



# LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN BOS OY:SSÄ

Tämä yhteiskehittämisen esimerkki tulee pienteollisuudessa toimivan länsisuomalaisen Bos Oy:n, yritysvalmennusta ja konsulttipalveluja tarjoavan Konsultti Oy:n ja Yliopiston välisestä yhteistyöstä. Jo ennen alkavaa hanketta Bos Oy ja Konsultti Oy olivat toimineet yhteistyössä yrityksen liiketoimintastrategian kehittämiseksi ja näissä keskusteluissa oli puhuttu laatujärjestelmäprojektin toteuttamisesta yritykselle sopivana ajankohtana.

Alkavalle projektille asetettiin tavoitteet yhteistyössä Bos Oy:n johtoryhmän, Konsultti Oy:n konsulttien ja Yliopiston tutkijoiden kanssa. Hankkeen alussa Bos Oy:n johtoryhmä ehdotti, että koko hankkeen käytännön tavoitteiksi otettaisiin henkilöstön osallistaminen ja viestinnän parantaminen. Yliopiston tutkijat puolestaan toivat esiin Tekes-rahoitteisen kehittämishankkeen yleisteman ketteristä yhteiskehittämisen käytännöistä, joissa henkilöstön panos on tärkeä. Näitä eri toimijoiden asettamia tavoitteita päätettiin käytännössä alkaa toteuttaa Konsultti Oy:n kanssa aiemmin kaavailussa laatujärjestelmäprojektissa.

Hanke alkoi käytännössä siten, että se esiteltiin ensimmäisen kerran Bos Oy:n koko henkilöstölle pari kuukautta ennen sen aloittamista. Yrityksen henkilöstö osallistui laatujärjestelmän kehittämiseen seitsemässä työpajassa siten, että kuhunkin työpajaan osallistuivat kyseisestä prosessista vastaavat henkilöt ja lisäksi edustajia viereisistä prosesseista. Koko hankkeen ajan henkilöstölle kerrottiin laatuprojektin etenemisestä joka kuukausi järjestettävissä infotilaisuuksissa. Osa työpajoissa syntyneistä ideoista vaati vielä konkreettista jatkotyöskentelyä ja pian työpajatyöskentelyn päätyttyä yrityksessä järjestettiin henkilöstöpäivä, jossa yrityksen koko henkilöstö sai osallistua pienissä ryhmissä ideoiden työstämiseen toteutuskelpoisiksi toimintatavoiksi.

Yhteiskehittäminen työpajoissa sujui hyvin ja hankkeen aikana työpajoissa tuotettiin noin 200 parannusehdotusta ja ideoita työprosessien sujuvoittamiseksi. Eräässä työpajassa osallistujat nostivat kriittisellä tavalla esiin yrityksen vuorovaikutussuhteisiin liittyviä asioita, joita myöhemmin samana päivänä saatettiin yrityksen toimitusjohtajan tietoon. Työpajaan osallistuneen henkilöstön ja johdon välinen kriittinen keskustelu nostivat aluksi esiin negatiivisia tunteita, jotka saivat yrityksen toimitusjohtajan ja projektia vetäneen konsultin keskustelemaan syntyneestä tilanteesta useaan otteeseen. Nämä keskustelut saivat Bos Oy:n toimitusjohtajan kyseenalaistamaan, ovatko hankkeen laatujärjestelmätyöskentelystä nousseet kehityskohteet ja niiden toteuttaminen oikeita toimenpiteitä yrityksen kehittämiseen.

Toimitusjohtajan ja konsultin käymien tiiviiden vuoropuheluiden seurauksena projektin etenemistä alettiin suunnata uudella tavalla. Toimitusjohtaja suuntasi toimintansa ”suurempiin” asioihin, jotka hänen arvionsa mukaan olisi pitänyt tehdä jo ennen hankkeen alkamista. Tällaisia toimenpiteitä olivat esimerkiksi uusien henkilöiden palkkaaminen sekä työtehtävien ja työtilojen uudelleen järjestelyt.

Hankkeen päättyessä yrityksen toimitusjohtaja sanoo olevansa hyvin tyytyväinen hankkeen tuloksiin. Yhden työpajan käynnistämä haasteellinen episodi johti tässä tapauksessa aiempien arvonluomisen tapojen kyseenalaistamiseen. Yrityksen toimitusjohtajan ja tutkija-konsultin väliset systemaattisesti toteutetut ja nykytoimintaa kyseenalaistavat keskustelut nostivat toimitusjohtajan kokemuksen mukaan arvonluonnin täysin uudelle tasolle. Näitä reflektioivia keskusteluja toteutettiin ajallisesti kahdessa eri vaiheessa: välittömästi haasteellisen episodin jälkeen sekä jälkikäteen, kun joitakin korjaavia toimenpiteitä oli jo saatu tehtyä.

Hankkeen lopussa Bos Oy:n toimitusjohtajaa totesi, että hankkeessa kaikkein antoisinta oli ”se sisäinen ravistelu, onpa se sitte välillä ollu mielekästä tai ei”.