

# Yrittäjäkeskeisyydestä yhteistoimintaan

## KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPURAPORTTI

Raportin laati:

Organisaatiokonsultti, KTT, YTM Heli Pietilä, ZoomIN Oy, 050 350 1860

Sah-Ko Oy:n yhteyshenkilöt:

Toimitusjohtaja Jukka Estama, 0400 530 815

Talousjohtaja Helena Inkala, 0400 978 240



Hankenumero: 118217  
Yrittäjakeskeisyydestä yhteistoimintaan  
1.6.2018 - 30.6.2019

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.



# Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen .....	3
2. Hankkeen tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle .....	4
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija .....	5
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....	6
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	9
Roolien uudelleen jakaminen: vastuiden ja valtuuksien tasapainotus.....	9
Tiedolla johtamisen menetelmät.....	10
Strategiakäytännöt ja strategiatyöhön liittyvä osaamisen kehittäminen.....	11
Jatkuvan kehittämisen käytännöt .....	13
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet .....	14
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä .....	15
8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	16



## 1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Sah-Ko Oy on vuonna 1955 perustettu teollisuudelle palveluita tuottava metallialan yritys, joka auttaa asiakkaitaan ylläpitämään näiden omaa kilpailukykyä, tarjoamalla tuotantoprosessien ylläpitoon ja tehostamiseen liittyviä palveluita ja tuotteita. Sah-Kon palvelutarjonta koostuu konepajavalmistuksesta, monipuolisesta teollisuuden kunnossapidosta, putkihitsauksesta ja putkiasennuksesta sekä metallimyynnistä. Toiminta on vastaavasti organisoitu neljään toisiaan tukevaan yksikköön: konepajaan, teollisuuden kunnossapitoon, vaativiin putkihitsauksiin sekä metallimyyntiin.

Sah-Kon asiakaskunta muodostuu pääosin prosessiteollisuuden yrityksistä (mm. teräs-, paperi-, sellu-, kaivannais- ja kemian teollisuus) ja voimalaitoksista. Sah-Kon päivittäistä toimintaa ohjaavia arvoja ovat joustavuus, lupausten pitäminen, osaaminen ja asiakastyytyväisyys. Sah-Kossa oleellisen tärkeitä panostuskohteita ovat toimintamenetelmät, laatu ja työturvallisuus.

Sah-Kon kaikki toiminnot on sertifioitu ISO 9001:2008 ja ISO 14001:2004 laatu- ja ympäristöstandardien mukaisesti ja Sah-Kolla on myös teräsrakenteiden valmistuksen standardin EN1090-2 mukainen sertifiointi. Lisäksi Sah-Ko on HSEQ -auditoitu.

Sah-Kossa työskentelee yhteensä noin 100 henkilöä, joista noin 85% on työntekijöitä ja loput toimihenkilöitä ja johtoa. Sah-Kon liikevaihto oli vuonna 2018 noin 10,6 milj. euroa.

Keväällä 2018 Sah-Kon henkilöstöltä tuli aloite toiminnan kehittämistarpeiden kartoittamiseen. Tämän aloitteen pohjalta huhti-toukokuussa 2018 Sah-Kossa haastateltiin henkilökohtaisesti 66 henkilöä, mikä on 73% yhtiön koko henkilöstöstä. Haastatelluista 75% oli työntekijöitä ja 25% toimihenkilöitä. Haastattelut toteutettiin ulkopuolisen asiantuntijan toimesta. Näiden haastatteluiden lisäksi henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus antaa kirjallisesti kehittämisehdotuksia. Haastatteluiden perusteella saattoi päätellä, että yrityksessä on hyvä henki, mutta toiminnan ja johtamisen kehittämisestä nousi esiin toiveita sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden taholta. Yhtiön johto päätti hallituksen kannustamana ja yhteistyössä henkilöstön kanssa käynnistää tähän liittyviä kehittämistoimia, joille haettiin ja saatiin tukea Työsuojelurahastolta. Kehittämishanke ”yrittäjakeskeisyydestä yhteistoimintaan” käynnistyi 1.6.2018.

Kehittämisen lähtökohdaksi tunnistettiin tarve muuttaa toiminta- ja johtamiskulttuuria niin, että vuosien saatossa vakiintuneesta, yrittäjakeskeisestä toimintatavasta siirryttäisiin toimintamalleihin, joissa tehtäviä, vastuita ja valtuuksia jaetaan organisaatiossa laajemmin. Toimihenkilöiden osalta tämän arvioitiin tarkoittavan esimerkiksi tehtäväsisältöjen ja vastuiden uudelleen määrittämistä ja tietotekniikan aiempaa parempaa hyödyntämistä avoimemman tiedonjakamisen mahdollistajana. Työntekijöiden osalta muutoksen arvioitiin tarkoittavan esimerkiksi konepajan ammattilaisten itseohjautuvuuden lisäämistä tuotantotiimeissä, kun työtä oli aiemmin totuttu tekemään perinteisemmin työnjohdon ohjauksessa. Samalla myös työnjohdon ja johdon roolin uudelleen tarkastelu tulisi ajankohtaiseksi. Lisäksi yrityksen sisäisten palveluiden ja yksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen määritettiin osaksi hanketta, jotta perusta sujuvalle työlle ja työn jatkuvan kehittämisen käytännöille vahvistuisi.

Myös yrityksen strategiakäytännöt katsottiin tarpeelliseksi käydä läpi ja määrittää niin, että ne palvelevat juuri tämän yrityksen tarpeita, sillä yleisesti tarjolla olevat, monikansallisille yrityksille vuosien saatossa kehitetyt strategiamallit saattavat osoittautua liian raskaiksi ja jäykiksi joustavuutta tavoittelevassa pk-yrityksessä. Yhtiössä ei hankkeen käynnistyessä ollut sovittuja käytäntöjä osaamisen kehittämiseen ja siksi strategiatyöhön kiinnitetty osaamisen johtaminen on ollut hankkeen työlliställä. Uudenlaista otetta strategiatyöskentelyyn päätettiin etsiä hallituksen, johtoryhmän ja henkilöstöryhmien yhteistyönä.

## 2. Hankkeen tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Hankkeen tavoitteena oli siirtyä askeleittain perinteisestä, yrittäjävetoisesta toimintamallista käytäntöihin, joissa vastuuta ja valtuuksia organisaatiossa jaetaan laajemmin. Tämän muutoksen yhtenä tavoitteena oli vahvistaa henkilöstön oma-aloitteisuutta oman työnsä ja yhtiön toiminnan kehittämisessä. Muiden teollisuuden alojen tavoin, myös konepajatoiminta on murrosvaiheessa teknologian kehittyessä, ja niinpä toimialalla odotettavissa oleviin muutoksiin varautuminen on välttämätöntä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Osana tulevaisuuteen valmistautumista on tärkeää myös arvioida ja suunnitella sitä, kuinka henkilöstön osaamista voidaan pitää ajan tasaisena toimintaympäristön ja työmenetelmien muuttuessa. Muutokset edellyttävät hyvää yhteistyötä ja yhteisen näkemyksen aikaansaamista yhtiön johdon ja henkilöstöryhmien kesken.

Henkilöstön kirjallisessa palautteessa, suoritetuissa haastatteluissa, työntekijöistä ja toimihenkilöistä kootun kehitysryhmän keskusteluissa ja johtoryhmässä tunnistettiin mahdollisia kehittämisen kohteita. Seuraavat valittiin kehittämisen kohteiksi, koska niillä arvioitiin olevan paras vaikuttavuus hankkeen tavoitteen – yrittäjäkeskeisyydestä yhteistoimintaan siirtymisen – kannalta:

1. strategiatyön, johtoryhmän työskentelyn ja esimiestyön kehittäminen
2. työn sujuvuuden kehittäminen henkilöstöä enemmän kuunnellen
3. tiedolla johtaminen ja sisäinen viestintä
4. vastuiden ja valtuuksien selkeyttäminen organisaatiossa
5. HR-näkökulman vahvistaminen: organisoituminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi

Ylläolevat tavoitteet hyväksyttiin myös yhtiön hallituksessa, jolle hankkeen etenemisestä on raportoitu kuukausittain. Kehitystyön työryhminä ovat toimineet johdon ja henkilöstön edustajista muodostettu kehitysryhmä ja yrityksen johtoryhmä. Hankkeen asiantuntijalla on ollut vastuu projektin osa-alueiden koordinoinnista hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntija on toiminut tiiviissä yhteistyössä yhtiön hallituksen, johdon ja henkilöstön kanssa.

Sah-Kon henkilöstössä on paljon osaamista, jota päivittäin työssä käytetään. Lisäksi henkilöstössä oli tunnistettavissa alkuhaastatteluissa potentiaalia, joka on saattanut jossain määrin jäädä piiloon, kun vastuu ja valtuudet päätöksenteosta on koettu olevan omistajayrittäjällä. Tässä hankkeessa on etsitty tähän perinteiseen johtamismalliin uudistumisen keinoja, joilla henkilöstölle tehdään enemmän tilaa osallistua päätöksentekoon ja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Hankkeessa on kyse merkittävästä Sah-Kon käytäntöjen ja toimintakulttuurin muutoksesta.

Hankkeen sisältö kiinnittyy myös strategiatyön käytäntöihin, joten hankkeen asiantuntijalle KTT Heli Pietilälle avautui mm. mahdollisuus tarkastella sitä, kuinka hänen väitöstutkimuksensa tulokset ("jokainen organisaatiossa on potentiaalinen strategisti") olisivat sovellettavissa tässä kontekstissa.

### 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Tässä hankkeessa sovellettiin esimerkiksi seuraavia strategiatyöhön, toiminnan kehittämiseen, tiedolla johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia:

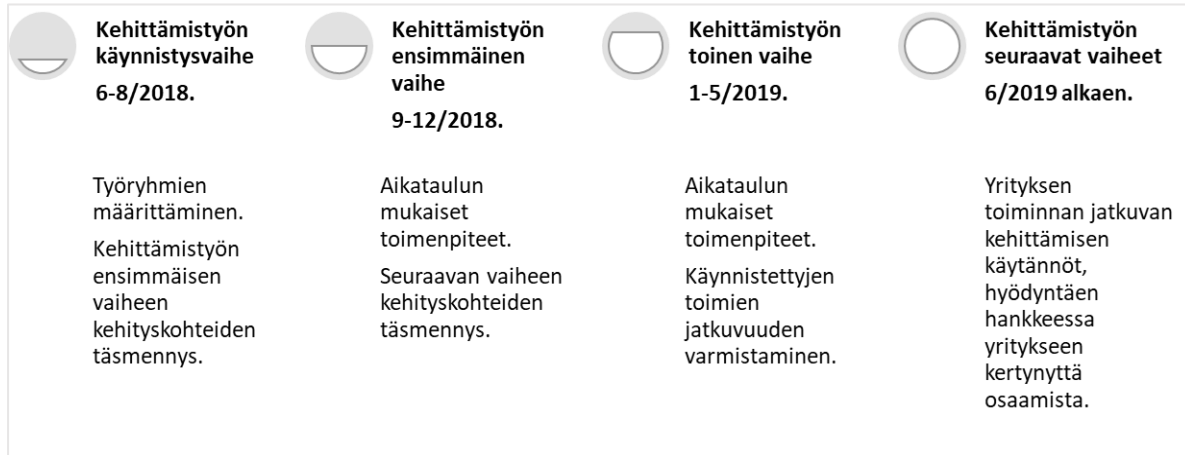
- Strategia käytäntönä (Strategy-as-practice)
  - Pietilä Heli (2015). Strategiatyöhön osallistuminen: strategitit ja strategiaselviytyjät. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
  - Strategia käytäntönä -tutkimus: <http://www.s-as-p.org/research-agenda>
- Toiminnan kehittäminen ja tiedolla johtaminen
  - Modig, Åhlström (2018). Tätä on Lean – ratkaisu tehokkuusparadoksiin.
  - Jalonen Harri (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, Stenvall, Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä.
  - Kaplan, Norton (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. HBR.
- Henkilöstötuottavuuden johtaminen: osaaminen, motivaatio ja työkyky
  - Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen (2018). Henkilöstötuottavuuden johtaminen. Tutkimus.
  - Aura, Ahonen, Hussi (2015). Henkilöstötuottavuus ja eurot - case rakennusala. Tutkimus.
  - Salmela-Aro, Nurmi (toim.) (2017). Mikä meitä liikuttaa. PS-kustannus.
  - Valmentavan johtamisen asenteet ja käytännöt (merkitykselliset tavoitteet, itseohjautuvuus, halu kehittyä ja kehittää, yksilöiden ja organisaation potentiaali).

Hankkeen asiantuntijana on toiminut KTT, YTM Heli Pietilä ZoomIN Oy:stä. Asiantuntijan roolina on ollut hankkeen työryhmien aktiviteettien koordinointi ja yhteensovittaminen hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi asiantuntija on tuonut hankkeeseen oman strategia- ja johtamiskäytäntöihin liittyvän kokemuksensa ja osaamisensa, mikä on edistänyt sekä toimintakulttuurin ja johtamiseen liittyvien toimintatapojen uudistamista että avoimempaan tiedonjakamiseen liittyvien käytäntöjen ja työvälineiden kehittämistä ja käyttöön ottamista.

Hankkeen alusta alkaen asiantuntijan rooli on ollut varmistaa käytäntöjä, joilla kehittämisosaaminen ja kehittämisen käytännöt jäisivät yrityksen haltuun siinä vaiheessa, kun hanke päättyy. Yrityksen omia kehittämisvalmiuksia kasvattamalla voidaan yksittäisestä hankkeesta parhaiten saavuttaa pitkällä tähtäimellä merkittävää vaikuttavuutta.

## 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin hankehakemuksen mukaisella sisällöllä ja pääpiirteissään se vaiheistettiin seuraavasti (kuva 1)



Kuva 1. Kehittämishankkeen vaiheistus

*Kehittämistyön käynnistysvaiheessa* kehittämistarpeita täsmennettiin tätä varten nimetyssä kehittämisryhmässä, jossa oli mukana sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden edustajia ja jota hankkeen asiantuntija fasilitoi. Tämä ryhmä on kokoontunut yhteensä neljä kertaa hankkeen aikana, kunnes sen työtä jatkoi marraskuussa 2018 perustettu Kehys-ryhmä, joka on kuukausittain säännöllisesti kokoontuva henkilöstön ja johdon yhteistyöryhmä toiminnan kehittämiseen. Käynnistysvaiheen täsmennetyt kehittämistarpeet käytiin läpi myös johtoryhmässä ja hallituksessa.

Hankkeen kehittäminen jaettiin ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että yhtä aikaisesti olisi käynnissä vain rajallinen määrä kehittämisaktiviteetteja, sillä erillisiä resursseja kehittämisyyöhön ei ollut yhtiön sisällä käytettävissä. Jotta tuloksia olisi mahdollista saada aikaan, nähtiin järkeväksi sovittaa tavoitteet resurssien mukaisesti. Kehittämistyön ensimmäinen vaihe keskittyi johtamisen, tiimityön vahvistamisen ja sisäisen viestinnän tavoitteisiin. Tässä vaiheessa toteutettiin seuraavia osakokonaisuuksia

- Konepajalla alettiin suunnitella työtiimimallia, jossa työntekijät aiempaa itsenäisemmin yhdessä suunnittelevat ja aikatauluttavat työtään.
- Toimihenkilöiden työn kehittämiskeskustelut käytiin jokaisen toimihenkilön kanssa. Vastuita ja valtuuksia täsmennettiin ja tehtäväkuvaukset päivitettiin. Tämän tarkoituksena on ollut pohjustaa sitä, että projektin aikana voidaan siirtää yhä enemmän tehtäviä yrittäjä-toimitusjohtajalta yksikönjohtajille ja edelleen työnjohtajille.
- Sah-Kon Intranet on rakennettu sisäisen tiedottamisen kanavaksi hyödyntäen yhtiössä jo valmiina ollutta O365-ympäristöä. Intranet Uutiset on koko Sah-Kon henkilöstön luettavissa ja työntekijöille on hankittu uudet päätelaitteet taukutiloihin uutisten ja muun Intranetista löytyvän tiedon lukemiseen. Intranet on käytettävissä myös mobiilisti.

- Jatkuvan kehittämisen ja yhteistyön vahvistamiseksi perustettiin YT-ryhmän kaltainen, mutta ainoastaan toiminnan kehittämiseen painottuva Kehys-ryhmä (KEHittäminen ja Yhteistyö Sah-Kossa), jossa jäseninä ovat johdon edustajien lisäksi toimihenkilöiden ja työntekijöiden luottamushenkilöt sekä työsuojeluvaltuutetut. Hankkeen käynnistysvaiheessa koottu kehitysryhmä on lisäksi kokoontunut syksyn aikana vielä kerran, jotta ryhmällä on ollut mahdollisuus osaltaan antaa näkemyksensä hankkeen etenemiseen.
- Johtoryhmätyöskentelyä ja siihen liittyviä käytäntöjä on uudistettu mm. täsmentämällä johtoryhmän kokousten asiasisältöjä, muuttamalla raportointikäytäntöjä ja siirtämällä johtoryhmän raporttien ja kokousten dokumentointi helppokäyttöisempään O365-ympäristöön, joka tukee aiempaa paremmin myös mobiilikäyttöä.

Kehittämistyön toinen vaihe keskittyi strategiakäytäntöihin, jatkuvan kehittämisen käytäntöjen perustan luomiseen sekä tiedon läpinäkyvyyden käytäntöihin ja menetelmiin. Tässä vaiheessa toteutettiin seuraavia osakokonaisuuksia

- Strategiatyöryhmät käynnistyivät niin, että työryhmissä oli mukana johdon, toimihenkilöiden ja työntekijöiden edustajia. Strategiatyöryhmien työn etenemistä on seurattu ja ohjattu johtoryhmässä ja hallituksessa.
- Tiedon läpinäkyvyyden tueksi otettiin käyttöön Power BI raportointi, joka luo perustan sille, että sekä johdolle että työntekijöille saadaan visualisoitua työssä onnistumisen mittareita. Perusraportteja johdon ja toimihenkilöiden käyttöön on toteutettu hankkeen aikana ja raportoinnin kehittäminen työntekijöiden mittareiden visualisoimiseksi jatkuu yhtiön toimesta hankkeen päätyttyä.
- Lisäksi hankkeen rinnalla käynnistettiin keväällä 2019 seuraavia tästä hankkeesta irrallisia, mutta hankkeen tavoitteita erinomaisesti tukevia aktiviteetteja
  - Käynnistettiin Lean/5S-projekti, jossa työntekijät pääsivät itse suunnittelemaan ja toteuttamaan työympäristöönsä ja työturvallisuuteen liittyviä parannuksia. Asiantuntijana on toiminut DI Jussi Moisio Arter Oy:stä.
  - Toteutettiin kattava työhyvinvointikysely, joka perustui Henkilöstötuottavuuden näkökulmaan. Analyysin toteutti FT Ossi Aura. Työhyvinvointikysely tullaan uusimaan keväällä 2020.
  - Työnjohtajille käynnistettiin esimiesvalmennusohjelma, joka jatkuu syksyllä 2019. Kouluttajana on toiminut KTM Kristiina Määttä KeyColleague Oy:stä.
  - HR-järjestelmän uudistamisen selvitystyö käynnistyi. Tämän yhtenä tavoitteena on parantaa koulutus suunnittelua ja koulutusten seurantaa ja näin varmistaa osaamisen kehittämisen systemaattisuutta strategiатыön ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta.

Hankkeen etenemistä on käyty läpi säännöllisesti johtoryhmässä ja yhtiön hallituksessa koko hankkeen ajan. Hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi on tehty työtä monessa eri ryhmässä, jotka



edistivät hankkeen keskeisintä, toimintakulttuuriin liittyvää tavoitetta - yrittäjäkeskeisyydestä yhteistoimintaan - seuraavasti

<b>Ryhmä</b>	<b>Kehittämisen painopisteet ja esimerkkejä toteutuksesta</b>
<b>Hallitus</b>	Johtoryhmän tehtävien selkeyttäminen suhteessa hallituksen rooliin. Täsmennettiin esimerkiksi asiat, jotka kuuluvat johtoryhmän käsiteltäviksi, jolloin hallitukseen tuodaan vain hallitukselle kuuluvat asiat.
<b>Johtoryhmä</b>	Johtoryhmän käytäntöjen kehittäminen ja johtoryhmän roolin vahvistaminen koko yhtiön johtamisessa toimitusjohtajan apuna. Yksikönjohtajien roolia on vahvistettu ja tuettu esimerkiksi kehittämällä tiedolla johtamisen menetelmiä ja raportointikäytäntöjä.
<b>Strategia-työryhmät</b>	Strategiatyön yhteydessä tunnistettiin yhtiön tulevaisuuden kannalta keskeisiä kysymyksiä, joita ratkomaan on kerätty henkilöstöstä fokus-ryhmiä. Näihin ryhmiin on osallistunut sekä toimihenkilöitä että työntekijöitä. Yhtenä keskeisenä asiana myös strategiatyön kannalta on korostunut avoin tiedon jakaminen, jotta tieto olisi aiempaa joustavammin tarvitsijoiden käytettävissä. Tämän edistämiseksi hankkeen aikana kohdistettiin toimia datan parempaan hyödyntämiseen ja raportointiin toiminnanohjauksessa.
<b>Työnjohtajat</b>	Työnjohtajien roolin täsmentäminen suhteessa yksikönjohtajiin ja työntekijöihin. Tämän tarkoituksena on myös viedä vastuuta ja valtuuksia organisaatiossa alaspäin, jotta toiminta olisi sujuvaa ja joustavaa. Tätä tukemaan Sah-Ko järjesti työnjohtajille esimiesvalmennusta tämän hankkeen ulkopuolella kevään 2019 aikana.
<b>Kehys-ryhmä</b>	Henkilöstön ja johdon yhteistyöryhmässä päätettävät asiat ja tähän liittyvät käytännöt ja vastuut on määritetty. Esimerkiksi aloitetoiminta, toiminnan kehittäminen ja työhyvinvointi on otettu Kehys-ryhmässä säännöllisesti valmisteltaviin ja päätettäviin asioihin, kun ne aiemmin ovat olleet vain toimitusjohtajan tai johtoryhmän asialistalla.
<b>Työhyvinvointitulosten käsittelyryhmissä</b>	Tulosyksiköissä on käyty läpi yksikönjohtajien johdolla huhtikuussa 2019 toteutetun työhyvinvointikyselyn tulokset ja kerätty työntekijöiltä kehittämisideoita. Nämä kehittämisideat on koottu johtoryhmälle käsiteltäväksi. Sama kysely tehdään uudelleen keväällä 2020.
<b>Osastopalaverit</b>	Työntekijöiden kanssa on mm. käynnistetty suunnittelu siitä, kuinka voitaisiin siirtyä osittain itseohjautuvaan tiimimalliin. Lisäksi keväällä 2019 käynnistettiin Lean/5S-työ, jossa työntekijät ovat itse päässeet suunnittelemaan oman työympäristönsä järjestelyjä ja työn sujuvuuden lisäämistä.

Taulukko 1. Hankkeen ryhmät

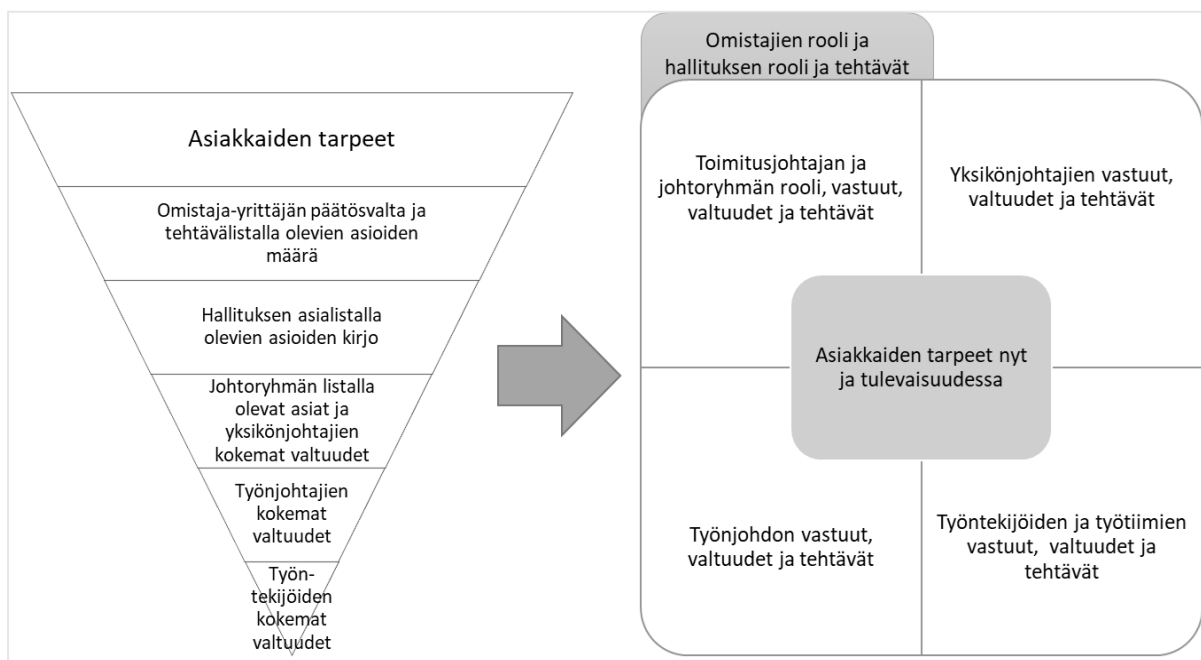
Sen lisäksi, että työhyvinvointikyselyt käsiteltiin työntekijöiden ja toimihenkilöiden kanssa ryhmissä keväällä 2019, jokainen toimihenkilö kävi esimiehensä kanssa jo syksyllä 2018 henkilökohtaisen työn kehittämiskeskustelun, jonka tavoitteena oli tunnistaa keinoja parantaa työn sujuvuutta ja täsmentää vastuuta ja valtuuksia tarpeelliselta osin.

## 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeessa tunnistettiin, että toimintakulttuurin muutos ei tapahdu paneutuen yksittäiseen, kapeaan kohteeseen, vaan organisaation toimintaa ja vastuuta on tarkasteltava kokonaisuutena. Yrittäjäkeskeisyys tunnistettiin mm. siitä, että toimitusjohtajana toimivan omistaja-yrittäjän työllistämällä olevien tehtävien määrä listattiin ja hänen kauttaan kulkevien asioiden määrä todettiin mittavaksi. Asioiden keskittäminen oli periytynyt toimintamallina vuosikymmenien saatossa sukupolvelta seuraavalle, jolloin siitä oli tullut osa perheyriksen toimintakulttuuria. Hankkeen myötä tätä perinteistä valta-asetelmaa haluttiin uudistaa ja niinpä heti hankkeen alussa toimitusjohtajan työllistämällä olevien tehtävien vastuuden ja valtuuksien muutoksille asetettiin tavoitteet. Samanlaista keskustelua käytiin hallituksen roolista suhteessa johtoryhmän rooliin, toimitusjohtajan roolista suhteessa yksikönjohtajien rooliin jne. Samalla päätettiin, että *roolien uudelleen jakaminen* tulisi olemaan hyvin vaikeaa ilman parannuksia *tiedolla johtamisen menetelmiin*. Hankkeen tulosten vaikuttavuuden kannalta nähtiin tärkeäksi saada aikaan muutoksia sekä *strategiakäytännöissä ja strategiatyöhön liittyvässä osaamisen kehittämisessä* että työn sujuvuutta edistävissä *jatkuvan kehittämisen käytännöissä*. Tuloksissa on käsitelty näitä näkökulmia.

### Roolien uudelleen jakaminen: vastuuden ja valtuuksien tasapainotus

Koska tavoitteena oli saada aikaan muutos lähtötilanteesta (yrittäjäkeskeisyys) tavoitetilanteeseen (yhteistoiminta), hankkeessa päädyttiin etsimään keinoja vastuuden ja valtuuksien tasapainottamiseen (kuva 2).



Kuva 2. Vastuuden ja valtuuksien tasapainotus

Yhtiön hallitus, jolla oli ollut asialistallaan myös tyypillisesti johtoryhmälle kuuluvia asioita, on siirtynyt selkeämmin hallituksen rooliin ja johtoryhmä on ottanut vastuun yhtiön johtamisesta toimitusjohtajan

apuna. Asiakkaiden tarpeet ovat olleet ja ovat jatkossakin keskeisiä ja se näkyy myös vastuiden ja valtuuksien tasapainotusta kuvaavassa muutoksessa (kuva 2). Sen sijaan yrityksen sisäisiä vastuita on määritetty hankkeen tavoitteen mukaisesti uudelleen: toimitusjohtajana toimivan omistaja-yrittäjän tehtävälistaa on karsittu, ja vastuita ja valtuuksia on siirretty yksikönjohtajille ja myös muille toimihenkilöille, jotta asiat saadaan etenemään entistä joustavammin.

Työntekijöiden tiimimalli on hankkeen aikana edennyt, mutta hyvää toteutusmallia vielä etsitään ennen siihen siirtymistä. Työntekijöiden valtuuksia oman työn ja työympäristön suunnittelussa on kuitenkin jo tuettu 5S-projektilla, joka käynnistyi keväällä 2019. Ensimmäiseksi 5S-ryhmäksi valittiin Hitsaamo, jossa työntekijät ja työsuunnittelijat yhdessä mm. suunnittelivat ja toteuttivat työntekijöiden käyttöön hitsauspöydät. Lisäksi ryhmässä suunniteltiin ja toteutettiin Hitsaamon työympäristön 5S-vaiheet. Toinen 5S-ryhmä on käynnistynyt kesäkuussa 2019 ja johtoryhmä seuraa myös jatkossa 5S-projektin etenemistä.

Vastuiden ja valtuuksien tasapainottamisen hyödyt ovat sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä hankkeen tavoitteiden mukaiset. Henkilöstön potentiaali ja osaaminen pääsee paremmin käyttöön ja samalla se avaa mahdollisuuksia parempaan työhön vaikuttamiseen ja työn kehittämiseen. Myös toiminnan joustavuus paranee, kun päätöksiä tehdään ylimmän johdon sijaan enemmän työnjohdon ja myös työntekijöiden toimesta.

### Tiedolla johtamisen menetelmät

Tiedolla johtamisen kysymyksiin vastattiin kahdesta näkökulmasta: kuinka sisäistä viestintää yleisistä asioista voitaisiin parantaa ja kuinka toimintajärjestelmän tiedon käytettävyyttä voitaisiin kehittää. Tiedon läpinäkyvyyden lisääminen nähtiin oleelliseksi tämän hankkeen tavoitteen kannalta: jotta kukin voi tehdä oman työnsä kannalta tarkoituksenmukaisia ratkaisuja, on omalle vastuualueelle kuuluvan tiedon oltava käytettävissä siinä muodossa, että analyysin ja johtopäätösten tekeminen on mahdollista.

Sisäisen viestinnän työvälineeksi valittiin yrityksessä jo käytössä ollut O365-ympäristö, jolla toteutettiin intranet tiedottamisen kanavaksi. Intranet käsittää sekä henkilöstölle suunnatut uutiset että yleisiä ohjeita. Lisäksi O365-ympäristöstä otettiin käyttöön OneNote kokousten muistioiden ja liitteiden säilytykseen. Näillä valinnoilla haluttiin varmistaa, että henkilöstöllä on tietoon pääsy myös mobiilisti, koska osa työstä tehdään asiakkaiden tiloissa.

Toimintajärjestelmän tietojen läpinäkyvyyttä nähtiin tarpeelliseksi lisätä, jotta vastuiden ja valtuuksien uudelleen määrittäminen olisi mahdollista. Tietoon liittyi esimerkiksi kysymyksiä siitä, missä ja miten tieto (data) syntyy ja kenen toimesta, miten se kootaan käytettävään muotoon ja kuinka se olisi parhaiten tarjolla tiedon tarvisijoille. Näitä tiedolla johtamiseen liittyneitä kysymyksiä jäsentää hyvin myös seuraava taulukko

Tieto-ongelma	Määritelmä	Esimerkki
<i>Epävarmuus</i>	Tosiasioita koskevan informaation puute.	Mitkä ovat läpimenoajat suhteessa käytettyihin resursseihin?
<i>Monimutkaisuus</i>	Vaikeus tietää tarkasti asioiden ja ilmiöiden välisten kytkösten suuntaa ja voimakkuutta.	Miten tuotteen hinnan alentaminen X prosentilla vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja tuotteen markkinaosuuteen?
<i>Epäselvyys</i>	Tulkintaa edellyttävä ilmiö ei sovi tulkitsijansa maailmankuvaan, jolloin saatavilla oleva informaatio ei käynnistä ilmiön mielekkääseen tulkintaan johtavaa prosessia ja ilmiö on vaikea tulkita.	Miten esineiden internet disruptoi toimialan liiketoimintamalleja?
<i>Monitulkintaisuus</i>	Ilmiötä katsotaan eri näkökulmista, jolloin lopputuloksena on keskenään ristiriitaisia tulkintoja sinällään loogisesta informaatiosta.	Pitäisikö yrityksen strategiaa viedä suuntaan X, Y vai Z?

Taulukko 2. Tieto-ongelmien määritelmät (Jalonen 2015)

Edellä kuvattua tieto-ongelmien määrittelyä ja siihen liittyvää ratkaisumallia voitiin vastaavasti hyödyntää myös tietoon liittyvien ongelmien ratkaisemiseen:

Tieto-ongelma	Tavoite	Ratkaisu
<i>Epävarmuus</i>	Epävarmuuden vähentäminen	Hanki lisää informaatiota.
<i>Monimutkaisuus</i>	Monimutkaisuuden yksinkertaistaminen	Analysoi tietoa, jotta ilmiön kannalta oleelliset asiat voidaan tunnistaa ja tulkita.
<i>Epäselvyys</i>	Epäselvyyden hälventäminen	Hanki ilmiön ymmärtämisen ja tulkinnan kannalta merkityksellistä tietoa.
<i>Monitulkintaisuus</i>	Tulkintojen kohtaaminen	Tulkitse käytettävissä olevaa informaatiota niin, että tieto on kontekstissaan merkityksellistä.

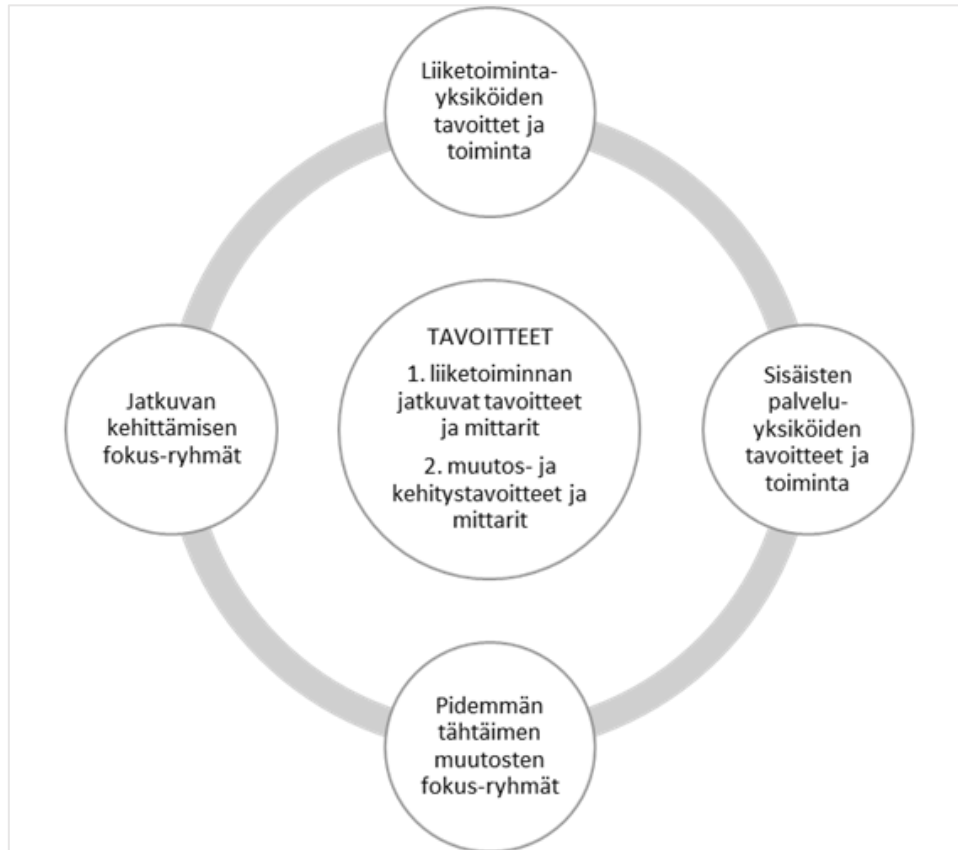
Taulukko 3. Tieto-ongelmat ja niiden ratkaisut (Jalonen 2015)

Toimintajärjestelmän visuaalisen raportoinnin perusta määriteltiin hankkeen aikana ja sen toteutuksessa otettiin ensimmäiset askeleet, joiden pohjalta tiedon läpinäkyvyyttä voidaan edelleen lisätä. Tämä tarkoittaa mm. mahdollisuutta määrittää ja visualisoida mittareita, joita voidaan dynaamisesti työn edetessä raportoida ja näyttää sekä johdolle että tuotannon työntekijöille. Nyt kun perustaa on rakennettu, mielekkäiden ja motivoivien mittareiden määrittäminen ja avoin jakaminen työn etenemisen tueksi voi edelleen jatkua.

### Strategiakäytännöt ja strategiatyöhön liittyvä osaamisen kehittäminen

Strategiatyötä valmisteltiin jo vuoden 2018 puolella johtoryhmän käytäntöjen kehittämisen yhteydessä. Strategiatyön käynnistyessä tunnistettiin neljä yhtiön tulevaisuuden kannalta keskeistä

kehityskohdetta ja näille määritettiin vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt kokosivat henkilöstöstä fokusryhmät, joissa tunnistettuihin kehityskohteisiin liittyviä kysymyksiä työsti. Periaatekuva strategiayön mallinnuksesta on kuvassa 3.

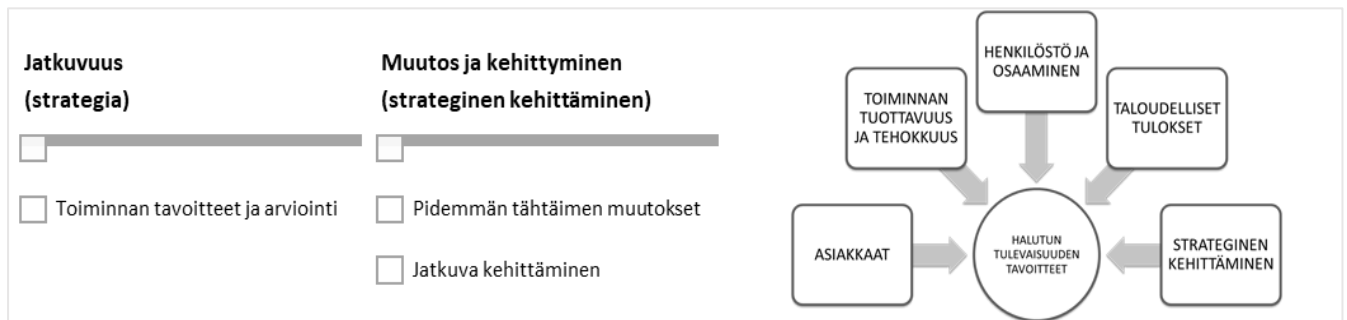


Kuva 3. Strategiayössä yritys määrittää ja saavuttaa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteensa

Kuva 3 osoittaa, että strategiaa ei ole ajateltu muusta työstä irrallisena elementtinä, vaan strategia on sitä työtä, jolla yritys määrittää ja saavuttaa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteensa. Näin strategian voidaan ajatella olevan osa jokaisen työtä, ei vain johdon tai niiden, jotka ovat esimerkiksi strategisen kehittämisen fokus-ryhmien jäseniä. Jäykkien ja muotoon tiukasti sidottujen strategiamallien sijaan pk-yrityksissä tarvitaan joustavia malleja, jotka auttavat yhdistämään nykytilan ja tulevaisuuden. Tässä hankkeessa määriteltiin strategiayön malli juuri tähän tarkoitukseen.

Kun tiedolla johtamiseen liittyvästä raportoinnin kehittämisestä saatiin ensimmäisiä tuloksia, ne hyödynnettiin strategiayössä ja keväällä 2019 käynnistettiin toiminnan mittariston määrittelytyö. Mittaristoon päätettiin ottaa mukaan osia myös Henkilöstötuottavuus-kyselyn tuloksista, jotka saatiin käyttöön huhtikuussa 2019. Strategiayössä tavoiteltiin sitä, että tähtäin olisi vähintään pari vuotta eteenpäin ulottuva tunnistettavien muutosten osalta ja yhtä aikaa mittaristo kertoisi tämän päivän konkretiasta, samalla kun dynaaminen raportointi tukisi johtamista. Edellä kuvatun strategiayön mallin mukaisesti, strategisen kehittämisen osuus pitää myös mittaristossa sisällään sekä jatkuvan

kehittämisen että merkittäviin muutoksiin liittyvän kehittämisen. Jatkuvan toiminnan mittarit ovat osa tasapainotetun mittariston näkökulmia mukailevaa mallia (kuva 4).



Kuva 4. Sovellettu tasapainotettu mittaristo strategian ja strategisen kehittämisen viitekehystenä

Strategisen kehittämisen fokus-ryhmien yhtenä tehtävänä on miettiä myös sitä, minkälaisia osaamisvaatimuksia ennakoitujen liiketoiminnan muutokset ja kehitystarpeet tuovat mukanaan ja kuinka näitä osaamisvaatimuksia voidaan kasvattaa. Strategiatyö ja mittareiden mallinnus jatkuu edelleen ja samalla käytännöt muovautuvat yhä enemmän yrityksen omia tarpeita vastaaviksi.

### Jatkuvan kehittämisen käytännöt

Yksi hankkeen alussa tunnistettu tavoite oli jatkuvan kehittämisen käytäntöjen määrittäminen. Tätä tavoitetta on ratkaistu seuraavasti

- Henkilöstön ja johdon yhteistyölle on perustettu pysyvä yhteistyöfoorumi, Kehys-ryhmä, jonka vastuulle on määritelty mm. aloitteiden käsittely. Koko henkilöstön saamiseksi jatkuvan kehittämisen toimijoiksi, hankkeen aikana mahdollistettiin aloitteiden tekeminen sähköisesti koko henkilöstölle. Lisäksi Kehys-ryhmän tehtävänä on tuoda esiin ja käsitellä työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen liittyviä kysymyksiä yleisemmin. Esimerkiksi henkilöstökyselyyn liittyvä valmistelutyö ja työhyvinvointia edistävien toimien suunnittelu ja seuranta henkilöstökyselyn pohjalta on osittain ryhmän tehtävänä.
- Hankkeen rinnalla käynnistettiin Lean/5S-työ, jossa työntekijät pääsevät itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työympäristöään toimivammaksi ja turvallisemmaksi. Työtä on ollut ohjaamassa ulkopuolinen asiantuntija ja palaute henkilöstöltä on ollut työn tärkeyden osalta positiivista.

Kehittämiseen liittyvien teemojen painotusta sekä hallituksen että johtoryhmän esityslistalla on kasvatettu ja kehittämiseen liittyvien tavoitteiden seurantaan on kiinnitetty erityistä huomiota. Myös edellä kuvattu strategiamalli pitää sisällään jatkuvan kehittämisen näkökulman.

Pysyvää vaikuttavuutta tässä hankkeessa on haettu sillä, että hankkeen aikana määritetään ja otetaan käyttöön hankkeen tavoitetta tukevia käytäntöjä, joita jatkossa yrityksen oma henkilöstö voi työssään toteuttaa myös ilman ulkopuolista apua. Siispä vaikka hanke päättyy, uusien käytäntöjen käyttöön ottaminen ja edelleen kehittäminen jatkuu yrityksen omana työnä.

## 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke on edennyt suunnitelman mukaisesti sisällöltään ja edellä aikataulusta. Se, että aikataulua pystyttiin nopeuttamaan, on liittynyt siihen, että eri osa-alueita on kyetty joustavasti limittämään ja tekemään yhtäaikaaisesti eikä peräkkäin. Yhteistyö hankkeen eri osapuolten kesken on sujunut hyvin ja hankkeen tavoitteet on saavutettu. Hankkeen onnistumista on edistänyt hallituksen ja johdon sitoutuminen ja henkilöstön myönteinen suhtautuminen hankkeen tavoitteisiin.

Kuten edellä on todettu, perusta uudelleenlaiselle työnjaolle on luotu ja siihen liittyvät käytännöt on mallinnettuja otettu käyttöön. Haasteena jatkoon kannalta on se, kuinka käytäntöjen pysyvyys varmistetaan ja kuinka niitä kehitetään tarpeen mukaan edelleen. Tärkeitä toimenpiteitä jatkoa ajatellen ovat esimerkiksi seuraavat

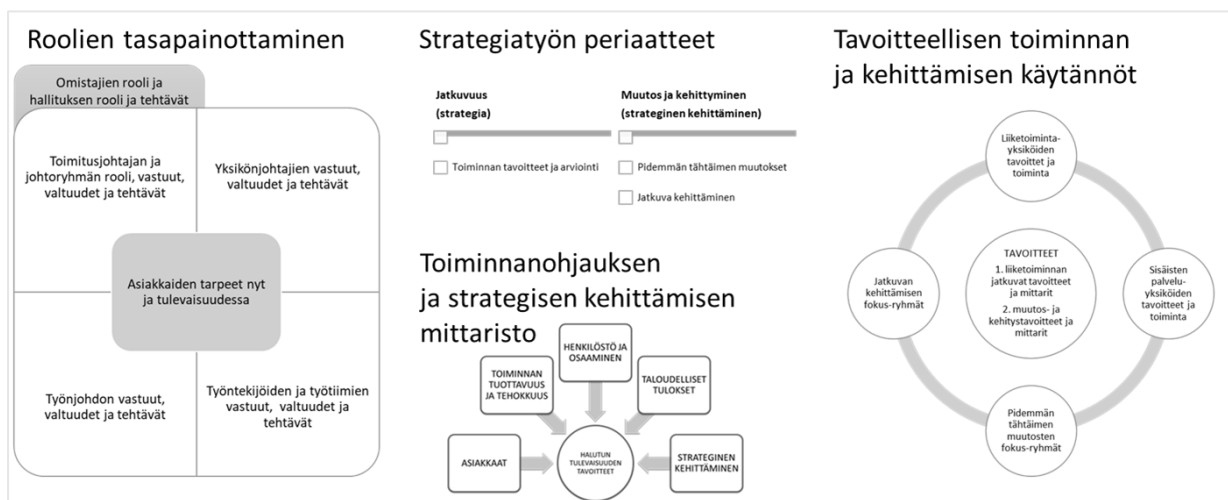
- Hankkeen tavoitteen – yrittäjäkeskeisyydestä yhteistoimintaan – varmistaminen edellyttää johdon ja erityisesti työnjohdon johtamiskoulutuksen jatkumista valmentavan johtajuuden suuntaan.
- Strategiatyön kokonaisuuden säännöllinen arviointi johtoryhmässä ja sparraus hallituksessa on tärkeää strategiatyön laadun varmistamiseksi.
- Strategiatyön dokumentointi on välttämätöntä, jotta viestintä tavoitteista ja tuloksista on yhtenevä läpi organisaation. Lisäksi strategiatyön etenemisen viestintä on syytä aikatauluttaa säännölliseksi rutiiniksi, sillä jatkossakaan ei riitä, että vain johto tietää missä mennään, jos henkilöstön halutaan toimivan yhä itsenäisemmin yrityksen tavoitteiden mukaisesti.
- Toimintajärjestelmän mittariston jatkekehittäminen luodun mallin ja perustan päälle on tarpeen, jotta mittaristokokonaisuus palvelee jatkossa yhä paremmin sekä liiketoiminnan tavoitteiden johtamista että henkilöstön itseohjautuvuuden mahdollisuuksia. Tämä edellyttää myös panostuksia digitalisaatioon.
- Kehys-ryhmän roolin pitäminen selkeänä, elävänä ja vahvana on tärkeää, jotta ryhmä voi jatkossakin olla keskeinen johdon ja henkilöstön yhteistyö- ja keskustelufoorumi.
- Henkilöstötuottavuuden osa-alueet (motivaatio, osaaminen, työkyky) olisi hyvä käsitellä osana mittaristoa jatkossa vielä yksityiskohtaisemmin, kun palautetilaisuuksista koottu materiaali on käsitelty johtoryhmässä.

## 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on viestitty henkilöstölle kirjallisesti hankkeen käynnistyessä ja edellä, taulukossa 1 kuvatuissa hankkeen ryhmissä. Lisäksi hankkeella on ollut Intranetissa oma, koko henkilöstölle avoin sivunsa ja hankkeen tapahtumista on tiedotettu Intranetin uutisissa koko henkilöstölle. Hankkeesta ei ole toistaiseksi viestitty Sah-Kon ulkopuolella.

Hankkeen merkittävyys suomalaisen työelämän kannalta on ilmeinen. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2017 Suomessa noin 41% työvoimasta työskenteli pk-yrityksessä (henkilömäärä 10-250). Se, millaisia johtamisen käytäntöjä näissä yrityksissä on ja kuinka niissä työskentelevän henkilöstön näkemykset ja osaamisen potentiaali huomioidaan, on oleellinen kysymys. Työn parempi tuottavuus harvoin syntyy siitä, että tehdään pitempää päivää samalla tavalla kuin ennenkin, vaan siitä, että tehdään asiat järkevämmiin ja mielekkäämmiin. Tähän tarvitaan koko henkilöstön yhteisiä näkemyksiä: kaikkien niiden ihmisten, jotka ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja kehittäjiä. Aikaa, jolloin parhaan tiedon ja ymmärryksen kaikesta oletettiin olevan johdon hallussa ja vastuulla, ei useimmissa työtehtävissä enää ole. Tietoa, näkemyksiä ja ajatuksia työn kehittämistä on opittava jakamaan, jotta työyhteisöistä voidaan tehdä motivoivia ja työkykyä ylläpitäviä ympäristöjä sekä hyvinä että haasteellisina aikoina. Tähän hankkeessa on etsitty ja löydetty toimintamalleja.

Hankkeessa havaitut tärkeät asiat ovat tärkeitä varmasti monille muillekin yrityksille ja tämän raportin toivotaan herättävän ajatuksia ja ideoita tulosten soveltamiseen laajemmin. Yhteenvedona Sah-Kon kehittämishankkeessa mallinnetut tulokset on tiivistetty kuvaan 5.



Kuva 5. Yhteenvedo mallinnetuista tuloksista sovellettaviksi

Oleellista hankkeen keskeisen tavoitteen – yrittäjyydestä yhteistoimintaan – kannalta on ollut, että vastuita ja rooleja on tasapainotettu, samalla kun asiakasnäkökulma on säilytetty toiminnan keskiössä. Strategiatyötä on kehitetty suuntaan, jossa strategia on jokaisen työtä, ja tavoitteelliselle toiminnalle ja sen mittaamiselle on rakennettu sekä raami että visuaalisia työvälineitä. Uudet työvälineet tarjoavat kehittämisen seuraavissa vaiheissa jokaiselle yrityksen työntekijälle mahdollisuuden seurata sitä, miltä hänen työnsä kannalta mielenkiintoiset mittarit näyttävät. Tiedolla johtaminen mahdollistuu näin ei vain johdolle, vaan jokaiselle hänen oman työnsä osalta.



## 8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

### **HAKIJA**

Yhteyshenkilö, hankkeen talous  
Puhelin  
Sähköposti  
Organisaatio  
Osoite

Talousjohtaja Helena Inkala  
0400 978 240  
helena.inkala@sah-ko.fi  
Sah-Ko Oy  
Lumijoentie 6, PL 13, 90401 Oulu  
www.sah-ko.fi

Yhteyshenkilö, hankkeen sisältö  
Puhelin  
Sähköposti  
Organisaatio  
Osoite

Toimitusjohtaja Jukka Estama  
0400 530 815  
jukka.estama@sah-ko.fi  
Sah-Ko Oy  
Lumijoentie 6, PL 13, 90401 Oulu  
www.sah-ko.fi

### **ASIAANTUNTIJA**

Yhteyshenkilö  
Puhelin  
Sähköposti  
Organisaatio  
Osoite

Organisaatiokonsultti Heli Pietilä (KTT, YTM)  
050 350 1860  
heli.pietila@zoomin.fi  
ZoomIN Oy  
Pääskyläntie 3, 90440 Kempele  
www.zoomin.fi

