

Tommi Kivinen, Kiikoisten Konepaja Oy

28.12.2025

Vastuullisuus työyhteisön voimavarana - kolmen PK-yrityksen kehitysmatka

” Uudella fokuksella konepajayritysten terävimpään kärkeen”

Sisältö

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle...	3
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija.....	6
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	7
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	9
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	14
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	15
8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	16

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Lähtökohtana kehittämishankkeelle on päästä irti vanhasta teollisesta toimintamallista ja tarve luoda uusi moderni toimintatapa, jossa yrityskulttuurissa on uusi toimintamalli ja yhdessä tekemisen meininki. Halutaan parantaa tuottavuusosaamista ja ottaa vastuullisuus oleelliseksi osaksi toimintaa. Toteutus tapahtuu pienryhminä ja työpajoina. Koko henkilöstö osallistuu hankkeeseen. Halutaan, että kokonaisuus on monistettavissa yritysryhmän muihin yksiköihin.

Yrityksessä toimittiin kovin vanhakantaisesti. Sinänsä kunnioitettavan kauan kestäneet paikallisjohdon työurat aiheuttivat paikalle jähmettyneen toimintatavan, josta haluttiin eroon. Yrityksen johto koki, että toimihenkilöpuolella tehtiin toki ahkerasti monenlaisia töitä, mutta koettiin, että ydintehtäviä ei ymmärretty riittävän hyvin ja siksi työpanos osaltaan valui hukkaan. Syntyi aukkoja ja useaan kertaan tekemistä sekä epävarmuutta, ovatko tarvittavat asiat etenkin projektin hoidon ja hankintojen puolella kunnossa. Avainhenkilöiden parhaan osaamisen hyödyntäminen jäi vajaaksi, koska monilla oli epämääräisiä sekalaisia tehtäviä, joihin suurin osa työajasta kului. Näin oli erityisesti myynnin ja hankintojen puolella. Tarvittiin toimenkuvien tarkentamista, tehtävien uudelleen määrittelyä ja parempaa fokusointia.

Asiakasrajapinnasta tuli toistuvasti viestiä siitä, että kestävyden ja vastuullisuuden elementit ovat etenkin julkishallinnon puolen projekteissa nostamassa merkitystään ja jatkossa myös pk-yrityksiltä tullaan edellyttämään koko organisaation osaamista tällä osa-alueella. Kun vielä ymmärrettiin, että kestävyys ja vastuullisuus eivät ole ainoastaan ekologisia asioita, vaan jopa enemmän myös sosiaalisia ja etenkin taloudellisia, oli helppo alkaa suunnitella hankkeen sisältöä kestävyden ja vastuullisuuden näkökulmasta.

Organisaatiolla kokonaisuutena oli huono kokonaiskuva liiketoiminnan koko prosessista, oman työn merkityksestä asiakkaan suuntaan ja kannattavuuteen sekä konkreettisen kehittämisen mahdollisuuksista.

Vanhakantaiseen toimintatapaan liittyi myös huono kommunikaatio ja tiedonkulku. Proaktiivinen asioiden hoitaminen ja aloitteiden tekeminen sekä uuden kehittäminen oli vierasta. Kehitysprojekteja oli suunniteltu paljon ja investointeja käsiteltykin, mutta toteuttaminen oli kovin vajavaista ja usein päädyttiin -hoidetaan myöhemmin- tilanteeseen.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Lähtökohtana kehittämishankkeelle on päästä irti vanhasta teollisesta toimintamallista ja tarve luoda uusi moderni toimintatapa, jossa yrityskulttuurissa on uusi toimintamalli ja

yhdessä tekemisen meininki. Halutaan parantaa tuottavuusosaamista ja ottaa vastuullisuus oleelliseksi osaksi toimintaa. Toteutus tapahtuu pienryhminä ja työpajoina. Koko henkilöstö osallistuu hankkeeseen. Halutaan, että kokonaisuus on monistettavissa yritysryhmän muihin yksiköihin. Kokonaisuudessa on kyse olemassaolon edellytysten ja työllistämismahdollisuuksien parantamisesta sekä työyhteisön toimivuuden kehittämisestä.

Samalla parannetaan työntekijöiden pysyvyyttä sekä työympäristön fyysistä ja henkistä laatua. Johtuen pitkästä paikallisesta vanhakantaisesta historiasta yrityksen toimintamallit ovat juuttuneet paikalleen eivätkä vastaa modernin maailman käytäntöjä. Kehittämistarpeeseen liittyviä signaaleja tulee sekä talon sisältä että ulkoa. Kehitystä on viety eteenpäin yksittäisinä projekteina. Mm. 2023 aloitettiin pohjoisille alueille suunnitellun aurinkopaneelijärjestelmän kehitys. Kuitenkin kokonaisuudessa on paljon muutostarpeita eivätkä omat resurssit ja osaaminen riitä isomman kehitysloikan tekemiseksi. Myös henkilöstön aktivoiminen ja asenteiden muuttaminen vaatii ulkopuolista asiantuntemusta.

Yritys on kasvuhakuinen ja toiminnan kehittäminen on käytännössä kasvun ja olemassaolon edellytys. Halutaan rakentaa kaikin puolin kestävämpi organisaatio. Kehitystarpeissa korostuvat vastuullisuus, kulttuuri, valmentavat johtamiskäytännöt, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön sitouttaminen, laatu ja tuottavuusosaaminen. Kehityshankkeen on käynnistänyt yrityksen johtoryhmä ja se on hyväksytty yhteistoimintaryhmässä.

Hankkeet tavoitteet:

Lähtökohtana kehittämishankkeelle oli päästä irti vanhasta teollisesta toimintamallista ja tarve luoda uusi moderni toimintatapa, jossa yrityskulttuurissa on uusi toimintamalli ja yhdessä tekemisen meininki. Haluttiin parantaa tuottavuusosaamista ja ottaa vastuullisuus oleelliseksi osaksi toimintaa

Päätavoitteet olivat:

1. Uudistaa laajasti toimintatapoja ja kulttuuria vastuulliseksi, osallistavaksi ja läpinäkyväksi.
2. Kehittää esihenkilöiden ja koko henkilöstön tuottavuusosaamista
3. Luoda uusia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä, veto ja pitovoimatekijöitä, tukea pitkään työuraan.
4. Lisätä henkilöstön autonomiaa ja psykologista omistajuutta.
5. Luoda vastuullisuuden ja hyvien käytäntöjen talousvaikutusten alustava arviointimalli
6. Lähiesimiestyön kehittäminen valmentavaksi
7. Syventää vastuullisuuskäsitettä, keinoja ja hyötyjä toiminnan kehittämisessä

Lisäksi hankkeen alussa asetettiin seuraavia tavoitteita:

8. Kokonaisuus on monistettavissa yritysryhmän muihin yksiköihin

9. Parantaa työympäristön fyysistä ja henkistä laatua
10. Henkilöstön aktivoiminen ja asenteiden muuttaminen
11. Halutaan rakentaa kaikin puolin kestävämpi organisaatio, vastuullinen, osallistava kulttuuri, laatu- ja tuottavuusosaaminen

Hankkeen merkitys organisaatiolle:

Kiikoisten Konepaja Oy/ Ukkoworks on ollut vuosikaudet, jopa vuosikymmenet jumissa vanhan toimitavan kanssa. Ulospääsyä asiaan ei ole löydetty, vaikka johdon tahtotila on ollut selvä: on löydettävä uusi toimintatapa, jossa koko organisaation paras osaaminen saadaan käyttöön ja resurssit suunnattua oikein. Alan referenssiyrityksiin verrattuna myös kannattavuus ja tuottavuuspuolen parantaminen avaa uusia mahdollisuuksia pärjätä kilpailussa markkinassa ja saavuttaa parempi kannattavuus.

Hankkeen toteuttaminen osoitti, että vanhoihin toimintatapoihin saadaan muutosta, kunhan tarpeeksi ponnekkaasti osallistetaan koko organisaatiota ja ohjataan henkilöstön ideoimien kehityskohteiden toteutusta jämäkästi maaliin. Tehtäväkuvausten läpikäynti ja muuttaminen tuo mukanaan pitkällä aikavälillä kumuloituvan prosessien kehittymisen.

Hanke osoittaa jo nyt, että yrityksellä oli kyky parantaa henkilöstön hyvinvointia, työolosuhteita, kommunikaatiota sekä tuottavuuttaan ja kannattavuuttaan. Odotamme näiden tulosten kumuloituvan vielä paremmalle tasolle. Hanke kannustaa edelleen vastaavalla tavalla ideoimaan ja korjaamaan prosessien pullonkauloja johdon tuella, aktiivisesti.

Rohkaistuimme siitä, että asioihin tarttuminen todella tuottaa konkreettisen tuloksen. Asioiden eteenpäin menemisen edellytys oli ulkopuolisten kehitysresurssien käyttö. Saimme paitsi lisäresursseja tekemiseen ja sen ohjaamiseen, myös erittäin toimivan mallin toteuttaa kehittämistä konkreettisesti. Saimme konsortioprojektin muista yrityksistä keskustelukumppanit, joiden kanssa voimme jatkossakin tehdä yhteistyötä ja vaihtaa kuulumisia sekä kokemuksia.

Hankkeen malli on monistetavissa yritysryhmän muihin yrityksiin.

Hankkeen merkitys asiantuntijalle: Hankkeesta syntyi SDG-Asiantuntijat Oy:lle uutta kehittämispalvelua. SDG:n palvelujen ytimessä on kestävyys ja vastuullisuus. Tässä projektissa päästiin aitoihin konkreettisiin tuloksiin aikaisempaa paremmin ja tehokkaammin. Tällä toteutusmallilla saadaan teema vietyä laajasti koko organisaation tietoon ja käytäntöihin sekä hyödynnettyä sen taloudellinen ja tuottavuutta parantava potentiaali, joiden mittaamiselle saatiin luotua alustavat mallit.

Osallistamalla koko henkilöstö prosessiin, voidaan vastuullisuuden avulla kehittää myös psykologista omistajuutta. Psykologinen omistajuus on merkittävä sekä pk-yritysten

työvoiman saatavuuden, että työhyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden kannalta. Hanke toimi myös pilottina laajemmalle tutkimus- ja kehityshankkeelle.

Hanke yhdisti uudella tavalla vastuullisuuden ja psykologisen omistajuuden toiminnan kehittämisessä pk-yrityksissä. Hanke tarjosi pk-yritykselle konkreettisia, helppoja uusia tapoja syventää vastuullisuusajattelua ja kehittää vastuullisuuttaan laaja-alaisesti arjessa. Rakenteisiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin ulottuvalla aidolla vastuullisuudella lisättiin asiakkaisiin ja henkilöstöön päin veto- ja pitovoimaa sekä psykologista omistajuutta. Hankkeessa arvioitiin myös vastuullisuuden ja hyvien työelämäkäytäntöjen taloudellisia vaikutuksia ja rakennetaan taloussimulaatiota sekä muita tuottavuusosaamisen kehittämismalleja.

Niukasti resurssoitu pk-sektori tarvitsi vahvaa motivaatiota ja helppoja keinoja toimintansa kehittämiseksi. Euro on yksi parhaista perusteista. Tutkimusten ja omien selvitysten perusteella esimiesten tuottavuusosaaminen ja valmentava johtajuus olivat kuitenkin heikolla tasolla. Lisäksi EU-lainsäädäntö kestävyys- ja vastuullisuusasioissa ajoi yrityksiä toimimaan, mikäli ne aikovat tulevaisuudessa pysyä suuryritysten toimitusketjuissa. Myös laajasti käytetyt ISO järjestelmät tarjosivat yritykselle hyvää pohjaa kehittää toimintaansa, mutta harvoin toiminta kuitenkaan saavuttaa niiden avulla riittävän hyvää tasoa työelämän laadun tai tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta. Pk-yritykset tarvitsivat myös aivan uusia ketteriä toimintamalleja ja ennen kaikkea henkilöstön aktivointia saadakseen tarpeellista lisäresurssia kehittämiseen. Tämän hankkeen avulla pyrittiin tuottamaan yrityksille esimerkkejä ja motivaatiotekijöitä toiminnan kehittämiseksi.

SDG-Asiantuntijat Oy keskustelee laajasti ja työskentelee jatkuvasti lisääntyvässä määrin eri alojen pk-sektorin yritysten kanssa. Huomattavaa on, että päällimmäiset kehitystarpeet liittyvät juuri kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä vastuullisuuden hallinnan käytäntöihin. Näin ollen hankkeen toteutusmallilla tulee olemaan markkinassa lisääntyvää tarvetta ja kysyntää.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin seuraavia tutkimuksia:

<u>Tekijä</u>	<u>Otsikko/nimi</u>	<u>Julkaisu/julkaisija</u>	<u>Julkaisuvuosi</u>	<u>Kuvaus tutkimuksen soveltamisesta hankkeessa</u>
Grant, A. M	Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance of transformational	Academy of Management Journal, 55(2), 458-476 .	2012	Työyhteisön jäseniä motivoida työskentelemään yhteisen vision eteen oivalluttamalla heidät siitä, mitä seurauksia heidän työllään on ulkoisten tai sisäisten asiakkaiden kannalta.

Tekijä	Otsikko/nimi	Julkaisu/julkaisija	Julkaisuvuosi	Kuvaus tutkimuksen soveltamisesta hankkeessa
Duhigg, C.	Project Aristotle. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team.	The New York Times.	2016	Ryhmiin luodaan psykologista turvallisuutta mm. tunnetason keskustelujen, erilaisuuden ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen avulla.
Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö, Riitta Viitala	Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä.	TSR	2016	Henkilöstöjohtamiskäytäntöjen selkiyttäminen eri keinoin
Lappenrannan teknillinen yliopisto, Tero Rantala	Tuottavuuden kehittämisen esteet PK-yrityksissä.	TSR	2015	Tuottavuusosaamisen lisääminen ja sen keinot esihenkilöillä ja koko henkilöstöllä

Ulkopuolinen asiantuntija: Ulkopuolisena asiantuntijatahona oli yksityinen yrityskehitys, SDG-Asiantuntijat Oy. Yrityksillä on laaja-alaista osaamista ja vahvat näytöt pk-yritysten kehittämisestä.

SDG-Asiantuntijat Oy:n toiminnan keskiössä on vastuullisuus ja kestävyys. SDG-Asiantuntijoiden toimitusjohtaja Olli Ruutikaisella on lisäksi 25+ vuoden kokemus suuryritysten paikallisyksiköiden johtamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi hän on kuulunut yritysten eurooppalaiseen johtoryhmiin. Tuula Eloranta on tehnyt työelämän kehittämisen pioneerityötä jo 25 vuotta ja koordinoitunut useita laajoja tutkimus- ja kehityshankkeita. Asiantuntijatiimin jäsenet, Olli Ruutikainen ja Tuula Eloranta, ovat kokeneita työelämän uudistajia ja heillä on kyky soveltaa tieteellistä tietoa työyhteisöjen, johtamisen ja organisoinnin kehittämiseen.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi sisäisellä tiedottamisella ja viestintäkanavien rakentamisella. Alussa tilikauden katkeaminen työllisti ylintä johtoa. Resursseja vapautui enemmän 1.5.2025 alkaen. Konsortior ryhmän avainhenkilöiden ja yhteistoimintaryhmien tapaamiset aloitettiin toukokuussa.

Hanke eteni suunnitelman mukaisesti ja aikataulussa sekä kokonaisuuden, että osatavoitteiden osalta. Kuitenkin oli havaittavissa, että maaliskuu-joulukuu ajanjakso, 9kk oli turhan lyhyt syvemmän sisäistetyn muutoksen läpiajamiseksi. Tämä antaa aihetta miettiä

jatkoprojektia etenkin, kun samassa yritysryhmässä, toisilla yrityksillä on vastaavanlaisia kehitystarpeita. Myös yritysten välistä yhteistoimintaa on tarve kehittää.

Koko henkilöstö osallistui hankkeeseen. Ensimmäisenä aiheena oli sosiaalinen vastuu ja hyvä hallintotapa. Henkilöstö perehtyi laajasti sosiaaliseen vastuuseen uusista näkökulmista. Henkilöstö nosti esille työnsujuvuuden haasteita, varastohallintaa, vuorovaikutushaasteita ja ns. "kuppikuntia".

Esihenkilöpuolella kehitettiin valmentavaa johtajuutta ja otettiin käyttöön mm. aamupalavereita, kehitettiin palaverikäytäntöjä ka palavereiden sisältöjä laajasti, laadittiin vuosikalenteri kattavan asioiden hoitamisen varmistamiseksi. Sidosryhmien kautta vaikutettiin omien prosessien sujuvuuteen mm. alihankintaa tarkentamalla ja ohjaamalla (mm. sinkitys, esivalmistetut teräsosat).

Yhteistoimintaryhmät nostivat esille sosiaalisen puolen kehityskohteita mm. osallistaminen, hyvinvointi, työurat ja työturvallisuus. Ryhmät nostivat esiin myös alueellisen yhteistyön tärkeyden. Ryhmät jakoivat toimintamalleja ja työkaluja, huomiona, että asioita voi tehdä näennäisesti pinnallisesti tai vastaavasti todella hyödyllisellä tavalla.

Konsortioyrityksissä lähtötasot olivat huomattavan erilaiset. Hanke on aktivoinut ja kehittänyt ryhmien toimintaa. Yrityksen johdon puolelta on todettu, että osallistaminen luo tehokkuutta, lisää motivaatiota, parantaa prosessin läpimenoa sekä vähentää virheitä. Puhumisen kulttuuri on muuttunut ja muutos jatkuu. Kiikoisessa mm. varaston hallinnan kehittämässä saatiin apua muilta osastoilta. Tuotannossa parannukset löydettiin ja toteutettiin ihmisten vahvuuksia hyödyntämällä ja yhdessä kehittämällä.

Aloitettiin toimihenkilöiden perinteisten tehtävien uudelleen muotoilu ja saatiin laadittua uudet toimenkuvat, jotka sisään ajamalla saadaan prosesseja huomattavasti tehostettua ja henkilöiden ajankäyttöä suunnattua oikeisiin lisäarvoa tuottaviin keskeisiin tehtäviin. Keskiössä oli myynnin ja hankintatoimen uudelleen organisointi. Tämä omalta osaltaan lisäsi kustannustietoisuutta, kun saatiin priorisoitua tehtäviä ja toimia. Toimenkuvien läpikäynti ja uusien mallien luominen oli ehkä vaikein toteutettava kokonaisuus projektissa johtuen alun huomattavasta muutosvastarinnasta.

Sosiaalisen vastuun ja hyvän hallintatavan aihealueet käytiin läpi henkilöstön kanssa projektin alkupuolella. Alustettiin myös sisäisten hyvien käytäntöjen siirtämistä käytäntöön muille ns. konsernin sisaryrityksille. Tarve ja työmäärä kaikkialla on suuri eritoten Ukko Stekalla Lievestuoreella, jonka toiminta on käynnistynyt keväällä 2024 konkurssipesän oston kautta.

Hankkeessa tehdyt toimet osaltaan vaikuttivat siihen, että saatiin turvattua Kiikoisten Konepaja Oy:n talven työkanta. Talvityöt ovat olleet aikaisempina vuosina yksi oleellinen

ongelmakohta ja heikentänyt kannattavuutta ja työllisyyttä. Tehostuneet sekä aikataultaan ja laadultaan parantuneet prosessit lisäsivät projektibudjettien toteutumisen varmuutta.

Hankkeen lopussa käytiin keskustelua ja haluttiin palautetta siitä, miten hankkeen organisointi oli onnistunut. Työryhmätyöskentely onnistui ja saatiin sekä kerättyä oleellisia kehitysasioita, että toteutettua niitä konkreettisesti. Mietittiin myös, miten hankkeen organisointia olisi voinut tehdä toisin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna todettiin, että tilannetta olisi parantanut, jos yksikössä olisi ollut paikan päällä hankkeelle nimetty projektipäällikkö. Toimitusjohtaja ei yksinkertaisesti ehtinyt operatiivisten tehtäviensä ohella johtamaan ja valvomaan projektia parhaalla mahdollisella tavalla.

Hankkeen toteutuksen aikana oli havaittavissa selkeästi, miten henkilöstön kommunikaatio muuttui. Ulkopuoliset kehittäjät saivat runsaasti kehitysehdotuksia, joita toteutettiin määrätietoisesti organisaation toimesta. Aikaisemmin kehitysasiat, pienet ja suuret, olivat olleet enemmän tai vähemmän ainoastaan suunnitteluasteella ja odottamassa toteutusta, tässä projektissa pystyttiin etenemään konkreettisesti ja saatiin liikkeelle isompiakin jopa investointiluonteisia hankintoja.

Edellä mainittu koettiin henkilöstön keskuudessa suurimmaksi konkreettiseksi hyödyksi, jota projektilla saavutettiin. Henkilöstön puolelta saatiin palautetta, että projekti on toiminut erinomaisena alkusysäyksenä ja moottorina konkreettisille käytännön parannuksille toiminnassa. Projekti piti myös aloitetut hankkeet hengissä ja ne valmistuivat aikaisemman projekti unohdetaan-asenteen sijasta. Osalla heräsi huoli, että hankkeen loppuminen aiheuttaa sen, että uudistuminen pysähtyy.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Seuraavassa kuvataan tuloksia, hyötyjä ja vaikutuksia asetettujen tavoitteiden kautta:

1. Uudistaa laajasti toimintatapoja ja kulttuuria vastuulliseksi, osallistavaksi ja läpinäkyväksi.

Tavoite onnistui hyvin: Saatiin koko henkilöstö osallistumaan hankkeeseen aktiivisesti, ideoimaan, tuomaan parannusehdotuksia ja tekemään konkreettisia muutoksia käytäntöihin. Työn sujuvuus on parantunut ja oma-aloitteisuus asioiden esille tuomiseksi on myös parantunut. Tehdastyöntekijöiden keskusteluyhteys työn- ja tuotannon johtoon parani selvästi. Opittiin ottamaan esille korjausehdotuksia ja käsittelemään niitä. Käsittelylle on nyt olemassa foorumit, joiden kautta henkilöstö voi asioita viedä eteenpäin. Työnantajan ja toimihenkilöiden suunnasta tiedottaminen isoista ja pienemmistä konkreettisista asioista sujuu paremmin.

2. Syventää vastuullisuuskäsitettä, keinoja ja hyötyjä toiminnan kehittämisessä

Eryteisesti taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus/ kestävyys ovat nyt tuttuja käsitteitä henkilöstön keskuudessa. Ymmärretään, mitä on taloudellinen vastuu, miten se mahdollistaa yrityksen toiminnan ja työllistämisen ja että se on osa kestävyyttä. Ymmärretään myös mikä merkitys työntekijöillä itsellään on kokonaisuudessa. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta nyt myös ymmärretään laajasti se, mitä monia asioita työnantaja tekee, jotta työyhteisöllä ja työntekijöillä olisi paremmat edellytykset tehdä töitä nyt ja jatkossa.

Sosiaalisen puolen asioiden läpikäynti ymmärrettiin hyvin, koska se konkretisoitui mm. henkilöstökyselyjen aikaisempaa tarkemmalla ja konkreettisemmalla läpikäynnillä, jolloin aineiston data saatiin paremmin selvitettyä ja selitettyä kuulijoille. Työntekijät ymmärsivät hyvin sosiaalisen vastuun kokonaisuuden, jonka läpikäynti selvensi sitä, että työnantaja tekee varsin paljon henkilöstön hyvinvoinnin ja työolosuhteiden eteen. Sosiaalisen vastuun asiat tulivat esiin näkyvämmiin ja uudella tavalla. Aikaisemmin tämä osuus oli ehkä ohitettu osittain 'pakko hoitaa'-tyylillä, eikä ollut oleellinen osa operatiivista toimintaa.

Ekologisen kestävyuden sisäistämiseksi tarvitaan vielä toimenpiteitä. Ymmärretään, että materiaalien tai resurssien kuten energian tuhlaaminen huonontaa taloutta. Organisaatiossa ei vielä kuitenkaan laajasti ajatella ekologisuutta esim. ympäristökuormituksen tai asiakasarvon näkökulmasta. Tarvitaan vielä toistoa.

Kokonaisuutena aloitettiin irtautuminen vanhasta teollisesta toimintamallista, muutettiin ja muututaan edelleen kohti modernia tapaa toimia.

3. Kehittää esihenkilöiden ja koko henkilöstön tuottavuusosaamista

Tuottavuusosaaminen lisääntyi sekä tehdastyöntekijöiden, että toimihenkilöiden keskuudessa. Tehtaalla konkreettisten muutosten tuoma hyöty ymmärrettiin myös taloudellisesta näkökulmasta. Myös sen laajempi vaikutus lisääntyneisiin tuottoihin ja yksikön elinvoiman parantumiseen ymmärrettiin laajasti. Paremmat ja laadukkaammat prosessit mahdollistavat luotettavamman hinnoittelun tarjousvaiheessa ja edelleen tämä parantaa mahdollisuutta saada uusia töitä. Yksikön taloudellinen tulos parani ja ylitti budjetin projektin toteutuksen aikana.

Edellä mainittu toteutui konkreettisesti, koska henkilöstön itsensä ideoimat kehityshankkeet kerättiin, kirjattiin ja toteutettiin. Toteuttamista seurattiin ja ohjattiin. Tämä vie yrityksen työn tekemisen kulttuuria entistä paremmin jatkuvan parantamisen suuntaan, joka on oleellinen osa toimintaa ja kirjattu Kiikoisten Konepaja Oy:n sertifioituun ISO 9001 laatujärjestelmään.

4. Luoda uusia henkilöstöjohtamiskäytäntöjä, veto- ja pitovoimatekijöitä, tukea pitkään työuraan.

Koska johtamisprosessit toimihenkilöiden keskuudessa ja työprosessit tehtaalla ovat jo nyt kehittyneet, tämä automaattisesti vähentää konfliktitilanteita ja edesauttaa paremman ilmapiirin, sujuvamman työnteon ja koko toimivuuden kehittymisessä.

Oleellisen osa johtamiskäytäntöjen muutosta oli myös toimihenkilökäytäntöjen ja toimenkivien muuttaminen tehokkaammiksi ja selkeämmiksi. Keskitytään ydintehtäviin. Päällekkäiset tehtävät ja aukot prosesseissa saatiin eliminoidua.

Projekti on vaikuttanut läpimenoaikoihin ja kannattavuuteen, joten työllistämismahdollisuudet ovat lisääntyneet ja myös talvikauden työt tukevat tätä. Kiikoisten Konepaja, Ukkoworks onnistui saamaan ensimmäistä kertaa talvikaudelle reilusti työkantaa ja välttyy lomautuksilta. Prosessien kehittyminen toi mukanaan kilpailukykyä ja varmuutta suunniteltujen kustannusten mukaisesta toteutuksesta ja pystyttiin kotiuttamaan muutamia projekteja talven töiksi. Koemme myös, että yleinen aktiivisuus projektien hinnoittelun tarkkuuden osalta oli lisääntynyt, kun monenlaisia asioita oli jo totuttu työstämään aktiivisesti. Lomautuksilta välttyttiin ja se tukee yrityksen halua sekä mahdollisuuksia olla luotettava ja pitkäaikainen työnantaja.

Kaiken kaikkiaan vuosi 2025 (tilivuosi alkoi toukokuussa) on ollut Ukkoworksille taloudellisesti selvästi edellisvuotta parempi. Katetaso on kohentunut muutaman prosenttiyksikön ja ylittää budjetin. Liikevaihtotaso ei ole merkittävästi nousemassa, toki talven työt vaikuttavat siihenkin sekä parantavat kannattavuutta, kun on/off tilanteita ei tule. Projektien budjettien toteutuminen on aikaisempaa hallitumpaa, koska prosessit toimivat varmemmin ja hallitummin ilman kustannuksia aiheuttavia yllätyksiä. Tämä toimii oleellisena pitovoimatekijänä henkilöstön näkökulmasta.

Kiikoisten Konepajalla on sertifioitu laatujärjestelmä ISO 9001. Laatujärjestelmän yhtenä oleellisena kohtana on jatkuva parantaminen. Projektin on tuonut tähän laatujärjestelmän kohtaan huomattavasti parannusta. Epäkohtia on korjattu ja on luotu johtamisenmalli niiden jatkuvaan käsittelyyn.

Johdolla on nyt parempi kyky ja työvälineet osallistaa kaikkia työntekijöitä kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Työyhteisössä on myös opittu projektin aikana yhdessä puuttumaan sidosryhmissä ilmeneviin epäkohtiin. Esimerkkinä mainittakoon sinkitysalihankinnan dokumentaation ongelmat. Tilanne saatiin korjattua, kun muutama henkilö mietti yhteistyössä, mitä tarvitaan asian korjaamiseksi ja laadittiin toimintaohje, joka käsiteltiin alihankkijan kanssa. Sidosryhmät ja toimitusketjujen toimivuus on osa vastuullisuuden toteutumista.

5. Luoda vastuullisuuden ja hyvien käytäntöjen talousvaikutusten alustava arviointimalli

Vastuullisuuspuolella käytiin läpi kokonaisuutta taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu. Asioiden merkitys ymmärrettiin laajasti, mutta ainakin ekologisen puolen tavoitteiden konkretisoituminen toiminnassa ottaa vielä aikansa. Toisaalta oivallus, että taloudellinen vastuu on myös osa kestävyyttä, ymmärrettiin erinomaisesti. Prosessien toimivuuden ymmärrettiin olevan suoraan liitoksissa yrityksen menestykseen. Taloudellisten vaikutusten arviointia suoritettiin pitkälti olemassa olevan raportointijärjestelmän datan avulla. Tämän datan käsittelyä ja vielä puuttuvan datan keräämisen kokonaisuutta pitää vielä kehittää ja systematisoida. Positiivista oli, että projektien kustannusten hallinta ja taloudellinen tulos paranivat projektin aikana. Projektin aikana otettiin käyttöön yrityksen oman hiilijalanjäljen laskenta, jonka tulokset ovat myös taloudellisesti mitattavissa.

Sosiaalisen puolen asioiden läpikäynti ymmärrettiin hyvin, koska se konkretisoitui mm. henkilöstökyselyjen aikaisempaa tarkemmalla ja konkreettisemmalla läpikäynnillä, jolloin aineiston data saatiin paremmin selvitettyä ja selitettyä kuulijoille. Dataa osataan nyt paremmin ja tarkemmin arvioida. Työntekijät ymmärsivät hyvin sosiaalisen vastuun kokonaisuuden, jonka läpikäynti selvensi sitä, että työnantaja tekee varsin paljon henkilöstön hyvinvoinnin ja työolosuhteiden eteen. Sosiaalisen vastuun asiat tulivat esiin näkyvämmiin ja uudella tavalla. Aikaisemmin tämä osuus oli ehkä ohitettu osittain 'pakko hoitaa'-tyylillä, eikä ollut oleellinen osa operatiivista toimintaa.

6. Lähiesimiestyön kehittäminen valmentavaksi sekä lisätä henkilöstön autonomiaa ja psykologista omistajuutta.

Hankeessa työntekijöille vietiin viestiä, että he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, esihenkilöiden tehtävänä on auttaa heitä löytämään ratkaisut itse. Arjessa opitaan ja kehitytään. Hankkeessa luotiin/ kehitettiin palaveri- ja kokouskäytäntöjä siten, että esihenkilöt voivat valmentaa ja sparrata työntekijöitä. Tuettiin aktiiviseen osallistumiseen ongelmien esiin tuomisessa ja niiden ratkaisemisessa. Palaute syntyi automaattisesti, kun prosessien epäkohtia saatiin korjattua ja toiminnan häiriöt vähenivät. Lisäksi palautetta annettiin aktiivisesti, tuettiin arjessa tapahtuvia kehittämiseen liittyviä keskusteluja.

Työntekijät ymmärsivät sen, että he ovat laadukkaan toiminnan avainhenkilöitä. Myös he ovat tehtaan prosessin omistajia, avainresursseja onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Ideointi ja uuden kokeileminen on mahdollisuus parantaa ja virheet ovat osa oppimisprosessia.

7. Myös seuraavat tavoitteet on kirjattu projektin aloitusvaiheessa.

Kokonaisuus on monistettavissa yritysrhmän muihin yksiköihin

Selvitys kohdassa 6: Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Parantaa työympäristön fyysistä ja henkistä laatua

Projektin alussa tartuttiin kiinni tehdashallin ylimääräiseen materiaaliin ja vanhoihin koneisiin. Tämä vapautti tilaa tekemiselle ja mahdollisti sen, että siistiminen, järjestäminen ja siivoaminen on nyt selkeästi helpompaa. Vaikka hankkeessa ei erityisesti keskitytty siivoamiseen, lopputulema oli, että siisteys ja järjestys tuotantohallissa parani oleellisesti ja työpisteiden siistiminen tehdään nyt automaattisesti työpäivien lopuksi ilman erillistä siivouspäivää tai -hetkeä. Kun tästä kysyttiin, miksi näin nyt tapahtuu, vastaus oli, että on tilaa siivota ja on paikkoja mihin käytettävää materiaalia voi laskea. Projektin loppuvaiheessa käynnistettiin investointiprojekti, jossa hankitaan laitteisto tehdashallin ilman laadun parantamiseksi. Ratkaisusta pyydettiin tarjoukset ja projekti toteutetaan lähiviikkoina.

Henkisellä puolella oli huomattavissa muutos keskustelelevampaan suuntaan ja tämä tuntui heijastuvan myös yleiseen ilmapiiriin. Viimeisissä palavereissa tehdastyöntekijöiden kanssa keskustelu sujui jo tosi hyvässä hengessä ja soljui eteenpäin automaattisesti ilman kehittäjän vetovastuuta. Uskomme myös, että työntekijöiden mukaan tulo konkreettiseen kehittämiseen vaikutti työn mielekkyyteen. Taloudellisen tilanteen paraneminen antaa uskoa tulevaan ja sosiaalisen puolen läpikäynti sekä työntekijäryhmien perustaminen antaa työntekijöille selkeän viestin, että he ovat tasavertaisia yrityksen edustajia.

Henkilöstön aktivoiminen ja asenteiden muuttaminen

Henkilöstöä saatiin aktivoitua kautta linjan sekä ideoimaan, että toteuttamaan kehitysprojekteja. Vanhan mallin 'kuppikuntien' tavasta toimia on siirrytty vähän kerrassaan avoimempaan keskusteluun ja parempaan viestintään. Asenne uudistumiseen parani selvästi, kun huomattiin hankkeen konkreettiset vaikutukset oman työn tekemiseen. Muutosvastarinta lieveni. Haastavin tilanne oli toimenkuvien uudistamisessa, jossa aluksi mielipiteet asettuivat sen puolesta, että mitään ei ole tarvetta muuttaa. Kuitenkin jo kolmannella työstökierroksella kaikkien keskusteluihin osallistuvien mielestä vanhaa mallia tuli muuttaa ja oltiin valmiita katsomaan kokonaisuutta uusin silmin sekä ymmärrettiin, että myös oma työ voi muuttua kokonaisuuden parhaaksi. Uusista tehtävien jaosta päätettiin ja uusi malli otettiin käyttöön.

Halutaan rakentaa kaikin puolin kestävämpi organisaatio, vastuullinen, osallistava kulttuuri, laatu- ja tuottavuusosaaminen

Hankkeen tuotoksena yrityksessä on uusi vastuullinen arvostava kaikkia osallistava kulttuuri, selkeät henkilöstöjohtamiskäytännöt, selkeät roolitukset, vastuut ja valtuudet, selkeät tavoitteet, selkeät uudet rakenteet, uutta tuottavuusosaamista kautta linjan ja sitä kautta on tuottavuusvuotoja tukittu. Ammattitaito, itseohjautuvuus ja autonomia on lisääntynyt, johtaminen on muuttunut valmentavaksi, psykologinen omistajuus on lisääntynyt ja henkilöstö puhalttaa yhteen hiileen. Vastuullisuus ja sen osa-alueet ovat saaneet konkretiaa ja niiden sekä hyvien käytäntöjen vaikutuksia mitataan. On syntynyt selkeä käsitys tuottavuusosaamisesta ja sen kehittamisestä sekä vastuullisuuden hyödyistä. Koko henkilöstön ymmärrys toimintaketjusta asiakkaalle saakka on lisääntynyt. Ymmärretään asiakasvaatimukset ja niiden yhteys omaan tekemiseen. Toisin sanoen oman työn merkitys avautuu tekijöille. Voidaan myös sanoa, että projektin toteuttamisen jälkeen on tehty selkeä kehitysloikka ja päästy selkeästi lähemmäksi metalliteollisuuden moderneinta kärkeä.

Työtä tulee jatkaa ja hankkeen vielä keskeneräisiä kehitysprojekteja työstää edelleen. Tässä johdon osallistuminen on ensiarvoisen tärkeää, heillä on vastuu hyvän toimintamallin pysymisestä ja kehittymisestä edelleen. Edellä kuvatun jatkoprojektin toteuttaminen on tarpeellinen. Sillä saadaan vietyä Kiikoisten Konepajan asioita lopulliseen maaliin, parannettua yksiköiden välistä yhteistyötä ja aloitettua Ukko Stekan Lievestuoreen tehtaan toimintojen läpikäynti.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen tavoitteita saavutettiin laajalla rintamalla ja pystyttiin ohjaamaan yritys uuteen toimintatapaan. Merkittävin loppuarvioinneissa esiin tullut seikka oli se, että pienet ja suuremmat kehitysprojektit saatiin kerättyä sekä että niitä todella toteutettiin ja vietiin maaliin. Organisaatiossa haluttiin laajasti, että kehittyminen ja osallistaminen ei pysähdy tähän, vaan jatkuu edelleen.

Selkeänä jatkotoimenpiteenä on viedä loppuun vielä kesken jääneet pienet kokonaisuudet. Tärkeää on myös työstää isompia strategisia investointiluonteisia projekteja, jotka ovat sekä konehankintoja, että kiinteistöön liittyviä parannuksia.

Yritysryhmään kuuluu Kiikoisten Konepajan lisäksi konepaja UkkoSteka Lievestuoreella, sekä tiekaideasentaja Railtech Tuusulassa. Näillä kaikilla yrityksillä on sama toimitusjohtaja. Lisäksi omistajan yritysryhmään kuuluu Stonepower-niminen yksikkö Kokemäellä.

Hanketta voidaan monistaa ryhmässä ja selkein suora monistaminen onnistuu tehdä UkkoStekan yksikköön. Projekti on sellaisenaan toistettavissa, kun huomioidaan tämän

projekti parannusehdotukset mm. projektin johdon osalta halutaan nimetä paikallinen vastuuhenkilö. Muiden yksiköiden osalta projektin perustoteutus voi olla samanlainen, mutta voidaan tehdä pieniä muutoksia organisointiin ja mennä osin lähemmäksi tuotantoa ja ottaa myynnin toteutus enemmän keskiöön. Ehkä kaikkien yksiköiden osalta voidaan ottaa toimenkuvien tarkastukset ja uudelleen määrittymiset aikaisemmin tehtäväliselle. Tällöin keretään paremmin käsitellä hitaasti lämpenevät asiat ja seurata sekä ohjata uuden mallin toimivuutta.

Parhaassa tapauksessa voitaisiin aloittaa jatkoprojekti, jossa osaltaan työstettäisiin lisää Kiikoisten Ukkoworksin tarpeiden mukaisesti ja samalla aloitettaisiin monistaa mallia esim. Livestuoreen UkkoStekalle, jonka tilanne vain vuosi sitten aloittaneena konkurssipesäostona on ehkä jopa haastavampi kuin UkkoWorksin. Tiedämme, että tässä hankkeessa kehitetty malli parannuksineen on erittäin toimiva malli myös UkkoStekan toiminnan kehittämiseen. Yhden vuoden projektin aloittaminen vuoden 2026 ensimmäisen puoliskon aikana olisi keino parantaa paitsi UkkoStekan tilannetta, myös yritysryhmän yhtiöiden yhteistoimintaa ja sitä kautta kokonaisuuden hallintaa. Tulevassa projektissa voidaan vielä korostaa yksiköiden välisen yhteistyön merkitystä ja ottaa se enemmän keskiöön kehittämisessä.

Lisäksi haluamme myös tulevaisuudessa hyödyntää yhteistyötä konsortiohankkeen muiden yritysten kanssa.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen tiedottamisesta on sen alussa ja etenemisen aikana tiedotettu sisäisesti henkilöstölle. Käytettävät kanavat ovat olleet yhteistoimintaryhmä, viikkopalaverit, kuukausipalaverit sekä sisäinen toiminnanohjausjärjestelmä. Yksityiskohtaiset projektitiedot ovat tallennettuina yrityksen verkkolevylle, josta tiedostot löytyvät TSR-projektikansiossa. Kehitystehtävien vastuuhenkilöt voivat merkitä valmiusasteet ja valmistumisen Excel-tiedostoon.

Toimitusjohtaja on sopinut lehtijutun julkaisemisesta paikallislehdessä. Lisäksi toimitusjohtaja on käsitellyt asiaa yrityksen hallituksen kokouksissa sekä saman yritysryhmän muiden yritysten hallitusten kokouksissa. (Ukko Steka ja Railtec). Messukäynneillä toimitusjohtaja on tiedottanut asiasta sidosryhmille mm. asiakasyrityksille.

Hanke on tuotu näkyväksi myös yrityksen nettisivuille ja LinkedIn-ympäristöön. Lisäksi perustetaan yrityksen sisäinen Watsapp-ryhmä, jonka kautta käytännön ongelmista ja niiden ratkaisemisesta voidaan keskustella sisäisesti nopeasti. Kävi ilmi, että eräs yrityksen

hitsaajista hallitsee ammattimaisesti internetin ja sosiaalisen median käytön viestinnässä. Näin ollen on sovittu, että hän toimii resurssina tässä.

Hankkeessa luodut toimintamallit ovat siirrettävissä suoraan yli toimialarajojen.

Toimintamallit tarjoavat pk-yritykselle konkreettisia, helppoja uusia tapoja syventää vastuullisuusajattelua ja kehittää vastuullisuuttaan laaja-alaisesti arjessa. Rakenteisiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin ulottuvalla aidolla vastuullisuudella lisätään asiakkaisiin ja henkilöstöön päin veto- ja pitovoimaa sekä psykologista omistajuutta.

Hanke tuotti myös alustavaa tietoa myös vastuullisuuden ja hyvien työelämäkäytäntöjen taloudellista hyödyistä sekä tuottavuusosaamisen kehittämisestä.

Niukasti resurssoitu pk-sektori tarvitsee vahvaa motivaatiota ja helppoja keinoja toimintansa kehittämiseksi. Euro on yksi parhaista perusteista. Tämän hankkeen avulla tuotettiin yrityksille esimerkkejä ja motivaatiotekijöitä toiminnan kehittämiseksi.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Tommi Kivinen, puh. 0407559958, tommi.kivinen@ukkoworks.fi

Olli Ruutikainen, puh. 0400219641, olli.ruutikainen@sdgexperts.fi