

Ulla Korpiniitty

28.12.2025

Vastuullisuus työyhteisön voimavarana - kolmen PK-yrityksen kehitysmatka

” Jästien käännytshoidolla uuteen ilon kulttuuriin”

Sisältö

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle... ..	4
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija.....	6
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	6
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	8
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	13
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	14
8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	15

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Forssan Metallityöt Oy on Forssassa toimiva 1960 perustettu perheyritys, joka valmistaa palo- ja turvaovia. Yritys työllistää tällä hetkellä 26 henkilöä. Tehtaalla valmistetaan vuosittain yli 17 000 tuotetta. Asiakkaita ovat rakennusliikkeet, jälleenmyyjät ja muut kiinteistöjen rakentamisesta tai kunnossapidosta vastaavat. Yritys on ylpeä laadustaan, tuotekehityksestään ja kyvystään palvella asiakkaita joustavasti.

Pitkään toimineella yrityksellä oli tarve uudistaa laajasti sisäisiä toimintatapoja ja kulttuuria. Vuonna 2024 talvella yritys oli pakotettu pitämään kysynnän heikkoudesta johtuen historian ensimmäiset lomautukset. Ne koettiin niin raskaasti, että päätettiin uudistaa ja kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti, että pystytään pitämään huolta henkilöstöstä paremmin ja parantamaan yrityksen selviytymiskykyä vaihtelevissa suhdanteissa. Pienellä paikkakunnalla työtä on vähän tarjolla, joten työsuhteet ovat tyypillisesti pitkiä ja henkilöstön saatavuus haasteellista. Metallialaa ei myöskään pidetä houkuttelevana.

Yritykseen haluttiin luoda aivan uudenlaisia veto- ja pitovoimatekijöitä, jotka olivat erityisesti nuorille sukupolville tärkeitä ja tukevat pitkää mielekästä työuraa yrityksen palveluksessa. Yritystä johtaa jo toinen sukupolvi ja johtamiskäytäntöjä oli tarve uudistaa vastuulliseksi, osallistavammaksi, arvostavammaksi, valmentavaksi ja läpinäkyväksi. Myös tuottavuusosaamisessa oli yrityksessä runsaasti kehitettävää ja vastuullisuuspaineeet kasvavat jatkuvasti.

Kehittämistarpeeseen liittyviä signaaleja tuli sekä talon sisältä että ulkoa. Yritystä oli aiemmin kehitetty jatkuvasti, mutta omat resurssit ja osaaminen ei riittäneet isomman kehitysoikeuden tekemiseksi. Myös henkilöstön aktivoiminen ja asenteiden muuttaminen vaati ulkopuolista asiantuntemusta. Yritys on kasvuhakuinen ja toiminnan kehittäminen on käytännössä kasvun edellytys. Vuoden 2024 tilannetta halutaan välttää ja rakentaa kaikin puolin kestävämpi organisaatio. Kehitystarpeissa korostuivat vastuullisuus, kulttuuri, valmentavat johtamiskäytännöt, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön sitouttaminen, laatu ja tuottavuusosaaminen. Kehityshankkeen käynnisti yrityksen johtoryhmä ja hyväksyttiin yhteistoimintaryhmässä.

Työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio olivat kartoittaneet kehityskohteita säännöllisesti. Samoin yhteistoimintaryhmä oli tuonut esiin kehitystarpeita. Eläkevakuutusyhtiön kanssa oli toteutettu henkilöstökyselyjä. Työpaikkakäynnin yhteydessä todettiin, että yrityksessä oli vähän sairauspoissaoloja ja työtapaturmia, mutta maalaamon suojautumista pitäisi parantaa ja kulttuuria kehittää. Riskien arvioinnissa oli noussut esiin seuraavia; työntekijät kulkivat käytävillä kuulokkeet korvissa + puhelimet otettiin pois, omat radiot pauhasivat työpisteillä, siisteys ja järjestys. Henkilöstökyselyssä oli noussut esiin runsaasti erilaisia asioita; ihmisten kunnioitus puuttui ja haukkuminen oli yleistä, johdon toimintamalli oli todella ikävä (nykyisen tuotantopäällikön edeltäjä), vastakkainasettelua, kyykytystä, joku tuoksahti viinalle mutta kukaan ei puuttunut eli

puuttumiskulttuurin puute, yt- ja työsuojelutoimikunnan kokoukset olivat fleguja eli ei tullut aktiivisia ehdotuksia ja omaa roolia ei ymmärretty, esimies-alaispalauttekeskustelut puuttuivat, esimiesten toimenkuvat /työkalut puutteellisia ja oma rooli oli epäselvä, osaaminen riittämätöntä, poikkeamakäsittelyt/laatupalaverit ja muut palaverit kehitettäviä, aikataulut venyivät ja sisältö ei tikissä, yksinpuhelua. Perustajan vanhojen toimintamallien taakka oli olemassa ja seinissä. Uusi Monitori - toiminnanohjausjärjestelmä oli alikäytöllä, itseohjautuvuus vaikeaa. Suunnittelu- ja kuvientekoprosessi piti vakioida, oli paljon puutteita. Tiimien välisessä yhteistyössä ja osaamisessa oli runsaasti kehitettävää.

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

Hankkeen kuvaus: hankkeessa uudistettiin laajasti kulttuuria ja toimintatapoja.

Yritykseen luotiin aivan uudenlaisia veto- ja pitovoimatekijöitä, jotka olivat erityisesti nuorille sukupolville tärkeitä ja tukevat pitkää mielekästä työuraa yrityksen palveluksessa. Yritystä johtaa jo toinen sukupolvi ja johtamiskäytäntöjä oli tarve uudistaa vastuulliseksi, osallistavammaksi, arvostavammaksi, valmentavaksi ja läpinäkyväksi. Myös tuottavuusosaamisessa oli yrityksessä runsaasti kehitettävää ja vastuullisuuspaineet kasvavat jatkuvasti.

Hankkeet tavoitteet: tavoitteena oli lisätä vastuullisten toimintatapojen avulla psykologista omistajuutta, autonomiaa, valmentavaa johtamista ja tuottavuusosaamista. Toteutus pienryhminä ja yrityksen sekä konsortion työpajoina. Koko henkilöstö osallistui hankkeeseen.

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

Hankkeen merkitys organisaatiolle: Yritys on kasvuhakuinen ja toiminnan kehittäminen on käytännössä kasvun edellytys. Tarve uudistaa kokonaisvaltaisesti toimintaa ja

kulttuuria oli suuri. Kehittämistarpeeseen liittyviä signaaleja tuli sekä talon sisältä että ulkoa. Yritystä oli kehitetty jatkuvasti, mutta omat resurssit ja osaaminen ei riittäneet isomman kehitysloikan tekemiseksi. Myös henkilöstön aktivoiminen ja asenteiden muuttaminen vaatii ulkopuolista asiantuntemusta. Yritys on kasvuhakuinen ja toiminnan kehittäminen on käytännössä kasvun edellytys. Vuoden 2024 lomautustilannetta halutaan välttää ja rakentaa kaikin puolin kestävämpi organisaatio. Kehitystarpeissa korostuivat vastuullisuus, kulttuuri, valmentavat johtamiskäytännöt, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön sitouttaminen, laatu ja tuottavuusosaaminen.

Hankkeen merkitys asiantuntijalle: Hankkeesta syntyi Skillmotorille uutta kehittämispalvelua sekä arvokasta kokemusta pk-yritysten kehittämisestä aidosti vastuullisemmaksi. Osallistamalla koko henkilöstö prosessiin, voidaan vastuullisuuden avulla kehittää myös psykologista omistajuutta ja yrityksen tuottavuutta. Hankkeen aikana saatiin alustavaa tietoa taloudellisista vaikutuksista, luotiin alustavia taloussimulaatioita ja malleja kehittää tuottavuusosaamista. 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. Skillmotor Finland kartoitti vuoden 2024 aikana lähes 800 pk-yrityksen tarpeita ja erityisesti pienemmillä pk-yrityksillä toiminnan kehittämistarve oli todella suuri ja tyypillisiä huolia olivat mm. tuottavuuden ja vastuullisuuden kehittäminen.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin seuraavia tutkimuksia:

Tekijä	Otsikko/nimi	Julkaisu/julkaisija	Julkaisuvuosi	Kuvaus tutkimuksen soveltamisesta hankkeessa
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.
Duhigg, C.	Project Aristotle. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team.	The New York Times.	2016	Ryhmiiin luodaan psykologista turvallisuutta mm. tunnetason keskustelujen, erilaisuuden ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen avulla.
Syvänen, S., Kasvio, Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, K.	Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä	Työterveyslaitos, 42.	2012	Vahvistetaan valmiuksia ja rakenteita dialogiseen valmentavaan johtamiseen. Periaatteina arvostava vuorovaikutus, kuuntelu sekä osapuolten tasavertain osallistuminen toiminnan kehittämiseen.
Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö, Riitta Viitala	Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä.	TSR	2016	Henkilöstöjohtamiskäytäntöjen selkeyttäminen 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 Skillmotor Finland Oy, jolla on riittävän laaja-alaista osaamista ja vahvat näytöt pk-yritysten kehittämisestä. Yritys on perustettu henkilöstön omistamaksi tasaveroiseksi moniammatilliseksi yhteisöksi ja jatkaa Skillmotorin työtä. Yrityksen juuret ovat Työterveyslaitoksella ja perustaja on tehnyt työelämän kehittämisen pioneerityötä jo 25 vuotta. Yritys on mm. koordinoanut useita laajoja tutkimus- ja kehityshankkeita. Hankkeet ovat voittaneet kaksi vuoden henkilöstötekoa (Vaasan & Vaasan, Planmeca), olleet mukana lakiuudistuksissa ja tuoneet asiakasyrityksille merkittäviä parannuksia henkilöstön hyvinvointiin, laatuun, työturvallisuuteen ja tuottavuuteen. Asiantuntijatiimin jäsenet, Panu Hämäri 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 toteutettiin Forssan tehtaalla ja siihen osallistui aktiivisesti koko yrityksen henkilöstö. Henkilöstöryhmiä olivat hallinto, myynti, suunnittelu, asennus ja tuotantohenkilöstö. Tarpeen mukaan kutsuttiin mukaan myös sidosryhmiä, kuten yritysvierailut, oppilaitosyhteistyö, Loimi-Hämeen jätehuolto, asiakkaat, työterveyshuolto.

Hanketta ohjattiin yhteistoimintaryhmässä ja johtoryhmässä sekä konsortion yhteisissä ryhmissä.

Hankkeesta tiedotettiin laajasti koko ajan sisäisesti sekä ulkoisesti mm. nettisivujen kautta, sähköpostien allekirjoituksessa, kaikissa sisäisissä palaverissa, sidosryhmien tapaamisissa sekä toiminnan ohjausjärjestelmän etusivulla. Työsuojelurahasto osallistui hankkeen rahoittamiseen.

Pääasiallisia menetelmiä olivat erilaiset työpajatyöskentelyt ja pienryhmät, lisäksi eri aiheissa pidettiin asiantuntija-alustuksia. Esim. taloudellisten vaikutusten arviointivalmiuksia parannettiin laskemalla yhdessä asiantuntijoiden kanssa toimenpiteen vaikutusten kustannuksia/säästöjä. Tarvittaessa käytettiin luovia menetelmiä avaamaan ajattelua.

Vastuullisuusaiheet alustettiin vaihtelevilla kokoonpanoilla omissa pienryhmissä ja konsortion yhteisissä työpajoissa. Käsittelyä jatkettiin yhteistoimintaryhmässä ja erilaisissa pienryhmissä, joita osallistujat mahdollisuuksien mukaan valmistelivat etukäteen. Osaa aihepiirejä käsiteltiin konsortion yhteisissä työpajoissa, joissa myös jaettiin kokemuksia ja työkaluja. Aiheita oli niin paljon, ettei käytännössä pystytty mitenkään niitä kaikkia ohjaamaan työpajojen kautta.

Hanke käynnistyi ja eteni intensiivisesti sekä aikataulun mukaan koko hankkeen ajan. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa käytiin läpi yrityksen haasteita, tavoitteita ja akuutteja tarpeita. Arjen tulipaloja sammuteltiin todella paljon. Tavoitteena oli heti aluksi vapauttaa avainhenkilöiden resursseja hankkeen toteuttamiseen. Alkuvaiheessa konsortion kolmen yrityksen avainhenkilöt tutustuivat myös toisiinsa ja konsortior ryhmän tapaamiset sovittiin ja aikataulutettiin. Vaikka hankkeelle oli suuri tilaus, tarpeen laajuus yllätti heti alkuvaiheessa ja poiki koko ajan lisää työmaata.

Hankkeen kakkosvaiheessa konkretisoitiin, edistettiin ja toteutettiin omia sosiaalisen vastuun tavoitteita laajamittaisesti. Konsortior yhmässä haettiin hyviä käytäntöjä, vertaistukea ja verkostoitumista.

Vastuullisuus voimavarana herätti kokonaisuudessaan paljon ajatuksia ja toimenpiteitä. Ja jopa viimein hankkeen aikana avautui aiheena muodostan järkevän viitekehyksen lukuisille hyvälle käytännöille ja toiminnan kehittämiseksi. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että vastuullisuuden taloudelliset hyödyt ovat suorista toimenpiteistä merkittäviä ja selviä, mutta laajan kokonaisuuden mittaaminen on vaikeaa. Apuja talousnäkökulmaan saatiin myös konsortior yhmästä.

Eniten toimenpiteitä syntyi sosiaalisen vastuun alla. Konsortion yhteistyöryhmissä nostettiin esille henkilöstöstä huolehtimistapoja mm. perehdytysmalleja ja niihin uusia toimintatapoja. Myös laatu- ja osaamisasiat puhuttivat runsaasti. Toimintamalleja jaettiin avoimesti. Konsortior yhmän toiminnan haasteita olivat yhteistoimintaryhmien valmiuserot ja yritysten eriaikaisuus. Hankkeen aikana yhteistoimintaryhmät kuitenkin kehittyivät ja

aktivoituivat. Yhteiset käsittelyt tekivät asioita tutummiksi ja vauhdittivat kehittämistä. Ryhmän jäsenet olivat aina todella kiinnostuneita muiden yritysten toiminnasta.

Hyvä hallintotapa aiheena loi suunnitelman mukaan uusia osallistavia rakenteita, läpinäkyviä toimintamalleja, tietoisuutta ja autonomiaa henkilöstölle kanssa. Mm. osallistava strategiatyö, päivittäinen päätöksenteko jne. Osallistava strategiatyö jäi hankkeen aikana kuitenkin raapaisuun ja vaatii jatkokäsittelyä.

Ympäristövastuun käsittely jäi pienimmälle huomiolle. Sen tiimoilta tehostettiin kierrätystä ja lisättiin tietoisuutta. Yritykselle löytyi myös paikallisista oppilaitoksista yhteistyökumppaneita ja lisäresurssia yritykselle. Yritykseen myös palkattiin vastuullisuuteen perehtynyt henkilö.

Hanketta, asioiden etenemistä ja vaikutuksia arvioitiin jatkuvasti hankkeen aikana. Lopuksi tehtiin perusteellinen yhteenveto ja reflektointi eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset (sisältää suoria lainauksia reflektoinneista)

Hanke tuotti valtavan määrän isoja ja pieniä käytännön toimenpiteitä ja mahdollisti tavoitellun kulttuurimuutoksen. Kaikki hankkeen osatavoitteita on edistetty. Osa on jo hyvin pitkällä ja osa vaatii vielä toimenpiteitä kuten lisäresurssia lähiesihenkilötyöhön. Mittaristoa on kehitetty ja talousosaamista on parannettu. Koko organisaatio on ollut mukana ja ollaan todettu, että näissä asioista on paljon saavutettavaa. Hankkeen alussa arvioitiin hyötyjen olevan 1 Meur luokkaa. Arvio on edelleen realistinen.

Olemme mm. päättäneet, että rekrytoinneissa henkilöstö on jatkossa mukana. Perehdytyksen arviointitapoja on kehitetty ja muutettu 360- tyyppiseksi, jossa työkaverit antavat myös palautteensa. Valmentavaa johtajuutta ja - otetta on kehitetty. Tämä on todettu kuitenkin erittäin haastavaksi, koska perinteinen esimiesportaamme ei koe asiaa omakseen ja heidän on todella vaikea luopua perinteisistä johtomalleista. Mittaristoa on kehitetty ja talousosaamista on parannettu koko henkilöstössä. Syksyllä rekrytoitu paljon uusia työntekijöitä ja kiinnitettyä huomiota rekryjen laadukkuuteen. Eläköitymiset ja osaamisen siirtymiseen liittyvät asiat ovat haasteena; tietotaidon ulossaaminen ajoissa ja siihen liittyvät riskit. Henkilöstö on osallistunut aktiivisesti eri toimintamallien rakentamiseen, esimerkiksi työkierron suunnitteluun. Hankkeen aikana on tullut esille välinpitämättömyyttä laadussa ja draamakulttuuria työntekijöiden välillä. Uusia rikkaampia toimintamalleja on työnalla paljon ja niiden jalkautukseen tehtaalle on mennyt yllättävän paljon aikaa. Voidaan todeta, että vaikka rekrytointeja on tehty hankkeen aikana 6 kpl, niin edelleen on lisätarvetta etenkin toimihenkilöpuolelle. Henkilöstöstä on löytynyt muutamia uusia avainhenkilöitä rooleja liittyen työohjaukseen, työturvallisuuteen, siisteyteen, laatuun. Henkilöstön valmentavaan otteeseen tarvitaan 1 ainakin valmentava esimies tehtaalle lisää.

Henkilöstö on kokenut hankkeen omakseen. Hanke käsiteltiin yhteistoimintaryhmässä ja henkilöstöltä kerättiin kehitystarpeita ja ideoita jo ennen hankkeen aloittamista. Myös kaikkien systemaattinen osallistumisen mahdollistaminen sitoutti henkilökuntaa erityisesti itselle tärkeiden asioiden käsittelyssä. Hankkeessa pyrittiin siihen, että aiheen käsittelyssä olisi mahdollista olla mukana aloituksesta ja ideoinnista toteutukseen ja vaikutusten arviointiin. Näin lisättiin jo työskentelymallin avulla psykologista omistajuutta.

Lainaus hankkeen suunnittelukokouksesta: *"Mitä on konkreettisesti muuttunut kun ollaan maalissa? Juupas-eipäs keskustelut loppuneet, toimitusajat olisivat oikein, jokainen ottanut vastuuta omasta työstä. Jos mentäisiin erikoisovimyyntiin mihin tarvitaan perusmyyjiä? kalkyyliit erikoistuotteista ja selkeää kuka hoitaisi tilaukset, toimenkuvat, vastuut ja valtuudet raamitettu, oma työkuorma olisi vähentynyt, toimitusvarmuus 100%, tapaturmat alas, toimitusajan pituus ja läpimenoaika sopiva asiakkaalle, ei ylitöitä ja tilalle joustavat muut ratkaisut, laatu noussut ja reklamaatiot puolitettu, myynnistä ei tulisi perusjutuissa virhelähteitä, myyjillä parempi tuotannon tuntemus, saataisiin luotua kulttuuria, jossa kaikilla olisi lupa puuttua ja tehdään yhdessä tätä hommaa. Keskustelu olisi leppoisaa eikä toisen nokkimista, kaikilla olisi se tunne että tämä on todella arvostettu työpaikka; tämä on se missä halutaan olla. Kun tulee vieraita tervehditään, vierailijoille voi esitellä "tässä on Jouni" joka on super tekijä xyz...Monitoriin tulee vieraiden esittely, vieraita ja auditointeja varten ei tarvitsisi erikseen siivota, yleistiedottamista on enemmän, toimitilat ja työvaatteet siisteiksi, tehtäisiin historiajana/kuvaus, kansainvälistymisvalmiudet olisivat kunnossa, henkilöstö tietäisivät miten arvostettuja olisimme ulkopuolella (suurin ja paras), strategiset linjaukset tarkistettu, strategian päivitysprosessi uudistettu. Monitorin arvot tarkennettu ja itseohjautuvuus ja oikea-aikaisuus toimisi. " Hankkeen tuotoksena yrityksessä olisi uusi vastuullinen arvostava kaikkia osallistava kulttuuri, selkeät henkilöstöjohtamiskäytännöt, selkeät roolitukset, vastuut ja valtuudet, selkeät tavoitteet ja uusi palkkiomalli, selkeät uudet rakenteet, uutta tuottavuusosaamista kautta linjan ja sitä kautta tuottavuusvuotoja tukittu, ammattiylpeys, itseohjautuvuus ja autonomia lisääntynyt, johtaminen olisi muuttunut valmentavaksi, psykologinen omistajuus olisi lisääntynyt ja henkilöstö puhaltaisi yhteen hiileen. Vastuullisuus ja sen osa-alueet ovat saaneet konkretiaa ja niiden sekä hyvien käytäntöjen vaikutuksia mitataan. Olisi syntynyt selkeä käsitys tuottavuusosaamisesta ja -sen kehittämisen ja vastuullisuuden hyödyistä.*

Hankkeen tuloksena käytännössä lähes kaikki edellä mainitut asiat ovat edenneet merkittävästi.

Organisaatiokulttuurin muutos on kuitenkin kovan työn takana. Käytännössä meillä on 75 henkilöä töissä, kolmessa eri yrityksessä. Tuki haettiin vain yhdelle yritykselle (jossa 26 hlöä töissä) ja käytännössä se, että kaikki saadaan mukaan ja osallistettua - on valtavan työn takana. Osatavoitteet edistyivät koko ajan, mutta asiaa oli yllättävän paljon. Koenkin, että toimintamallien laajentaminen koko yrityksen henkilöstöön vaatii ehkä vielä lisäresursseja. Myös keskijohto olisi pitänyt ottaa enemmän mukaan.

Henkilöstöltä on noussut hankkeen aikana noin 100 erilaista asiaa/aihetta, jotka on pääosin korjattu hankkeen aikana. Alussa oli pelko, että lässähtää mahdottomuuteen kun asioita oli niin paljon. Kun pieni, arkea häiritsevä säälä oli saatu siivottua pois – tuli näkyväksi suuremmat perushaasteet. Tuotannossa oli osastoja, jotka elivät kuin villissä lännessä ja lähiesimiesresurssi oli täysin riittämätön. Osin myös välinpitämätön. Osaamisessa, eli työnkierrossa oli isoja pullonkauloja. Koettiin, että pitäisi olla mahdollisuus tehdä työ hyvin ja oikein, eli työn tekemisen edellytykset olla kunnossa. Avuksi nostettiin tuotannosta erikoisryhmä, joka koostui 2 henkilöä /osasto. Heidän tehtävänsä oli ottaa kiinni ja kuvata Whats Uppiin erilaiset häiriötekijät ja puutteet, sekä ratkoa niitä. Tämä toimenpiteenä vähensi merkittävästi tuotannon häiriöitä ja paikkasi esimies- ja laatutyötä. Nyt on käsitetty, että tarvitaan uusia rooleja ja apukäsiä.

Lisäksi useita eri malleja tehty, mm. liitteen jatkuvan parantamisen mallit. Suurin osa mallin aiheista on luotu alkusyksystä ja viety käytäntöön. Pelkästään tässä on ollut valtava työmäärä. Osaan malleista on tehty QR-koodista aukeava lomake, joka täytetään esim. laatupiireistä tai 5S kierroksista. Näitä on harjoiteltu koko henkilöstön kanssa. Yhteiskuntavastuuta olemme lisänneet mm sillä, että täällä olivat paikalliset 8-luokkalaiset tutustumassa metallialan yritykseen ja sitä kautta toivotaan heidän hakevan paikallisen ammattikoulun metallipuolalle opiskelemaan. Lisäksi meidän särmäriPekka jäi työuraeläkkeelle 46 vuoden jälkeen ja saimme hänestä sekä työuraeläkkeestä yleisesti lukea paikallisesta Forssan Lehdestä. Hänelle järjestettiin hulpeat läksiäiset missäpä muualla kuin tutustumassa Kakolan entisellä vankila-alueella meidän "toimialaan ja tuotteisiin".

Hankkeen tuloksia on myös se, että nyt loistaa poissaolollaan viime hetken säätäminen ja koko henkilöstö saa infon kun vieraita tulossa. Tiloissamme on siistiä nykyään (kouluarvosana nykyään 8, kun ennen oli 6), myös työvaatetus on yhtenäistä, joka lisää yhteenkuuluvuutta ja tasa-arvoa. Nykyään tiedetään mitä esittää asiakkaalle auditoinneissa ja asiakaskäynneillä. Tiedonkulku ja avoimuus on mennyt eteenpäin. Monitorista on hankkeen myötä löytynyt hyvä tiedotuskanava. Ennen tiedotus oli tasolla 7 ja nyt arvioidaan sen olevan 9, ja paranee edelleen tehtaalle tulevien näyttötaulujen myötä.

Erilaiset kokouskäytännöt ovat muuttuneet paremmiksi; laatu ja asiaan keskittyminen hyvällä tasolla nykyään. Yhteistoiminta – ja työsuojelutoimikunta yhdistettiin ja sen työskentely nostettiin uudelle aktiiviselle tasolle.

Ilo, helppous ja avoimuus on lisääntynyt eri henkilöstöryhmillä. Johdon oma kuormitus keventynyt asteikolla 9 → 6.

Myyntin ammattimaisuus on kehittynyt ja koko tuotannon ja tuotteiden tuntemus on lisääntynyt ja myynti tekee enemmän yhteistyötä suunnittelun ja tuotannon kanssa. Projektiosaaminen parantunut 6 → 8. Myynti ottanut enemmän vastuuta; aikaisemmin suurin vastuu oli toimitusjohtajalla. Itseohjautuvuus ja ryhmäytyminen on lisääntynyt ja kyselevät paljon toisiltaan - ei enää niin paljon toimitusjohtajalta. Myynti ei kuormita enää niin paljon tuotekehitystä ja tuotantopäällikköä ja toimitusjohtajaa. Toki kansainvälisyys tuo omat mausteensa ja haasteensa tulevaisuudessa. Toimitusjohtajan ahdistus ja työmäärä on helpottunut 8 → 6-7 ja helpottuu jatkossa lisää itseohjautuvuuden ja osaamisen kehittymisen myötä. Nyt on helpompi olo kun asiakas kysyy millä tolalla teillä asiat on. Ennen toivoi, että asiat olisi niin kuin kertoi, mutta nyt ne oikeasti ovat niin.

Työntekijät ovat ottaneet hienosti vastuuta ja heidän vetämänsä laaturyhmä on todettu erittäin toimivaksi. Tuotannosta on noussut uusia tulevaisuuden tähtiä.

Perheyriksen haasteellinen sukupolvenvaihdos on löytänyt uomansa ja nykyisellä johdolla on työskentelytilaa ja on luonut omaa kulttuuriaan ja työskentelytapojaan. Ohjaus loppunut ja saatu työrauha. Omistajien vahvuudet ovat entisestään selkeytyneet; Vesan vahvuus asiakaspinta, Ullan vahvuus HR. Vastuunjako selkeä. Johtoryhmän rooli(t) selkeytyneet. Laatu ja - vastuullisuusihmisen tulo ensi helmikuussa helpottaa myös. Ymmärretty että tarvitaan lisäresursseja myös jatkossa.

Isoja oppeja on ollut, että ihmisiin voi luottaa ja ihmiset ottavat vastuuta. Monella oli vastuunantamisessa pelkoja! Hienosti ovat hoitaneet. Itse ei tarvitse kaikkea hoitaa. Korostunut loppuhankkeen aikana. Hanke on tuonut paljon. Positiiviseen ja avoimeen suuntaan ollaan menty. Hanketta verrattiin myös uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon ja sen raskauteen. Jos lähtee mukaan, haluaa olla siinä täysillä!

Reklamaatioiden käsittely on hankkeen myötä helpottunut, ja niitä ei enää tule ylimmän johdon pöydälle. Hankkeella saatu paljon hyviä tuloksia. Intensiiviset tapaamiset auttoivat viemään hanketta eteenpäin. Ullan ymmärrys tehtaan toiminnasta on lisääntynyt ja tuotantopäällikön ja tuotekehityspäällikön tontit on tulleet selkeämmäksi ja helpottuneet. Myös ymmärrys ulkopuolisista vaateista on lisääntynyt.

Kulttuuri on mennyt parempaan suuntaan, alussa jästejä 75% nyt 25-30%. Kaikki asiat eivät ole enää yhden henkilön varassa vaan nyt useampi kärryillä missä mennään. Tiedon panttausta ollut ennen. Tehtaalla ollut aluksi asennetta; mitä Ulla- projektipäällikkö taas hössöttää. Toivottavasti on nyt vähentynyt? Henkilöstö kokee, että täällä on nyt erilaista kuin aiemmin; mukavampaa olla töissä, asenne parempaan suuntaan ja on siistiä.

Aiemmin ollut enemmän sekoilua tehtaalla, nyt vähentynyt. Välinpitämättömyys vähentynyt. Työntekijöiltä tullut ideoita ja kehittämisehdotuksia. Motivoi koko porukkaa! Ryhmäpaine on lisääntynyt, jotkut tarvitsevat sen.

Hanke tuli positiivisena yllätyksenä, että ruvettiin touhuamaan näin laajoja uudistuksia. Myllätty kaikki. Saatu hyvällä aikataululla koko firman asioita paremmaksi. Välillä kunnianhimoisellakin aikataululla, kuten laaturyhmä, jolle annettiin aikaa 2 viikkoa laittaa tuotanto kuntoon. Ryhmässä on myös vääriä ihmisiä, jotka vielä joudutaan vaihtamaan jolleivat kasva. Oma motivaatio noussut! Hanke on oikein onnistunut! Huolena miten tulevaisuudessa ylläpidetään?

Heräsin juuri siihen, että koko porukan pitää viedä asiat maaliin. Olisi potentiaalia hoitaa vieläkin enemmän. Isoin silmien avautuminen on delegointi ❤️ En usko, että monessa organisaatiossa tehdään näin. Katteltiin ennen lintutornista. Avain on kuitenkin kaikkien osallistuminen! En uskonut siihen, kun Tuula sanoi että ohitetaan työnjohto. Oppinut itse paljon eli selkärankaa, uskaltaa tehdä pöllöjäkin asioita (Whats Up- ryhmät ja QR-koodikyselyt), uskaltaa tehdä omannäköistä, ei niin vakavaa tarvitse olla. Ei tarvitse tehdä vaikeasti, yksinkertaiset digitaaliset työkalut tuovat suurta helpotusta. Mitä sitten teen kun kaikki loppuu? on mulla muutama kehityskohde mielessä.

Nykyään vaan määrään ihmiset vain tekemään, tiedän kenet voin laittaa tekemään. Luottamus työntekijöihin, kun saisi vielä sen saman rohkeuden työnjohdolle. Täällä ei ymmärretty yhtään, että työntekijät pitää osallistaa. Hyöty on ihan valtava! Tiettyjen ihmisten nousu – en uskonut siihen ja nyt varmasti niin käy.

Työntekijöiden vuorovaikutus toistensa kanssa parantunut. Hienoa kun ei tarvitse puuttua. Yhteisön tekeminen edistynyt, välillä tuntuu että työnjohto jarruna. Yritettiin saada liian vaikealla järjestelmällä ulos poikkeamia, ja nyt kun ne tehdään helpolla whatsupilla – asioita on tullut runsaasti. Perehdytystä on kehitetty, on opittu huolehtimaan uudesta porukasta. Kulttuurin muutosta kuvaa se, että porukka kyselee hirveästi. Se on muuttunut ja tarvitaan vain päätös miten edetään.

Tekeminen on tukevampaa nyt, ei olla yksin asian kanssa tuolla. Saa tukea työntekijöitä, Mikalta, Mikaelilta, Jounilta.

Talona muututtu, profiilia saatu nostettua, positiivinen viesti ulospäin, auditoinnit (muut haluavat tulla tänne). Uudistetut ja ajantasaiset nettisivut saatu valmiiksi.

Rekrytoinnit stressaa kun porukkaa ei meinaa saada kun materiaali on mitä on.

Ei ole ikinä ollut myynnillisesti näin hyvää tammikuuta. 2 vuotta sitten oli lomautuksia ja viime talvena melkein lomautuksia. Nyt myydään jo kevättä. On osattu seurata markkinoiden muutosta ja muuttua erikoistuotetaloksi.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke kokonaisuudessa koettiin onnistuneeksi.

Aihepiirit ja yksittäiset kehitettävät asiat mittaroitiin, kuten myös niiden taloudelliset vaikutukset. Lisäksi käytetään perusmittareita kuten sairauspoissaolot. Usein toimenpiteet ovat käytännössä joukko toimenpiteitä, joilla on yhdessä suoria ja välillisiä vaikutuksia, joten toimintaa tarkkailtiin laajasti. Arvioinnissa käytettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita. Ryhmät arvioivat omaa toimintaansa ja yksilöt omaansa ja tapahtuneita muutoksia koko prosessin aikana. Prosessi dokumentoitiin huolellisesti, jolloin voitiin seurata myös narratiivin muutoksia.

Myös jatkotoimenpiteitä nousi esiin runsaasti:

- hyvien käytäntöjen siirtäminen koko taloon ja uusiakin vielä kaivataan
- yhden henkilön takana on edelleen liian paljon asioita
- työnkierron haasteet, ei ole vielä edennyt toivotulla tavalla. Työnjohto ei edistä ja resurssi niukkaa
- osallistava strategiatyö
- viikkokohtaiset siivousvuorot, tehdään tai jätetäänkö tekemättä? Ei tietoa
- työpisteiden kuntoonlaittaminen/yhdenmukaistus jäänyt vaiheeseen. Harmittaa...
- suunnittelun tason nosto
- maalaamon osaamisen kehittäminen + 1 työnjohtaja lisää.
- tuotannon suunnittelija? Esimiehet täysin passiivisia.
- jatkuva resurssien ristiinkäyttö eli työnkierto ja osaamisen kehittäminen
- työnohjaus ja tuki uusille ihmisille uusiin rooleihin sarille
- tietyt laadunvalvontapisteet
- vastuut ja valtuudet pitää katsoa että varmasti tehdään
- Henrin (asennuksen työnjohtaja) parempi hyödyntäminen
- tuoteosaaminen ja kokonaisuuden ymmärrys
- laaturyhmän kanssa: saate ja siellä olevat kilkkeet oikein rakenteella. Varastosaldot, rakenteet?
- osaamista koko tuotteesta/työvaiheista lisää
- Vesa(tj) laittaa vaikeat, erikoiset kohteet myös muille myyjille.

- löytyisikö asiakastapaamisiin jotain toista henkilöä kuka ne pystyisi tekemään (vuosisopparit yms). Ihmis- tuote- hintaosaaminen.
- keskijohdolle ymmärrystä lisää miksi näitä tehdään ja vähemmän muutosvastarintaa
- ongelmakohdat tällä hetkellä jäljellä; myynti, maalaamo, varustelu,
- tyyppejä osa vaihtoon laaturyhmässä
- rekrytoinnit stressaa kun porukkaa ei meinaa saada kun materiaali on mitä on.
- miten saadaan eteenpäin asennetta ettei hankat tipu? Tilanne se arjessa usein, että vielä muutama minuutti vaatisi aikaa ja se myös käytettäisiin.
- nousevissa tähdissä on ollut ylitysten täyttäjiä ja pettymyksiä.
- palkkiomalli

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on viestitty laajasti omalla alueella ja asiakkaille. Sisäisiä tiedotteita on syntynyt paljon. Käytännössä yrityksemme uudeksi tiedotuskanavaksi on muodostunut tuotannonohjausjärjestelmän etusivulla oleva "ilmoitustaulu".

Auditoinnit ovat lisääntyneet hankkeen aikana. Niistä ja muista asioista on tiedotettu sähköisessä ilmoitustaulussa. Olemme tiivistäneet yhteistyötä paikallisen yrityskehityksen kanssa sekä paikallisten koulujen kanssa. Paikallisten yrittäjien kanssa olemme mm. järjestäneet messut tiloissamme. Olemme aktiivisesti kehittäneet metallialalla toimivien yritysten välistä yhteistyötä ja parhaiden käytäntöjen jakamista. Eräskin paikallinen yritys haluaa tulla vieraaksemme joulukuussa ja keskustellaan mm. jatkuvan parantamisen malleista meillä.

Hankkeessa luodut toimintamallit oivat 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 tarvitsi vahvaa motivaatiota ja helppoja keinoja toimintansa kehittämiseksi. Euro on yksi parhaista perusteista. Tämän hankkeen avulla tuotettiin yrityksille esimerkkejä ja motivaatiotekijöitä toiminnan kehittämiseksi.

Skillmotor Finland kartoitti vuoden 2024 aikana lähes 800 pk-yrityksen tarpeita ja erityisesti pienemmillä pk-yrityksillä toiminnan kehittämistarve oli todella suuri ja tyypillisiä huolia olivat mm. tuottavuuden ja vastuullisuuden kehittäminen.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Ulla Korpiniitty, puh. 0503049324, ulla.korpiniitty@forssanmetallityot.fi

Tuula Eloranta, puh. 0505550234, tuula.eloranta@skillmotor.com