



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Hankkeen #190575 loppuraportointi

Tehdasvalvomo - tulevaisuuden toimintamallin luominen meijeriyrityksessä

Pekka K Hirvonen

14.5.2021

Sisällys

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
Hankkeen kuvaus ja tavoitteet	3
Työsuunnitelma ja vaiheistus.....	3
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
Rahoitus- ja toimitussopimus	4
Projektin johtaminen	4
Lähtötilanteen Workshop ja tehdaskäynnit.....	4
Orientaatiotapaamiset.....	5
Muutokset alkuperäiseen työsuunnitelmaan.....	5
Tehtyjen toimenpiteiden tiivistelmä.....	5
Hankkeen merkitys organisaatiolle ja palvelun toimittajalle.....	6
Hankkeessa sovellettu tutkimus	6
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	8
Henkilöstön alkukysely maaliskuu 2020	8
Väliraportti kesäkuu 2020.....	8
Henkilöstön loppukysely	9
Johtopäätökset.....	11
Hankkeen arviointi	12
Jatkotoimenpiteet.....	13
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	13
Tiivistelmä	13
Lähdeluettelo	14
Tilaajan ja toimittajan yhteystiedot	14

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kehittämishankkeen tavoitteena on yhdistää nykyiset kolmen valvomon toiminnot yhteen ns. tehdasvalvomoon. Muutos on ainutlaatuinen, sillä yleensä meijerialan tehtaassa on useita valvomoita. Fyysisesti uusi tehdasvalvomo sijaitsee juustolassa ja sieltä ohjataan myös toisessa rakennuksessa olevia toimintoja. Henkilöstöä työskentelee useilla eri prosessialueilla molemmissa rakennuksissa. Näin ollen sekä työturvallisuuden varmistaminen että prosessien ohjaaminen ovat erityisen vaativaa.

Pitemmällä aikavälillä tavoitteena on myös laajentaa henkilöstön osaamista. Tämä puolestaan lisää henkilöstön työskentelymahdollisuuksia eri tehtävissä. Laaja osaaminen mahdollistaa myös helpommin toteutettavat sijaisuusjärjestelyt.

Hankkeen kuvaus ja tavoitteet

Kehittämishanke tähtäsi nykyisten valvomojen toimintojen yhdistämiseen ja kokonaisuuksien hallintaan:

- 1) **Tavoitteena on hyödyntää automaatioon tehtävä investointi siirtymällä yhteen valvomoon.** Tämä edellyttää henkilöstön teknisen osaamisen varmistamisen lisäksi uuden toimintamallin hallintaa työssä. Siinä prosessityötä tehdään valvomon ohjauksessa pelkän ääni- ja kuvayhteydenpidon varassa.
- 2) **Tavoitteena on hallita tapaturma- ja terveystarpeita.** Erityisesti tulee varmistaa valvomon ja prosessihenkilöiden välillä virheetön viestintä. Turvallisuuden kannalta kriittisiä töitä ovat pesut, laitteistojen huollot ja korjaukset.
- 3) **Tavoitteena on laajentaa henkilöiden nykyiset työtehtävät kustannustehokkaasti.** Valvomo-, prosessi- ja esimiestyön roolit muuttuvat nykyiseen verrattuna merkittävästi. Muutoksella on vaikutusta myös kunnossapidon työtehtäviin. Ryhmädynamiikka, vuorovaikutustaidot ja muutokseen sitoutuminen ovat keskeisiä asioita organisaation toiminnan kehittämisessä.

Työsuunnitelma ja vaiheistus

Vaihe	Sisältö
Henkilöiden hakuprosessi, testaukset ja valinnat	Hakuilmoituksen laadinta, PAPI-testaus tarvittaessa Haastattelu, Valinnat - tilaaja toteuttaa kokonaisuudessaan tämän vaiheen.
Lähtötilanteen Workshop ja tehdaskäynnit	Sähköinen alkukysely, asiantuntijoiden tehdaskäynti + haastattelut, tulosten yhteenvedo, sisältösuunnitelman tarkennus
Turvallisuuden ja työn uudet käytännöt	Uudet roolit tehdasvalvomossa ja esimiestyössä. Workshop työskentely. Ryhmävalmennuksen valmistelu Seisokeissa yhteinen ryhmävalmennus, Tiimivalmennus 2 - 4 hlö/kerta, Esimiesvalmennus.
Henkilöiden tuki muutostilanteessa.	Yhtenäisen työkuultuurin varmistaminen jatkuvassa 3-vuorotyössä. Tehtäväkuvien muutokset. Työturvallisuuden varmistavat käytännöt. Henkinen tuki työtehtävän muutostilanteessa.

Tulosten mittaaminen ja raportointi	Sähköinen loppukysely, vastausten analysointi ja raportointi. Lopputilanteen workshop ja hankkeen raportointi.
Ohjausryhmä ja suunnittelutapaamiset	Säännölliset hankkeen ohjausryhmän tapaamiset ja muut suunnittelutapaamiset hankkeen aikana.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Rahoitus- ja toimitussopimus

Kehittämishankkeen hyväksymispäätös tuli tiedoksi 20.12.2019. Toimitussopimus hyväksyttiin tilaajan ja toimittajan välillä heti vuodenvaihteen jälkeen.

Rahoitussopimus allekirjoitettiin ja lähetettiin Työsuojelurahastolle allekirjoitettavaksi 3.1.2020.

Projektin johtaminen

Projekti asetettiin tehtaan johtoryhmän kokouksessa 9.12.2019. Projektipäällikkö ja hänen varahenkilönsä sekä kaksi henkilöstön edustajaa nimettiin. Projektikokous pidettiin noin kerran kuussa.

Projektin ohjausryhmään kuuluivat tehtaan johtoryhmä ja kaksi toimittajan edustajaa. Kokouksista laadittiin muistio, mikä lähetettiin sähköpostilla kaikille osallistujille. Ohjausryhmän kokouksia pidettiin kahdeksan kertaa. Kokoukset jouduttiin pitämään koronasta johtuen etänä.

Lähtötilanteen Workshop ja tehdaskäynnit

Hankkeen ensimmäinen suunnittelukokous pidettiin tehtaalla 14.1.2020. Kokouksessa laadittiin tarkennettu aikataulu huomioiden tehtaan henkilöstön mahdollisimman kattava osallistuminen eri tapaamisiin. Samassa yhteydessä sovittiin orientaatiojaksojen ajankohdat. Orientaatiojaksot toteutettiin siten, että esimiehille on oma osuus ja he myös osallistuivat henkilöstölle pidettäviin jaksoihin. Orientaatiojaksoja pidettiin yhteensä kolme kappaletta. Tehtaanjohtaja avasi tilaisuudet, joissa hän korosti positiivista suhtautumista uutta toimintamallia kohtaan.

Toimittajan edustajien tutustumiskäyntien ajankohdat valmisteltiin yhdessä esimiesten kanssa. Tavoitteeksi asetettiin haastattelun kohdistuvan osallistujille vähintään 50 %. Käyntien tarkoituksena on tutustua haastattelujen avulla nykyiseen valvomotyöhön. Samalla käydään läpi kyselyssä esille nousseita asioita.

Tutustumiskäynneistä saadun informaation tueksi tehtiin sähköinen alkukysely. Sen tavoitteena oli määritellä lähtötilanne työhön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvissä osa-alueissa.

Orientaatiotapaamiset

Henkilöstön informointi- ja orientaatiotapaamiset tehtiin vuorotyöstä johtuen kolmella eri kerralla. Ensimmäinen tapaaminen oli 21.1.2020 esimiehille. Osallistujia yhteensä 7 henkilöä. Toimittajaa edusti 2 henkilöä.

Henkilöstön tapaamiset olivat 27.1. ja 3.2.2020. Yhteensä tapaamisiin osallistui 26 henkilöä. Orientaatiojaksolla tehtiin myös lähtötilannekartoitusta. Tilaisuuksissa esiteltiin ja opastettiin toimittajan käyttämä Howspace-työkalu valmennussisältöjen ylläpitoon liittyen. Henkilöstölle ja esimiehille perustettiin omat chat-sivusto www.howspace.com/fi.

Muutokset alkuperäiseen työsuunnitelmaan

Hankkeelle haettiin jatkoaikaa joulukuussa 2020 hankkeen toteutuksen jatkamiseksi 30.4.2021 saakka. Hankeen alkuperäinen päättymisajankohta on 31.1.2021. Tehdasautomaation muutos viivästyi alkuperäisestä aikataulusta ja asennukset alkoivat 25.1.2021. Tässä yhteydessä uusi tehdasvalvomo otettiin käyttöön täysimittaisesti.

Valvomoiden toimintaan tutustuminen ei onnistunut suunnitellusti koronan vuoksi, mutta tämän kompensoimiseksi lisäsimme henkilöstön etähaastatteluita.

Ohjausryhmän tapaamisia harvennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta ja sovittiin tämän vapautuneen aikaresurssin kohdentamisesta muihin tukitoimiin. Muutoksen perusteena oli valmennusohjelman ja hankkeen etenemisen stabiilisuus, joten nähtiin tässä vaiheessa ohjausryhmän tapaamisten jaksotus (2kpl/kk) liian tiheäksi.

Henkilöstövalmennusten määrä ei toteutunut alkuperäisen suunnitelman mukaan, johtuen kolmivuorotyön haasteista ja tehtaan seisokkiaikataulujen muutoksista.

Henkilöstövalmennuksia laajennettiin koskemaan myös kenttähenkilöstöä, jolloin valmennuksen piiriin tulivat laajemmin henkilöt, joita toimintatavan muutos keskeisesti koski.

Lisäksi suunnitelmassa oli varattu keskustelutukea 20 tuntia henkilöille, joiden tehtävän kuva muuttui valvomoiden yhdistyessä. Tähän henkilöstö ei kokenut olevan tarvetta, joten sitä ei toteutettu.

Tehtyjen toimenpiteiden tiivistelmä

1. Henkilöstö- ja esimiesvalmennus

- alkukysely ja täsmentävät haastattelut tehtiin suunnitelman mukaisesti
- orientaatiotilaisuudet pidettiin suunnitellusti
- valmennustilaisuuksia oli yhteensä 42 kpl ja esimiesten kanssa 8 kpl
- valmennusten aineisto muodostui 16 ennakoon laaditusta esityksestä

2. Toimittajan räätälöity toimintamalli valmennuksiin

- ohjelmistotyökalun esitelty orientaatiotapaamisissa ja otettiin käyttöön
- sovitut valmennukset toteutettiin etänä Teams-ohjelman avulla
- Howspace-ohjelman käytön opastuksen kertaaminen ensimmäisissä valmennuksissa ja tilaajan tukihenkilö mukana etävalmennuksissa

3. Viestintä

- Intranet-kirjoituksia projektista on tehty 8 kpl
- Henkilökohtaiset henkilöstön tapaamiset, joissa vastattiin esille nousseisiin askarruttaviin kysymyksiin
- Howspace-ohjelman chat osuuteen laadittiin vastuksia esimiesten ja projektipäällikön toimesta
- projektikokousten aineisto henkilöstön edustajien kautta laajempaan jakeluun tarpeen mukaan

Hankkeen merkitys organisaatiolle ja palvelun toimittajalle

Toimittajalle Howspace-työkalu oli uusi tapa käyttää verkkosovellusta henkilöstön valmennukseen. Ohjelmiston avulla kerättiin osallistujien tunteja hankkeen aikana, valmennettiin esimiehiä vastaamaan esille nousseisiin kysymyksiin chat-osiossa ja samalla alustalla esiteltiin valmennuksen aikana käytettyä aineistoa.

Howspace-työkalua käytetään jokaisen omilla sähköpostitunnuksilla. Toimittaja oli hankkinut myös erillisiä pääteitä, joiden avulla henkilöstö voisi käyttää Howspace-ohjelmistoa. Hankkeen aikana niitä ei otettu käyttöön vaan työskentely ohjelmassa tapahtui kunkin omilla tunnuksilla tehtaan työasemilta.

Valmennuksissa käytetty Howspace -verkkoympäristö on toiminut odotetusti ja tuonut jatkuvuutta eri valmennuskertojen välille. Verkkoympäristö on toiminut materiaalien ja valmennuksissa syntyneiden tallennuspaikkana, johon on henkilöstö, esimiehet ja johto pystynyt perehtymään koko valmennuksen keston ajan. Valmennuksen moninaisuus ja vaativa toimintaympäristö on tuonut esille myös Howspace -verkkoympäristön kehittämiskohteita, jotka on välitetty toimittajalle.

Valmennukset toteutettiin orientaatiotapaamisten jälkeen etänä Covid-19 viruksen tuomasta terveysuhkasta johtuen. Tämä aiheutti alkuperäiseen työsuunnitelmaan merkittävän muutoksen. Tilaaja järjesti pienryhmälle tilan, missä valmennus tehtiin video- ja ääniyhteydellä. Työkaluna tässä oli Teams-ohjelma. Tiimien etävalmennusten onnistuminen edellytti myös tilaajan avainhenkilöiden läsnäoloa tiimien toiminnan ohjaamiseksi paikallisesti. Hankkeen alussa vuorovaikutteisen tapaamisten muuttuminen etänä toteutetuksi hidasti ja outona työtapana myös vaikeutti valmennusten tekemistä. Se vaihe oli kuitenkin suhteellisen lyhyt.

Hankkeessa sovellettu tutkimus

Hankkeen taustateorianä käytetään organisaatiokulttuurista näkökulmaa. Keskeistä on organisaatiokulttuurin useinkin hidastava vaikutus toiminnan muutokseen. Muutosta voidaan nopeuttaa tekemällä tiedostamattomat toimintaa ohjaavat tekijät (mm. E. Scheinin mukaan perusoletukset, uskomukset, arvot ja normit) näkyviksi. Näkyviä ”esteitä” voidaan muuttaa toisin kuin tiedostamattoman tason ohjureita. Toisaalta toiminnan muutoksen sujuvuutta voidaan tukea kulttuurin niillä perusoletuksilla, jotka ovat tärkeitä myös uudessa toimintamallissa.

Osallistavan työskentelyn kautta ihmiset sitoutuvat yhdessä kehitettyyn uuteen toimintatapaan. Yksilötasolla tarkasteltuna tähän kietoutuu taustateorianä myös

kognitiiviskonstruktiiivinen oppimisnäkemyks, jonka mukaan ihminen on aktiiivinen tiedonkäsittelijä. Oppiminen on tehokkainta, kun ihminen saa työstää itse uusia asioita ja luoda näin omia tietorakenteitaan.

Muutoksiin liittyy aina myös suuri määrä tunteita, jotka voivat vaikeuttaa merkittävästi työntekijän sitoutumista tavoitteisiin (mm. Bovey & Hede). Projektissamme tunteiden käsittelyllä on merkittävä rooli. Kokemuksemme mukaan käsittelemättömät negatiiviset tunteet vaikeuttavat työskentelyä myöhemmin ja voivat nousta esiin erilaisina käyttäytymisen pulmina jopa vuosien päästä muutoksesta.

Projektin vaikuttavuutta mitattiin alku- ja lopputilanteen kartoittamisen sekä prosessin aikana kertyneen materiaalin analysoinnin kautta. Lisäksi huomioidaan ohjausryhmän näkemykset loppuvaiheen workshopin työskentelyssä.

EHTA-työvälineen sisältämän kumuloituvan kehityksen tekniikan avulla herätetään osallistujien potentiaalia ja edistetään ryhmän jäsenten sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Muutosvalmennus on jatkuva prosessi, jonka kuluessa johto saa uutta tietoa tavoitteiden täsmentämiseksi. Prosessin myötä henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin sekä esimies- ja alaitaidot kehittyvät. Organisaatiokulttuurin muutoksesta tulee näin mahdollinen.

Ensimmäinen valmennus, jossa hyödynnettiin digitaalista/virtuaalista valmennusalustaa

Hankkeessa on hyödynnetty myös yhteistä kehittämisalustaa, Howspacea, jossa kaikki hankkeeseen osallistuvat henkilöt ovat voineet nostaa esille kysymyksiä yhteiseen keskusteluun. Kehittämissryhmissä on ollut omia ja yhteisiä teemoja niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Teemojen yhteydessä on ollut asiantuntija-alustuksia niin teoreettisesta kuin käytännöllisestä näkökulmastakin. Työväline on tehostanut myös hankkeen vetäjien toimintaa ja herkkää reagointia asiakkaan muuntuviin tarpeisiin.

Uutuusarvo ja innovatiivisuus

Käytetty valmennusmenetelmä ja Howspace -alusta loivat uudenlaiset keinot kehittävät valmennuksen sisältöä ja kohdentaa valmennus tarkemmin muutostilanteeseen ja -tarpeeseen koko valmennusprosessin ajan. Näin kehitetty joustavuus on hyvin tärkeää näin pitkän (> vuosi) valmennusohjelman aikana ja tämän kaltainen toteutus oli ainulaatuinen.

Howspace -alustalle valmennuksissa tuotettu materiaali ja antaa mahdollisuuden tarkastella ja analysoida tarkemmin valmennukseen osallistujien ajatuksia sekä esiin nostamia haasteita ennen muutosta (järjestelmän käyttöönottoa ja uusi toimintamalli), muutoksen aikana ja muutoksen jälkeistä toiminnan vakiinnuttamisen aikaa. Tämän tiedon avulla pystymme kehittämään muutosvalmennuksia entistä vaikuttavammaksi.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Henkilöstön alkukysely maaliskuu 2020

Alkukartoitus toteutettiin sähköisenä kyselynä valvomoiden henkilöstölle (10 hlöä). Tavoitteena oli saada selville vastaajien kokemus nykytilasta työn määrän, osaamisen, muutostuntemusten, työyhteisön vuorovaikutuksen ja esimiestyön teemoilla. Loppukyselyn tuloksia verrataan alkukartoituksen tuloksiin.

Väliraportti kesäkuu 2020

Hankkeen käynnistymistä selvitettiin haastattelujen, ryhmäkeskustelujen ja ensimmäisten neljän kuukauden aikana tuotettujen materiaalien pohjalta seuraavin tuloksin.

Organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta tarkasteluna näyttää siltä, että perusoletuksia ja muutoksen esteitä on alettu huomata henkilöstön keskuudessa. Työntekijöiden haastatteluissa on noussut selvästi esille havaintoja, joiden pohjalta on tehtävissä tämän projektin tavoitteita tukevia kehitystoimia. On mm. huomattu, että työparin kanssa on työstyetty hyviä kehitysideoita, mutta aiemmin niitä ”ei ole tullut kerrottua lähiesimiehelle”.

Osallistavan työskentelyn ja kognitiiviskonstrukttiivisen oppimisen näkökulmasta projektin vastuuhenkilöt ovat selvästi aktivoituneet vastaamaan henkilöstön tiimivalmennuksissa esiin nostamiin kysymyksiin. Henkilöstön keskuudessa on havaittu huhujen vaikutus: ”Tosiasiat ja faktat tietoon. Nyt lähtee helposti huhut liikkeelle, jotka eivät vastaa todellisuutta”. Havainto sinänsä auttaa muuttamaan omaa suhtautumista muutoksiin. Tämä generoi osaltaan oppimista ja uusien tietorakenteiden syntyä.

Tunteiden käsittelyyn liittyen on sanoitettu negatiivisia tunteita, jotka vaikeuttavat työskentelyä. Esimerkiksi muutostilanteeseen liittyen: ”Kilpailuasetelma aiheuttaa jännitteitä ja kireyttä enemmän ilmassa. Tämä tulee käsitellä rakentavasti eikä huudella pää punaisena.” Toisessa kommentissa: ”Pitää reilusti mennä keskustelemaan asianosaisen kanssa. Usein taustalla väärinymmärrys.” Näyttää siltä, että projektin alussa ilmennyt voimakaskin negatiivisuus on vähentynyt valmennuksen etenemisen myötä.

Tiedonkulkuun ja viestintään liittyen näyttää siltä, että esimiehillä ja työntekijöillä on vielä varsin erilainen tulkinta riittävän ja oikea-aikaisen viestinnän toteutuksesta. Vaikuttaa myös siltä, ettei asioita tulkita samalla tavoin muutoksen näkökulmasta. Esimiesten valmennuksissa tulee esille näkemys, että tiedon kulku toimii, kun tieto on henkilöstön luettavissa jostakin. Käytännössä tämä ei kuitenkaan johda automaattisesti yhteiseen tulkintaan, pikemminkin päinvastoin. Henkilöstö tarvitsee kasvotusten tapahtuvaa keskustelua ja yhteistä pohdintaa yhteisen näkemyksen saamiseksi.

Valmentajien ja henkilöstön haastattelujen pohjalta on todettavissa, että projektin tavoitteita tukeva muutosprosessi on lähtenyt selvästi liikkeelle. Toimintatapojen ja niiden taustalla olevien perusoletusten muuttuminen vaatii prosessia ja aikaa. Yleensä aloituskitkan voittaminen on kuitenkin merkittävä voimien ponnistus ja sen ylipääsy ennustaa hyvää jatkoa hankkeelle.

Henkilöstön loppukysely

Loppukysely toteutettiin henkilöstölle (11 hlöä) huhtikuussa 2021 pääasiassa samoin kysymysten asetteluun kuin alkukysely. Lisäksi esimiehille suunnattiin avoimia kysymyksiä heidän näkemyksistään hankkeen tavoitteiden saavuttamisen ja muutosreagoinnin teemoilla. Hankkeen yhteyshenkilöä haastateltiin kartoittaen hänen näkemystään kokonaisuuden onnistumisesta. Myös valmentajien näkökulmaa kysyttiin hankkeen vaikuttavuuden arvioimiseksi.

Henkilöstölle suunnatun kyselyn vastaajista 55 % oli vastannut myös alkutilan kartoitukseen. Tuloksia tarkasteltiin kuitenkin koko vastaajajoukon tasolla. Arvioinnissa käytettiin asteikkoa 1-5, jossa 5 kuvasi parasta tasoa.

- Työn määrä lisääntynyt ja osaamisen vaatimus kasvanut jonkin verran. Voimavarojen riittävyys ja pätevyyden kokemus suhteessa työtehtävistä selviytymiseen koettiin laskeneen. Kehittymismahdollisuudet koettiin myös huonompana kuin hankkeen alkutilassa.
- Sitoutuminen projektiin laski merkittävästi (arvot 1-3 63 % ja alkutilassa 0 %). Avoin ja ennakkoluuloton suhtautuminen uusiin asioihin on laskenut merkittävästi (keskiarvo 2,3 ja alkutilassa 3,4). Muutokset lisäsivät myös epävarmuuden kokemusta.
- Töiden jakautuminen eri ihmisten kesken kuvautuu matalana arvona (arvot 1-2 82 % ja alkutilassa 0 %). Tehtäväkuvien selkeys oli alkukyselyn tasolla.
- Kokemus vuorovaikutuksen tasosta säilyi keskimäärin saman tasoisena, mutta vastaukset hajaantuivat täysin. Erimielisyyksien käsittelyosaaminen kuvautui hiukan alkutilaa parempana. Erilaisten mielipiteiden esittäminen näytti myös jakavan mielipiteet kaikille arviointiasteikon tasoille. Osallistuminen ja aloitteiden tekemisen mahdollisuus kuvautui alkutilaa heikompana.
- Tiedon ja kokemusten jako työyhteisössä on hiukan alkukyselyä matalammalla tasolla. Näin myös kokemus keskinäisestä luottamuksesta. Tiedon kulku valvomon ja kentän välillä kuvautuu huomattavasti valvomon ja projektitiimin välistä parempana. Oma rooli avoimen tiedon kulun edistäjänä koettiin korkeatasoisena. Kokous- ja palaverikäytännöt koettiin alkutilaa matalampitasoisina.
- Esimiestyöhön liittyvät arviot (erityisesti palaute ja tunnustus hyvistä suorituksista) kuvautuivat kauttaaltaan hiukan alkutilaa matalampina. Myös oma työpanos, asenne ja käytös esimiehen tukemiseksi oli hiukan alkukyselyä matalammalla tasolla.

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin valmennuksen vaikutusta itsenäisen päätöksenteon ja vuorovaikutuksen tason paranemiseen. Yleinen vastaus oli, ettei valmennus ollut tuonut näihin mitään muutosta. Yksi vastaus totesi vuorovaikutuksen parantuneen hieman.

Toiseksi kysyttiin mitä asioita pitäisi vielä selkiyttää laadukkaan toiminnan ja työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Vastauksissa tuotiin esiin väsymystä ja kuormittavuuden tunnetta, jotka koettiin muutostilanteen tuottamiksi. Esille nousi myös tyytymättömyys ylempiin hierarkiaportaisiin teemalla, etteivät kuuntele työntekijöiden näkemyksiä. Tämän koetaan luovan osaltaan tehottomuutta ja epävarmuuden kokemuksia sekä vähentävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. He olisivat odottaneet henkilöstön osallistumista jo hankkeen suunnitteluvaiheessa.

Esimiehille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin osin samoja asioita kuin henkilöstönkin kyselyssä. Erityisesti esille nostettavia teemoja ovat seuraavat.

- Esimiehet kokivat uusiin asioihin suhtautumisen työyksikössä selvästi korkeampitasoisena (ka 4) kuin muu henkilöstö (ka 2,3)
- Kysyttäessä käytännön mahdollisuuksista toiminnan kehittämiseen yksikössä molemmilla ryhmillä oli saaman suuntainen hyvin matala taso tuli; henkilöstö 1,9 ja esimiehet 2,67
- Työyksikön kokous- ja palaverikäytänteitä henkilöstö arvioi tasolle 2,8 ja esimiehet tasolle 4.
- Työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita kuvautui henkilöstön näkökulmasta tasolle 3,27 ja esimiehillä tasolle 4,33.

Esimiehiä pyydettiin ottamaan kantaa kysymykseen minkälaista muutosreagointia he ovat tunnistaneet hankkeen aikana itsessään ja henkilöstössään. Omassa toiminnassaan he ovat huomanneet priorisoinnin tarpeen keskeiseksi hankkeen onnistumisessa. Työntekijöiden he ovat havainneet olevan selkeästi stressaantuneita ja kuormittuneita. Työntekijöiden mukaan ottaminen hankkeen suunnitteluun olisi voinut helpottaa tilannetta.

Hankkeen yhteyshenkilön haastattelussa nousivat esille seuraavat teemat

- Korona-pandemian osuminen hankkeen aloituksen hetkiin johti muutoksiin suunniteltujen valmennusten toteutuksessa. Tapaamiset jouduttiin toteuttamaan Teams-yhteyttä käyttäen. Tämä johti siihen, että etäkokoustekniikka tuli opiskeltua hankkeen oheistuotteena. Hankkeen kannalta tämä vaikeutti jossain määrin henkilöstön osallistumista keskusteluihin alkuvaiheessa, kunnes tilanteeseen totuttiin.
- How space -ohjelman ottaminen työvälineeksi toi näkyviin eri hierarkiatasojen välisen vuorovaikutuksen kehityspaikat. Henkilöstö esitti valmennusten yhteydessä kysymyksiä johdolle ko. alustaa käyttäen. Aluksi johto ei vastannut kysymyksiin ennen kuin heitä aktivoitiin siihen.
- Valmennusten alkuvaiheessa annettiin tilaa tunteiden käsittelylle. Tähän olisi riittänyt lyhyempi aika, koska henkilöstö koki ikävystymistä. Kun valmennuksissa siirryttiin teemakohtaiseen käsittelyyn, aktiivisuus parani. Teemakohtaisiin valmennuksiin siirtyminen olisi voinut tapahtua nyt toteutettua aiemmin.
- Valmentajat pystyivät avaamaan perustehtävään liittyviä keskusteluja, joihin henkilöstö osallistui yhä aktiivisemmin mietteitään avaten. Näin luottamus syntyi vähitellen työkalujen tultua tutuksi. Esimiesten läsnäolo ei kahlinnut lainkaan keskustelun aktiivisuutta. Hankkeen riittävän pitkä kesto selvästi auttoi rakentavan keskustelun syntyä.

- Henkilöstön kuormittuminen ja stressaantuminen näkyivät selvästi automaatiomuutoksessa. Meijeriläisten työkäytännöt ja työpisteet muuttuivat täysin. Juustolan henkilöstö puolestaan koki heidän reviirilleen tulleet vieraina. Loppukyselyssä tämä tuli näkyviin selvästi, joskin siinä näytettiin arvioitavan kokonaisuutta (myös tekninen prosessi), eikä pelkästään Tietotaidon osuutta.
- Hankkeen alussa olisi pitänyt määritellä tilaajan ja valmentajien keskinäisiä odotuksia nyt toteutettua täsmällisemmin. Erityisesti tämä tuli esille valmennusten teemojen valinnoissa, joissa molemmat odottivat aluksi teemoja toisiltaan. Asia ratkesi heti, kun odotusten ristiriita havaittiin.
- Kokonaisuutena valmennus oli kannattava investointi.

Valmentajien näkökulmasta valmennusprosessin vaikuttavuus muodostui seuraavista elementeistä.

- Henkilöstön keskustelukykyisyys ja rohkeus ottaa asioita esille parani oleellisesti.
- Henkilöstö tunnisti hyvin toiminnan haasteet, jotka How space -työskentely teki näkyviksi. Myös tunnetason pelot ja uhat tulivat näin tiedostetuiksi.
- Aluksi johto ei reagoinut henkilöstön kysymyksiin How spacessa. Sisäisin tukitoimin asia korjaantui, ja keskusteluyhteys tietojärjestelmäalustalla alkoi sujua.
- Keskijohto keskittyi erityisesti teknisen prosessin asioihin ja sivuuttivat aluksi henkilöstön toimintaan liittyviä ratkaistavia asioita. Esimerkiksi tauotukset jäivät toteutumatta. Näyttää siltä, että käytössä on ollut mekanismi teknisten vikojen ratkaisemiseksi, mutta ei henkilöstöasioihin.

Johtopäätökset

Uuden automaatiotekniikan käyttöönotto tapahtui helmikuussa 2021 ja loppukysely huhtikuussa 2021. Henkilöstölle muutoksen konkretisoituminen toi työn määrällistä ja tunnetason kuormitusta merkittävästi. Näin ollen loppukyselyn vastauksissa väsymys korostuu heidän ryhmässään merkittävästi. Kokonaisvaltaisempi kuva voisi syntyä paremmin kuluvan vuoden loppupuolella. Metsä näkyisi puita paremmin, kuten sanonta kuuluu.

Esimiehet näkivät henkilöstön muutkokokemuksen huomattavasti parempana kuin henkilöstö itse. Molemmat ryhmät toivat esille henkilöstön osallistamisen puutteen hankkeen suunnittelussa. Tämä olisi edistänyt sitoutumista tavoitteisiin todennäköisesti nykyistä paremmin. Hiukan huolestuttavaksi kuvautuu molempien ryhmien näkemys mahdollisuuksien vähäisyydestä toiminnan kehittämiseen yksikössä.

Organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta tarkasteluna näyttää siltä, että perusoletuksia ja muutoksen esteitä on opittu havaitsemaan. Osallistavan työskentelyn ja kognitiiviskonstrukttiivisen oppimisen näkökulmasta havainnot ovat johtaneet myönteisiin muutoksiin toiminnassa. Esimerkiksi johdon rooli henkilöstöä askarruttavien kysymysten käsittelyssä ja eri hierarkiaportaiden välinen vuorovaikutus kuvautuvat kehittyneen parempaan suuntaan.

Esimiesten priorisointitaito näyttäisi kohentuneen hankkeen myötä. Henkilöstö on rohkaistunut esittämään kysymyksiä rakentavasti oikeilla areenoilla. Negatiivisia tunteita on opittu sanoittamaan ja käsittelemään rakentavasti henkilöstön keskuudessa. Myös erimielisyyksien käsittelyosaaminen on kehittynyt hyvään suuntaan.

On todettavissa, että muutosprosessin tuki näyttää henkilöstön näkökulmasta jossain määrin vähämerkitykselliseltä. On mahdollista, että syntynyt kuormituksen kokemus ohjaa ajatukset tukitoimien vaikutusten näkemiseen vähäisenä. Olisikin kiinnostavaa kuulla heidän näkemyksensä kuormituksen vähennyttä, palautumisen jälkeen.

Esimiesten, hankkeen tilaajan ja valmentajien näkökulmasta katsottuna hanke on generoinut hyviä muutoksia henkilöstön ja johdon toimintaan.

Esille noussut havainto keskijohdon keskittymisestä tekniseen prosessiin henkilöstöasiat sivuuttaen on arvokas tieto johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Tämä liitettyä koettuun suunnitteluvaiheen osallistamisen puutteeseen on avain yhteistyön johtamisen kehitysaskeliin – yhä parempaan työhyvinvointiin ja sen myötä tuottavuuteen.

Hankkeen arviointi

Projektin ohjausryhmä teki hankkeen arvioinnin Työsuojelurahaston raportoinnissa mainituista näkökulmista 27.4.2021. Arvioinnissa osallistajat valaisivat omaa näkemystään kertomalla numeraalisen arvioinnin taustat. Taulukossa on vastausten keskiarvotulos. Projektipäällikkö ei osallistunut arviointiin.

5. Arvioi numeraalisesti asteikoilla 1-5, jossa 1=erittäin huono, 2=huono, 3=ei huono eikä hyvä, 4=hyvä ja 5=erittäin hyvä

Arviointi	
Arviointikohde	Arvio
Hankkeen työsuunnitelman toteutuminen	4
Aikataulussa pysyminen	4
Talousarvion toteutuminen	5
Tulokset	3
Merkitys työelämälle/käytännön hyöty	4
Innovatiivisuus	4
Tiedotuksen onnistuminen	4

Jatkotoimenpiteet

Uusien toimintatapojen hiominen ja omaksuminen vie aikaa. Automaatiomuutos, uusi tehdasvalvomo ja uudet tehtäväroolit ovat merkittäviä muutoksia työyhteisössä. Kuluvan vuoden aikana ratkotaan eteen tulevia haasteita ja varmistamme henkilöstön osaamista. Osaamisnäytöt ovat olleet tehtaalla käytössä ja menettely on tuttu. Sen avulla tullaan hakemaan esille yksilökohtaiset vahvuudet ja kehittämialueet työn hallinnassa ja osaamisessa.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen viestintä on tehty yrityksen intran välityksellä useiden artikkelien avulla. Intra näkyy kaikissa yrityksen toimipaikoissa ja tavoittaa noin 3500 henkilöä. Niissä tuotiin esille lyhyen uutisen muodossa hankkeen etenemistä. Myös hankkeen päättyminen ja keskeiset tulokset on julkaistu.

Suomalainen työelämä on muuttumassa ja muutosten tahti on selkeästi kiihtynyt viime vuosien aikana. Tämän vuoksi tulisi entistä enemmän huomioida muutoksen hallittu johtaminen muutoksen eri vaiheessa sekä huomioida henkilöstön näkemykset. Erityisesti muutosta suunniteltaessa ja myös muutoksen hallitussa läpiviennissä tulee osallistaa henkilöstöä nykyistä enemmän.

Kehityshanke toi selkeästi esille muutoksen hallitun johtamisen tärkeyden valmisteluvaiheessa, muutoshetkellä ja muutoksen jälkeen eli toiminnan vakiinnuttamisen aikana. Nämä kaikki kolme eri vaihetta tulisi huomioida, kun muutosprojektia aletaan suunnitella. Näin toteutettuna muutoksen aiheuttama kuormitus saadaan hallittua ja henkilöstön jaksaminen pidettyä hyvällä tasolla koko muutosprojektin ajan.

Monella teollisuuden alalla on siirrytty laajempien kokonaisuuksien ohjaamiseen yhdestä paikasta. Nykyisin jopa globaalisti pystytään ohjaamaan valmistusprosesseja kehittyneen automaation ja hyvien tietoliikenneyhteyksien ansiosta. Tunnistimme keskitetyssä, yhdessä tehdasvalvomossa uutuusarvoa nykyiseen, usean valvomon kautta tapahtuvaan toimintatapaan verrattuna.

Tiivistelmä

Meijeriteollisuudessa valvomot ovat usein toimintokohtaisia. Maidon vastaanotto ja käsittelyt yhtenä, tuotteiden valmistus toisena ja erikoisprosessit omissa valvomoissaan. Henkilöstö hallitsee oman tuotantoalueen syvällisesti mutta ei juurikaan laajempaa kokonaisuutta. Hankkeen myötä on siirrytty laajempien kokonaisuuksien ohjaamiseen yhdestä tehdasvalvomosta. Tehtaan automaatioinvestointi mahdollisti teknisesti tehdasvalvomoon siirtymisen.

Henkilöstön muutosvalmennuksen avulla loimme valmiuksia uuteen toimintamalliin ja sen tuomaan muutokseen. Valittu asiantuntija auttoi valmennustilaisuuksissa henkilöstöä muutoksen tuomiin haasteisiin. Samassa yhteydessä käytettiin kaikille läpinäkyvää ohjelmistoa sekä valmennusaineiston että mielipiteiden esittelyyn. Valmennuksen vaikuttavuuteen liittyvä tutkimusasetelma perustui alussa ja lopussa tehtävään kyselyyn ja niiden tulosten analysointiin.

Henkilöstövalmennusten hyödyt välittömästi hankkeen lopussa tehdyn kyselyn perusteella olivat sidoksissa kohderyhmään. Henkilöstön tehtävämuutokset ja uuden oppimisen haasteet lisäsivät tunnetason kuormitusta merkittävästi. Osittain siitä syystä valmennuksen vaikuttavuus arvioitiin vähäisemmäksi. Esimiesten muutostokemus oli parempi ja myös priorisointitaito vaikutti kohentuneen hankkeen myötä. Henkilöstö on rohkaistunut esittämään kysymyksiä rakentavasti oikeilla areenoilla.

Lähdeluettelo

Aura, O., Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, Helsinki: Talentum Pro

Bovey & Wayne H. 2001. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms, Journal of Managerial Psychology 16,7 534 Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 No. 7, 2001, pp. 534-548. MCB University Press, Australia

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös.

Tilaaajan ja toimittajan yhteystiedot

Tilaaaja Valio Oy Joensuu	Toimittaja Coronaria Tietotaito Oy
Projektipäällikkö Pekka Hirvonen pekkak.hirvonen@valio.fi	Tarmo Alastalo, työyhteisövalmentaja tarmo.alastalo@coronaria.fi
	Pirkko-Liisa Hyttinen, liiketoimintapäällikkö pirkko-liisa.hyttinen@coronaria.fi