

Ritva Ranta

Oy Roberts Ab

Yhteistyö, tuottavuus ja hyvinvointi - Strategiatyön, arvokulttuurin ja kehittämistyön yhdistäminen.

Loppuraportti, tiivistelmä  
TSR kehittämisavustus 110188.

Yhteistyö, tuottavuus ja hyvinvointi - Strategiatyön, arvokulttuurin ja kehittämistyön yhdistäminen. ....	1
1. Tausta, tavoitteet ja tarkoitus .....	3
2. Kehittämishankkeen kulku, menetelmät, hyödynnetyt tutkimukset.....	3
3. Hankkeen tulokset .....	4
4. Yhteistoiminta Robertsilla .....	4
5. Hankkeen onnistuminen .....	4
6. Osallistuneet henkilöt .....	4
7. Lähteet .....	4

## 1. Tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Roberts Oy toimii Varsinais-Suomessa ja siellä työskenteli hankkeen alussa noin 30 henkilöä ja nyt noin 35 henkilöä. Yrityksessä on elintarvikealan tuotannollista toimintaa ja lisäksi tukkukauppaa ja maahantuontia. Yritys on noin 100 vuotta vanha perheyritys ja nykyinen toimitusjohtaja on viides yrittäjäsukupolvi.

Kehittämistyön tavoitteista:

Organisaatioissa toteutetaan konsultatiivinen prosessi, jonka tavoitteena on kehittää yhteisöllinen organisaatio. Oy Roberts Ab:ssa muodostetaan toiminnan rakenteita, jotka tukevat yhteistyötä organisaation sisällä ja ulkopuolella. Yrityksessä muodostetaan kehittämissyöryhmä. Ryhmän osallistujat ovat organisaation hierarkian eri tasoilta ja edustavat eri osastoja yrityksessä. Mukana ovat myös työntekijät, tietojärjestelmien hallinnoijat ja kehittäjät. Konsulttitutkijan tehtävänä on luoda yhteisöllisyyden ilmapiiri, jolloin avoin ja luottamuksellinen keskustelu on mahdollista ja kaikkien osapuolien näkemykset tulevat kuulluksi. (Heckscher 2007, 35–53.)

Tavoitteena yhteisöllinen, kollaboratiivinen organisaatio:

1. Strategia on valittu ja kirjallisesti määritelty.
2. Toiminnan rakenteet on määritelty.
3. Yhteistyön muodot on määritelty.
4. Yhteisen näkemys rakenteista ja osaamisen tarpeesta
5. Yhteinen näkemys strategiasta ja asioiden tärkeysjärjestyksestä
6. Nykyisten toimintojen kommunikointikanavat määritelty
7. Luottamuksen vahvistaminen
8. Neuvotteleva prosessin johtaminen
9. Hierarkian rooli organisaatiossa määritelty

## 2. Kehittämishankkeen kulku, menetelmät, hyödynnetyt tutkimukset

Hankkeessa käytettiin taustateorioidena toimintatutkimusprosessia (Engeström, 2004) tavoitteena oli saavuttaa yhteisöllinen organisaatio (Heckscher 2007), jossa työntekijät auttavat toisiaan saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Raja-aitojen ylläpidosta siirrytään dialogisuuteen. Arjen työ toteutetaan tarkoituksenmukaisella yhteistyöllä. Luottamus työyhteisössä perustuu uskomukseen, että kaikki toimivat yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatiossa toteutuvat arvot tukevat tavoitteen toteuttamista. Organisaatiossa luodaan sellaiset yhteiset toimintaperiaatteet, jotka mahdollistavat kaikille kommunikoida, ymmärtää sekä jakaa tietoa ja osaamista ja yhteiset toimintatavat on määritelty. (Heckscher 2007; Engeström 2004 ja 2007.)

Kehittämissuorituksen kulku

Touko- ja kesäkuussa 2010 tehtiin alkuanalyysit, henkilöstöä haasteltiin ja RR teki osallistuvaa havainnointia vuorotellen jokaisella osastolla ja keskusteli työntekijöiden kanssa. Kerätyn tiedon perusteella kehittämissyöryhmän kanssa tehtiin tarkennetut tavoitteet hankkeelle elokuussa. Ensimmäiseksi kehittämistavoitteeksi määriteltiin markkinointistrategian määrittäminen ja markkinointi- ja myyntiorganisaation uudelleen organisointi.

Markkinointiprojektin tavoitteet: Markkinointistrategian luominen ja sen toteutuksen suunnittelu ja täytäntöönpano. Tarkoitus oli saada yrityksen koko potentiaali käyttöön, jotta tehdään oikeampia asioita kuin tähän asti, lisätään ymmärrystä kokonaisuudesta ja saadaan laajempi käsitys koko yrityksen toiminnasta. Markkinointistrategian esiteltiin ohjausryhmälle. Suunnitelmia toteutettiin kevään 2011 aikana. Markkinoinnin uudelleen organisoinnin ryhmässä RR on ollut mukana koko ajan. Markkinointi ja myyntiorganisaation muutoksen toteuttamiseen hän ei osallistunut. Toimitusjohtaja ja esimiehet toteuttivat siihen kuuluvat muutokset kokonaan.

Helmikuussa toteutettiin henkilöstölle suunnattu lomakekysely. Tavoitteena oli saada tarkempi käsitys henkilöstön näkemyksestä kehittämistyöhön, muutokseen, tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Tulokset raportointiin koko henkilöstölle osastoittain esimiesten kanssa. Palautekeskustelut toivat uutta tarkennusta hankkeen jatkototeutukseen syyskuksi 2011.

Henkilöstön suurin huoli oli osastojen välinen yhteistyö ja tiedonkulku. Syyskuksi 2010 suunniteltu ja syksyn 2011 aikana toteutettiin koko henkilöstön kanssa prosessi työkonferenssin periaatteita mukaellen. Case työskentelyssä jokainen tutki sitä omasta näkökulmastaan ja mietti mitä parannettavaa prosessissa on. Ensimmäisessä tapaamisessa jakauduttiin ryhmiin osastoittain, jolloin

esiteltiin omat ajatukset ja ideat ja tuotettiin ryhmän kehittämisideat esiteltäväksi koko ryhmälle. Ideoita käytiin läpi yhdessä ja työstettiin eteenpäin. Seuraavalla kerralla jakauduttiin sekaryhmiin. Osa ryhmistä työskenteli seuraavan kysymyksen kanssa: ”Miten prosessia voisi näiden ideoiden perusteella parantaa?” Toinen osa ryhmistä työskenteli kysymyksen ”Mitä esteitä kehittämiselle on?” kanssa. Seuraavassa tapaamisessa tuotettiin kehittämissuunnitelma; miten voimme parantaa yhteistoimintaa omalta osaltamme? Millä rakenteella toiminnan muutosta seurataan?

Syksyn 2011 kehittämisideoita hyödyntäen 2012 päätettiin tehdä laatujärjestelmä. Sen pääpaino on prosessien kuvauksessa ja tiedon välityksen varmentamisessa. Ensin määriteltiin ydinprosessit ja kuvattiin yrityksen toimintamalli. Sen jälkeen ydinprosessit avattiin toiminnoiksi. Lisäksi keväällä 2012 tehtiin strategiatyötä, jolloin tarkennettiin visiot, päästrategiat ja toimintasuunnitelmat tulokortin näkökulmille.

### 3. Hankkeen tulokset

Kehittämishankkeen tuloksena on myyntiä ja markkinointia kehitetty systemaattisesti. Yhteistyö eri osastojen välillä on parantunut, vaikka edelleen kehittämistä tarvitaan jatkossakin. Laatujärjestelmän puitteissa tehdyt prosessikuvaukset olivat hyvä alku toiminnan selkeyttämiseksi. Robertsilla on eri osastojen sisällä tehty paljon kehittämistyötä tämän hankkeen ulkopuolella oman työn ohella ja se on aina tuottanut hyviä tuloksia ja parantanut tuottavuutta.

### 4. Yhteistoiminta Robertsilla

Eri ammattiryhmät ovat tehneet yhteistyötä ja se on syventynyt hankkeen aikana. Eri ammattiryhmät ja osastojen edustajat ovat tuoneet kehittämisideoita ja niitä on työstetty yhdessä tasa-arvoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Erityisesti syksyn 2011 yhteistyötapaamiset koko henkilöstön kesken toivat uutta näkökulmaa työhön.

### 5. Hankkeen onnistuminen

Hanke vei suunniteltuja asioita eteenpäin. Tavoiteltu yhteisöllinen, kollaboratiivinen organisaatio ei täysimääräisesti toteutunut, vaikka tavoitteen suuntaan mentiinkin hankkeen aikana. Määritelmän mukaisista tavoitteista seuraavassa. Strategia on valittu ja kirjallisesti määritelty. Toiminnan päärakenteet määriteltiin laatujärjestelmätöyön yhteydessä. Yhteistyön muotoja määriteltiin yhteistyöprosessin yhteydessä. Yhteinen näkemys strategiasta ja asioiden tärkeysjärjestyksestä on pääpiirteissään saavutettu ja työ jatkuu edelleen. Nykyisten toimintojen kommunikointikanavia määriteltiin yhteistyöprosessissa. Neuvottelevan prosessin johtamisen käyttöönotto on eri vaiheissa eri osastoilla. Hierarkian rooli organisaatiossa on määritelty ja sen eri osa-alueita työstetään koko ajan.

### 6. Osallistuneet henkilöt

Yhtiön koko henkilökunta, noin 30 henkilöä.

### 7. Lähteet

Alasoini, Tuomo, Heikkilä, Asko, Ramstad, Elise, Ylöstalo, Pekka. Kohti kestävästä innovointia? Väiliraportti Tykes-ohjelman kehittämisprojektien tuloksista. Tykes raportteja 69, 2010a.

Alasoini, Tuomo. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Taloustieto Oy, Helsinki, 2010b.

Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu, Mäkitalo, Jorma. Suomen työelämä 2030 Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012.

Alasoini, Tuomo. Työn mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes raportteja 45, 2006.

Engeström, Yrjö. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino, Tampere 2004.

Engeström, Yrjö & Virkkunen, Jaakko. Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Kirjassa: Ramstad, Elise, Alasoini, Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53. Helsinki 2007

Hamel, Gary & Green, Bill. Johtamisen tulevaisuus. Talentum, Helsinki 2007.

Heckscher, Charles. The Collaborative Enterprise. Managing Speed and Complexity in Knowledge-Based Business. Yale University Press, New Haven and London 2007.

Ranta, Ritva. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Yrityskirjat Oy, Helsinki 2005.

Ranta, Ritva, Ruutu, Sirkku, Tuominen, Kari. Oman muutoksen johtaminen. Visio, usko, innostus ja toiminta. ChangeManager Pro, 2006.

Ranta, Ritva. Liike-elämä ja etiikka. Filosofian kandidaatintutkielma. Turun yliopisto, Filosofian laitos, Turku 2008.

Ranta, Ritva, Ruutu, Sirkku, Tuominen, Kari. Managing my own change. ChangeManager Pro, Turku 2007.

Ranta, Ritva. Arvot ja arvokulttuuri pk-yrityksessä. Sosiaalipsykologian pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, Sosiaalitutkimuksen laitos, Tampere 2009.

Ranta, Ritva. Selviytymistarina. Yrityksen nousu kriisistä voittoon. Yrityskirjat Oy, Helsinki 2012.