

# Kohti sisäistä yrittäjyyttä ja henkilöstön hyvinvointia

## Yritys Oy:n johdon ja henkilöstön kehittämisohjelma

**Aika** Vuosien 2008-09 aikana

### Osallistujat

Yritys Oy:n hallitus, johto ja henkilöstö

### Kouluttajat

Työyhteisövalmentaja, työnohjaaja, KM Asko Leppilampi. Muita kouluttajia tarpeen mukaan.

### Koulutusohjelman tavoitteet

Koulutuksen avulla pyritään siihen, että

- a) osallistujat sisäistävät Yritys Oy:n arvot ja strategiat sekä kykenevät noudattamaan niitä työssään.
- b) osallistujat löytävät yhteisen näkemyksen ja tahtotilan Yritys Oy:n tehokkaasta, yhteistoiminnallisesta johtajuudesta
- c) osallistujat oivaltavat sisäisen yrittäjyyden merkityksen ja toteuttavat sitä työssään.
- d) reflektiosta (eli kriittisestä arvioinnista ja pohdiskelusta) tulee arkirutiini jatkuvaan kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun.
- e) organisaation tiimiyttämisprosessi kehittyy suotuisasti (tavoitteena oppiva organisaatio).
- f) organisaation sisäinen tiedon kulku paranee.
- g) osallistujien ajankäyttö tehostuu.
- h) osallistujien yhteistyötaito, palveluhalukkuus sekä taito kohdata henkilöstöä ja asiakkaita paranee.

Seuraavassa on lueteltu yksilöidymmin niitä tavoitteita, joihin pitkäkestoisella ohjelmalla on mahdollista pyrkiä. Alkavassa koulutusohjelmassa **lopulliset tavoitteet määritellään yhdessä osallistujien kanssa.**

#### A. Yksilön kasvu

- 1) Tutustua yhteistoiminnallisen (osallistavan) johtamisen ja kehittämisen keskeisiin periaatteisiin ja menetelmiin.
- 2) Auttaa osanottajia kasvamaan omassa ammatissaan yhteistyön avulla.
- 3) Ohjata osallistujia kehittämään omaa ammatillista osaamistaan kriittisen, arvioivan pohdiskelun eli reflektoinnin avulla.
- 4) Kehittää osallistujien vuorovaikutustaitoja; kykyä kommunikoida, kuunnella, antaa palautetta, vaikuttaa muihin ihmisiin (tunneäly, hiljaisen tiedon esiin nostaminen, empowerment).
- 5) Tutkia omaa johtajuutta sekä toimimista ja roolia eri ryhmien jäsenenä.

#### B. Ryhmän/henkilöstön kasvu

- 1) Perehtyä hyvän työryhmän eli tiimin ja oppivan organisaation tunnusmerkkeihin.
- 2) Saada tiimin jäsenten osaaminen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön.
- 3) Auttaa osallistujia kehittämään keskinäistä yhteistyötä ja keskustelukulttuuria.
- 4) Tehostaa palaverieita ja kokouksia.
- 5) Pohtia keinoja erilaisuuden kohtaamiseen ja hyödyntämiseen ja sitä kautta synergiaedun saamiseen työssä.
- 6) Kehittää työilmapiiriä ja työympäristöä.
- 7) Kehittää osastojen/tiimien toiminnan laatua; päätöksentekojärjestelmää, vastuualueita, pelisääntöjä ym.

8) Kehittää tiedon kulkua organisaation sisällä.

### C. Strategiatyö

- 1) Auttaa osallistujia toteuttamaan ja kehittämään yrityksen strategiaa.
- 2) Arvioida yhdessä (osin henkilöstön kanssa) nykyistä strategiaa (missio, arvot, visio, painopisteet, toiminnalliset tavoitteet ja niiden itsearviointi).
- 3) Työstää strategiaa toimivaksi osaksi henkilöstön arkityötä.
- 4) Lisätä sisäistä ja ulkoista (yrittävierailut) yhteistyötä ja saada niistä synergiaetua.

### Toteutus

Koulutus on **prosessi**, joka toteutetaan kokemuksellisen oppimisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen periaattein siten, että **teoria ja käytäntö kohtaavat mahdollisimman hyvin**. Osanottajat saavat omien ja muiden osanottajien kokemusten kautta välineitä oman työnsä, tiimensä ja yhteisönsä kehittämisen. Koulutusohjelman aikana luodaan uusia malleja ja kehitellään omia teorioita ammattitaitoisen kouluttajan johdolla.

## **KEHITTÄMISOHJELMAN ETENEMINEN**

### **A. Toimihenkilöstön ja tiimien vetäjien koulutus ja konsultointi**

Koulutuksen rungon muodostaa hallituksen ja johdon koulutus/konsultaatio, joka toteutetaan 1-2-päiväisinä jaksoina. Koska kyseessä on prosessikoulutus, tarkemmat sisällöt sovitaan osallistujien kanssa. Täten varmistetaan jokaisen mahdollisimman hyvä sitoutuminen koulutusohjelmaan.

Kehittämishjelma aloitetaan 2 päivän **seminaarilla**, johon osallistuu hallitus ja ylin johto. Sen tavoitteena on sopia koulutuksen teoreettisista perusteista, päätavoitteista, sisällöistä, rakenteesta ja pelisäännöistä. Jakson aikana sovitaan myös valmennuksen rakenteesta ja aikataulusta.

Avausjakson jälkeen jatketaan koulutusta 1. jaksolla yhdessä sovittujen rakenteiden mukaan 1-2 päivän jaksoissa. Keskijohto tulee vähitellen mukaan. Kunkin jakson yksilöllisistä tavoitteista ja sisällöistä päätetään yhdessä osallistujien kanssa kunkin jakson jälkeen. Välitöinä toteutettava, omassa työssä tapahtuva menetelmien soveltaminen, oman kehittämiskohteen työstäminen ja mahdollinen kirjallisuuteen tutustuminen ovat edelleen merkittävä osa koulutusta. Niiden **tunnollinen tekeminen lisää koulutuksen vaikuttavuutta huomattavasti**.

Jaksot sidotaan toisiinsa välitehtävillä sekä omassa työssä tapahtuvalla harjoittelulla ja sovelluksilla.

### **Henkilöstön koulutus**

Koulutusohjelman käynnistyttyä pidetään koko henkilöstölle (esim. x:ssä sekaryhmässä) ½-1 päivää kestävä informaatiotilaisuus, joissa esitellään kehittämishjelmaa. Samalla kerrotaan myös lyhyesti yrityksen strategiатыön etenemisestä. Informaatiotilaisuuden tavoite on myös antaa osallistujille **kokemus** siitä, mitä johto on tekemässä sekä kertoa koulutusohjelman periaatteet ja tavoitteet. Tämä helpottaa johdon välitöiden tekemistä. Tällä kaikella on suuri merkitys muutosten läpiviennin suhteen. Johto osallistuu myös henkilöstön koulutukseen.

Jatkossa saattaa ilmetä tarvetta jatkaa koko henkilöstölle pidettäviä koulutuspäiviä. Niiden aikana osallistujia perehdytetään yrityksen strategiaan/toimintasuunnitelmaan ja sen toteutumista arvioidaan yhdessä. Näiden päivien avulla johto saa myös palautetta siitä, miten strategia on sisäistetty organisaatiossa, miten (tiimiyttämis)prosessi etenee ja millaisia kehittämistarpeita yrityksessä on. Koulutuspäivillä on myös mahdollista sopia koko yritykselle joitain yhteisiä pelisääntöjä, kehitellä yhteisiä kehittämishankkeita, tutustua muiden osastojen ja tiimien henkilöihin jne. Muutoinkin koulutus toimii hyvänä informaatiokanavana.

Henkilöstön koulutuspäivien tavoitteet ovat pääsääntöisesti soveltuvin osin yhteneviä johdon koulutustavoitteiden kanssa, tosin paljon pelkistetympin. Koulutus on myös erinomainen mahdollisuus suunnitella ja rationalisoida yrityksen muuta koulutusta, koordinoida toimintaa ja poistaa päällekkäisyyttä. Kaiken päämääränä on **tuottavuuden, laadun ja työiihtyvyyden parantaminen yhdessä tekemisen, verkostoitumisen ja toisilta oppimisen avulla.**

### **Mitä konkreettista tulisi saada aikaan kehittämisprosessin aikana (ESIMERKKI):**

Seuraavat tavoitteet (= koulutuksen onnistumisen kriteerit) ovat **luonnostelua. Osa niistä todennäköisesti jo on kunnossa Yritys Oy:ssä, joten konkreettiset tavoitteet määritellään osallistujien kanssa.**

- luodaan seuranta- ja arviointisuunnitelma kehittämishankkeelle (ks.esimerkkiliite)
- luodaan koko talon yhteiset pelisäännöt
- jokainen täytyy saada jollain tavalla vastuulliseksi strategiatyön edistämisestä
- **tiimisopimukset** (ks. liite) otetaan käyttöön
- johtotiimi ja osastot laativat konkreettiset toimintasuunnitelmat (tehtävät, tavoitteet, onnistumisen kriteerit, vastualueet, aikataulut, seuranta) tuloskortteja tms. ja tiimisopimuksia hyödyntäen
- johto sitoutuu aidosti strategian kehittämiseen ja yhteistoiminnalliseen johtamiseen valitsemiensa arvojen pohjalta tiimisopimusta hyödyntäen
- kehityskeskustelut käydään vuosittain huomioiden talon strategia ja yksilön/tiimin omat kehittämistarpeet

**Ohjelman jatkuessa** ovat konkreettiset tavoitteet esim. seuraavanlaisia:

- tiimit laativat konkreettiset toimintasuunnitelmat (tehtävät, tavoitteet, onnistumisen kriteerit, vastualueet, aikataulut, seuranta) tuloskortteja tms. ja tiimisopimuksia hyödyntäen
- kehitetään henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmaa, jossa
  - o strategiatyö ja muut hankkeet on linkitetty mielekkäällä tavalla turhien päällekkäisyyksien minimoimiseksi ja tehokkuuden maksimoimiseksi
  - o ilmenee kaikki yrityksen henkilöstökoulutus
  - o henkilöstö päässyt aidosti vaikuttamaan ja suunnittelemaan omaa koulutustaan ja kantaa myös vastuun sen kehittämisestä
- kehitetään organisaation sisäistä viestintää luomalla ajantasainen ja toimiva viestintäsuunnitelma (kaikki oleelliset aikataulut, koulutukset, tapahtumat ym. dokumentit intrassa koko henkilöstön nähtävillä), arvojen ja muiden strategiatyöhön liittyvien osioiden viestiminen talon sisällä ja ulospäin, ...)
- BSC:n (tms. toimintamallin) avulla valitut painopistealueet, kriittiset menestystekijät ym. olennaiset osat ovat synkroonissa keskenään ylhäältä alas tiimisopimuksiin ja kehityskeskusteluihin saakka (ks. liite "strategiatyön toimintamalli")
- priorisoidaan arvoja siten, että niiden syvempi tarkastelu tehdään aikataulutetusti
- käydään arvokeskusteluja kaikilla tasoilla; yksiköt/osastot avaavat arvoja ja dokumentoivat niitä intraan kaikkien nähtävillä (Miten ko. arvo tulisi ilmetä meidän tiimissämme/yksikössämme? Mitä niiden toteutuminen edellyttää meiltä?)