

Tuomas Koljonen

Vastuutusjärjestelmä

Paremmman johtamisen käsikirja

Esipuhe Taina Tukiainen

Imperare Oy  Espoo

© 2019 Imperare Oy ja Tuomas Koljonen

Imperare Oy
Tekniikantie 12
02150 ESPOO

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän teoksen tai sen osan kopiointi ja digitaalinen jakelu on kielletty. Imperare Oy:llä on yksinoikeus käyttää rekisteröityä Imperare®-tavaramerkkiä. Vastuutusjärjestelmä™ on Imperare Oy:n tavaramerkki.

ESIPUHE Taina Tukiainen
KIRJOITTAJA Tuomas Koljonen
TOIMITTAJA Johanna Valo
KUSTANNUSTOIMITTAJA Satu Laatikainen

KANSI Petri Latvala
TAITTO Petri Latvala
KUVITUS Petteri Vilkki
KUSTANTAJA Imperare Oy

ISBN 978-952-94-1480-2
KL 69.11

Painanut Tallinna Raamatutrükikoda
Tallinna 2019

Kuka tästä vastaa?

Vastuutusjärjestelmän esikuva löytyy puolustusvoimista – siitä, miten siivousalueet on kasarmeilla vastuutettu. Kasarmilla tuvat, käytävät, pesuhuoneet ja kaikki muutkin tilat on osoitettu varusmiehille viikoittaisten listojen perusteella. Kaikki tietävät, kuka on milloinkin vastuussa mistäkin alueesta. Siivous hoituu kuin itsestään: jos tulee sotkua, vastuussa oleva varusmies tarttuu toimeen. Muut myös huomauttavat vastuussa olevalle henkilölle herkästi, jos siisteydessä on parantamisen varaa. Käytäntö on reilu, ja se vaatii hyvin vähän johdon huomiota. Siivouksen osalta johtaminen on lähinnä opastusta ja mahdollisiin poikkeamiin puuttumista.

Armeijan johtamisesta voi olla montaa mieltä, mutta listoihin perustuva siivousalueiden vastuutus on toiminut Suomessa yli sadalla kasarmilla sata vuotta – varusmiehiä on kymmeniätuhansia vuodessa. Vastuutusjärjestelmä on tämän ajatusmallin levittämistä organisaation lähes kaikkeen tekemiseen.

Vastuutusjärjestelmä on yksinkertaisin mahdollinen malli hallinnoida organisaation toimintaa. Vastuut ovat mahdollisimman ytimekkäitä asioiden otsikoita, ja vastuu- ja varahenkilöt ovat oikeita nimettyjä ihmisiä. Haastan jokaisen ehdottamaan jotakin muuta tapaa, joka olisi organisaation toimimisen kannalta vastuutusjärjestelmää vielä yksinkertaisempi ja tehokkaampi. Toki jonkun mielestä varahenkilöt voisi vielä jättää pois, mutta kokemuksen mukaan ne ovat olennainen osa käytännössä toimivaa kokonaisuutta sekä monien etujen ja hyötyjen lähde.

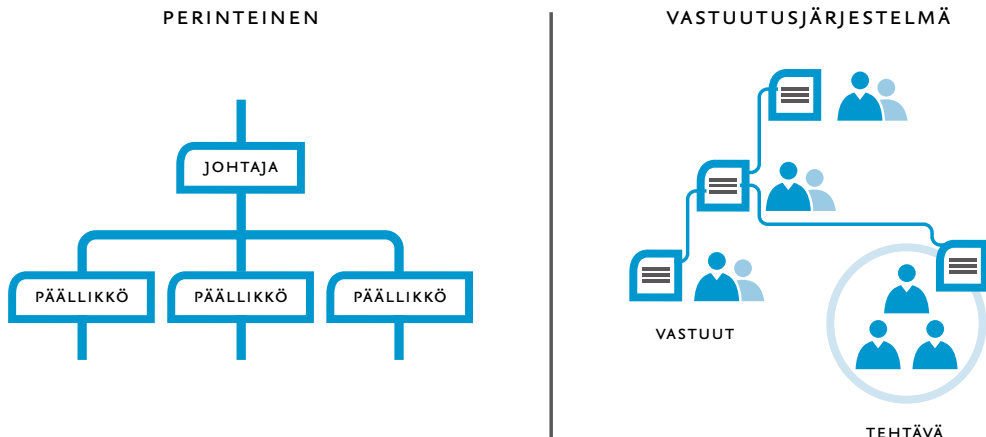
Meistä monet tietävät, että kasarmien siivousaluejärjestely toimii tehokkaasti, mutta pohditaanpa, miten asian hoito sujuisi, jos käytössä olisi toisenlainen johtamistapa. Teettämiseen perustuvassa järjestelyssä

siivoustyöt teetetäisiin eli käskytettäisiin käytävällä pari kertaa päivässä rivistä valikoituville henkilöille. Tämä järjestely koettaisiin todennäköisesti epäileiksi, koska vain jotkut joutuisivat sillä hetkellä hommiin ja muut pääsisivät pätkästä. Seuraisi suunsoittoa: »Miksi minä? Taasko on minun vuoroni?» Siivoamaan ryhdyttäisiin vain käskynjakojen jälkeen eli vaikkapa kolmesti päivässä, eikä välttämättä silloin, kun on sotkuista. Jatkuva käskyttäminen rutiiniasioissa kuluttaisi esimiesten johtamisresursseja, sillä jonkun pitäisi pyörittää tätä toimintaa joka ikinen päivä. Järjestely ei varusmiehiä innostaisi ja olisi johtanut jo moneen kapinaan.

Kolmas ja neljäs vaihtoehto kasarmien siivouksen organisointiin olisivat yhteisvastuuseen perustuvat järjestelyt, kuten esimerkiksi varusmiesten tehtäväkuvaukset tai ohjeistukset. Kaikkien varusmiesten tehtäviin voisi kuulua siivoaminen. Siivousta saatettaisiin ohjeistaa vaikkapa erilaisin huoneentauluin, esimerkiksi näin: »Äitisi ei ole sotimassa täällä, pidetään paikat yhdessä siistinä.» Varusmiehet olisivat siis yhdessä vastuussa siitä, että kasarmi pysyy siistinä. Mikä olisi lopputulos? Se kompostoituisi parissa viikossa. Kun kaikki ovat vastuussa, kukaan ei ole vastuussa eikä kukaan käytännössä tartu toimeen. Yhteisvastuu ei vain innosta riittävästi epämiellyttäviksi koetuissa asioissa.

Kolme neljästä lähestymistavasta ei sellaisenaan suurimmassa osassa tilanteita toimi kovinkaan tehokkaasti, mutta yksi on todistettavasti erittäin toimiva ja tehokas. Nyt jokainen voi kysyä itseltään, kuinka monta asiaa omassa organisaatiossa on järjestetty näiden kolmen heikon lähestymistavan mukaisesti.

Monissa organisaatioissa käydään päivittäin keskusteluja, joissa toistuvat tekemättömiin töihin liittyvät kysymykset: »Miksei kukaan ole hoitanut asiaa? Kuka tästä vastaa? Kenen pitäisi hoitaa asia?» Kysymykset huokuvat epä tietoisuutta. Huonosti järjestyneissä organisaatioissa hukataan valtavasti aikaa ja energiaa vastausten etsimiseen. Syynä on varsin usein se, että organisaatioista puuttuu yksi keskitetty paikka, johon kaikki vastuut ja tehtävät olisi kirjattu. Perinteisesti tekemisen kuvaus on hajallaan toimenkuvissa, kehityskeskustelumuistioissa, palaveripöytäkirjoissa, sähköposteissa ja niin edelleen. Tietoa siitä, kuka tekee mitäkin, pitäisi osata kysyä ja etsiä.



KUVA 1. Vastuutusjärjestelmä verrattuna perinteiseen organisaatiokaavioon.

Yrityksen aloittaessa toimintansa vastuutus on yrittäjälle ja hänen ensimmäisille työntekijöilleen selkeä. Organisaation ikääntyessä kasvu, henkilövaihdokset, henkilökohtaiset tarkoitusperät ja monet muut voimat rapauttavat ja sumentavat järjestyksen. Kaikki tekeminen on toki jonkun henkilön tiedossa, mutta tieto on organisaatiossa hajallaan. Mitä ylempänä organisaatiossa ollaan, sitä enemmän henkilön alla olevien vastuiden määrä kasvaa ja kyky hallinnoida niitä heikkenee.

Jos kaikkia organisaatiota eteenpäin vieviä asioita ei ole vastuuttamalla jaettu henkilöille, maksettua työaikaa valuu päivittäin hukkaan. Asian merkityksen arvioimiseksi voidaan pohtia työn määrää kuuden sadan hengen yrityksessä. Sen työntekijät tekevät yritykselle töitä yhteensä noin miljoona työtuntia vuodessa – vuosi toisensa jälkeen. Tämä tarkoittaa miljoonaa maksettua tuntia kokeneiden, osaavien ja tilanteen tasalla olevien henkilöiden ajattelua ja suorituksia. Kansainvälisessä kilpailussa yritys menestyy tai kärsii sen perusteella, kuinka hyvin tai huonosti nämä henkilöt työssään onnistuvat suhteessa yrityksen kilpailijoihin. Hyvät esimiehet näyttävät päällepäin mallikkaasti johtavan satoja työntekijöitä, mutta kuinka hyvin oikeasti onnistutaan miljoonan vuosittaisen työtunnin sisällön ohjaamisessa? Kuinka moneen tuntiin pystytään vaikuttamaan johtajien tai esimiesten yksittäisillä päätöksillä? Sataantuhanteen, tuhanteen vai...?

Nyky-yhteiskunta on järjestäytynyt niin, että erilaiset yhtiöt ja yhdistykset ja muut organisaatiot voivat omistaa asioita, kiinteistöjä, koneita, laitteita, aineettomia oikeuksia ja niin edelleen. Ne voivat myös olla osapuolina sopimuksissa. Kuitenkaan yhtiö tai yhdistys, tai sen kaupparekisteriin merkitty yritys- ja yhteisötunnus, ei tee yhtään mitään, vaan todellisuudessa ainoastaan näihin organisaatioihin tavalla tai toisella liittyvät henkilöt hoitavat niiden asioita.

Miten tuota niin kriittistä tekemistä sitten voitaisiin selventää ja tehostaa? Yleensä katse kääntyy ensimmäisenä johtajiin ja esimiehiin. Työn organisoiminen perustuu tavallisesti heidän työlleen: he kannustavat, tukevat, ohjaavat ja valvovat alaisiaan sekä teettävät näillä yrityksen tavoitteisiin pääsemiseen liittyviä töitä. Hyvät esimiehet pystyvät teettämään enemmän, heikommat vähemmän. Esimiehillä on tyypillisesti kova kiire, ja he ovat puristuksissa vielä ylemmän johdon ja alaisensa tekemisten välissä.

Mahdollisuuksia tehostaa toimintaa kannattaakin etsiä kiireisten esimiesten sijaan työntekijöistä ja tekemisen paremmasta jakautumisesta. Työntekijöitä on yleensä enemmän kuin esimiehiä. Monille työssä käyville oma työpaikka ja sen menestyminen ovat elämän tärkeimpien asioiden joukossa. Työ voi olla merkittävä osa ihmisen identiteettiä ja sijoittua henkilökohtaisella arvoasteikolla hyvinkin korkealle. Työntekijöillä on yleensä vahva motivaatio tehdä töitä organisaation menestyksen eteen. Samaan aikaan monet luontaisesti vastustavat lisätöitä. Perinteisesti harva haluaa tehdä enemmän, jos on olemassa epäily siitä, että muut eivät tee yhtä paljon. Lisätyötä yhteiseksi hyväksi ollaan yleensä valmiita tekemään, jos vain tiedetään, että sitä jaetaan tasapuolisesti ja reilusti.

Tehokkuutta voidaan parantaa edelleen tasapuolisuuden ja läpinäkyvyyden lisäksi kasvattamalla työn merkitystä yksilölle eli ruokkimalla ihmisten motivaatiota. Siinä keskeistä on, että työntekijä kokee asiat omakseen ja saa osallistua ja vaikuttaa hänelle sopivan työkokonaisuuden määrittelyyn. Jos esimies vain teettää yksittäisiä asioita, jää työnteosta puuttumaan kokonaisvaltaisuuden tuoma tyydytys. Aina-kin toiminnan kehittäminen kärsii tai jää tekemättä, jos töitä jaetaan

ilman, että ne kuuluvat johonkin henkilön omaksi kokemaan kokonaisuuteen.

VASTUU- JA VARAHENKILÖT TOIMIVAT

Vastuutusjärjestelmä antaa työntekijöille vastuuta ja voimaannuttaa heitä toimimaan. Lähestymistapa luottaa ihmisten terveeseen järkeen, ja sen avulla voidaan ohjata kaikkien työntekijöiden kaikkea työaika. Työntekijät kokevat organisaation asiat omikseen ja käyttävät työaikaansa vastuidensa hoitamiseen ja kehittämiseen. Hienojakoisella vastuutuksella voidaan hyödyntää yksilöiden vahvuuksia ja väistää heikkouksia. Avoin järjestelmä selkiyttää kokonaiskuvaa ja edesauttaa ihmisten suoraa kommunikaatiota. Asiat hoituvat ja kehittyvät suoraan vastuuhenkilöiden kesken ilman turhaa byrokratiaa.

Vastuutusjärjestelmä vastaa tarpeeseen selkeästä, läpinäkyvästä, tasapuolisesta ja ihmisille vastuuta antavasta sekä organisaation toimintaa tehostavasta ja turvaavasta järjestelmästä. Järjestelmään listataan kaikki organisaation tekemiset. Jokaiselle vastuulle nimetään vastuuhenkilö ja varahenkilö sekä tehtäville tekijät. Ei sen enempää eikä vähempää. Järjestelmän vastuutuslistat ovat organisaation sisällä julkisia, joten kaikki tietävät, mitä muut tekevät ja miten oma tekeminen sijoittuu kokonaisuudessa. Jokainen vastuuhenkilö vastaa omista vastuistaan, kehittää niitä ja saa työkavereiltaan arvostusta hoitamistaan asioista. Varahenkilöt ottavat vastuut hoitaakseen vastuuhenkilön ollessa estynyt ilman, että esimiesten tarvitsee puuttua asiaan.

Organisaation osaaminen keskittyy asioiden parissa työskenteleviin avainhenkilöihin. Tällöin on kyse niin kutsutusta hiljaisesta tiedosta eli pitkän ajan myötä organisaatioon karttuvasta, kokemusperäisestä tiedosta, jota ei käytännössä voi kirjata ylös esimerkiksi ohjeisiin. Hiljainen tieto on organisaatioille haaste, jonka haltuunottoon on tarjottu melko vähän työkaluja.

Vastuutusjärjestelmä ratkaisee tämän ongelman vastuuttamalla osaamisalueet vastuuhenkilöille ja nimeämällä kaikkiin vastuisiin varahenkilöt. Ensinnä apua on vastuuhenkilöstä: kun osaamisen omistajuus osoitetaan jollekulle, syvenee hänen tietämyksensä asiasta ja

hiljainen tieto kiteytyy yhteen paikkaan. Kun kaikki osaaminen on lisattuna, on se myös yleisesti tiedossa, ja kaikilla on käsitys, mistä osaamisalueista yritykselle niin tärkeä osaamisen kokonaisuus muodostuu. Toiseksi rakennetta täydentää varahenkilö, joka vastuuhenkilön rinnalla perehtyy asiaan ja seuraa sitä. Hän turvaa osaamisen säilymisen organisaatiossa.

Valmiiksi nimetyt varahenkilöt tehostavat ja turvaavat organisaatiota ja pienentävät sen haavoittuvuutta. Varahenkilöjärjestelyiden merkitys kasvaa sitä mukaa, kun työtehtävät vaikeutuvat, vaativat enemmän osaamista ja asian ajankohtaisen tilanteen ymmärrystä. Aina vain monimutkaisempi ja kiireisempi maailma altistaa perinteiset organisaatiot helposti poissaolojen ja onnettomuuksien riskeille, kun yhden ihmisen tietämys on ratkaisevaa. Myös nykyiset työskentelytavat etätoimeen ja työmatkoineen luovat tarpeen toiselle, varmistavalle ja tukevalle henkilölle.

VASTUULISTAT KUNTOON

Organisaation vastuutuslistoilla ja tehtäväkuvauksissa hallitaan sen toimintaa kattavammin ja perusteellisemmin kuin irrallisilla ja kerta-luontoisilla teettämisen, tekemättömien hommien tai lisätöiden listoilla. Vastuutusjärjestelmässä tekemisen selkeys, läpinäkyvyys, jatkuvuus ja varajärjestelyt parantavat henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Vastuutusjärjestelmä tukee toimintaa hierarkioiltaan matalissa organisaatioissa. Esimiehet voivat käyttää vapautuvaa aikaansa uusiin vastuisiin tai esimiestyöhön eli henkilökohtaiseen keskusteluun ja ohjaukseen sekä menestymisen edellytysten luomiseen alaisilleen.

Vastuutusjärjestelmä on organisaatiolle yksinkertainen mahdollinen toimintatapa, jonka rakentaminen vaatii organisaatiolta vähimmäismäärän järjestäytymistä: pitää vain pystyä otsikoimaan kaikki tekeminen ja nimeämään henkilöt. Tekemisen määrittely ei ole vaikeaa. Kaikkien pitäisi osata ainakin vähän avustettuna kuvata muutamalla sanalla kaikki työt, joita he organisaatiossa tekevät. Jokaisen kohdalla se ei aina tietenkään onnistu. Jos henkilö ja hänen esimiehensä eivät yhdessä pysty otsikoimaan kaikkea henkilön tekemistä,

pitää tilanteeseen joka tapauksessa puuttua nopeasti. Vastuiden kirjastaminen on luonnollinen tapa pitää organisaatio järjestyksessä ja selkeänä.

Yhtiön vastuiden listaaminen ja vastuutusjärjestelmän luominen on kertaustakin, jonka jälkeen järjestelmän ylläpito on helppoa. Kun vastuiden lista on kaikkien organisaation toimintojen osalta kattava ja henkilönimet on siihen lisätty, muodostuu vastuutuslistalle kunkin henkilön ajan tasalla oleva toimenkuva. Tämä toimenkuva on hyvin paljon yksityiskohtaisempi ja tarkempi kuin mihin on perinteisesti totuttu. Olennaisinta kuitenkin on, että uudet toimenkuvat yhdessä kuvaavat koko organisaation käytännön toiminnan aukottomasti. Epäselvät rajanvedot tulevat esiin, ja ne keskustellaan auki. Vastuutusjärjestelmästä muodostuu paikka, josta selvitetään organisaation toimintaa, ja työväline, jonka avulla sitä muutetaan. Yksittäisiä vastuita on helppo siirrellä henkilöiltä toisille ilman titteleihin tai organisaatio-kaavion laatikkoihin liittyvää kitkaa.

Vastuutusjärjestelmässä henkilöllä on yleensä halu saada tekemistensä listalle organisaatiolle merkittäviä asioita. Hänellä on motivaatio hoitaa ja kehittää omia vastuitaan. Vastuun kehittäminen helpottaa jokaisen omaa työtä, säästää aikaa tulevaisuudessa ja suo kaikille vastuunsa hoitaville asiaankuuluvaa kiitosta ja arvostusta. Hoitamattomat vastuut esimies taas siirtää toisille. Siirron syyllä ei ole suurta merkitystä, eikä sitä tarvitse yleensä edes selvittää tai nostaa esiin. Jos vastuu oli hoitamatta esimerkiksi kiireen takia, on kaikkien etu, että se siirretään jollekulle toiselle. Jos vastuu oli hoitamatta, koska se ei ollut henkilön mukavuusalueella tai se on muuten epämiellyttävä hoidettava, löytyi sille todennäköisesti sopivampi ja motivoituneempi koti. Hoitamaton vastuu siirretään ennemmin tai myöhemmin. Henkilön vastuiden lista lyhenee ja sitä myötä hänen arvostuksensa lähde organisaatiossa pienenee.

Annettu titteli ja asema ovat organisaatiossa perinteisesti saavutettu etu. Työyhteisön ja ulkopuolisten arvostusta nauttii jatkuvasti, vaikka hoitaisi vain asemaan liittyvän vähimmäismäärän töitä suuremmista virheistä. Työpaikan on kuitenkin jatkuvasti tarjottava työntekijöilleen mielekkäitä haasteita, jotta kiinnostus ja motivaatio työtä kohtaan säilyvät. Vastuutusjärjestelmää käyttävässä organisaatiossa jokaisen on

tavallaan jatkuvasti ansaittava organisaation sisäinen arvostus omien tekemistensä listan ja niihin liittyvien suoriutumisten perusteella.

Vastuutusjärjestelmän voi luoda ja ottaa käyttöön organisaatiossa ilman, että samalla välttämättä tarvitsee muuttaa organisaatiokaaviota, prosessikuvauksia, työohjeita, esimiehyksiä, valtuuksia, titteleitä tai palkkausta. Koska muutos koskee kaikkia, se vapauttaa suuren määrän energiaa ja tehokkuutta organisaation käyttöön. Organisaatio muuttuu toimialalla mukana sinnittelevästä pelaajasta voittavaksi koneeksi. Henkilöiden töihin käyttämä aika ei välttämättä kuitenkaan lisäännä. Tittelit saa yleensä pitää ja uusiakin voidaan antaa – onhan niillä edelleen merkitystä varsinkin organisaation ulkopuolella.

Vastuutusjärjestelmän tarve ja toimivuus ovat toimialasta riippumattomia. Organisaatioon liittyvien henkilöiden määrä on pääasiallinen vastuuttamisen tarpeen perusta. Jo parinkymmenen hengen organisaatio tai toiminto on voinut mennä ajan saatossa sekaisin.

Lähdetään yhdessä katsomaan, miten sinun organisaatiosi saadaan vastuuttamalla paremmaksi.

Kuvitteellisessa esimerkissä seurataan elämää keksityssä Suomen terästoimitus Oy:ssä läpi kirjan. Tarina havainnollistaa eri pääluvuissa käsiteltyjä asioita.

Suomen terästoimitus Oy toimittaa yksilöllisesti suunniteltuja, kahden eri tuoteperheeseen pohjautuvia teräsrakenteita vaativiin projekteihin kansainvälisille markkinoille. Helvi Kettusen edesmennyt aviomies Heikki Kettunen perusti yhtiön 20 vuotta sitten. Nykyään Helvi omistaa yhtiön yksin ja toimii hallituksen puheenjohtajana. Yhtiötä johtaa toimitusjohtaja Raimo Mynttinen. Johtoryhmässä ovat toimitusjohtajan lisäksi myyntijohtaja Petri Hallamaa, talousjohtaja Linda Johansson, tuotantojohtaja Teppo Laakkonen, tuotekehitysjohtaja Tuulikki Pohjola, asennustoiminnan johtaja Tapio Sipilä ja tietohallintojohtaja Seppo Vehkaoja.

Suomen terästoimitus Oy on sadan hengen yritys. Myyntipäälliköitä on kymmenen ja suunnittelijoita kaksitoista. Tuotantotiloissa työskentelee yhteensä 60 henkilöä kahdessa vuorossa viitenä päivänä viikossa. Palkanlaskenta on ulkoistettu.

Yritys toimii yhdessä toimipisteessä Keski-Suomessa, jossa sijaitsevat toimisto-, tuotanto- ja varastotilat. Tontin ja sen rakennukset omistaa erillinen Terästoimituksen kiinteistö Oy, joka taas on Suomen terästoimitus Oy:n kokonaan omistama tytäryhtiö. Suomen terästoimitus Oy on siis vuokralla konsernin omassa kiinteistössä.

Yhtiön toimitusjohtaja ja kaikki johtoryhmäläiset istuvat samassa tilassa keskellä toimiston avokonttoria. Johtoryhmäpalaveri pidetään kerran viikossa samaan aikaan, maanantaisin kello kymmeneltä. Kaikille yhtiön vakiintuneille palavereille on oma työjärjestyspohjansa, joissa ensimmäisenä asiakohtana on aina työturvallisuus ja toisena asiakastyytyvyisyys. Johtoryhmäpalavereissa syntyy pääasiassa kolmea erilaista tuotosta: muutoksia vastuutusjärjestelmään, muutoksia ohjeisiin ja teetettäviä asioita. Teetettävä asioita ja niihin liitettyjä määräaikoja seurataan johtoryhmän sisäisellä teettämisen to do -työlistalla. Muunlaista pöytäkirjaa ei pidetä.

Kukin johtoryhmäläisistä pitää oman toimintonsa viikkopalaverin tiistaisin vakioaikaan. Näillekin palavereille on työjärjestyspohja, ja näissäkin tapaamisissa syntyy pääasiassa samoja kolmea erilaista tuotosta: muutoksia vastuutusjärjestelmään, muutoksia ohjeisiin ja teetettäviä asioita. Teetettäviä asioita seurataan kunkin toiminnon omalla

to do -työlistalla. Nämä toimintojen työlistat ovat organisaation sisällä julkisia.

Johtoryhmäläisillä on siis työpisteet samassa tilassa, mutta kiireisessä arjessa on toki harvinaista, että kaikki olisivat samaan aikaan paikalla ja vapaana muista asioista muulloin kuin johtoryhmäpalaverin aikaan. Palaveriinkin osallistutaan olemalla joko läsnä tai puhelinneuvottelun välityksellä. Tämä ei aina ole mahdollista. Jos joku on estynyt, usein hänen varavastuuhenkilönsä pystyy esittelemään tai käsittelemään vastuuseen liittyvän asian. Jos asian käsittelyyn tarvittavat henkilöt eivät kaikesta huolimatta ole saatavilla, sen käsittely siirtyy seuraavaan palaveriin tai ajankohtaan, jossa tarvittavat henkilöt ovat samaan aikaan saatavilla.

Yhtiössä on vastuutusjärjestelmän lisäksi käytössä laatujärjestelmä, josta vastaa tuotekehitysjohtaja Tuulikki, ja ympäristöjärjestelmä, josta puolestaan vastaa laatuinsinööri Päivi Helle. Kaikki yhtiön kirjalliset ohjeet ovat joko laatu- tai ympäristöjärjestelmässä. Suuri osa yhtiön ohjeista on sisällöltään kuvia ja tarkastuslistoja. Yhtiön sisäinen kieli on suomi, ja myös laatu- ja vastuutusjärjestelmät ovat yhdellä kielellä suomeksi.

KUVA 2. Suomen teräs-
toimitus Oy:n perinteinen
organisaatiokaavio.

