

29.1.2016

Vuorovaikutuskorostettu EHSQ-johdaminen



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Sisällys

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

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistymiseen

Vuorovaikutuksen merkitys on korostunut entisestään työelämässä kilpailukyvyyn syntyessä aineellisten voimavarojen sijasta yhä enemmän sen pohjalta, miten ihmiset toimivat yhdessä ja tekevät yhteistyötä. Työelämän muutos on yhtenä tekijänä nostanut yksilöllistä suorittamista keskeisemmäksi menestystekijäksi ihmisten yhteistoiminnan. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys on keskeinen organisaatioiden toiminnassa ja menestymisessä. Työyhteisön avoin ja toimiva vuorovaikutus rakentaa luottamusta niin ryhmään kuin koko organisaatioon sekä edistää organisaation keskeisiä tavoitteita.

Vuorovaikutuksen tavoitteena on rakentaa yhteisöllisyyttä, jota voidaan tarkastella yksilön, ryhmän ja työyhteisön tasoilla. Yksilön osalta yhteisöllisyys ilmenee kykyinä reflektoida, innovoida ja valita toimintaympäristössä ja sen sosiaalisissa suhteissa saatavilla olevista vaihtoehdoista itselleen sopivimmat, mikä tukee yksilön sitoutumista organisaatioon, työhön ja työyhteisöön sekä sen tavoitteisiin. Yksilöiden välinen yhteistyöosaaminen (mm. osallistuva päätöksenteko, laaja tiedonhallinta ja vuorovaikutuksellinen ryhmätyö) puolestaan liittyvät ryhmän tason elementteihin. Työyhteisöön taas liittyy yhteisöllisyyden näkökulmasta erityisesti yhteistyö ja sen eri muodot yksilöiden välillä, joista voidaan nähdä rakentuvan sosiaalista pääomaa. Yhteisöllisyys luo ja vahvistaa sosiaalista pääomaa, mikä puolestaan edistää sellaisia työyhteisön toiminnan kannalta keskeisiä, yhteisöllisiä piirteitä, kuten luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista.

Organisaatioissa ulkoistetaan yhä enemmän toimintoja esim. kunnossapidon, turvallisuuden ja logistiikan osalta. Kymppi Group toimii alalla, jonka luonteeseen kuuluu toiminnan rakentuminen tilaaja-toimittaja-alihankkija – ketjusta. Toimivan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen merkitys on erityisen korostunut tämän kaltaisessa, usean toimijan välisessä ketjussa.

Hankkeen avulla haluttiin selvittää, miten vuorovaikutus yrityksessä ilmenee ja mitä keinoja sen parantamiseen saadaan selville. Samalla korjaavia toimenpiteitä pyrittiin kehittämään. Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston kehittämisavustuksen tuella.

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

Hanke koostui kolmesta osa-alueesta: kenttähavainnoinnista, vuorovaikutustaitokoulutuksista sekä kehittämistyöpajoista. Kenttähavainnointivaihe koostui vuorovaikutukseen liittyvien kyselyiden järjestämisestä ja analysoinnista, henkilöstön haastatteluista sekä käytännön toiminnan havainnoinnista. Vuorovaikutustaitokoulutukset järjestettiin Oulun yliopiston tiloissa kuudelle henkilölle, jotka toimivat Kymppi Groupissa eri tavoin projektitehtävissä. Kehittämistyöpajoissa käytiin läpi aikaisemmissa vaiheissa havaittuja kehityskohteita ja pyrittiin löytämään niihin parannuskeinoja.

Hankkeen tavoitteena oli kokonaisvaltaisesti parantaa Kymppi Groupin johtamisjärjestelmää. Se pyrittiin saavuttamaan parantamalla vuorovaikutusta henkilöstön(työntekijät, esimiehet, johto) välillä sekä asiakkaiden ja toimittajien välillä. Tavoitteena oli selvittää uusien tietojärjestelmien toimivuutta ja kehityskohteita. Hankkeen aikana pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat monipaikkaisen yrityksen haasteet sisäisessä vuorovaikutuksessa? Miten haasteita voidaan välttää tai parantaa?
2. Mitkä ovat haasteena alihankintaketjun hallinnassa asiakkaisiin sekä alihankkijoihin päin?
3. Miten yrityksen työturvallisuutta voidaan parantaa vuorovaikutuksen avulla?
4. Mitkä ovat hyviä keinoja rakentaa toimiva ja kehittyvä työturvallisuuskulttuuri?
5. Mikä on tietojärjestelmien rooli vuorovaikutuksen kehittämisessä yrityksen sisällä ja ulkoisesti?

Hankkeen merkitys Kymppi Groupille oli tärkeä. Asiakasrajapinnassa toimiminen edellyttää hyviä ammatillisia vuorovaikutustaitoja koko henkilöstöltä ja niiden kehittämistarpeet tunnistettiin hankkeen aikana. Hankkeen soveltajat ja asiantuntijat saivat hankkeen aikana arvokasta tietoa vuorovaikutuksen tutkimisesta käytännössä.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin aikaisemmin tehtyä tutkimusta kommunikoinnista yrityksissä. Tutkimushankkeen nimi oli Kitkaton Kommunikointi (KiKo). Kyseisessä hankkeessa menetelminä käytettiin samoja osa-alueita kuin tässä hankkeessa.

Ulkopuolisina asiantuntijoina tässä hankkeessa käytettiin Oulun yliopiston tutkijoita. Mukana yliopistolta hankkeessa olivat Seppo Väyrynen, Hannu Soini, Olli Lappalainen, Mirja Väänänen, Henri Jounila, Tarja Leinonen ja Teemu Suorsa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen toteutus aloitettiin huhtikuussa 2015. Ensimmäisenä osa-alueena oli kenttähavainnointi, johon kuului haastatteluita, kyselyitä ja havainnointia Kymppi Groupin eri kohteissa. Näissä kaikissa oli mukana kenttätutkija Olli Lappalainen Oulun yliopistosta.

Kenttähavainnointivaihe aloitettiin prosessivastaavien haastatteluilla, joiden avulla tutkija selvitti eri prosessien sisäisiä ja välisiä ongelmia vuorovaikutuksessa. Näiden pohjalta eri kohteiden havainnoinneissa voitiin kiinnittää huomioita haluttuihin ongelma- ja kehityskohteisiin. Kymppi Group järjesti toista kertaa keväällä 2015 henkilöstökyselyn ja sen tulosten analysointiin myös kenttätutkija osallistui. Lisäksi kenttätutkija järjesti Kymppi Groupin toimihenkilöille erityisen vuorovaikutukseen keskittyneen kyselyn, jossa käytettiin vertailuaineistona edellisessä kappaleessa mainitun KiKo-hankkeen kyselyn tuloksia. Havainnointivaiheessa kenttätutkija vietti paljon aikaa Kymppi Groupin pääkonttorilla Oulussa sekä työmailla Oulussa, Kemissä ja Raahessa. Tutkimusmenetelmänä oli etnografia. Kenttähavainnointivaihe päättyi syyskuussa 2015 ja sen eri vaiheista raportoitiiin kuukausittain hankkeen ohjausryhmälle.

Vuorovaikutustaitokoulutukset aloitettiin elokuussa 2015 ja viimeinen järjestettiin tammikuussa 2016. Koulutuksiin valittiin hankkeen ohjausryhmän toimesta 6 projektiosaston henkilöä, joilla vuorovaikutus on tärkeä osa jokapäiväistä työtä. Koulutukset järjestettiin 3-4 viikon välein Oulun yliopistolla Leaforum-tiloissa, jotka ovat suunniteltu tällaisia koulutuksia varten. Pääosin kaikki osalliset henkilöt pääsivät osallistumaan jokaiseen koulutuskertaan. Koulutukset kestivät kerrallaan puoli päivää. Kouluttajina Oulun yliopiston puolesta olivat Tarja Leinonen ja Teemu Suorsa. Lisäksi professori Hannu Soini toimi vastaavana kouluttajana. Kouluttajat olivat kasvatustieteiden tutkimuskeskuksen tutkijoita.

Hankkeen loppupuolella joulukuussa 2015 järjestettiin ensimmäinen kehittämistyöpaja. Sen vetäjänä toimi Mirja Väänänen ja lisäksi mukana oli Henri Jounila Oulun yliopistosta. Tilaisuus järjestettiin Kymppi Groupin tiloissa. Työpajan aiheena olivat tehokkaat kokouskäytännöt, sillä aihe oli noussut selkeästi esille kyselyissä ja kenttähavainnoinnin aikana. Toinen työpaja järjestetään tämän raportin kirjoittamisen jälkeen helmikuussa ja siinä on tarkoitus käsitellä vuorovaikutustaitokoulutuksissa opittuja asioita sekä sitä, miten ne voidaan viedä koko organisaation käyttöön.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen eri vaiheissa nousi esille monia kehityskohteita. Kyselyiden perusteella Kymppi Groupin vuorovaikutukseen liittyvät osa-alueet olivat pääosin hyvällä tasolla ja/tai parantuneet viime vuosien aikana. Kyselyissä kehityskohteina nousivat esille puutteet kokouskäytännöissä, tietojärjestelmien toimivuudessa sekä kannustavan palautteen antamisessa. Muilla osa-alueilla vastaukset olivat vertailuaineistoa parempia. Kenttähavainnointivaiheessa kehityskohteeksi nousivat myös kokouskäytännöt, mutta myös lukuisia muita pienempiä kohteita joita käsiteltiin hankkeen ohjausryhmässä. Työmaakäyntien aikana huomattiin puutteita toimiston ja kenttäväen välisessä kommunikoinnissa. Lisäksi työmaiden johdon kommunikointityyleissä oli merkittäviä eroja. Kenttähavainnoinnin aikana huomattuihin puutteisiin kehitettiin usein korjaavat toimenpiteet välittömästi, joten toimintaa saatiin tehostettua hyvinkin nopealla aikavälillä. Hankkeen aikana projektiosastolla otettiin käyttöön viikoittainen palaveri, jonka avulla tiedonkulku parantui huomattavasti. Myös uusien tietojärjestelmien käyttöä tehostettiin, jotta niiden avulla saatiin parannettua vuorovaikutusta prosessien välillä. Hyötyjä ja vaikutuksia havainnointivaiheesta oli lukuisia, joista monet otettiin jo hankkeen aikana käyttöön.

Vuorovaikutustaitokoulutusten tulokset jäivät osallistuneille henkilöille, mutta saadun palautteen perusteella koulutuksiin oltiin erittäin tyytyväisiä. Koska kaikki osallistuneet olivat projektihenkilöstöä, voitiin ajatella että koulutusten avulla tiedon jakaminen projektityöskentelyssä parantui. Koulutusten avulla saatiin myös osallistuneet henkilöt pohtimaan omaa ammatillista vuorovaikutusta ja puutteita niissä. Hyötyjä ja vaikutuksia oli vaikea mitata suoraan, mutta koulutusten määrän ja pituuden ansiosta koulutettavilla tapahtui todennäköisesti paljon kehitystä ammatillisissa vuorovaikutustaidoissa.

Ensimmäisessä kehittämistyöpajassa käytiin läpi Kymppi Groupin kokouskäytäntöjä. Aiemmin oli tullut ilmi, että kokouskäytännöissä oli kehittämisen varaa ja työpajassa kehitettiin keinoja niiden tehostamiseen. Työpajassa saatiinkin kehitettyä tavoitetila, johon päätettiin pyrkiä yrityksen kaikissa palavereissa. Työpajassa tunnistettiin myös se, että palavereita on erilaisia joten kaikissa ei voida toimia samalla kaavalla. Toisen työpajan on tarkoitus keskittyä hyvien vuorovaikutuskäytänteiden kokoamiseen, jotta ne saadaan otettua käyttöön koko organisaatiossa.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke on todettu hyödylliseksi joka osa-alueella ja kehitystyötä on tarkoitus jatkaa normaalien päivätöiden ohessa hankkeen jälkeen. Toinen kehittämistyöpaja järjestetään tämän raportin kirjoituksen jälkeen helmikuussa 2016 ja sen jälkeen pyritään jalkauttamaan hyviä vuorovaikutuskäytäntöjä koko organisaatioon.

Hankkeen aikana kehitettyjä toimenpiteitä jatketaan tulevaisuudessakin. Tiedon jakamiseen ja asiakasrajapinnassa toimimiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on viestitty Kymppi Groupin intranetissä, työsuojelutoimikunnassa ja kehitysryhmässä hankkeen alkaessa. Lisäksi kehitysryhmässä on seurattu hankkeen etenemistä tarkemmin.

Tämän tyyppinen hanke voisi olla erittäin hyödyllinen varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille. Hankkeen mukaista konseptia pyritäänkin Oulun yliopiston toimesta konseptoimaan tulevaisuudessa, jotta tällainen kokonaisuus saataisiin monien yritysten hyödyksi.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakijan yhteystiedot:

Kymppi Group Oy
Hanna-Mari Kiviniemi
Hanna-mari.kiviniemi@10e.fi
+358 405 682 623

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Oulun yliopisto
Seppo Väyrynen
Seppo.vayrynen@oulu.fi
+358 405890449