

# Kivinen tie, mutta kannatti

**Martinlaakson Huolto Oy:n toimitusjohtaja Sakari Salminen on vastaisuudessa varovaisempi määritellesään strategiaprosessille aikataulua. Tavoitteista käytäntöön vie pitkä ja kivinen tie. Silti projekti on jo keskenräisenäkin onnistunut.**

*Teksti ja kuva: Dakota Lavento*

**M**artinlaakson Huolto Oy:n strategiaprosessi lähti käyntiin toukuussa 2007, kahvipöytäkeskustelujen innoittamana. Yrityksen hallitus ja johtoryhmä innostuivat ajatuksesta ja vetäytyivät porukalla päiväksi Hämeenkylässä Kartanoon miettimään yrityksen strategiaa.

Toki sellainen oli ollut olemassa jo aikaisemminkin, ainakin paperilla ja verkkosivuilla. Nyt oli kuitenkin päätetty ryhtyä toimenpiteisiin sen saamiseksi konkretiaan.

Yhteisessä aivomyrskyssä ymmärrettiin, että henkilöstö on saatava sitoutetuksi tavoitteisiin, muutoin niistä ei varsinaisesti olisi hyötyä. Yrityksen kannattavuutta haluttiin kasvattaa toiminnan suunnitelmallisuutta lisäämällä. Tavoitteeksi asetettiin myös projektitiedon ajantasainen hallinta.

”Mietimme yksinkertaisesti sitä, mitä tekisimme ja miten. Halusimme myös prosessin kuluessa pystyä kehittämään mittareita toiminnan seurantaan. Ne auttaisivat meitä toiminnan tehostamisessa, laadun varmistamisessa ja kustannusten hallinnassa”, kertoo Sakari Salminen.

## Johtajalle työkalu

Konsultti Arvoverkko Oy/Kristian Karimo tuli prosessiin mukaan onnen kantamoisena toisen projektin kautta. Salminen sanookin, ettei pieni yritys selviä ilman asiantuntevaa apua tällaisesta toiminnan systemaattisesta kehittämisestä millään normaalien työn teon ohessa.

**Halusimme avointa puhetta.**

*Sakari Salminen*



Toimitusjohtaja Sakari Salminen Martinlaakson Huolto Oy:stä rohkaisee muitakin ryhtymään strategiaprosessiin. ”Vain kovalla työllä visiot saadaan siirretyksi jokapäiväiseen toimintaan”, hän sanoo.

Seuraavaksi Hämeenkylässä Kartanon työn tulokset esiteltiin henkilöstölle ja konsultti toteutti henkilöstökartoituksen. Hän haastatteli toimitusjohtajaa myöten koko henkilöstön. Puolesta tunnista tuntiin kestävässä keskustelussa käytiin läpi paitsi yrityksen nykytila myös se, mihin tulevaisuudessa toivottiin päästävän.

Kriittisiäkin mielipiteitä etsittiin, ja niitä myös saatiin, sillä haastattelut kirjattiin osin nimettöminä. ”Halusimme avointa puhetta”, Salminen vakuuttaa.

Henkilöstöhaastattelujen perusteella löytyi kymmenkunta kehittämiskohdetta. Niitä ryhtyi käymään läpi koko yrityksen 24 työntekijää edustava 7 hengen työryhmä. Ylös listattiin sekä konkreettisia toimenpiteitä että abstraktimpia ajatuksia.

”Tässä vaiheessa työtä korostaisin tarvan aikataulun merkitystä, muuten prosessi venyy kohtuuttomasti. Muutamassa kuuksikaudessa tällaista pitkäjänteisyyttä vaativaa työtä ei mitenkään saa läpi. Monet asiasta innostuneet ja kärsimättömämmät työntekijät ehtivät tuskastua tuloksia odotellessaan moneen kertaan. Motivaatiota on

muistettava pitää yllä”, Salminen sanoo.

Motivaation ylläpidossa auttaa se, että konkreettisia, helposti toteutettavia toimenpiteitä ryhdytään toteuttamaan saman tien. Toisaalta enemmän aikaa vaativat seikat, kuten sisäisen viestintäkulttuurin muuttaminen tai markkinoinnin kehittäminen edellyttävät ehkä myös lisäkoulutusta. Tämä kaikki on henkilöstölle myös selitettävä, jottei siitä tunnu, että hyvät hankkeet haudataan.

## Aikaa ja rahaa

Salminen sanoo, ettei Martinlaakson Huollon strategiaprosessi suinkaan ole sujunut täysin kitkattomasti. Kompastuskiviä on matkan varrella. Ensimmäinen niistä on ajan löytäminen tällaiseen, normaalin päivätyön oheneen tulevaan, raskaaseen, luovuutta ja aikaa vaativaan työhön. Toinen ongelma on varojen kerääminen.

”Tässä asiantunteva konsultti on kullakin arvoinen. Meillekin löytyi rahoitusta sekä Tykesistä (Työelämän kehittämisohjelma, osa Tekesiä) että Tekesistä Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus, www.tekes.fi)”, Salminen huomauttaa.

Salminen kehuu henkilökuntaansa, joka on ollut aktiivista ja osallistunut työhön innolla myös silloin, kun muutenkin työtä on ollut enemmän kuin riittämiin. Sellainen tilanne oli vuoden vaihteessa, jolloin yhtä aikaa toiminnallisesti hankalan prosessin kanssa ryhdyttiin väentämään asiakastytyväisyystutkimusta.

Nyt vastaukset on analysoitu, ja niistä on löydetty selviä kehityskohteita jatkossa työstettäväksi. Tähän on päästy syksyn alkuun mennessä. TYKESistä on saatu lisää rahaa prosessin jatkamiseen.

Konsultin avulla jatketaan työtä selviytyksen ja asiakastytyväisyystutkimuksen yhdistämiseksi. Näin on tarkoitus seloa esille 10–15 kehityskohdetta. Syksyn kuluessa toteutetaan myös henkilöstön oma työilmapiirikysely. Tavoiteaikataulu loppu-työlle on vuoden loppu.

”Kun prosessi on saatu hyvään vaiheeseen, on aika ryhtyä nauttimaan sen hedelmistä. Uskon, että teemme asioita tehokkaammin ja paremmin. Henkilöstö on sitoutunutta, ammattitaitoista ja itsetuntoa kohdallaan. Se näkyy työn parempana laatuuna”, Salminen painottaa. ●