

Loppuraportti / tiedote (julkinen)

Työsuojelurahaston tukema hanke uudisti Aspocompin esihenkilötyön

Tiivistelmä:

Työsuojelurahaston tukemassa tutkimushankkeessa uudistettiin Aspocompin esihenkilötyötä ”Työstä – Opi – Johda” -toimintatutkimuksella, jossa kytkettiin yhteen esihenkilötyö, työhyvinvointi ja teollinen tuottavuus. Tavoitteena oli parantaa esihenkilöiden osallistavaa osaamista aidossa työympäristössä. Citera Oy:n asiantuntijoiden sekä Aspocompin johdon, HR:n, esihenkilöiden ja luottamushenkilöiden yhteistyönä selvitettiin arjen johtamisvajeita.

Hankkeessa opittiin, että muutos vaatii rakenteiden lisäksi toistuvaa ja johdonmukaista vuorovaikutusta arjen pienissä kohtaamisissa. Tuloksina esihenkilötyön tueksi jalkautettiin käytännön työkaluja: henkilökohtaiset johtamissuunnitelmat, tilannejohtamisen malli, rohkean puheeksioton askeleet, muutosjohtamisen V6-malli sekä organisaation neljä johtamisen kulmakiveä. Hanke tarjoaa muille suomalaisille teollisuusyrityksille faktapohjaisen esimerkin siitä, miten osallistava johtaminen ja strateginen hyvinvointi muuttuvat mitattavaksi laatu- ja kilpailueduksi.

Lähtökohdat: Tuottavuutta ja laatuajattelua strategisella hyvinvoinnilla

Hankkeen käynnistämisen keskeisenä taustatekijänä oli tarve tukea elektroniikkateollisuuden asiantuntijayritys Aspocomp Oyj:n uutta strategista vaihetta (Aspocomp 3.0), jossa korostuivat laadun, toimitusvarmuuden sekä yrityskulttuurin uudistamisen vaatimukset. Suomalaisen teollisuuden pitkään jatkunut työn tuottavuuskriisi, ikääntyvä väestö ja krooninen osaajapula asettavat yritysten esihenkilötyölle uudenlaisia vaatimuksia. Tähän haasteeseen vastaamiseksi käynnistettiin Työsuojelurahaston tukema kehittämishanke, jonka päätavoitteiksi asetettiin tärkeysjärjestyksessä:

1. Nostaa Aspocompin esihenkilöiden kykyä osallistavassa ja vaikuttavassa johtamisessa.
2. Juurruttaa organisaation johtamiskulttuuriin pysyviä osallistavan ja vaikuttavan johtamisen arjen malleja.
3. Antaa ylimmälle johdolle strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) konkreettisia työkaluja.
4. Lisätä yrityksen tuottavuutta ja laatua strategisen hyvinvoinnin johtamisen keinoilla ja prosesseilla.

Tieteellinen tutkimustausta ja menetelmät

Hankkeen asiantuntijakumppaniksi ja toteuttajaksi valittiin Citera Oy, jonka ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat laajan teollisen kehittämiskokemuksen omaavat Antti Aho ja Jukka Metsäniemi.

Kehitystyön tieteellisenä pohjana hyödynnettiin Aalto-yliopiston Johtaminen ja tuottavuus – henkilöstön johtaminen menestystekijälle (Aura, Eskelinen, Ahonen, Kuosmanen, 2019) -tutkimuksen käsitteitä ja suosituksia. Tutkimuksen oppeja sovellettiin käytäntöön kolmivaiheisesti: ensin luotiin hypoteesi johtamisen ja tuottavuuden välisistä kausaalisuhteista, sen jälkeen sovellettiin käytännön johtamisinterventioita ja lopuksi validoitiin tuottavan johtamisen yhteydet liiketoiminnan arkeen.

Kehittämismenetelmäksi valittiin pragmaattinen ja osallistava toimintatutkimuksellinen Työstä – Opi – Johda -metodi. Menetelmän ytimenä oli kehittää uusia johtamiskäytäntöjä vaiheittain aidossa teollisessa työympäristössä ja muokata toimintaa systemaattisesti henkilöstöltä saatujen pulssikyselytulosten sekä mitattujen arjen tulosten pohjalta.

Menetelmät: Teoria käytännöksi ”Työstä – Opi – Johda” -pedagogiikalla

Hankkeen toteutuksessa sovellettiin toimintatutkimuksellista ja kokemuksellista Työstä – Opi – Johda -metodia, joka lähensi ns. luokkahuonevalmennuksen ja arjen operatiivisen esihenkilötyön välistä kuilua. Pedagogisesti menetelmä perustui jatkuvaan oppimisen ja kokeilun kehään: työpajoissa luotuja malleja testattiin välittömästi aidossa tehdasympäristössä. Tämän jälkeen saatuja kokemuksia ja henkilöstön kokemusta (pulssi) analysoitiin yhdessä, ja kehitystyötä muokattiin havaintojen pohjalta.

Kehitystyö eteni systemaattisesti seuraavien vaiheiden kautta:

- Kartoitus ja kausaalisuhteiden mallinnus: Hanke käynnistyi 11 avainhenkilön (ml. luottamushenkilöiden) puolistrukturoiduilla syvähaastatteluilla sekä organisaation prosessien ja henkilöstökyselyiden analyysillä. Innovatiivisena elementtinä hyödynnettiin Bayes-kausaalimallinnusta, jonka avulla tunnistettiin arjen kriittiset ”johtamisvajeet” ja luotiin ennustavat ketjut johtamistoimenpiteiden ja tuottavuuden välille.
- Johdon linjaukset: Järjestetyssä 1,5 päivän linjaustyöpajassa pureuduttiin strategisen hyvinvoinnin periaatteisiin. Menetelmällisesti uutta oli integroida luottamushenkilöt tiiviisti mukaan heti alusta alkaen, mikä lisäsi keskinäistä luottamusta ja rakensi yhteistä näkemystä muutoksen suunnasta.
- Pragmaattiset esihenkilötyöpajat ja simulaatiot: Esihenkilöille järjestettiin kolme laajaa työpajakokonaisuutta, joiden pedagogisena ytimenä olivat arjen case-harjoitukset ja käytännön simulaatiot. Ryhmissä ei ainoastaan opiskeltu

teoriaa, vaan harjoiteltiin konkreettisia vuorovaikutustilanteita, kuten SMART-tavoitteiden asettamista, palautteenantoa ja rakentavaa puheeksiottoa.

- Ketterä reagointi organisaatiopulssiin: Hankkeen puolivälissä toteutettiin organisaatiotason pulssikysely (107 vastausta). Kun tulokset osoittivat työntekijöiden kokevan kuulluksi tulemisen vajetta, toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti työpajojen painopistettä siirrettiin välittömästi ja joustavasti kohti vuorovaikutustaitoja ja ammatillista rohkeutta.

Hankkeen uutuusarvo ja innovatiivisuus

Hankkeen merkittävin innovaatio suomalaisessa työelämässä on faktapohjainen ja mitattava kytkös inhimillisen hyvinvoinnin ja teollisen tuottavuuden välillä. Hanke ei jäänyt ylätasen julistukseksi, vaan siinä hyödynnettiin korkeatasoista akateemista tutkimusta (Aura ym., 2019) ja luotiin sen pohjalta suoria arjen interventioita, joilla poistettiin "hiljaista hyväksyntää" ja välinpitämättömyyttä prosessien noudattamisessa. Innovatiivinen toimintatutkimuksellinen ote osoitti, että yrityskulttuuria voidaan muuttaa ja ohjata reaaliaikaisen datan ja systemaattisen vuorovaikutuksen avulla.

Hankkeen tuloksellisuus ja vaikuttavuus olivat korkeita, ja kehitystoimet vietiin suoraan tuotantotasolle asti. Työpajapalaute oli poikkeuksellisen vahva (4,6/5).

Keskeiset päätulokset:

- Johtamisen neljä kulmakiveä: Luotiin yhteiset arjen raamit (Johda ihmistä, Toimi oikeudenmukaisesti, Ota vastuuta, Viesti vaikuttaen).
- Tilannejohtamisen mallin soveltaminen arkeen sekä puheeksioton kolmivaiheinen malli: Selkeä rakenne (Havainto → Sääntö → Odotus) lisäsi esihenkilöiden ammatillista rohkeutta puuttua poikkeamiin.
- Konkreettiset työkalut: Otettiin käyttöön henkilökohtaiset johtamissuunnitelmat sekä systeeminen johtamistyöhön dedikoitu viikkotason aika.
- Kulttuurin muutos: Siirryttiin reaktiivisesta syyttelystä inhimilliset virheet tiedostavaan jatkuvan parantamisen laatukulttuuriin.
- Johtamisen manuaali: Esihenkilöstö rakensi itse esihenkilön työhjeen työkaluineen.

Uutusalvo ja sovellettavuus

Tutkimuksen ja arjen kytkös: Hanke tarjoaa muille työpaikoille esimerkin siitä, miten akateeminen tutkimus tuottavuuden kausaalisuhteista voidaan soveltaa käytännönläheisiksi ja toimiviksi esihenkilötyökaluiksi.

Mallinnus: Bayes-kausaalimallinnusta voidaan hyödyntää muissa organisaatioissa tunnistamaan oman työyhteisön kriittiset johtamisvajeet ja kohdentamaan kehitysresursseja.

Toimintatutkimuksellinen ote: "Työstä – Opi – Johda" -metodi on sellaisenaan monistettavissa mille tahansa toimialalle, jossa halutaan muuttaa yrityskulttuuria vaihteittain ja osallistavasti aidossa työympäristössä.

Tilannejohtamisen malli ja puheeksioton malli: Hankkeessa luodut selkeät raamit ja tilannejohtamisen soveltaminen arjessa yhdessä puheeksioton askeleiden kanssa tarjoavat esihenkilötyön toimintakehyksen, jolla mikä tahansa yritys voi nostaa esihenkilöidensä ammatillista osaamista.

Syyttelyn katkaisu laatukulttuurissa: Tulokset osoittavat muille teollisille toimijoille, miten reaktiivisesta ilmapiiristä voi siirtyä jämäkämpään, tuottavaan ja avoimempaan jatkuvan parantamisen kulttuuriin