista lähtevät mallit.

Käytännössä projektin työ tehdään kuitenkin tuotantohenkilöstön kanssa, sillä kuluneen puoleltoista vuoden aikana esimerkiksi metalliteollisuudesta saatu viesti on sellainen, että noin 30 prosenttia tuottavuuden paranemisesta voidaan saavuttaa uusilla laiteinvestoinneilla ja johdon kouluttamisella ja 70 prosenttia tuottavuuden lisäyksestä on saatavissa vain tuotantotyöntekijöiden suoralla koulutuksella esimerkiksi tiimi- tai laatuajatteluun.

Sopivien konsulttien löytäminen on hankalaa, kun konsultin pitää toimia suoraan tuotantotyöntekijöiden kanssa. Useimmilla Oppivat organisaatiot -projektin konsulteilla on metalliteollisuuden tausta ja teknillinen koulutus.