

SAHALA WORKS Oy

**KILPAILUKYVYN KEHITTÄMINEN, INNOVATIIVISUUTTA, OSAAMISTA JA
TUOTTAVUUTTA PARANTAMALLA JA YHTEISÖLLISYYDEN LISÄÄMISELLÄ
LUODaan EDELLYTYKSET ALOITTEELLISELLE, ITSEOHJAUTUALLE JA
TULOKSELLISELLE TYÖSKENTELYLLE**

Manageritiimi Oy

Hanke toteutettu Työsuojelurahaston tuella

Sisällys

1.	Lähtötilanne Sahala Works Oy:ssä, syyt kehittämishankkeen käynnistämiseen	3
2.	Kehittämishankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle	3
3.	Hankkeessa sovellettuja tutkimuksia ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4.	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5-13
5.	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	14
6.	Hankkeen arviointi ja mahdolliset toimenpiteet	15
7.	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	16
8.	Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	16

1. Sahala Works Oy:n lähtötilanne ja syyt kehittämishankkeen käynnistämiseen

Sahala Works Oy on lämpö- ja energiateknologiaan erikoistunut yritys, jonka päätuotteita ovat lämmönsiirtimet sekä muut vaativat paineastiat. Keskeisiä asiakkaita ovat ydinvoimalat, konventionaaliset voimalat ja biovoimalaitokset sekä sellu- ja kemianteollisuus. Sahala Works työllistää tällä hetkellä 80 henkilöä ja liikevaihto oli viime vuonna 15 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta yli puolet kertyy viennistä. Konepaja sijaitsee Varkaudessa.

Viime vuonna talouden kehitys näytti yrityksessä varsin lupaavalta, mutta sitten erään suuren toimituksen osalta tuli huomattavia taloudellisia tappioita. Tappiot aiheutuivat monista ”sähläyksistä”. Tuotanto pääsi aloittamaan työnsä paljon suunnitellusta aikataulusta myöhässä mm. tuotannon tarvitsemat piirustukset, eivät tulleet sovitussa aikataulussa. Aikataulun pettämisen seurauksena tuotanto ”ajautui” kiire ja ylityökulttuuriin. Jatkuva kiire aiheutti lisää monia turhia virheitä. Töiden suunnittelu ja tehtävien organisointi eivät toteutuneet toivotulla tavalla ja projektien käynnistymiset onnistuivat. ”Pysähtyneen” vanhan toimintakulttuurin johdosta prosessimainen työskentely markkinoinnin, hankinnan, suunnittelun ja tuotannon kesken toimi huonosti. Tehdassali muuttui kiireen johdosta epäsiistiksi, osien ja työvälineiden hakemiseen meni paljon turhaa aikaa ja työskentelyolosuhteet muuttuivat epäviihtyisiksi ja jopa vaarallisiksi. Edellytykset onnistua työssä hyvin koettiin jokseenkin riittämättömiksi.

Sahala Worksin tämänhetkinen tilauskanta on lähes kaksinkertainen aikaisempiin vuosiin nähden ja nykyisellä ”pysähtyneellä” toimintakulttuurilla edellytykset päästä pysyvästi 20 milj. euron liikevaihtoon ovat jokseenkin haasteelliset, jonka vuoksi kilpailukyvyn kehittäminen koettiin todella ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi.

2. Kehittämishankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Sahala Worksin kilpailukyvyn kehittämisohjelman keskeisiä tavoitteita ovat yrityksen kannattavuuden, tuottavuuskehityksen, talouden vakauttamisen ja kasvun parantaminen sekä osaamisen kehittäminen.

Kannattavuuden kehittämistä pyritään toteuttamaan mm. parantamalla tuottavuutta; tuotannon läpäisyaikaa lyhentämällä, organisaation toimintaa ja prosessiosaamista, tilauksesta toimitukseen ydinprosessia kehittämällä. Johtamisen kehittämällä autetaan ja rohkaistaan työntekijöitä toimimaan aktiivisesti ja aloitteellisesti jatkuvan toiminnan parantamisessa. Työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittämällä luodaan edellytykset työntekijöiden motivoituneeseen ja sitoutuneeseen työskentelyyn. Työntekijöiden kehittymiskortilla luodaan edellytykset työelämävalmiuksien, kompetenssien kehittämiseen, jolla he voivat parantaa osaamistaan, työhyvinvointiaan ja ylläpitää hyvää elämänlaatuaan.

Sahala Worksin kilpailukyvyn kehittämisohjelman tavoitteita:

- Kehittää motivoiva, innovatiivisuutta ja yhteistyötä tukeva ilmapiiri hyvien vuorovaikutustaitojen toteuttamisella.

- Kehittää operatiivisen johtamisen roolit monipuolisiksi; osallistavaksi, kannustavaksi, edellytysten luojaksi, valmentavaksi, häiriöiden ratkaisijoiksi jne. Johtamisen kehittämisellä autetaan ja rohkaistaan työntekijöitä aloitteelliseen, aktiiviseen työskentelyyn, sekä toiminnan jatkuvaan parantamiseen.
- Työntekijöiden työyhteisötaitojen, osaamisen kehittämisellä luodaan haasteelliset toimen- ja työnkuvat käytännön työhön, jossa yhtenä merkittävänä tavoitteena on kehittää henkilökohtainen työntekijöiden kehittymiskortti, osaamisen ja energian ylläpitäjänä ja hyvinvoinnin välineenä, jonka avulla työntekijä ylläpitää ja parantaa työsuoritustaan ja elämänlaatuaan.
- Oppimismyönteisen ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja hyvän me-hengen kehittäminen, jossa kaikki henkilöstöryhmät keskustelevat avoimesti, luottavat toisiinsa ja oppivat yhteistyössä parantamaan toimintaa ja tuottavuutta.
- Antaa esimiehille ja avainhenkilöille hyvät valmiudet muutosten hallintaan ja niiden viestintään; miten muutoksia johdetaan ja miten niistä viestitään.
- Tiimi/pienryhmätoiminnan kehittämisellä saadaan hyvin ns. hiljainen tieto käyttöön, jolloin hyväksi koetut toimintatavat ja työssä opittu tietotaito saadaan talteen.
- Kannattavuuden ja tuottavuuden kehittäminen Lean –toimintamallia hyödyntämällä parannetaan työn sujuvuutta ja tehokkuutta.
- Leader-member-exchange (LMX) toimintamallin hyödyntäminen ja tarkastelu esimiehen ja työntekijän välisenä vaihtosuhteena.
- Kehittää Sahala Works avoimeksi, luottamukselliseksi, innovatiiviseksi työyhteisöksi, joka luo vähitellen ”kiva tulla töihin” tunteen.

Asiantuntijan näkökulmasta hankkeessa on mielenkiintoisia uusia elementtejä, kuten työntekijöiden kehittymiskortti, osaamisen ja energian ylläpitäjänä ja työhyvinvoinnin välineenä, jolla työntekijät pystyvät kehittämään työelämävalmiuksiaan monipuolisesti.

Johtajuutta on lähes pääsääntöisesti tarkasteltu esimiehen näkökulmasta. Tässä hankkeessa johtajuutta tarkastellaan suhteena, johon osallistuvat molemmat osapuolet; esimiehet ja työntekijät.

LMX-teoria tarjoaa ”uutena” mielenkiintoisena välineenä mahdollisuuden kehittää esimiesten ja työntekijöiden välistä vaihtosuhdetta. Hyvin toimivassa vaihtosuhteessa esimiehen ja työntekijän suhdetta kuvastavat molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus ja välittäminen sekä kahdensuuntainen vaikutusmahdollisuus. Lean toimintamallin hyödyntäminen tuottavuuden kehittämisessä tarjoaa hyvät mahdollisuudet kilpailukyvyyn kehittämiseen. Soveltaja näkee näiden uusien elementtien mukaan ottamisella ja soveltamisella käytännön työhön hyvinä, sillä myös yrityksen avainhenkilöt ovat halukkaita ”uusien tuulien” kokeiluun.

3. Hankkeessa sovellettuja tutkimuksia ja ulkopuolinen asiantuntija

Tässä kehittämishankkeessa on hyödynnetty Leader-member-exchange teoriaa, jossa johtajuutta tarkastellaan esimiehen ja työntekijän vaihtosuhteena. LMX-teoria perustuu siihen, että esimiehille muodostuu yksilöllinen vuorovaikutussuhde jokaisen työntekijän kanssa. molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolet vaikuttavat sen kehittymiseen.

LMX-suhteet voidaan jakaa korkean tason (high-exchange) ja matalan tason (low – exchange) vaihtosuhteiksi. Korkeassa vaihtosuhteessa esimiehen ja työntekijän välille kehittyä prosessin tuloksena molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus, osta molemmat osapuolet hyötyvät.

Hyvän esimies – työntekijäsuhteen on todettu olevan yhteydessä moniin positiivisiin kokemuksiin mm. osaamisen, motivaation ja työtyytyväisyyden kehittymiseen. Näin hyvästä vuorovaikutussuhteesta hyötyvät työyhteisö ja työntekijät.

Työntekijät saavat mielenkiintoisempia ja vastuullisempia tehtäviä, esimies ottaa heidän mielipiteensä paremmin huomioon ja näin heillä on paremmat mahdollisuudet toimia työssä. Vastaavasti esimies ja työyhteisö hyötyvät korkeasta vaihtosuhteesta. Työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin, työntekijöiden työtyytyväisyys ja motivaatio paranevat. Näin johtajuus kehittyy esimiehen ja työntekijän välisenä prosessina, johon kumpikin osapuoli voi vaikuttaa.

Toinen kehittämishankkeessa käytetty menetelmä on Lean ajattelumalli. Lean on arvon tuottamista. Lean ajattelussa on kahdenlaista toimintaa – arvoa tuottavaa ja arvoa tuottamatonta. Virtautuksessa tuotanto toteutetaan niin, että tuotteet virtaavat pysähtymättä arvoketjussa. Käytännössä tämä tarkoittaa tehtaan koneiden ja laitteiden sijoittelua siten, että materiaalivirta vaiheesta toiseen on mahdollisimman lyhyt ja selkeä.

Lean ajattelumallin perimmäisenä tarkoituksena on vähentää ja poistaa tuhlausta erilaisten tuottamattomien toimintojen, hukkien poistamisella, minkä avulla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä, laatua, pienentämään kustannuksia ja lyhentämään läpimenoaikoja eli parantamaan oleellisesti tuottavuutta. Parempi tuottavuus luo kannattavuutta ja kannattavuus parantaa kilpailukykyä.

Terve organisaatio TTL, jossa painotetaan työelämän ja työhyvinvoinnin seuraavia dimensioita; itse työ, työn sisällöt, ja laatu, ammattitaito, osaamisen jatkuva kehittäminen, hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Työn terveellisyys ja turvallisuus, joustavuus ja monitaitoisuuden kehittäminen, työn hyvä organisointi, selkeät töiden järjestelyt, työn ja elämän tasapaino, sosiaalinen dialogi, työntekijöiden osallistuminen, taloudellinen tehokkuus ja tuottavuus, toimintavarmuus.

Soveltajan kannalta on tavoitteena luoda työntekijöille hyvät ja motivoivat edellytykset työn ja toiminnan tulokselliselle kehittämiselle, sekä oman osaamisen ja hyvinvoinnin ja elämän laadun jatkuvalla parantamisella työelämän kompetenssikartoituksia hyödyntämällä. Yhtenä tavoitteena soveltajan kannalta on ”löytää ” uutta toimintamallia, jonka avulla työntekijät voivat olla mukana kehittämässä sellaista uutta yrityskulttuuria, jossa he voivat kehittää ja parantaa yrityksen kilpailukykyä, sekä omia kompetenssejaan ja työelämän laatua.

Ulkopuolinen asiantuntija Erkki Halttunen on VTM, näyttötutkintomestari, johdon ja esimiesten työnohjaaja. Hän on toiminut konsulttina v. 1987 alkaen ja ollut suunnittelemassa ja vetämässä useita tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisia kehittämishankkeita mm. monissa kansainvälisissä yrityksissä, sekä toiminut Johtamisen erikoisammattitutkinnon kouluttajana useita vuosia.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Kehittämishanke käynnistyi 12.11.2015, jolloin pidettiin työntekijöiden ensimmäiset työpajat. Ryhmädynamiikan toimivuuden takia sovittiin, että ryhmät olisivat pieniä; kuuden hengen ryhmiä, jolloin jokainen hankkeeseen osallistuva pääsee tehokkaasti osallistumaan ja vaikuttamaan. Ensimmäisissä työpajoissa käytiin läpi kehittämishankkeen tavoitteet mm. miten kehitetään sellainen yrityskulttuuri, joka kannustaa henkilöstöä motivoivaan ja kannustavaan työntekoon. Niin ikään vuorovaikutteisesti kouluttaja esitteli ja kertoi kehittämiskansion, jonka kaikki osallistujat saivat, sisällön, joka koostui seuraavista osioista:

ELINIKÄINEN OPPIMINEN:

1. Vastuun ottamista omasta elämästä ja omasta työstä
2. Ammattitaidon jatkuva ylläpito
3. Osallistumista omaan työn ja työyhteisön kehittämiseen
4. Muutokseen osallistumista
5. Positiivista asennetta
6. Oppimista toisilta ja toisten kanssa
7. Jatkovaa oppimista ihmisenä
8. Sitoutumista omiin ja yhteisiin tavoitteisiin.

TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN OSA-ALUEET

1. Työntekoa tukeva organisaatio
2. Työntekoa palveleva johtaminen
3. Selkeät töiden järjestelyt
4. Yhteiset pelisäännöt
5. Työntekoa tukevat arvot
6. Toiminnan jatkuva arviointi

TASAVEROISEN VUOROPUHELUN EDELLYTYKSET

1. Vuorovaikutus on aitoa: väitteitä ja vastaväitteitä esitetään jatkuvasti
2. Älä ota heti kantaa, vaan pyri tunnistamaan toisen käyttämät ajatusmallit
3. Kaikkien asianosaisten on mahdollisuus osallistua
4. Opi kuuntelemaan
5. Älä tyrnäytä toisen ajatusta
6. Osallistujia pidetään tasavertaisina valta- ja tietoveroista huolimatta
7. Jokaisen omat työkokemukset antavat oikeuden esittää mielipiteitä
8. Osanottajat hyväksyvät, että muilla saattaa olla parempia mielipiteitä
9. Älä pelkää muuttaa mielipidettäsi
10. Luodaan kaikille mahdollisuus ymmärtää asiat
11. Älä kiinnitä liikaa huomiota toisen esitystapaan
12. Puolusta omaa mielipidettäsi rakentavasti

OPPIVAN ORGANISAATION KULTTUURIPILPIIRTEITÄ

1. Organisaatio toimii prosesseissa ja asiakkaat ohjaavat toimintaa ja jokaista työryhmää
2. Ilmapiiri on avoin, positiivinen ja kokeiluun kannustava
3. Osaaminen on strateginen resurssi ja sen kehittämiseen panostetaan monella tavalla
4. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä
5. Jokainen on oman alansa paras asiantuntija
6. Virheet on tapa oppia
7. Johdolla on positiivinen ihmiskuva
8. Jokainen sitoutuu jatkuva parantamisen periaatteisiin

MUUTOKSEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ

1. On kyettävä visioimaan, miltä haluttu organisaatio näyttää, millaisia arvoja, periaatteita, ja toimintatapoja sillä on
2. Ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden on oltava sellaiset, että ne "pakottavat" muutokseen
3. Johdon, esimiesten ja avainhenkilöiden selvä ja näkyvä tuki
4. Avoin viestintä muutosprosessin joka vaiheessa
5. Henkilöstö on mukana parhaiden toimintatapojen työstämisessä ja toteutuksessa
6. Muutoksen kuluessa täytyy olla valmiutta kouluttaa organisaation jäsenet.
7. Muutoksen vaatimien valmiuksien kehittämiseen tulee varata riittävästi aikaa
8. Muutoksen vaatimat toimenpiteet toteutetaan mahdollisimman pian
9. Muutosten toteutusta ja tuloksia seurataan avoimesti
10. Muutosvastarintaan on kiinnitettävä huomiota ja aktiiviset vastustajat olisi saatava mukaan eri yhteistyömuotoja käyttämällä.

Kun ko. periaatteet oli käyty vuorovaikutteisesti läpi; asioista vielä keskusteltiin vilkkaasti.

Esitettyjä periaatteita pidettiin erittäin hyvinä, mutta, miten niitä voidaan käytännön työssä hyödyntää. Heittoja tuli yleisesti, että onhan näitä asioita aiemminkin ”pyöritelty”, mutta jokseenkin laihoihin tuloksiin.

Mutta kun konsultti kertoi, että toimitusjohtaja ja hän lähtivät suunnittelussa siitä, että hankkeeseen osallistuisi koko konepajan henkilöstö ja Työsuojelurahasto olisi mukana edellyttäen, että kehittämishankkeen sisältö olisi riittävän laadukasta ja sillä olisi todellinen tarttumapinta arkiseen työhön. Myös yrityksen hallitus on siunannut hankkeen käynnistämisen. Tämän jälkeen alkoivat osallistujien ilmeet ja asenteet orientoitumaan hankkeeseen myönteisesti.

Työpajoissa sovittiin mm. , että jokainen työntekijä saa sanoa mielipiteensä ja ottaa kantaa yrityksen kehittämiseen niin kuin parhaaksi näkee. Kaikki asiat kirjataan ja dokumentoidaan ja ne viedään johdon ja hallituksen tietoon.

Työpajan loppuosiossa käytiin vielä läpi työntekijöiden kehittymiskortti, jonka kaikki saivat täyttää. Ohessa malli täytetystä kehittymiskortista, jonka perusteella työntekijät voivat tehdä kehittämissuunnitelman.

TYÖHYVINVOINNIN KUNTOKARTOITUS

Nimi : Matti Meikäläinen

Työhyvinvointipalautte

Asteikko 6 = erinomainen 5 = erittäin hyvä 4 = hyvä

3 = tyydyttävä 2 = heikko 1 = huono

1. Osaaminen ja työn hallinta ka. 4,6

Ammatillinen osaamiseni on kunnossa 5

Haluan kehittää itseäni ja osaamistani jatkuvasti 4

Työkokonaisuuteni on tällä hetkellä hyvä 4

Voi oppia työssäni uusia asioita ja taitoja 5

Voin vaikuttaa oman työni pelisääntöihin 5

2. Asenne, motivaatio ja sitoutuminen ka. 3,75

Olen sitoutunut työhöni 4

Olen motivoitunut työhöni 3

Työssäni minua kohdellaan oikeudenmukaisesti 4

Suhtaudun asioihin yleensä myönteisesti 4

3. Työyhteisön ja esimiehen tuki ka. 5

Voimme työssä keskustella avoimesti erilaisista asioista 5

Työryhmäni ratkaisee itsenäisesti esiin tulevia ongelmia 6

Esimieheni tukee ja kannustaa 5

Esimieheni luottaa minuun ja antaa minulle vastuuta 5

Saan esimieheltäni tukea hankalissa tilanteissa 4

Saan työtovereiltani tukea hankalissa tilanteissa 5

4. Luovuus ja innovatiivisuus ka. 5

Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti 5

Voin työssäni käyttää luovuuttani ja keksiä uusia ratkaisuja 5

5. Työ- ja toimintakyky ka. 3,75

Työni henkinen kuormittaminen on sopivalla tasolla 4

Työni fyysinen kuormittaminen on sopivalla tasolla 4
Jaksan työskennellä nykyisissä tehtävissäni eläkeikäni saakka 3
Minulla on hyvä stressinsietokyky 4

6. Työ ja perhe-elämä ka. 5

Minulla on hyvä tasapaino työni ja perhe-elämäni välillä 5
Minulla on riittävästi aikaa ystävilleni ja harrastuksille 5

7. Terveys ka. 4,25

Terveytteni on työni kannalta hyvä 5
Syön terveellisesti ja monipuolisesti 4
Nukun hyvin ja riittävästi 3
Harrastan liikuntaa ja pidän huolta kunnostani 5

Työpajoissa käytiin aina alkuun läpi mm. lean- toimintamallin periaatteita ja sen soveltamista ratkaisukeskeistä ajattelutapaa hyödyntäen. Kehittämisen lähtökohtana oli, että kaikkia töihin liittyviä asioita, ongelmia ja epäkohtia sai ottaa esille. Kun työpajojen ryhmäkoot olivat pienet, niin jokainen pääsi ”purkamaan” mieltään askarruttavia asioita. Mielenkiintoista soveltajasta oli havaita, että kun ”alkukankeudesta” oli päästy, niin työntekijöiden kuin myös toimihenkilöiden asenne kehittämiseen oli yllättävänkin myönteinen. Työpajoissa ja monissa pienryhmäkeskusteluissa asioita ja koettuja epäkohtia ja ongelmia otettiin reilusti esille ja niihin ryhdyttiin pohtimaan ratkaisuja. Työpajojen ensimmäinen toiminnan kehittämiskohde oli : **minkälainen olisi tulevaisuuden Sahala Works, jossa jokainen jaksaisi työskennellä eläkeikänsä saakka ja voida hyvin.** Aiheeseen sai vapaasti ottaa kantaa, mutta kehittämiseen haluttiin tarttua hyvin käytännönläheisesti.

Työpajoissa esille tulleita asioita mm.

- Laskentalehden päivittäminen tuottavuuden kehittämiseksi koettiin tärkeäksi, siitä on usein puhuttu, mutta mitään ei ollut tapahtunut.
- Vuoron alussa, nimenomaan aamuvuoron alussa klo 6.00 katsottiin erittäin tärkeäksi, että työnjohtaja on paikalla, jolloin voidaan sopia mitä, mitä kukin työntekijä vuoron aikana tekee.
- Katsottiin myös, että työt ovat huonosti organisoitu. Päivän aikana hypitään paikasta toiseen ja hyppyjä voi tulla moniakkin > tuottavuus kärsii.
- Koettiin myös, että työnjohtajilta ei tule riittävästi tietoa.
- Työvälineiden ja joskus kansioiden hakuun menee todella paljon aikaa. Myös tehtaan siisteys hidastaa työntekoa.
- Työssä esiintyviin ongelmiin tulisi puuttua nykyistä ripeämmin
- Tehdassalin layout tulisi saada paremmin toimivaksi.
- Erikoisissa hitsauksissa on oltava etukäteen selvillä työhjeistus, miten ja millä menetelmillä hitsataan, sekä suoritettava harjoittelut ennen varsinaisen työn aloittamista
- Projektin alussa pidettiin tärkeänä valmistuksen aloituspalaverin pitämistä, johon myös työntekijät voisivat osallistua.

Johto ja tuotannon esimiehet, sekä tuotannon avainhenkilöt käsittelivät em. asiat pian ja sopivat toteutuksesta

- Laskentalehden päivittäminen käynnistyi ja ensimmäinen osio on valmis kesään mennessä
- Työnjohtajista toinen on aamuvuoron alkaessa paikalla klo 6.00 ja kertoo mitä kukin työntekijä vuoron aikana tekee.
- Töiden organisointi suoritetaan uudestaan uusi layout huomioiden.
- Tiedonkulkua tehostetaan mm. työryhmän yhdyshenkilön avulla
- Työkansioille on varattu oma hyllystö keskelle tehdassalia.
- Työryhmät pyrkivät itse ratkaisemaan ongelmat
- Tuotannon työryhmät työstivät uuden layoutin, jota "ajetaan sisään" kuluvaan kevään aikana
- Hitsauksessa sovitaan pelisäännöt, miten millä menetelmillä hitsaukset suoritetaan.
- Kun projektit käynnistyvät, työntekijät ovat mukana palaverissa

Työntekijöiden työpajan 2. osiossa käytiin mahdollisuuksia, miten käytännössä voidaan tuotannon "uutta toimintamallia" soveltaa käytäntöön. Kun "uusi layout" on saatu valmiiksi, niin silloin avainhenkilöiden työryhmä, jossa on edustettuna mm. työntekijän edustaja ja työntekijöiden pääluottamusmies suunnittelevat pysyvät työpisteet, joissa tulee työskentelemään vakiotyöporukka. Tämä työryhmä voi hoitaa mahdollisesti myös useamman työpisteen töitä, jolloin saadaan toiminnasta joustavaa.

Johtamisen uudistaminen

Esimiesten valmennuksiin osallistui tuotannon esimiesten lisäksi tuotannon työsuunnittelijat. Kouluttaja kertoi hankkeen sisällöstä ja keskeisistä tavoitteista. Esimiestyö vaikuttaa ilmapiiriin, motivaatioon ja organisaation sisäiseen luottamukseen sekä myös stressin määrään. Esimiehillä on tärkeä tehtävä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tilaisuudessa käytiin läpi mm. esimiehen erilaisia rooleja. Yhdeksi tärkeimmäksi rooliksi tässä muutostilanteessa koettiin, että esimiehen rooli on luoda ja organisoida hyvät edellytykset työskentelyn onnistumiselle, että työntekijä tietää, mitä päivän aikana hänen tulee suorittaa ja että hänen työpisteessään ovat tarvittavat työvälineet, kuvat, osat työn suorittamista varten.

LMX- teoria ja sen soveltaminen ja hyödyntäminen käytännön työhön nähtiin hyväksi.

Hyvän ja toimivan vuorovaikutussuhteen merkitystä esimiehen ja työntekijän välillä nähtiin tärkeäksi. Lean-toimintamalli todettiin hyväksi menetelmäksi, jota voidaan ryhtyä soveltamaan heti käytännön työhön, esim. layoutin suunnitteluun.

Keskusteltiin, miten innovatiivisuutta ja yhteisöllisyyttä voidaan parhaiten edistää. Työntekijöiden esitykset tuottavuuden parantamiseksi pidettiin hyvinä ja todettiin, että useat asiat on jo viety käytäntöön. Uutta toimintamallia, jossa työntekijät toimivat ja työskentelevät sovituisissa, kiinteissä työpisteissä ja niissä toimii aina sama työryhmä, joka on projektikohtainen.

Tiedonkulun ja joustavan toimivuuden kannalta tärkeäksi nähtiin, että työryhmä valitsee ryhmästään yhden yhdyshenkilöksi, jolla olisi tietyt tehtävät ja rooli.

Tämä malli edesauttaisi esimiesten toimintaa monella tavalla. Tuotannon esimiesten rooleja ja tehtäviä, tuotannon työryhmän ja yhdyshenkilön tehtäviä hahmoteltiin seuraavanlaisiksi.

Tuotannon työryhmän yhdyshenkilön tehtävät ja rooli:

- Hoitaa ja vastaa tiedonkulusta omalle ryhmälleen ja pitää tilannekatsauksen vuoron alussa, mitä sen aikana on tehty

- Vastaa osaltaan siitä, että työryhmällä on edellytykset toimia, että tarvittavat osat, kuvat, työvälineet ovat paikalla työpisteessä.
- Toimii linkkinä, yhteyshenkilönä työryhmän ja esimiehen välillä.
- Sopii muiden työryhmien kanssa tarvittaessa yhteistyöstä työryhmien välillä

Tuotannon työryhmän perustehtävä

- Tehdä sovitut työt ja turvata tuotannon tuottavuus; projektien tavoitteet sovittujen aikataulujen mukaisesti
- Sopia itsenäisesti työtavoista ja säännöistä (mm. työjärjestys, sujuvuus)
- Huolehtia laadusta ja sen seurannasta
- Hoitaa oma-aloitteisesti hitsaajatunnusten stannauksista, että ne löytyvät kappaleesta hitsauksen läheisyydestä
- Hitsaustietojen siirtäminen hitsaus- ja tarkastusluetteloon
- Hoitaa hitsausmenetelmien muutospyyntöjä ennen hitsausta ja toteuttaa hitsaukset hitsauskoordinaattorin ohjeiden mukaisesti.

Tuotannon työnjohtajien rooleja ja tehtäviä mm. :

- Tuotannon sujuvan läpiviennin varmistaminen
- Vastata sovituista aikatauluista projekteissa
- Vastata työturvallisuudesta sekä siihen liittyvien ohjeiden noudattamisesta
- Työnantajan edustajana toimiminen tuotannossa
- Vastata tuotannon työryhmien toiminnasta
- Sopia asiakastarkastuksista ao. projektipäällikön kanssa
- Vastata, että laadun vaatimat dokumentit ovat kirjattu välittömästi, kun työ on valmis ja toimittaa ne laatupäällikölle.

Tuotannon työnsuunnittelua pyrittiin kehittämään vastaamaan paremmin tuotannon tuottavuuskehitystä. Työnsuunnittelun kehittämiseen osallistui tuotannon valmistuspäällikkö, työnjohtajat ja työnsuunnittelijat. Työnsuunnittelun kehittämisessä pidettiin tärkeänä tavoitteena hyvää ennakkointia. Keskeisenä tavoitteena on töiden suunnittelu aina viikoksi eteenpäin, jolloin maanantaisin työnjohtajat vuorojen alussa voivat kertoa, miten ja missä työt tullaan suorittamaan. Tärkeänä pidettiin, että sovitusta suunnitelmasta pidetään kiinni työnjohtajien johdolla.

Tuotannon tuotannonsuunnittelun/työnsuunnittelun tehtävät ja tavoitteet:

- Määrittellä työlle/vaiheille suunniteltu valmistusaika, arvioida työn kiireellisyys
- Valmistaa työkortit
- Antaa kuvat, piirustukset työnjohtajille ja tuotannon työryhmille
- Tilata materiaalit varaston kautta ja informoida ”huolitsijaa”, mitä ja miten hän toimittaa materiaalit työryhmille riittävän ajoissa
- Varmistaa ennen työn aloitusta, että tarvittavat materiaalit, esivalmisteet ja osat ovat käytettävissä
- Seurata suunnittelutunnit / toteutuneet tunnit / ennustetut tunnit todentumista projekteittain
- Kapasiteettialihankinta (mm. poraukset, alihankintaurakat)
- Tilata työn aikana tarpeelliseksi osoittautuva materiaali
- Kapasiteetin hallinta

Laajennetussa johtoryhmässä käytiin läpi, mitä hankkeessa on talven aikana saatu aikaiseksi. Työntekijöiden toiminnan ja tuottavuuden parantamishdotuksia pidettiin hyvinä ja

että niistä keskeiset parannusehdotukset on viety jo käytännön toiminnaksi todettiin, että on toimittu kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisesti. LMX- ja Lean toimintamallien hyödyntäminen yrityksen kehittämisessä koettiin hyvänä asiana.

Projektitoiminnan kehittämisestä käytiin vilkas keskustelu, että miten projektit toteutettaisiin mahdollisimman joustavasti ja tehokkaasti myynnin ja tuotannon kesken. Nykyistä käytäntöä ei pidetty kovin hyvin toimivana. Asiaan kaivattiin selviä pelisääntöjä.

Kouluttaja kävi läpi projektipäälliköiden yleisen toimintamallin ja asia jäi pohdittavaksi.

Projektipäällikkö vastaa projektin johtamisesta ja siitä, että projekti pysyy aikataulussa ja budjetissa, sekä saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Projektipäällikön ammattitaidolla sekä projektinhallinnalla että johtamiskyvyillä ja -tyylillä on suuri merkitys projektin onnistumisen kannalta.

Projektipäällikön tehtävänä on vastata:

- Projektin käynnistämisestä ja etenemisestä
- Projektin seurannasta ja ohjauksesta
- Projektiin liittyvästä raportoinnista; sen etenemisaikataulusta, sekä toimenpiteistä, jos projekti ei toteudu sovitussa aikataulussa
- Projektin kassavirrasta huolehtiminen
- Projektiin liittyvien työtehtävien koordinoinnista ja delegoinnista
- Projektin kehitysryhmien valinnasta
- Projektin ”potkimisesta” eteenpäin sen vaikeina aikoina
- Projektiin liittyvästä tiedonkulusta sekä ylös- että alaspäin organisaatiossa
- Yhteydenpidosta sidosryhmiin
- Asioiden perustelu henkilöstölle
- Henkilöstön kouluttamisesta ja valmentamisesta
- Ristiriitatilanteidenselvittämisestä

Tilaisuudessa käydyn keskustelun yhteenvetona, arvioitiin, miten johtamisessa luottamusta voidaan kehittää käytännön työssä

Johtamiskäyttäytymisen vaikuttavuus luottamus- ja oppimiskulttuurin kehittämisessä

1. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen lisää sitoutumista ja parantaa yhteistoimintaa eri henkilöstöryhmien välillä.

Oikeudenmukaisiksi koettuja päätöksiä:

- mahdollisimman selkeät päätöksenteon periaatteet, ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan
- mahdollisuus korjata päätöksiä
- jokaisella on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan
- ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti

2. Esimiehen käyttäytymisen pysyvyys,

eri aikoina ja eri tilanteissa. Esimiehen käyttäytymisen on tunnettava tutulta ja turvalliselta, vaikka tilanteet vaihtuvat. Tällöin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä uusien haasteiden edessä, uutta luodessa ja toimintoja muuttaessa. Aloitteellisen toiminnan kehittämisessä edellytyksenä on yleensä, että esimies kannustaa työntekijöitä riskin ottamiseen.

3. Puheet ja teot

Esimiehen käyttäytymisen on oltava johdonmukaista, joka tarkoittaa sanojen ja tekojen

välistä yhteyttä. Esimiehen toiminnan johdonmukaisuus vahvistaa uskoa esimiehen rehellisyyteen ja korkeaan moraaliin, mitkä aikaansaavat luottamusta.

4. **Esimiehenä delegoiminen ja vastuun jakaminen**

päätöksentekoon mukaan ottaminen ts. jaetun johtamisen toteuttaminen ovat keskeisiä johtamistoiminnan menetelmiä, joilla vahvistetaan luottamusta. Delegointi ja jaettu vastuu kertovat, että esimies luottaa työntekijöidensä taitoihin ja kykyyn ja haluan kantaa vastuuta.

5. **Viestinnässä**, kommunikaatiotutkijat ovat löytäneet kolme merkittävää seikkaa, jotka ylläpitävät luottamusta. Asioiden tarkka ja täsmällinen informointi on todettu merkityksellisimmäksi esimiestoiminnan piirteeksi. Toisena päätösten perusteleminen, selittäminen, sekä oikea-aikainen palaute vahvistavat luottamusta.

Kolmantena merkittävänä piirteenä on kommunikoinnivoimisuus, jolloin esimies vaihtaa työntekijöiden kanssa ajatuksia vapaamuotoisesti.

6. **Avoin ilmapiiri.** Esimiehen pyrkimyksenä on luoda myönteinen ilmapiiri, joka kannustaa yksikön jäseniä osallistumaan, jolloin yksikön jäsenten osaamista ja tietoa voidaan hyödyntää.

7. **Henkilökunnan hyvinvointi.** Huolehtimisen ensimmäisessä vaiheessa esimies havainnoi työntekijöidensä hyvinvoinnin tilaa. Toisessa vaiheessa esimies osoittaa käyttäytymisellään, että hän suojelee työntekijöidensä etuja. Kolmannessa vaiheessa hän pidättäytyy loukkaamasta muita omien tai organisaatio etujen ajamisessa.

8. **Osaamisen ja oppimisprosessin tukeminen.** Esimies selvittää mitä osaamista yksikössä on ja mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Esimies on alustensa tukena osaamisen ja työn hallinnan kehittämisessä. (Keskinen 2007).

Keskusteluissa mm. todettiin, että kilpailukyvyn kehittäminen kannattavuutta ja tuottavuutta parantamalla erittäin tärkeäksi asiaksi ja kehittämishankkeen tarpeellisuutta ja ajoitusta hyvänä. Uuden toimintakulttuurin toteuttaminen ei käy käden käänteessä, mutta hyvään alkuun on päästy.

Työntekijöiden osiossa käydään vielä työntekijöiden kanssa työhyvinvoinnin osa-alueita, joihin jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden kehittämiskorttia hyödyntämällä. Ohessa oleva kortti käydään työpajassa läpi ja jokainen voi tehdä sen avulla kehittämissuunnitelman, jonka tueksi annetaan tietopaketti, jota hyödyntämällä jokainen voi parantaa hyvinvointiaan ja elämänlaatuaan. Kehittämissuunnitelman tekeminen on vapaaehtoista.

Työntekijöiden kehittymiskortti: osaamisen, energian ja hyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

Nimi:

Laatimispäivämäärä:

Osaaminen; energian ja hyvinvoinnin osatekijöitä merkitse x osatekijän kohdalle kunnan mukaan	Olen kunnossa ja tyytyväinen nykytilaani	Kunnossani on jonkun parannettavaa jonkun verran	Kunnossani on paljon parannettavaa	Käytännön kehittämistoimenpiteitä, Kirjaa erityisesti niiden osatekijöiden osalta, jotka vaativat paljon parannettavaa	Seuraava tilanne arvio
Terveystilanteeni - perinnölliset tekijät - henkilökohtaiset riskitekijät					
Verenpaine, kolesteroliarvo, verensokeri					
Pituus ja paino, painoindeksi					
Fyysinen kuntoni					
Ammatillinen osaaminen					
Vuorovaikutustaidot					
Työ , pidän hyvää huolta työkyvystäni, vahvistan positiivisia asioita ja heikennän negatiivisia asioita, Pysin kehittämään työtäni					
Henkinen energia , pidän huolta läheisistäni ja ystäväistäni ja pyrin harrastamaan monipuolisesti					
Uni , nukun hyvin ja riittävästi. Heräänkö levänneenä ja olenko päivisin pirteä ja hyväntuulinen vai olenko väsynyt					
Ravinto , syön "sateenkaaren" päivässä, riittävästi proteiinia sekä hyvälaatuisia hiilihydraatteja. Vähennän sokerin ja suolan käyttöä. Juon vettä riittävästi ja hallitsen kohtuuden kaikessa					
Stressin hallinta , ehdin palautua työpäivän jälkeen ja ehdin levätä riittävästi. Osaan hallita tunteitani. ehdin viikonlopun aikana palautumaan hyvin. ja menen pirteänä töihin maanantaina					

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kun kilpailukyvyyn kehittämishanketta marraskuussa käynnisteltiin, oli monilla epäilyksiä ja skeptisyyttä hanketta kohtaan, että ”onhan näistä asioista aikaisemminkin keskusteltu”, mutta vaiheeseen ovat jääneet. Epäluottamuksen ilmapiiriä oli havaittavissa ensimmäisissä työntekijöiden työpajoissa, mutta vähitellen prosessin edetessä lievä muutosvastarinta alkoi heiketä ja luottamus kasvaa. Kevään aikana maaliskuussa tehtiin työhyvinvoinnin kartoitus, jonka tulokset ohessa.

Työhyvinvoinnin kartoituksen tulokset

Työntekijät suorittivat työhyvinvointikartoituksen 11/15, johon osallistui 30 työntekijää ja 3/16 kartoitukseen 35 työntekijää.

1. Osaaminen ja työn hallinta

Työntekijät (11/15) ka.4,2 Työntekijät ka. 4,3

Ammatillinen osaaminen on kunnossa	Työntekijät ka. 4,6	Työntekijät ka. 4,6
Haluan kehittää itseäni ja osaamistani jatkuvasti	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka. 4,5
Työkokonaisuuteni on tällä hetkellä hyvä	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 4,5
Voin oppia työssäni uusia asioita ja taitoja	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 4,3
Voin vaikuttaa oman työni pelisääntöihin	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 3,5

2. Asenne, motivaatio ja sitoutuminen

Työntekijät ka. 4,2 Työntekijät ka. 4,4

Olen sitoutunut työhöni	Työntekijät ka. 4,3	Työntekijät ka. 4,7
Olen motivoitunut työhöni	Työntekijät ka. 4,1	Työntekijät ka. 4,3
Työssäni minua kohdellaan oikeudenmukaisesti	Työntekijät ka. 3,9	Työntekijät ka. 4,1
Suhtaudun asioihin yleensä myönteisesti	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka. 4,5

3. Esimiehen ja työyhteisön tuki

Työntekijät ka. 4,3 Työntekijät ka. 4,2

Voimme työssä keskustella avoimesti asioista	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka. 4,5
Työryhmäni ratkaisee itsenäisesti ongelmia	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka. 4,1
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 3,5
Esimieheni luottaa minuun ja antaa minulle vastuuta	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka. 4,1
Saan esimiehiltäni tukea hankalissa tilanteissa	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 3,8
Saan työtovereiltani tukea hankalissa tilanteissa	Työntekijät ka. 4,8	Työntekijät ka. 4,9

4. Luovuus ja innovatiivisuus

Työntekijät ka. 4,2 Työntekijät ka. 4,5

Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka.4,8
Voin työssäni käyttää luovuuttani ja keksiä uusia ratkaisuja	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 4,1

5. Työ- ja toimintakyky

Työntekijät ka. 4,0 Työntekijät ka. 4,0

Työni henkinen kuormittaminen on sopivalla tasolla	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 3,8
Työni fyysinen kuormittaminen on sopivalla tasolla	Työntekijät ka. 4,0	Työntekijät ka. 4,3
Jaksan työskennellä nykytehtävissäni eläkeikäni saakka	Työntekijät ka. 3,6	Työntekijät ka. 3,5
Minulla on hyvä stressinsietokyky	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka. 4,3

Työ ja perhe-elämä

Työntekijät ka. 4,3 Työntekijät ka.4,4

Minulla on hyvä tasapaino työni ja perhe-elämäni välillä	Työntekijät ka. 4,4	Työntekijät ka. 4,6
Minulla on riittävästi aikaa ystäville ja harrastuksille	Työntekijät ka. 4,2	Työntekijät ka. 4,1

7. Terveys	Työntekijät ka. 4,2	Työntekijät ka. 4,3
Terveysteni on työni kannalta hyvä	Työntekijät ka. 4,2	Työntekijät ka. 4,5
Syön terveellisesti ja monipuolisesti	Työntekijät ka. 4,1	Työntekijät ka. 4,4
Nukun hyvin ja riittävästi	Työntekijät ka. 4,2	Työntekijät ka. 4
Harrastan liikuntaa ja pidän huolta kunnostani	Työntekijät ka. 4,2	Työntekijät ka. 4,1

On mielenkiintoista nähdä, että jo varsin lyhyessä ajassa, on työhyvinvoinnin monella osa-alueella tapahtunut muutoksia. Osaamisen ja työnhallinnan osalta myönteistä on huomata, että työkokonaisuuden kehittyminen ja oppimiseen suhtautuminen ovat menneet eteenpäin. Selkeänä kehittämistarpeena työntekijät kokevat halun vaikuttaa työn pelisääntöihin. Motivaation ja sitoutumisen osa-alueella on myös tapahtunut edistymistä positiiviseen suuntaan.

Esimiehen ja työyhteisön tuki osa-alue antaa esimiestyöskentelyn osalta pohtimisen aihetta, sillä taantumista on tapahtunut jonkin verran. Selittykö taantuminen viime syksynä tapahtuvista esimiesvaihdoksista. Osasyynä saattaa myös olla talven kiireet, jolloin esimiehet ovat joutuneet työskentelemään kovan paineen alla. Ratkaisuna voisi olla kolmannen esimiehen lisääminen tai työryhmien yhdyshenkilön ”sisäänajo”, jotka ottaisivat oman vastuunsa johtamisesta.

Työ- ja toimintakyvyn osa-alueella työn henkiseen kuormittamiseen että työssä jaksamiseen on kiinnitettävä huomiota.

Työntekijöiden kehittymiskortin hyödyntämisellä saattaa hyvinkin olla myönteinen vaikutus työssä jaksamisen parantumiseen.

Sahala Works kilpailukyvyn kehittämishanke on omalta osaltaan vahvistamassa ja parantamassa edellytyksiä aloitteellisemmalle ja itseohjautuvammalle työskentelylle, joka vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista työskentelyyn. Kehittämishankkeen myötä Sahala Worksin yrityskulttuuri on kehittymässä kannustavammaksi ja innostavammaksi, joka edesauttaa kannattavuuden, tuottavuuden kehittämistä ja kilpailukyvyn paranemista.

6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

Sahala Worksin kilpailukyvyn kehittämishanke n. puolen vuoden kokonaisvaltaisena hankkeena puoltaa hyvin paikkaansa. Hankkeessa kehittämisen painopiste on ollut tuotannossa ja sen toiminnan kehittämisessä. Tämä tutkimushanke osoitti taas kerran, mikä kehittämispotentiaali on työntekijöillä ja toimihenkilöillä. Hanke selkeästi osoittaa, että työntekijöiden ja toimihenkilöiden kehittämiseen kannattaa panostaa. Työntekijöiden kehittymiskorttia, osaamisen ja energian ylläpitäjänä ja työhyvinvoinnin välineenä, jolla työntekijät pystyvät kehittämään työvalmiuksiaan ja parantamaan elämänlaatuaan saattaa hyvinkin osoittautua kokeilun arvoiseksi.

Jatkotoimenpiteinä soveltaja jatkaa kehittymiskortin suunnittelua ja kehittämistä kokonaisvaltaisemmaksi välineeksi, jossa työntekijöiden työelämävalmiuksia, kompetensseja voidaan kehittää kokonaisvaltaisemmin ja monipuolisemmin ja jonka perusteella työntekijä voi tehdä laadukkaamman kehittämissuunnitelman osaamisensa, hyvinvointinsa, fyysisen kunnan ja elämänlaadun parantamiseksi.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.

Kehittämishankkeen tuloksia ja tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan mittareilla ja toteutumat käydään johdonmukaisesti läpi ja tarvittaessa tehdään korjaustoimenpiteitä. Kuukausittain pidetään koko henkilöstölle info-tilaisuus, jossa kerrotaan tavoitteiden toteutumia ja muut keskeiset asiat.

LMX-teorin ja Lean – toimintamallin mahdollisuudet hyödyntää ja parantaa organisaation kilpailukykyä, sekä työntekijöiden mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja työyhteisötaitojaan mahdollistavat uuden, innovatiivisen toimintamallin kehittämisen, joka luo virikkeellisen, kannustavan ja omaleimaisen kulttuurin kehittymiseen.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakija	Sahala Works Oy
Toimipaikka	Varkaus
Osoite	PL 137
Postitoimipaikka	78201 Varkaus
Sähköposti	reijo.rintala@sahala.fi
Puhelin	0207106330
Y-tunnus	1876581-0

SOVELTAJA / ASIANTUNTIJA

Nimi	Manageritiimi Oy
Toimipaikka	Salo
Osoite	Örninkatu 15
Postitoimipaikka	24100 Salo
Sähköposti	erkki.halttune@manageritiimi.fi
Puhelin	027336082
Puhelin 2	0400-532143
Y-tunnus	0875207-1