

Tuottavat toimintamallit – kokemuksia pk-yrityksistä



Hankkeen toteuttajat

TuotTo – Tuottavat toimintamallit hankkeen koordinaattorina toimi TTS Työtehoseura. Hankekumppanit olivat Työterveyslaitos TTL, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK ja TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry.



Lisätietoja hankkeen verkkosivuilta: <https://bit.ly/tuotto>

Toimittajat: Arja Ala-Laurinaho ja Minna Mattila-Aalto

Kirjoittamiseen ovat osallistuneet: Tea Elstob, Ville Karjalainen, Heikki Laaksamo, Ville Pahlsten, Erkki Pesonen, Jari Salo, Merja Sjöblom, Seppo Tuomivaara ja Hilikka Ylisassi.

Tuottavat toimintamallit – kokemuksia pk-yrityksistä

Julkaisu on Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman Tuotto – Tuottavat toimintamallit -hankkeen tuotos

Kannen kuva: iStock-535454991

TTS:n julkaisu 445

ISBN: 978-951-788-461-7

ISSN: 1799-2443 (painettu julkaisu)

ISSN: 2489-8341 (verkkojulkaisu)

Nurmijärvi 2019

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Tuottavuus ja työhyvinvointi haasteina pk-yrityksissä | 3 |
| 2 | Miten kehittää työn tuottavuutta ja työhyvinvointia | 5 |
| 2.1 | Yrityksen kehittäminen on kokonaisuus | 5 |
| 2.2 | Kehittämistarpeiden tunnistamisesta arjen työn yhteiseen kehittämiseen | 7 |
| 2.3 | Alati muuttuva työ haastaa työhyvinvoinnin | 10 |
| 2.4 | Yhteinen osallistava kehittäminen ja oppiminen yrityksissä | 13 |
| 3 | Käytännön kehittämistyö pk-yritysten arjessa – ”Ainahan sitä olisi kehitettävää” | 14 |
| 3.1 | Digitaidot ja tietojärjestelmät | 15 |
| 3.2 | Viestintä ja tiedonkulku | 20 |
| 3.3 | Henkilöstön ideat esiin ja käyttöön | 28 |
| 3.4 | Työn organisoinnin ja osaamisen haasteet | 30 |
| 3.5 | Siisteys, järjestys ja turvallisuus työssä | 35 |
| 4 | Suosituksia kehittämistoimenpiteistä pk-yrityksissä | 40 |
| 4.1 | Pk-yrityksen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämismalli | 40 |
| 4.2 | Pk-yrityksen kehittämisen TOP10 | 42 |
| 5 | Hankekehittämisen mahdollisuudet, haasteet ja hyödyt – arviointia pk-yrityksissä | 43 |
| 6 | Lukuvinkkejä ja lähdekirjallisuutta | 47 |
| 7 | Liitteet | 47 |

Tuottavat toimintamallit – kokemuksia pk-yrityksistä

1 Tuottavuus ja työhyvinvointi haasteina pk-yrityksissä

Tuottavat toimintamallit eli TuotTo -hanke etsi keinoja toiminnan tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteiseen kehittämiseen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Hankkeen lähtökohtana oli näkemys, jonka mukaan yrityksen toimintaympäristön, asiakaskunnan, tuotteiden, tuotantoprosessien ja työvälineiden muutokset kytkeytyvät toisiinsa. Näitä asioita on siksi tarkasteltava rinnakkain.

Tänä päivänä erityisesti tietotekniikan ja digitalisaation kehitys on keskeinen työtä muuttava tekijä. Se ravistelee työtä kaikkialla, myös TuotTo-hankeeseen osallistuneissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Samalla yritysten verkostot ja liiketoiminta-alueet laajenevat. Paikallinen palvelu laajenee Suomen kattavaksi tai peräti kansainväliseksi liiketoiminnaksi. Materiaalit ja tuotteet liikkuvat ympäri maata ja maailmaa.

Toisiinsa kytkeytyvät, jatkuvasti kehittyvät järjestelmät sekä laajenevat verkostot ja palveluketjut haastavat yrityksiä miettimään toimintatapojaan uudelleen. Pitäisikö panostaa verkkokauppaan? Miten saisi varaston paremmin online hallintaan? Miten yrityksen pitäisi näkyä sosiaalisessa mediassa? Samaan aikaan yrityksillä on pulaa tiloista ja osaavista työntekijöistä. Henkilöstön eläköityessä yrityksistä uhkaa hävitä liiketoiminnan kannalta tärkeää hiljaista tietoa.

Jotta yritys pysyy kilpailussa mukana, siltä vaaditaan jatkuvaa tuottavuuden kehittämistä, joustavuutta, asiakaslähtöisyyttä, uusien teknologisten ratkaisujen hyödyntämistä ja nopeaa uudistumista. TuotTo-hankeeseen osallistuneissa yrityksissä työelämän haasteet kytkeytyivät varsin usein digitaalisten järjestelmien ja välineiden hankinnan ja käytön haasteisiin. Mitä pitäisi huomioida uusien tietojärjestelmien hankinnassa? Miten käyttää tehokkaasti nykyistä tietojärjestelmää? Monimutkaistuneessa ympäristössä toimiminen ja liiketoiminnan kasvu olivat asettaneet uusia vaatimuksia myös yritysten sisäiselle viestinnälle. Miten viestit kulkevat yritysjohtolta työntekijöille tai yrityksen eri toimipaikkojen välillä?



Kuva 1: Digitalisaatio muuttaa työtä

Yrityksen avoimuus vaikuttaa siihen, lähteekö se mukaan hankekehittämiseen ja kuinka valmis se on ottamaan hankeasiantuntijoiden tekemät kehitysehdotukset vastaan ja työstämään niitä yhdessä yritykselle sopiviksi ratkaisuisiksi. Avoimuus tarkoittaa tässä yhteydessä avointa kommunikointia ja yhteistyötä yrityksen ja hankkeen asiantuntijoiden kesken. Yhteistä TuotTo-hankkeeseen mukaan lähteneissä yrityksissä oli se, että niissä kehittämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen suhtaudutaan myönteisesti. Useissa yrityksissä mukaan lähdön pontimena oli jokin yksittäisen ja konkreettisen kehittämiskohteen tunnistaminen ja havahtuminen siihen, että hankkeesta voi saada apua ja kannustusta kehittämistoimiin. Yritykset haluavat kehittää toimintaansa suunnitelmallisesti ja ovat avoimia asiantuntijoiden esittämille kehittämis ehdotuksille.

Tyypillistä yrityksille oli se, että varsin moni niistä on elänyt kasvuvaihetta. Tämä on tuonut mukanaan omanlaisiaan kehittämisen tarpeita. Monet yrityksistä ovat melko nuoria, eikä yrityksille ole vielä muotoutunut kehittämiskäytäntöjä. Myös sukupolvenvaihdos, jonka myötä yrityksen johtoon on tullut omistajan jälkeläinen tai ulkoa palkattu johtaja, saattaa yrityksen muutostilanteeseen. Nopeat muutokset johtavat usein siihen, että erilaisia käytännössä ilmeneviä haasteita ratkaistaan tilanne kerrallaan. “*Jonkun pitäisi tehdä jotain*” -tyyppinen kehittäminen on satunnaista. Silloin kehittäminen ei tapahdu suunnitelmallisesti, tehokkaasti ja tuloksekkaasti.

Hankkeeseen osallistuneet yritykset olivat pääosin pieniä yrityksiä, joissa työntekijät toimivat arjessa lähellä asiakasrajapintaa. Myymälä ja tuotantotila olivat usein yksi ja sama asia, olipa kyse sitten metalli- ja konepajasta, tarrayrityksestä tai vaateverkkokaupasta. Siivousyrityksissä työntekijä toimii asiakkaan tiloissa. Näin ollen työntekijät tuntevat tuotteet ja prosessit sekä asiakkaan palvelutarpeen. Työntekijöille muodostuu arvokasta kokemusta, näkemystä ja tietoa, jota yritys voi hyödyntää kehittämisessä.

Yrityksissä eri asiat kehittyvät usein eri tahtisesti, jolloin prosessit, välineet, tehtävät ja osaminen voivat joutua “epäsynkroniin”. Tästä aiheutuu työn häiriöitä, sujumattomuutta ja epäselvyyksiä. Työntekijän voi olla vaikea hahmottaa omaa paikkaansa ja oman työnsä merkitystä osana jatkuvasti muuttuvaa toiminnan kokonaisuutta.

Yritys saattaa tunnistaa yleisen, hieman epämääräisen kehittämisen tai parantamisen tarpeen tai nähdä kehittämisen tarvetta monissa yksittäisissä asioissa. Yritykset tarvitsivat apua kehittämisen kokonaiskuvan jäsentämiseen ja kehittämistarpeen tarkan kohteen määrittelyyn. TuotTo-hankkeessa kehityshaasteisiin lähdettiin etsimään ratkaisuja yhdessä ja henkilöstön voimin. Tässä julkaisussa kerromme, minkälaisia kehittämishaasteita ratkaistiin, miten se tapahtui ja minkälaisia hyötyjä kehittämisellä saavutettiin.

Julkaisu etenee seuraavasti:

- Luku 2 kuvaa sitä, minkälaiseen ajatteluun työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen perustuu.
- Luku 3 kertoo, mitä ja miten yrityksissä käytännössä kehitettiin ja minkälaisia muutoksia saavutettiin.
- Luku 4 esittää suosituksia siitä, mihin asioihin pk-yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota ja mitä ryhtyä kehittämään tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantamiseksi.
- Luku 5 esittelee, millaisia hyötyjä hankekehittämisestä voi olla pk-yrityksille, mitkä asiat yrityksissä koettiin kehittämisessä haastaviksi ja mitkä asiat auttoivat niitä kehittämään tuottavuutta ja työhyvinvointia.

2 Miten kehittää työn tuottavuutta ja työhyvinvointia

TuotTo-hankkeessa jäsenettiin yrityksen kehittämisen kokonaisuutta, työn, työprosessien ja työympäristön parantamista. Tuottavuutta, työn sujuvuutta ja työhyvinvointia tarkasteltiin toisiinsa kytkeytyvinä asioina.

2.1 Yrityksen kehittäminen on kokonaisuus

Kehittäminen lähtee ajatuksesta, että kaikki tuotanto- ja palvelutoiminta perustuu jollekin idealle siitä:

- mitä tuotteita ja/tai palveluja yritys tuottaa,
- kenelle ja mihin asiakastarpeeseen yritys vastaa,
- miten tuote tai palvelu tuotetaan tehokkaasti ja kannattavasti.

Jotta liiketoiminta on kilpailukykyistä, sen on oltava tehokasta ja kannattavaa. Turvallinen työ, työprosessien sujuvuus, voimavarojen järkevä kohdentaminen, oikeat välineet sekä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ovat keinoja varmistaa, että yrityksen käytössä olevat panokset ovat tehokkaassa käytössä, työ on tuottavaa ja asiakas saa tuotteesta ja palvelusta siitä hakemansa hyödyn.

Yrityksen tapaa tuottaa palveluja ja tuotteita johdonmukaisesti voidaan kutsua *toimintakonseptiksi* (Virkkunen ym. 2010). Koska asiakkaiden tarpeet ja toimintaympäristö muuttuvat alati, myös yrityksen toimintakonsepti on jatkuvassa muutoksessa. Esimerkiksi asiakastarpeiden, yhteistyöverkoston tai saatavilla olevan teknologian muutokset voivat avata yritykselle uusia mahdollisuuksia kehittää tuotteitaan ja palvelujaan. Koska muutokset ovat vähittäisiä, niitä ei

ole helppo huomata arjessa. Yrityksen toimintakonseptiin liittyvien muutosten tunnistaminen on pitkäjänteisen kokonaistoiminnan kehittämisen avain.

Mikäli yritys ei tunnista toimintakonseptinsa vähittäisiä muutoksia, se ei pysty reagoimaan niihin. Samalla vakiintuneissa toimintatavoissa alkaa ilmetä häiriöitä, koska yritys ei pysty vanhoilla tavoilla ja välineillä vastaamaan asiakkaiden uusiin vaatimuksiin. Toimintakonsepti ei ole enää johdonmukainen. Samoilla työhön kohdistetuilla panoksilla ei enää saavuteta riittävää tuotosta. Toimitusajoissa pysyminen voi käydä vaikeaksi. Työtunnit eivät riitä, ja paine ylitöiden tekemiseen kasvaa. Asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Työn tuottavuus heikkenee. Henkilöstön jaksaminen joutuu koetukselle. Nämä ovat merkkejä siitä, että yrityksen on tarpeen pysähtyä tarkastelemaan toimintakonseptiaan kokonaisuutena:

- Keitä ovat asiakkaamme? Onko meillä useita erilaisia asiakasryhmiä?
- Mitä asiakkaamme tarvitsevat?
- Mitä me asiakkaillemme tuotamme?
- Miten tuotamme tuotteet ja palvelut, millaisia ovat tuotantoprosessimme?
- Miten resurssimme (johtaminen, osaaminen, laitteet ja työvälineet, järjestelmät jne.) tukevat ja mahdollistavat työn tekemisen?

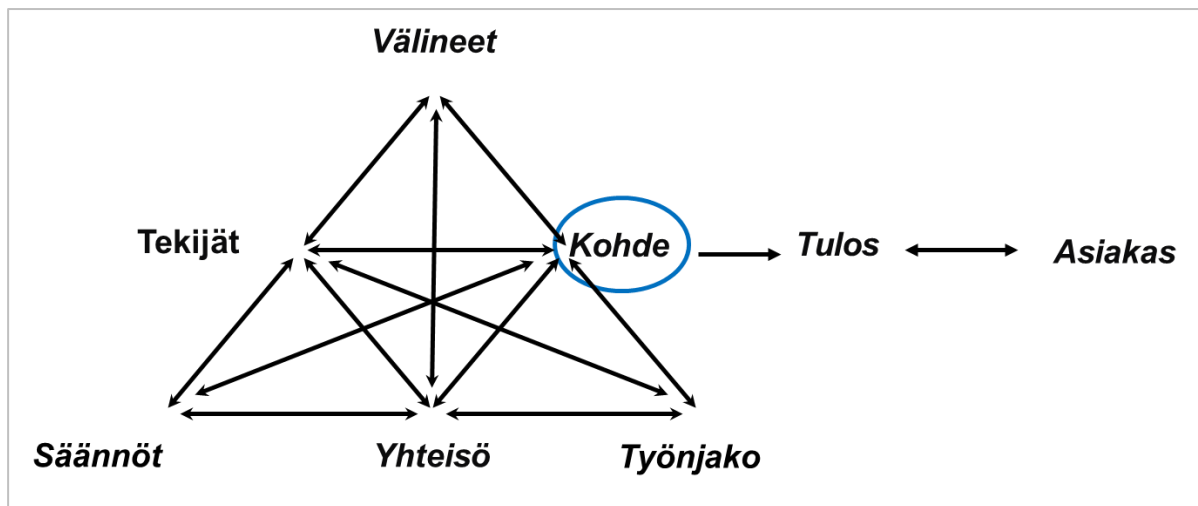
Yrityksen on tunnistettava, onko sillä yksi vai monta toimintakonseptia, ja mitä se tarkoittaa työn käytännöissä. Kun esimerkiksi siivouspalveluyrityksen toimintaa avattiin TuotTo-hankkeen yhteydessä, tunnistettiin neljä erilaista toimintakonseptia: toimistosivous, rappusivous, kotisivous ja erikoissivoukset. Jokaisella toimintakonseptilla oli omanlaisensa asiakkaat. Suunnittelussa ja mitoituksessa oli huomioitava erilaisia seikkoja. Toteutuksessa käytettiin erilaisia siivousvälineitä ja -aineita, ja työ vaati juuri tietynlaista osaamista. Vastaavasti autohuoltoyrityksessä liiketoiminta koostui kolmesta erilaisesta toimintakonseptista. Yritys tuotti yhdestä viiteen tuntiin kestäviä huoltokorjaamopalveluja yksityisille ja Leasing-asiakkaille, kahdesta kolmeen päivään kestäviä korjauspalveluja vakuutusyhtiöille sekä maalaamopalveluja muun muassa alihankintatöinä. Erilaisten toimintakonseptien tunnistaminen nosti näkyviin työn erilaiset aikajänteet, työn johtamisen ja osaamisen haasteet sekä varastonhallinnan vaatimukset.

Kun yritys tunnistaa ja tuntee toimintakonseptinsa, se pystyy kehittämään työtä entistä tietoisemmin. Yksittäiset kehittämistoimet voidaan nivota kokonaisuudeksi, kehittämisen toimenpiteet suhteuttaa toisiinsa ja löytää niiden kehittämiseksi järkevä tärkeysjärjestys. Näin moninainen kehittämiselle saadaan yhteinen nimittäjä ja suunta: tuonne olemme menossa!

2.2 Kehittämistarpeiden tunnistamisesta arjen työn yhteiseen kehittämiseen

Yrityksen toiminnan muutoksiin ja kehittämiseen liittyy usein paljon epävarmuutta. Muutokset saattavat näkyä arjessa kielteisinä asioina, kuten työmäärän lisääntymisenä, tuotannossa ilmenevinä häiriöinä, työn sujumattomuutena ja kiireenä. Työ saattaa tuntua rasittavalta ja epämielikkäältä. Mutta muutokset voivat näyttäytyä myös mahdollisuuksina: uusina asiakkaina, tuotteina ja palveluina, liiketoiminnan kasvuna, toiminnan kehittämisenä, yrityksen ja työntekijöiden kehittymisenä.

Työtä voidaan tarkastella *toimintajärjestelmänä* (kuva 1) (Engeström 1987), joka koostuu kuudesta osatekijästä: työn tekijät, työn kohde, välineet, yhteisö, työnjako ja säännöt. Työ on tavoitteellista toimintaa, jossa työntekijät pyrkivät vaikuttamaan työn kohteeseen ja saamaan aikaan tavoitteen mukaisen tuloksen.



Kuva 2: Työ toimintajärjestelmänä (mukailtu Engeström 1987)

Työn lopputulokseen vaikuttavat työhön käytetyt työvälineet, kuten tietojärjestelmät, koneet, laitteet ja ajattelumallit, sekä yhteisö, jonka toimintaa ohjaavat esimerkiksi lainsäädäntö ja työpaikan pelisäännöt. Mikä tahansa toimintajärjestelmän osatekijän muutos vaikuttaa myös muihin osatekijöihin. Näin koko toimintajärjestelmä on jatkuvassa muutoksessa.

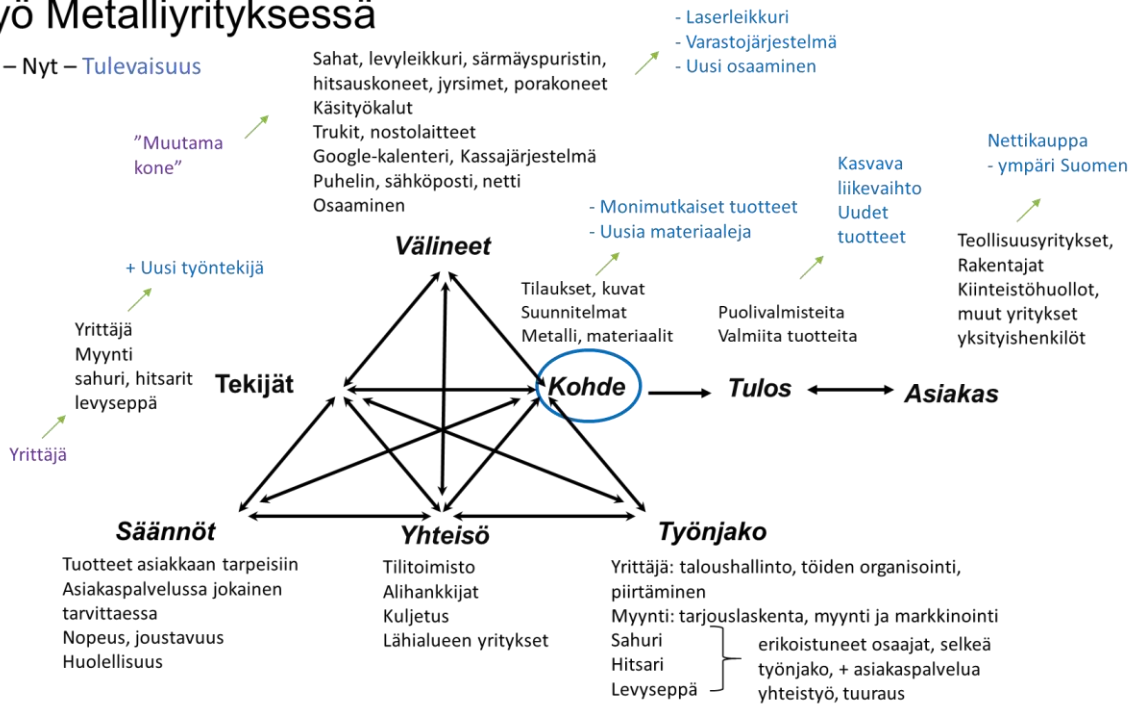
Taulukko 1: Esimerkki työn muutoksesta metallialan yrityksessä

Esimerkki työn muutoksesta metallialan yrityksessä

Aluksi yrityksessä oli vain yrittäjä ja käytössä muutama kone, jolla metallin työstöä tehtiin. Kun asiakaskunta kasvoi ja monipuolistui, yrittäjä palkkasi ammattityöntekijöitä ja hankki lisää koneita. Työtä tehdään nyt sahoilla, levyleikureilla, hitsauskoneilla, jysimillä jne. Sen lisäksi käyttöön on otettu digitaalisia työvälineitä, kuten digitaalinen kassajärjestelmä, Google-kalenteri ja sähköposti. Laserleikkuria ja sähköistä varastojärjestelmää ollaan parhaillaan ottamassa käyttöön. Työn tekemisen tavat ja työnjako muuttuvat, kun entistä monimutkaisempia tuotteita räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yrityksen omilta työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista ja osin erikoistumista tiettyjen työvaiheiden hallintaan. Jotta tuotteet saadaan valmistettua, osa työstä toteutetaan alihankintana ja yhteistyössä lähialueen muiden yritysten kanssa. Toimintaa ohjaavat monet säännöt, kuten työohjeet ja valmistusstandardit, yritysten väliset sopimukset ja henkilöstön keskinäiset pelisäännöt. Asiakkaat odottavat yritykseltä hyvää laatua ja joustavuutta, ja nettikaupan kasvessa nopeus on yhä tärkeämpää. Jotkut muutokset, kuten laitehankinnat ovat selkeitä ja konkreettisia, osa muutoksista on tullut vähitellen ja huomaamatta; yhtä kaikki ne ovat vaatineet yrityksen toiminnan hiomista ja kokonaisuuden jatkuvaa kehittämistä.

Työ Metallirytyksessä

Ennen – Nyt – Tulevaisuus



Kuva 3: Työn muutos Metallirytyksessä toimintajärjestelmämallin avulla esitettyinä

Työn muutoksille tyypillistä on epätahtisuus. Tämä johtuu usein siitä, että toimintajärjestelmän osatekijöistä jokin, esimerkiksi työväline tai työnjako muuttuu, mutta muutoksen laajempia vaikutuksia muihin osatekijöihin ei huomioida ajoissa. Tästä aiheutuu häiriöitä ja työn sujuvuus kärsii. Kun yritys päättää esimerkiksi siirtää materiaaleja koskevan tiedon kirjaamisen tietojärjestelmään osaksi tuotannon työntekijän työtä, hänen työnsä muuttuu. Hän saattaa tarvita uudenlaisia valmiuksia tietojärjestelmän käytössä ja uutta tietoa materiaaleista. Mikäli työntekijä ei saa riittävää opastusta, työn laatu ja sujuvuus sekä työntekijän motivaatio saattavat kärsiä. Työntekijä joutuu kenties keksimään uudenlaisia keinoja selviytyäkseen muuttuneesta tilanteesta, korjaamaan virheitä ja tekemään ylimääräistä työtä. Muutos aiheuttaa niin kutsuttua häiriökuormitusta. Sen poistaminen vaatii työn kehittämistä. Mikäli kehittämistä ei tehdä, häiriöt aiheuttavat jatkuvasti työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin ongelmia.

Yksittäiset kehittämisspennistukset eivät välttämättä riitä, vaan saattavat päinvastoin lisätä työn häiriöitä, jos ne vetävät toimintaa eri suuntiin. Esimerkiksi työnjakoon voi vaikuttaa kaksi erisuuntaista tavoitetta: yhtä aikaa pyritään lisäämään työkiertoa ja joustavaa siirtymistä työpisteistä toiseen työtilanteen mukaan, mutta samanaikaisesti asiakkaalle räätälöidyt tuotteet vaativat syvällisempää osaamista ja erikoistytövälineiden hallintaa. Siksi työtä pitää kehittää kokonaisuus huomioon ottaen.

Muutokset työssä vaativat työntekijältä ja koko työyhteisöltä uutta osaamista ja ymmärrystä siitä, miksi muutos tehdään ja mitä hyötyä siitä on työn tekemisen kokonaisuuden kannalta. Kun työntekijät osaavat toimia työssään ja ymmärtävät eri osatekijöiden merkityksen työn kokonaisuuden kannalta, työntekijät hallitsevat työtä yhdessä ja entistä paremmin. Työn kokonaisuuden hahmottaminen ja oman työn merkityksen ymmärtäminen vaikuttavat työn sujumiseen, mielekkyyteen ja työilmapiiriin.

2.3 Alati muuttuva työ haastaa työhyvinvoinnin

Työn mielekkyys on kytköksissä työn sisältöön ja tarkoitukseen. Työllä on yhteinen kohde, josta jokin osa on kullekin työntekijälle erityisen tärkeä ja motivoiva:

- mikä minua työssä kiinnostaa/innostaa?
- mikä on minun osuuteni työn kokonaisuudessa?
- mistä asioista haluan työssäni suoritua hyvin?

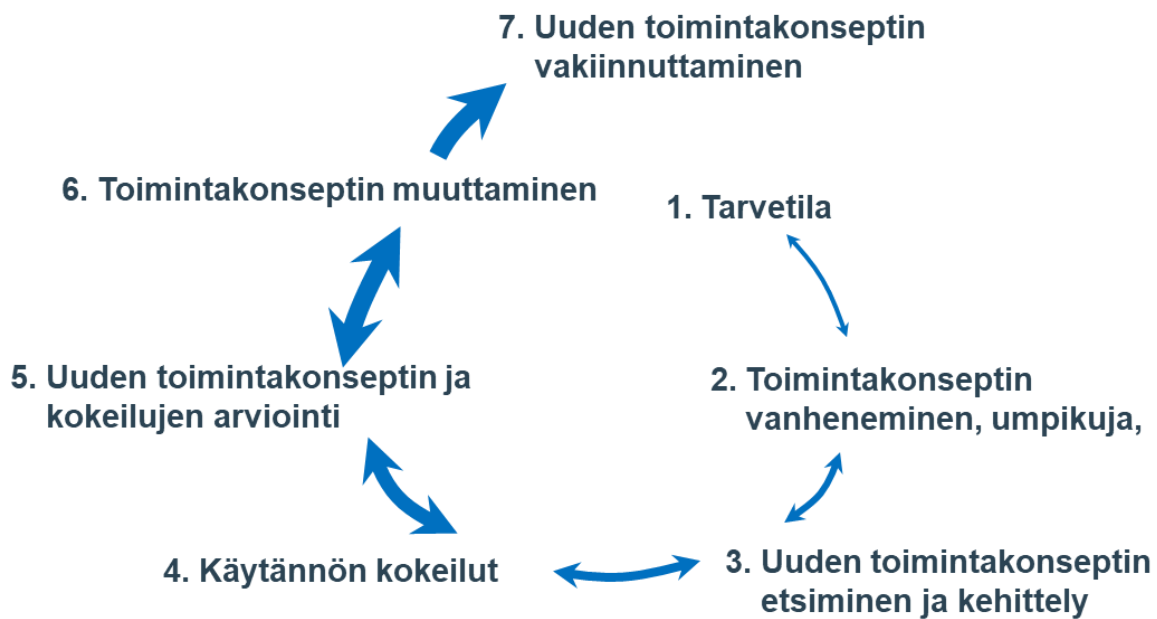
Työn kokeminen mielekkääksi ja hallittavaksi vaikuttaa työhyvinvointiin. Sen lisäksi on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssä hyvin. Toiminnan kokonaisuus vaikuttaa siihen, miten työ sujuu ja löytääkö työntekijä mielekkään tavoitteen, jonka voi saavuttaa.

Työn muutos voi uhata työn mielekkyyden kokemusta. Totutun mukainen toiminta ei enää välttämättä tuotakaan odotettua tulosta ja työntekijän mahdollisuudet onnistua työssään heikenevät. Siitä seuraa pahoinvointia ja väsymistä, vaikka työmäärä olisi kohtuullinen.

Työntekijät kokevat työn muuttumisen ja muutokseen liittyvän epävarmuuden eri tavoin. Muutoksen kokemiseen vaikuttaa se, millaiseksi työntekijä kokee omat mahdollisuutensa tehdä työtä itseään kiinnostavien aiheiden tai tehtävien parissa. Esimerkiksi asiakaspalvelun siirtymässä yhä enemmän nettiin uusi työnjako voi muuttaa omaa työnkuvaa niin, että siihen tulee lisää opeteltavaa ja innostavia tehtäviä - tai vanhoja itselle tärkeitä tehtäviä, kuten asiakkaan kohtaaminen, poistuu. Kun työ muuttuu, on tärkeä selvittää, säilyvätkö uudessa työssä työntekijän itselleen tärkeiksi kokemat asiat vai onko työstä löydettävä uusia mielenkiinnon kohteita?

Tutkimukset osoittavat, että juuri työn murrosvaiheissa ilmenee työhyvinvointiin, työn mielekkyyteen ja sujuvuuteen liittyviä häiriötä, jotka tuottavat esimerkiksi väsymystä, uupumusta, kiirettä ja kuormittuneisuutta. Siksi työtä on tärkeää tarkastella jatkuvasti muuttavana toimintana. Tämänhetkinen tilanne on aina jokin kehitysvaihe, johon työhyvinvointi kytkeytyy. Muutoksen ja siihen liittyvien häiriöiden tarkastelu auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään yrityksen ja työyhteisön nykyistä tilannetta ja etsimään kehitystä eteenpäin vieviä ratkaisuja. Kehittäminen ei ole erillisongelmiin vastaamista, vaan toimintakonseptin - sen mitä tehdään ja miten tehdään - analysoimista ja sen kuvaamista, miten työn kokonaisuus on muuttumassa. Toimintakonseptin yhteinen tarkastelu antaa vahvan pohjan arvioida, mikä työn muutoksessa on tärkeää.

Toimintakonseptin ja työn muutosta voidaan kuvata *kehityssyklinä* (ks. kuva 3) (Engeström 1987, Virkkunen ym. 2010). Sykli kuvaa toiminnan vaiheet, joiden kautta toiminta kehittyy. Eri-alaisten kehitysvaiheiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään kullekin vaiheelle tyypillisiä työn sujumattomuutta, häiriöitä sekä työhyvinvoinnin ongelmia ja lähteitä.



Kuva 4: Toimintakonseptin kehityssykli (mukaillen Engeström 1987)

Syklin *ensimmäisessä* vaiheessa muutoksen tarve ilmenee epämääräisenä, eikä se vielä aiheuta kovin suurta painetta muutokseen. Työyhteisössä muutostarve voi näkyä turhautumisenä, tyytymättömyytenä ja erimielisyyksinä. Syklin *toisessa* vaiheessa yrityksen toimintakonseptilla ei enää saavuteta tavoiteltua tulosta, mutta uuttakaan konseptia ei ole olemassa. Toiminta voi päätyä umpikujaan. Työn häiriöt ja erimielisyydet työyhteisössä lisääntyvät, ja työhyvinvointi on koetuksella. Syklin *kolmannessa* vaiheessa aletaan hahmottaa uutta toimintakonseptia. Tällöin on tärkeää ryhtyä ratkaisujen etsimiseen yhdessä.

Ratkaisuja etsiessään työyhteisö erittelee yhteisvoimin nykyiseen tilanteeseen johtanutta kehitystä ja pohtii, millaiset ratkaisut uudistaisivat toimintaa. Työyhteisössä ilmenee sekä innostusta että epävarmuutta, kun kehittämisen suuntaa etsitään. Syklin *neljäs* ja *viides* vaihe ovat kokeilujen tekemistä ja käytännön muuttamista. Vanha ja uusi toimintatapa voivat tässä vaiheessa joutua törmäyksiin. Uutta toimintaa arvioidaan, parannetaan ja muutetaan. Onnistuneissa muutoksissa uudet käytännöt levitetään ja otetaan käyttöön koko organisaatiossa (*kuudes* vaihe). Osa henkilöstöstä voi kokea työn muutoksen niin suurena, että joutuu pohtimaan koko työroolinsa ja ammatillisen identiteettinsä uusiksi. Toiset taas saavat muutoksesta uutta innostusta ja mielekkyyden kokemus vahvistuu. Syklin *seitsemännessä* vaiheessa uusi toimintakonsepti tuottaa uudenlaisia yhteistyötarpeita ja -tapoja yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Uusi toiminta vakiinnutetaan.

Muutos itsessään ei ole hyvä tai huono. Keskeistä muutoksessa on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja löytää mielenkiinnon kohteita uudistuvasta työstä. Samalla on tärkeää kehittää työtä kokonaisuutena: huolehtia siitä, että uudesta, muuttuneesta työstä muodostuu sujuvaa ja se tarjoaa työntekijälle onnistumisen mahdollisuuksia. Yhteinen työn kehittäminen tukee kokonaisnäkömyksen muodostamista uudesta tavoitteesta ja työstä. Tämä auttaa työntekijää tarkastelemaan omaa ammattiaan, ammatti-identiteettiään ja työuraansa suhteessa uuteen työhön sekä rakentamaan itselleen uusia tärkeitä kehittymisen ja mielenkiinnon kohteita.

2.4 Yhteinen osallistava kehittäminen ja oppiminen yrityksissä

TuotTo-hankkeessa lähdettiin näkemyksestä, että tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistäminen on työn yhteistä kehittämistä siten, että muutosten aiheuttamat häiriöt työssä vähenevät. Hanke tarjosi yrityksille kehittämismallin, joka perustuu edellä kuvattuun ajatteluun toiminnan kehittämisestä muuttuvana kokonaisuutena (Schaupp ym., 2013). Kehittämisen kantavana ajatuksena on, että työn kehittämisen pohjaksi tarvitaan yrityksen toiminnan kehityspolun ja kehitysvaiheen selvittämistä ja ymmärtämistä. Työn kokonaisuuden tarkastelemisessa hyödynnetään *toimintakonseptia* ja *kehityssykliä* koskevaa ymmärrystä. Työtä tarkastellaan *toimintajärjestelmänä* ja työhön liittyviä haasteita ratkaistaan työn osatekijöiden välisistä jännitteistä johtuvia häiriöitä tunnistamalla ja poistamalla. Seuraavassa kuvaamme, miten kehittämisen käytännöt ja eteneminen hankkeessa toteutettiin.

Taulukko 2: Kehittämisen käytännöt ja eteneminen TuotTo-hankkeessa

| Kehittämisen käytännöt ja eteneminen TuotTo-hankkeessa | |
|--|--|
| 1. | Tiedonkeruu henkilöstöltä. Henkilöstön näkökulmaa yrityksen toiminnasta, kehityssyklin vaiheesta ja työn haasteista selvitettiin nykytilaa analysoimalla. Hankkeen asiantuntijat haastattelivat erikseen johdon, työnjohdon ja työntekijöiden edustajia ja keräsivät näin tietoa ja näkemyksiä nykytilasta. Asiantuntijat tekivät myös esimerkiksi tarkentavaa havainnointia työprosesseista ja työtiloista, selvittivät logistiikkajärjestelmän vaikutuksia työtehtäviin, tai tarkastelivat tuotantotilojen siisteyttä ja järjestystä. Lisäksi toteutettiin tv-taitoja kartoittava Tiviittori-kysely (ks. tarkemmin luku 3.1). |
| 2. | Yhteinen tulkinta yrityksen nykytilanteesta. Nykytilan analyysissa tehdyn tiedonkeruun tuloksia raportoitiin Nykytila-palaverissa. Jotkut yritykset järjestivät henkilöstön yhteisen työpajan, jossa kuvaa nykytilasta täsmennettiin yhdessä sekä tunnistettiin keskeiset kehityskulut ja toiminnan tämän hetken haasteet. Toisissa yrityksissä tiedonkeruuseen perustuva palautetilaisuus järjestettiin johdon ja muutaman työntekijän edustajan kesken, tai vain johdolle tai kehittämisestä vastaavalle henkilölle, yrityksen sen hetkisen resurssitilanteen mukaan. |
| 3. | Kehityskohteiden valinta perustui yhdessä täydennettyyn jäsennykseen toiminnasta ja kehitystarpeista. Kehityskohteisiin pureuduttiin TuotTo-hankkeen puitteissa. Kehityskohteille valittiin vastuuhenkilöt ja sovittiin aikataulu. |
| 4. | Raportti nykytilasta ja kehityskohteista toimitettiin jaettavaksi kaikille, tyypillisesti yrityksen taukotiloihin. |

| | |
|----|--|
| 5. | Yhteinen ratkaisujen kehittäminen. Yritykset kehittivät toimintaansa omaehtoisesti ja TuotTo-hankkeen asiantuntijoiden tuella. Henkilöstön osallistuminen riippui kehityskohdeesta. Yrityksissä voitiin opetella tietojärjestelmän käyttöä, siivota ja järjestää tuotantotilat ja/tai sopia suojavälineiden käytöstä ja muista asioista, jotka koskevat koko henkilöstöä. Johdolle voitiin asettaa pohdittavaksi toiminnan suuntaaminen ja painopisteiden valinta esimerkiksi erilaisten tuotekokonaisuuksien tai erilaisten asiakkuuksien välillä. Yhteinen ratkaisujen kehittäminen perustuu tulkinnalle yritykselle suotuisasta kehitysuunnasta. |
| 6. | Yhteinen arviointi. Kehittämisen edistymisestä, tuloksista ja jatkotoimista keskusteltiin yhteisessä arviointipalaverissa, johon osallistui yrityksen johtoa, henkilöstön edustajia ja muutamissa yrityksissä koko henkilöstö. Arvioinnin tueksi yrityksille laadittiin kysely, jossa yrityskohtaisessa osuudessa kysyttiin kehityskohteiden parissa tehtävän kehitystyön etenemisestä sekä yleisessä osiossa yleisemmin tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kannalta keskeisten asioiden kehittymisestä (liite 1: Arviointikysely). Kyselyyn voi vastata koko henkilöstö tai yrityksissä hankkeeseen osallistunut työyhteisön osa. Lisäksi joissakin yrityksissä tehtiin arviointihaastatteluja tai havainnointikäyntejä tuotantotiloissa. |
| 7. | Arviointiraportti hankkeessa sovitusta kehityskohteista ja kehittämisen etenemisestä sekä kyselyn tulokset toimitettiin jaettavaksi kaikille yrityksessä työskenteleville. |

3 Käytännön kehittämistyö pk-yritysten arjessa – ”Ainahan sitä olisi kehitettävää”

TuotTo-hankkeessa työn kehittäminen käynnistyi toiminnan nykytilan analyysillä. Sen tavoitteena oli nostaa esiin ja pureutua niihin tilanteisiin ja työn haasteisiin, jotka uhkaavat työn sujumista ja työhyvinvointia. Taustalla on näkemys, jonka mukaan työn murroskohtiin kasautuu työn sujumiseen vaikuttavia häiriöitä. Konkreettisten arkitapahtumien ja ongelmatilanteiden esille nostaminen ja erittely ovat lähtökohta kehittämistarpeiden tunnistamiselle.

Kehittämiskohteiden kirjo yrityksissä osoittautui nykytilan kartoituksen myötä varsin laajaksi. Yritykset kaipasivat kehittämisen tukea muun muassa digitaalisten välineiden ja järjestelmien käyttöön tai hankintaan, varastojen tai hallitilojen järjestämiseen ja siisteyden ylläpitämiseen, sisäiseen viestintään ja yhteistyökäytäntöihin, työvuorojärjestelyihin, työajan seurantaan, työympäristön parantamiseen esimerkiksi valaistuksen ja ilmanvaihdon osalta sekä henkilökohtaisten suojainten hankintaan. Seuraavassa pureudumme hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä tehtyyn kehittämiseen teemoittain.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

3.1 Digitaidot ja tietojärjestelmät

3.1.1 Tietoyhteiskunta- ja mediataitojen arviointi

Tiviittori-testi (<https://tiviittori.fi>) arvioi tieto- ja viestintätekniikan perustaitojen hallintaa. Testin kaksi keskeistä osa-aluetta ovat elämä digitaalisessa maailmassa ja digitaalisten työkalujen käyttö.

Tietoyhteiskunta- ja mediataitojen ymmärtäminen ja osaaminen on keskeistä jokaiselle digitaalisiin laitteita käyttävälle ja verkossa toimivalle henkilölle. Hanke tarjosi jokaiselle yrityksille mahdollisuuden arvioida henkilöstönsä digiosaamista TIEKEN tietoyhteiskunta- ja mediataitoja arvioivan Tiviittori-testin avulla. Tämän mahdollisuuden hyödynsi 25 yritystä tarjoten joko koko henkilöstölle tai sen valikoidulle osalle mahdollisuuden tehdä Tiviittori.

Tiviittori-kutsu osaamisen arviointiin lähti yhteensä 407 henkilölle, joista 230 osallistui arviointiin. Osallistumisprosentti oli 57 %, mitä voidaan pitää hyvänä.

Tiviittorin tulokset raportoitiin jokaiseen yritykseen. Useimmat testin tehneistä henkilöistä olivat suorittavan tason työntekijöitä, joiden tietoteknisten laitteiden ja ohjelmistojen käyttötarve työssä on suppeaa. Tämän kohderyhmän työn näkökulmasta selkeästi testin haastavimmiksi osa-alueiksi osoittautuivat *Palveluiden ja laitteiden turvallinen käyttö* sekä *Ergonomia ja hyvinvointi*. Lisäksi haasteita tuottivat *Informaation haku*, *Yhteisöllisen median käyttö ja verkkotyöskentely* sekä *Tekijänoikeudet*. Viimeksi mainittujen osalta on huomioitava, että kohderyhmän työn näkökulmasta tarkasteltuna kyseiset osa-alueet koskivat vain yksittäisiä henkilöitä.

3.1.2 Tietojärjestelmien hankinta ja käytön kehittäminen

Organisaation työn ja toiminnan ohjaamiseen tarkoitettua tietojärjestelmää kutsutaan *toiminnanohjausjärjestelmäksi*. Tällaisia muista järjestelmistä tietoja kokoavia ja niiden analyysin mahdollistavia moduuleita tai -kokonaisuuksia ovat muun muassa erilaiset johdon tietojärjestelmät, työprosessien ohjaus- ja optimointijärjestelmät, tavaroiden logistiikkajärjestelmät ja hankintajärjestelmät.

Pienimmissäkin hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä oli käytössä vähintään talouden hallinnan järjestelmiä, joissa on osto-, tilaus-, myynti- ja palkanlaskentatoimintoja. Pienet yritykset käyttävät toiminnan ja tuotannon ajoittamiseen muun muassa Google-kalenteria. Isoimmissa yrityksissä oli laaja joukko erilaisia tietojärjestelmiä ja toimintaan liittyviä erityisjärjestelmiä, kuten logistiikan tai kuljetusten hallintajärjestelmiä. Sen lisäksi yritykset käyttivät koneiden ja lait-

teiden ohjausjärjestelmiä ja sovelluksia, kuten Excel, Word, Photoshop, Corel ynnä muita sellaisia. Suuremmissa yrityksissä harkittiin tyypillisesti varaston hallintaan sekä tuotannon ajoittamiseen ja suunnitteluun liittyvien järjestelmien hankintaa.

Lähtötilanteessa yleisenä haasteena yrityksissä oli se, että tietämys siitä, miten ja mihin tietojärjestelmiä voidaan käyttää, oli puutteellista. Tästä seurasi se, että yritykseen jo hankitusta tietojärjestelmästä hyödynnettiin vain osaa sen ominaisuuksista, osa henkilöstöstä ei käyttänyt järjestelmää lainkaan, tai sitä käytettiin "oikoen". Toisinaan heikko käyttö saattoi johtua myös liiketoimintaprosessien huonosta tuntemuksesta, erityisesti ostoon ja myyntiin liittyen. Silloin tietojärjestelmän ominaisuudet jäävät helposti hyödyntämättä ja koko järjestelmällä voi olla jopa työskentelyä hidastava vaikutus. Lyhytkin perehtyminen ja opastus yrityksen liiketoimintaprosesseihin ja tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmien ominaisuuksiin ja asetuksiin voi johtaa jo olemassa olevan järjestelmän tehokkaampaan käyttöön.

Toinen keskeinen haaste pienissä ja mikroyrityksissä on kokemus siitä, että omaan toimintaan sopivaa toiminnanohjausjärjestelmää ei ole suoraan saatavilla. Tiedon hankintaa lukuisista eri järjestelmävaihtoehdoista ja niiden vertailua pidetään hankalana. Paitsi itse järjestelmiä, myös niiden räätälöintiä pidetään kalliina ja jatkokehittämistä hitaana. Pilvipalveluna tarjottavia järjestelmiä vierastetaan tietoturvasyistä. Siksi tietojärjestelmien hankintaan tai niiden kehittämiseen ryhdytään vasta pakon edessä, vaikka nykyjärjestelmän käyttö koettaisiin hankalaksi tai toimintaa rajoittavaksi.

Tietojärjestelmän hankintaa ohjaa se, miten yritys hahmottaa järjestelmät ja niiden käyttötarkoituksen. Järjestelmä voidaan nähdä ensisijaisesti esimerkiksi automaation tai tehostamisen välineenä. Yritys voi myös hankkia järjestelmän tiedon tuottamisen välineeksi mielessään "informatiointi": uudenlaiset ajantasaiseen ja kattavaan tietoon perustuvat mahdollisuudet asiakkaiden palvelussa, tuotekehityksessä ja tuotannon optimoinnissa.

Seuraavassa on esimerkki toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistarpeesta, -toimenpiteistä ja kehittämisen hyödyistä:

Taulukko 3: Toiminnanohjausjärjestelmän käytön kehittäminen osto- ja myyntitilauksissa

Lähtötilanne

Yritys käytti toiminnanohjausjärjestelmää lähinnä laskujen maksamiseen ja reskontran ylläpitämiseen. Yritys kaipasi johtamisen tueksi tietoa, jota järjestelmästä ei saatu ulos. Kun järjestelmän ominaisuuksia ja käyttöä selvitettiin, syitä johtamisen heikolle tuelle osoittautui olevan niin toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksissa kuin siinä, miten yritys järjestelmää käytti.

Kehittämistoimenpiteet

Toiminnanohjausjärjestelmässä olevia nimiketietoja ryhdyttiin ylläpitämään säännöllisesti. Asiakastilaukset luettiin järjestelmään myyntitilaustiedostoina. Ostotilaukset kirjattiin systemaattisesti toiminnanohjausjärjestelmään ja lähetettiin tavarantoimittajille sähköisesti tai suoraan järjestelmästä valittuun sähköpostiin.

Kehittämisen hyödyt

Osto- ja myyntitilausten käsittelyyn kuluu nyt merkittävästi vähemmän aikaa. Tilauksien seuraaminen on entistä helpompaa ja vaivattomampaa. Säästetty aika on käytettävissä rutiinityön sijasta toiminnan pitkäjänteiseen suunnitteluun.

Se, miten tietojärjestelmä ja sen käyttötarkoitus hahmotetaan, vaikuttaa muun muassa siihen, keiden välineeksi ja käyttöön järjestelmä ajatellaan hankittavan ja kenen järjestelmästä nähdään hyötyvän. Yrityksen toimintatavat ja -mallit ratkaisevat, miten tehokkaasti yritys pystyy hyödyntämään järjestelmää.

Seuraava esimerkki kuvaa kehittämistä, jossa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä yrityksessä laajennettiin.

Taulukko 4: Toiminnanohjausjärjestelmän käytön kehittäminen työn suunnittelussa ja ohjauksessa

| Lähtötilanne |
|--|
| Tiedot yritykseen tulevista töistä olivat vain työnjohdon tiedossa. Työntekijät saivat tiedot työtilauksista yksitellen sen hetkisen tilanteen ja tarpeen mukaan. Työntekijöiden käsitys asioista ja tilanteesta vaihteli sen mukaan, mitä ja milloin kullekin oli asiasta kerrottu. |
| Kehittämistoimenpiteet |
| Yrityksen tilaukset ryhdyttiin kirjaamaan systemaattisesti toiminnanohjausjärjestelmään kaikkien työntekijöiden näkyville. Järjestelmään kirjattiin nyt myös niiden asiakkaiden tilaukset, jotka tupsahtavat ovesta sisään tekemään tilauksensa. "Tupsahtaville" töille varattiin aikaa suunnitelmissa niin, ettei varsinaisten ajoitettujen töiden aikataulut venyneet. Työsuunnitelmaa ei pakattu täyteen aiemmin tilattuja töitä, vaan sinne jätettiin tilaa yllättäen ilmestyville töille. |
| Kehittämisen hyödyt |
| Työn tuottavuus parani, koska työn läpinäkyvyys helpotti työn suunnittelua ja ennakointia. Työnjohdon ei enää tarvinnut käydä kysymässä työntekijöiltä yksitellen, kuka pystyy hoitamaan tilauksen. |

Haasteeksi uuden tietojärjestelmän suunnittelussa voi muodostua se, että uusi tietojärjestelmä yritetään sovittaa toimimaan samoin kuin vanha, vaikka koko prosessi olisi syytä suunnitella uusiksi. Jos omassa toimintatavassa ei nähdä muutostarpeita, ei prosessien kehittämiselle uuden tietojärjestelmän tarjoamien mahdollisuuksien mukaan nähdä tarvetta. Suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida alusta saakka myös järjestelmän elinkaaren loppupää.

Osa työntekijöistä saattaa pelätä tietojärjestelmien kehittämisen vievän heidän työnsä. Tällaiset pelot eivät innosta kehittämään järjestelmiä tai työtä. Toisaalta muutamissa yrityksissä työntekijät näkivät johtoa kirukkaammin tietojärjestelmien mahdollisuudet, kuten toiminnan läpinäkyvyyden ja ajantasaisen yhteisen tiedon. Siksi on tärkeää keskustella yhdessä, millainen uusi toimintatapa on kokonaisuutena, millaisia uusia tehtäviä syntyy, mitkä tehtävät ehkä vähenevät ja millainen uusi työnjako on tavoitteena.

Tietojärjestelmien integrointi kuulostaa monien yritysten korvissa ylipääsemättömältä haasteelta. Sähköinen tiedonsiirto liikekumppaneiden ja omien järjestelmien välillä on monessa pienessä ja keskisuuressakin yrityksessä suunnittelelta tai ainakin toteuttamatta. Hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä ainoastaan verkkolaskuun perustuva laskutusikäytäntö oli yleisesti kaikkien käytössä. Sen sijaan tilaukset, tilausvahvistukset, lähetysluettelot, rahtikirjat ja muut kaupan asiakirjat siirtyivät usein sähköpostina yritysten välillä ja vaativat manuaalista kirjaamista eri järjestelmiin. Osin tilauksia hoidettiin myös puhelimitse, jolloin väärin kuulemisen tai ymmärtämisen riskit kasvoivat, eikä tilauksista jäänyt kirjallista dokumenttia. Jos yrityksestä puuttuu järjestelmien integrointiin liittyvä osaaminen, tuntuu helpommalta jättää integrointi tekemättä. Samalla yritys kuitenkin menettää tietojärjestelmien integraatiosta saatavat hyödyt. Integroinnin suunnittelussa ja toteutuksessa kannattaakin hyödyntää järjestelmätoimittajien ja muiden ulkopuolisten asiantuntijoiden apua.

Tietojärjestelmäintegraation myötä työn tekeminen nopeutuu, koska samoja tietoja ei tarvitse syöttää eri tietojärjestelmiin yhä uudelleen. Samalla virheriski pienenee ja työn laatu paranee. Työntekijän työaika ei kulu virheiden korjaamiseen ja työ sujuu paremmin. Integroidut järjestelmät mahdollistavat myös ajantasaisemman tilannekuvan yrityksen eri toiminnoista ja nopeamman reagoinnin esimerkiksi asiakastarpeiden tai varaston muutoksiin. Kehittyneissä järjestelmissä yhteistä tietoa pääsevät hyödyntämään niin johto, henkilöstö, alihankkijat ja toimittajat kuin asiakkaatkin, kukin oman käyttöoikeutensa mukaisesti.



Kuva 5: Tuotteiden keräämiseen liittyvä automaatio

Tietojärjestelmien käytön riittävän osaamisen ja yhteisen ymmärryksen avulla työyhteisö voi tuottaa kokonaisvaltaista tietoa yrityksen toiminnasta. Tämä tarjoaa yritykselle entistä paremmat mahdollisuudet kehittää työtä koko henkilöstön voimin. Jos työntekijä ei ymmärrä, miksi hänen edellytetään kirjaavan tietojärjestelmiin erilaisia tietoja, kirjaaminen vaikuttaa helposti ylimääräiseltä tehtävältä ja työntekijä turhautuu. Kun työntekijät osaavat käyttää tietojärjestelmiä ja ymmärtävät niiden merkityksen työn kokonaisuuden kannalta, he hallitsevat työtä yhdessä ja entistä paremmin. Työn läpinäkyvyys lisääntyy. Työn mielekkyyden kannalta hallinnan tunne työn kokonaisuudesta ja työntekijän omasta roolista kokonaisuudessa ovat ratkaisevia asioita.

Yrityksen on tärkeää tiedostaa se, että muutos ei ole ohi, kun järjestelmä on otettu käyttöön, vaan siitä muutos vasta alkaa. Työntekijät tarvitsevat muutokseen tarpeidensa mukaisen osamisen kehittämisen tuen. Toimiva ratkaisu ovat kokeilujaksot, joissa järjestelmää testataan rajatussa ympäristössä, kuten tietyn asiakkaan tilausten osalta muutaman työntekijän voimin. Tärkeää on huolehtia systemaattisesta palautteiden, ongelmien ja niksien keruusta ja jakamisesta käyttöönottovaiheessa. Osa yrityksiä päättikin toteuttaa muutoksen läpiviennissä näitä periaatteita. Yrityksen tulee jo varhaisessa vaiheessa miettiä, miten vanhat järjestelmät voidaan kytkeä uusiin järjestelmiin tai korvata uusilla hallitusti. Tietojärjestelmien käyttöönotto ja entistä tehokkaampi käyttö yrityksissä johtaa järkevämpään työajan ja inhimillisen työvoiman käyttöön.

3.2 Viestintä ja tiedonkulku

Hankkeessa havaittiin, että viestinnän kanavat ja palaverikäytännöt ovat monissa yrityksissä epämääräisiä ja epäsäännöllisiä. Työn arjessa puutteellinen tieto johtaa esimerkiksi epäselvyyksien ja tietokatkoksien vuoksi virheisiin, tietojen ja tavaroiden etsimiseen, turhaan odotteeseen tai vääränlaisiin tuotteisiin asiakastoiveiden hukkuessa. Tiedonkulun kehittämisen tarvetta lisäsi se, että monet yrityksistä toimivat useassa toimipaikassa tai olivat viime aikoina laajentuneet ja kasvaneet yritysostojen kautta.

"Viestintä epäonnistuu aina paitsi vahingossa."

A.I. Wiio, viestinnän professori

Viestinnän tiedetään olevan haastava laji. Siksi hankkeessa tehty havainto sisäisen tiedonkulun haasteista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei yllättänyt. Sekä päivittäisessä että pidemmän ajanjakson tiedotusmenettelyissä on pk-yrityksissä paljon kehitettävää.

Yritysten haasteena on usein se, että työntekijöillä ei ole näkymää työn kokonaisuuteen, kuten tilausjonoon tai kollegoiden työtilanteeseen. Joskus myös yritysjohton käsitys kokonaistyötilanteesta ja esimerkiksi koneiden kuormituksesta on heikko. Tämän takia yritys saattaa antaa asiakkaalle epärealistisia lupauksia toimitusajasta. Heikko tiedonkulku lisää sekä johdon ja työntekijöiden välisiä että työntekijöiden keskinäisiä jännitteitä. Kokonaisnäkökulma työhön auttaa priorisoimaan työtehtäviä ruuhkatilanteissa. Myös henkilöstöllä on tarve tietää, missä yritys on menossa, mihin suuntaan toiminta kehittyy ja millaiset tilausnäkökulmat ovat. Siksi yritysjohton linjaukset esimerkiksi asiakaspriorisoinnin, tuotevalikoiman tai investointien suuntaamisessa on saatettava työntekijöiden tietoon.

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Työn läpinäkyvyyttä voidaan parantaa tiedonkulkua ja viestintää kehittämällä. Tiedonkulun parantamiseksi yrityksen on luotava säännöllisiä ja systemaattisia käytäntöjä, kuten palavereja, ilmoitustauluja ja digitaalisia viestintäkanavia. Erityisesti monitoimipaikkaisissa yrityksissä tarvitaan toimipaikkakohtaisten sisäisen viestinnän käytäntöjen lisäksi toimipaikkojen välisiä viestintäratkaisuja, jotta tieto kulkee.

3.2.1 Sisäisen tiedonkulun parantaminen

Sisäisen viestinnän kehittämisessä ratkaisevaa on se, näkeekö yritysjohto kehittämistarpeen ja minkälaisen painoarvon johto sille antaa. Pienissä, yrittäjävetoisissa yrityksissä on välillä vaikeaa vakuuttaa omistaja viestinnän merkityksestä - tulipa kehittämisehdotus sitten yrityksen ulkopuolelta tai työntekijöiltä. Virallisen, kaikille yhteisen viestinnän sijaan työnjohto saattaa luottaa siihen, että asiat ehtii käydä kertomassa työntekijöille henkilökohtaisesti tai tarpeen mukaan pidetyissä palavereissa. Usein käy kuitenkin niin, että kynnys henkilöstön koolle kutsumiseen kasvaa liian suureksi ja palaverit jäävät kokonaan pitämättä. Henkilökohtainenkin viestintä jää kiireen jalkoihin: vaikka muutamalle työntekijälle jokin asia tiedotetaan, toisille asiasta ei heti ehditä ja sen jälkeen muisteta mainita.

Tärkeää on kiinnittää huomiota viestinnän kaksisuuntaisuuteen: myös työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus kertoa asioita ja havaintoja johdolle. Parhaimmillaan tilaisuudet muodostuvat keskusteluiksi, jossa arjen asioita ratkotaan yhdessä, sujuva ja laadukas tuotanto varmistetaan ja yrityksen kehityssuunnastakin muodostuu yhteinen käsitys.

Monissa yrityksissä sisäiseen tiedonkulkuun ei oltu määritelty yhtenäistä toimintatapaa tai prosesseja. Tiedonkulku ja -hankinta riippuvat tällöin paljolti työntekijöiden omasta aktiivisuudesta, olipa kysymys sitten puutelistoista tai toiminnan ja tuotannon tilannetiedoista. Jos yhteinen sisäisen viestinnän toimintatapa puuttuu, ei yksittäisen työntekijän aktiivisuus ratkaise tiedonkulun ongelmia.

Oleellinen kehittämistoimenpide on sisäisen viestinnän tapojen ja palaverien systematisointi ja jämäköittäminen. Jotta tieto yrityksessä kulkee, tarvitaan toimivia yhteydenpitokanavia ja palaverikäytäntöjä sekä toimipaikan sisällä että toimipaikkojen välille.

Seuraavassa on esimerkkejä yrityksessä kehitetyistä palaverikäytännöistä:

Taulukko 5: Esimerkkejä erilaisista palaverikäytännöistä

Toimivia palaverikäytäntöjä

Kestoltaan noin viisi minuuttinen *pikapalaveri* voidaan pitää päivittäinen ja siihen voivat osallistua kaikki toimipaikan työntekijät. Pikapalaveri voi esimerkiksi ajoittua iltapäivään. Palaverissa käydään läpi, mihin tänään jäätiin, mistä huomenna aloitetaan ja kuka aloittaa mistäkin työstä. Samalla voidaan käydä läpi, mitä erityistä on juuri meneillään.

Tiimeillä voi olla aamuisin omat sisäiset *tiimipalaverinsa*, joissa käydään läpi päivän tavoitteet ja työjärjestys. Esimies pitää langat käsissään ja delegoi työt.

Vuorotyötä tekevässä yrityksessä voidaan järjestää *vuoronvaihtopalaveri* siten, että aamu- ja iltavuoro ovat esim. vartin verran yhtä aikaa töissä vuoronvaihdon aikaan. Aamuvuorossa työskennelleet välittävät iltavuorolaisille tiedon siitä, mitä aamuvuorossa oli tehty ja mihin työssä päästy. Näin iltavuoro pystyy jatkamaan töitä sujuvasti.

Lisäksi yrityksessä voidaan järjestää systemaattisesti muutaman kuukauden välein yrityksen työn kehittämiseen kohdistuvia palavereja tai työpajoja. *Kehittämispalaverit* tarjoavat henkilöstölle ajan ja paikan kehittää omaa työtään, mikä on tärkeää työn mielekkyyden ja henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Kun kokouksissa eri kehittämistehtäville sovitaan yhdessä vastuulliset toteuttajat, kehittäminen ei jää yksin yrittäjän, esimiehen tai yksittäisen työntekijän vastuulle.

Säännölliset ja hyvin mietityt kokoukset johtavat jäsenytyneeseen ja systemaattiseen toimintaan.

Tiedonkulun ja viestinnän parantaminen yrityksessä merkitsee usein pieniä käytännön tekoja. Esimerkiksi ilmoitustaulun sijoittamispaikalla on suuri vaikutus siihen, miten viesti välittyy. Kun ilmoitustaulu sijoitetaan työntekijöiden luonnollisen kulkureitin varrelle, viestit tulevat paremmin huomioiduksi, eikä tiedon hakeminen vaadi työntekijöiltä ylimääräistä vaivannäköä ja liikkumista.

Eräissä hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä kehitettiin sisäistä tiedottamista ottamalla valkotaulu aktiiviseen käyttöön. Siihen kirjattiin palaverien ajankohdat. Jokainen kirjasi tietoa puuttuvista välineistä ja tarvikkeista, kehitysideoita sekä muita tiedotettavia asioita. Tieto pyyhittiin pois, kun asia oli hoidettu. Valkotaulu myös sijoitettiin uuteen paikkaan taukotilassa, jossa se oli paremmin kulkureitin varrella. Toinen yritys puolestaan otti käyttöön sähköisen

ilmoitustaulun eli InfoTV:n, jossa tärkeimmät asiat ja ajankohtaiset tiedot pyörivät ja tiedot päivittyvät jatkuvasti.

Palaverikäytäntöjä ja sisäistä viestintää kehittämällä saadaan paljon aikaan. TuotTo-hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä johdon ja työntekijöiden välinen luottamus parani. Tietojen etsimiseen käytetty aika väheni. Yhteinen työn sujuvuuden kehittäminen toteutui ratkomalla tietoon saatettuja työn ongelmia ja puutteita sekä ideoimalla parempia työtapoja.

3.2.2 Monitoimipaikkaisen yrityksen tiedonkulun haasteet

Omat haasteensa viestinnässä on yrityksillä, joilla on monta toimipaikkaa. Tiedonkulku yhdessä toimipaikassa saattoi toimia hyvin, mutta toimipaikkojen välinen viestintä oli usein puutteellista. Pahimmillaan tiedonkulun hankaluudet vaikuttivat työn johtamiseen ja päätöksentekoon. Päätöksenteko viivästyi, mikäli päätöksentekijää ei tavoitettu. Tämä aiheutti katkoksia työssä ja tarpeetonta odottamista. Mikäli työn tekemisen kannalta tarpeelliset työvälineet, raaka-aineet ja tarvikkeet eivät päätyneet oikeaan toimipisteeseen oikeaan aikaan, seurauksena oli esimerkiksi ylimääräisiä varastoja ja kustannusten nousua.

Tiedonkulun ongelmia voi muodostua myös silloin, kun yrityksen johto ja toimipisteen vetäjä viestivät keskenään, mutta tieto ei kulje toimipisteen vetäjältä työntekijöille. Ylin johto kuvittelee tiedon kulkevan, eikä huomaa puuttua tilanteeseen ja moni asia saattaa jäädä hoitamatta. Joskus parhaiten yrityksen asioista tietävät toimipaikkojen välillä liikkuvat henkilöt, kuten autonkuljettajat!

Seuraava esimerkki kuvaa sisäisen tiedonkulun kehittämistä monitoimipaikkaisessa yrityksessä.

Taulukko 6: Tiedonkulun kehittäminen monitoimipaikkaisessa yrityksessä

| Lähtötilanne |
|---|
| Yrityksellä on useita toimipaikkoja ja niiden lisäksi logistiikkakeskus, jonka toiminta poikkeaa huomattavasti muiden toimipaikkojen toiminnasta. Säännöllisiä palavereja ei ole järjestetty. Henkilöstö ei tiedä, mitä yhtiössä tapahtuu tai miten sillä menee. Johtajallekaan ei ole täysin selvää, miten eri toimipaikat ja varsinkaan logistiikkayksikkö toimii ja mitä ongelmia siellä mahdollisesti on. Henkilöstö oli tottunut tilanteeseen, eivätkä he osanneet vaatia muutoksia yrityksen sisäiseen viestintään. |
| Kehittämistoimenpiteet |
| Yritysjohdo perehtyi yhdessä työntekijöiden kanssa kunkin toimipisteen toiminta- ja viestintäkäytäntöihin sekä niiden erityistarpeisiin. Yrityksen sisäiseen viestintään rakennettiin uudet käytännöt, mikä yhtenäisti toimipaikkojen sisäistä ja niiden välistä viestintää. |
| Kehittämisen hyödyt |
| Tiedonkulun paraneminen vähensi työn sujumattomuudesta johtuvia johdon ja työntekijöiden välisiä sekä työntekijöiden keskinäisiä jännitteitä. |

Yrityksoston tai muutoin nopean kasvun myötä viestinnälle ja tiedonkululle tulee uusia haasteita. Hankitussa yrityksissä voi olla erilaisia tiedotuskäytäntöjä ja -kanavia kuin ostajayrityksessä. Yritysten viestintäkulttuurit voivat olla erilaisia. Yritykset poikkeavat toisistaan muun muassa siinä, mistä asioista, missä tilanteissa, kenen kanssa, millaisin sanavalinnoin ja miten niissä on totuttu tiedottamaan ja keskustelemaan. Tällöin viestintä vaatii yritysjohtolta erityistä paneutumista sekä uusien viestintäkäytäntöjen yhteistä kehittämistä ja sopimista, jotta koko henkilöstö kokee saavansa tarpeelliset tiedot tasapuolisesti ja kokee tulevansa myös kuulluksi itselle tärkeissä asioissa.

Seuraavassa kuvataan yritystoston myötä laajentuneessa yrityksessä tehtyä sisäisen viestinnän kehittämistä ja siitä saatuja hyötyjä.

Taulukko 7: Sisäisen viestinnän kehittäminen yritystoston jälkeen

Lähtötilanne

Yritys oli laajentunut yritystoston myötä. Koska yhdistyneille yrityksille ei ollut muodostunut yhteistä viestintäkulttuuria ja vanhatkaan käytännöt eivät uudessa tilanteessa toimineet, tilalle tulivat käytäväkeskustelut. Niistä ei tehty muistioita tai muuta dokumentaatiota, eikä tieto sovituista asioista välttämättä levinnyt kaikille, jotka sitä tarvitsivat. Myös tietojärjestelmien yhtenäistäminen aiheutti haasteita. Toisen yrityksen työntekijät joutuivat opettelemaan monta uutta järjestelmää, eikä aina ollut selvää, mitä tietoa missäkin järjestelmässä käsitellä. Hankitun yrityksen työntekijät kokivat, että heidän tarpeitaan ei huomioida riittävästi ja he ovat siten huonommassa asemassa.

Kehittämistoimenpiteet

Hankkeessa tehdyn kartoituksen perusteella yritysjohto havaitsi konsernin sisäisen tiedottamisen ja viestinnän merkityksen. Laajentuneen yrityksen sisäistä viestintää ryhdyttiin kehittämään. Tietojärjestelmien osalta uusien käyttäjien tarpeet selvitettiin ja heidän osaamistaan kehitettiin. Henkilöstölle selvitettiin eri käyttäjien oikeuksia ja sitä keneen on otettava yhteyttä, jos tiettyjä asioita halutaan mukaan tietojärjestelmään. Työntekijöiden käyttöoikeuksia tietojärjestelmiin laajennettiin, jotta tilannetieto olisi yhtenäisempää ja ajantasaisempaa.

Kehittämisen hyödyt

Henkilöstön sisäiset jännitteet vähenivät ja työilmapiiri parani, kun järjestelmien hallinta parani ja niiden käyttö sujuvoitui. Tietojen etsimiseen käytetty aika yrityksessä väheni.

Viestintä, tiedonkulku ja asioiden yhteinen käsittely vaativat monenlaisia keinoja, jotta saavutetaan yhteinen näkemys. Sujuvan tiedonkulun avulla yritys pystyy rakentamaan hyvän kuvan niin yrityksen yleisilanteesta, kehityksestä, tilauksista ja työtilanteesta kuin päivittäisestä arkisesta työn priorisoinnista ja sujuvasta, laadukkaasta tekemisestä: Mikä on tärkeää pitkällä tähtäimellä? Miten pitää toimia tänään?

TuotTo-hankeeseen osallistuneissa yrityksissä perustaa yhteiselle tilannetiedolle luotiin myös työkierrolla. Kun työntekijät kiertävät tekemässä eri tehtäviä, he oppivat tuntemaan yrityksen toimintaa laajasti. Tämä tukee yhteisöllisyyttä ja muiden työn arvostamista sekä tuen ja avun saamista.

3.2.3 Digitaaliset viestintävälineet yhteisen tilannekuvan perustana

Tilannekuvan välittämiseen yrityksen toimipaikkojen sisällä ja välillä on tarjolla monia digitaalisia viestintävälineitä, joiden käyttöön ottaminen voi tuottaa yritykselle monia etuja. Digitaalisia viestintäkanavia käytettäessä matkustustarve monitoimipaikkaisessa organisaatiossa todennäköisesti vähenee. Niiden avulla tiedetään myös, keille kaikille asiasta on viestitty.

Trello ja Skype ovat esimerkkejä ilmaisista, pienyritykselle käyttökelpoisista digitaalisista viestintävälineistä. Trello on sähköinen ilmoitustaulu, jossa tieto päivitetään eri aihealueiden omiin tauluihin. Niihin tieto jää kirjallisesti esille. Näin jokainen voi tarkistaa, mitä on sovittu ja tieto säilyy myös myöhempää käyttöä varten. Skype toimii sähköpostin ohella hyvin kahden tai useamman henkilön, kuten tiimin jäsenten, välisessä viestinnässä. Monet yritykset käyttivät myös WhatsApp-ryhmiä pikaviestinnässään.

3.2.4 Työmääräimet työn ohjauksen ja laskutuksen välineenä

Hankkeessa tarkasteltiin yritysten tilauksesta–laskutukseen -prosessin läpimenon sujumista ja kestoja. Tilauksesta–laskutukseen -prosessi etenee siten, että työn suunnittelusta vastaava henkilö, esimerkiksi tilauksen vastaanottaja, suunnittelija tai työnjohtaja laatii työmääräimen, jonka mukaan työntekijä tekee tehtävänsä ja täydentää työmääräimen tietoja. Muutamissa yrityksissä työmääräimet olivat sähköisiä, toisissa käytettiin toistaiseksi paperisia määräimiä. Työn valmistuttua määräimet kerätään tai lähetetään tarkistuksen, jonka jälkeen ne siirtyvät laskutukseen.

Perinteisesti työmääräimet on nähty erityisesti tuotannon suunnittelun ja ohjauksen välineenä. Niiden perusteella syntyy tuotannon työjono ja työntekijä saa työohjeet. Perinteisen ajattelun pohjalta saattaa unohtua, että työmääräimiin kirjatut asiat, kuten käytetty työaika, materiaalit, tarvikkeet ja työvälaineet, muodostavat tietoperustan laskutusprosessille ja hinnoittelulle. Työmääräimet ovat siis myös keskeinen laskutuksen ja hinnoittelun työväline. Työmääräimiin onkin syytä kirjata myös materiaalien, tarvikkeiden ja työvälaineiden keräilyt sekä työn jälkeen tehty siivous, jotta ne tulevat kohdistettua oikein työlle ja asiakkaalle, eivätkä ne jää yleiskustannuksiin.

Työntekijöiden on tehtävä työmääräinten kirjaukset oikein, tarkasti ja selkeästi. Silloin kenenkään ei tarvitse jälkikäteen kysellä merkinnöistä tai täydentää niitä. Prosessi etenee suunnittelun mukaisesti. Viiveitä prosessissa työn valmistumisen jälkeen voidaan verrata myönnettyyn maksuaikaan tai alennukseen, koska ne vaikuttavat suoraan laskutuksen ja kassavirran nopeuteen. Lisäksi työmääräimien keräämisen rytmin tulee olla sellainen, että työmääräimet saadaan mahdollisimman nopeasti eteenpäin hinnoitteluun, laskutukseen ja palkanmaksuun. Sähköisillä työmääräimillä, tuote- ja materiaalikoodiston selkeyttämisellä ja viivakoodien käyttönotolla on mahdollisuus merkittävästi parantaa muun muassa varastonhallintaa, laskutus-käytäntöjä, toimitusvarmuutta ja työn sujuvuutta.

3.3 Henkilöstön ideat esiin ja käyttöön

Yritysjohto koki monessa yrityksessä, että heillä ei ole tarkkaa käsitystä henkilöstön näkemyksistä yrityksen ja työn kehittämiseen. He toivoivat tukea asian selvittämiseen. Hankkeen alussa tehdyt haastattelut ja Tiviittori-kysely käynnistivät henkilöstön osallistumisen kehittämiseen ja tukivat yhteisen kokonaisnäkemysten muodostamista yrityksen kehittämistarpeista. Seuraava esimerkki kuvaa, miten yrityksen kehittäminen tapahtui hankkeen asiantuntijoiden tuella ja Tiviittori-testiä hyödyntäen.

Taulukko 8: Asiantuntijoiden tuki apuna yrityksen kehittämisessä

| Lähtötilanne |
|---|
| Yrityksellä ei ollut aiempaa kokemusta ja käsitystä siitä, mitä yrityksen kehittäminen yrityksen ulkopuolelta tulevien asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä on. Henkilöstön roolia kehittämisessä ei ollut mietitty. |
| Kehittämistoimenpiteet |
| Henkilöstö teki Tiviittori-testin. Henkilöstö otettiin hankeasiantuntijoiden johdolla mukaan yrityksen kehittämiseen. Yrittäjä sai hankeasiantuntijoilta sparrausapua kehittämisen käynnistämiseen. |
| Kehittämisen hyödyt |
| Yrittäjän käsitys henkilöstön digitaalisen osaamisen tasosta selkiytyi, yrittäjän luottamus henkilöstön osaamiseen lisääntyi ja käsitys henkilöstön osuudesta/roolista yrityksen kehittämisessä muuttui. Työntekijöiden rooli työn kehittämisessä nähdään nyt yrityksessä oleellisena: henkilöstöllä on paljon ideoita, joita yrittäjä ei huomaa tai joihin ei ehdi keskittyä. Kehittäminen ei jää enää yksin yrittäjän harteille. Työntekijät pääsevät kehittämään omaa työtään. |

Kehittämisen kulttuuri yrityksissä osoittautui ohueksi, eikä kehittäminen ollut osa päivittäistä toimintaa, vaikka niin yrityksissä haluttaisiin. Pitkäjänteisestä kehittämisestä ei ole muodostunut yrityksissä toimintatapaa. Kuten yksi hankkeeseen osallistuneista yritysjohtajista ytimekkäästi totesi, vallitsevat työolosuhteet ovat sellaiset, jotka yritykseen on luotu. Työntekijät sopeutuvat tekemään työtä vallitsevissa olosuhteissa, jos olosuhteita ei ryhdytä työnjohdon toimesta muuttamaan.

”On tyydytty siihen, minkälaiset olosuhteet työpaikalle on luotu.”

Paavo Elomaa, toimitusjohtaja

TuotTo-hankkeessa asiantuntijoiden toimesta tapahtuneen henkilöstön kuulemisen ja osallistumisen myötä yritysjohton käsitys vallitsevista työolosuhteista ja kehittämistarpeista kirkastui. Sekä työn sujumisen että sen kehittämisen kannalta on tärkeää, että myös henkilöstöllä on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Tieto siitä, miten työ eri toimipisteissä ja -paikoissa tehdään ja miten asiat niissä kehittyvät, luovat hyvän perustan työn yhteiselle kehittämiselle.

Kokouskäytäntöjä kehittämällä voidaan saada paljon aikaan. Lyhyetkin puolesta tunnista tuntiin kestävät, säännölliset viikko- ja/ tai kuukausipalaverit ovat toiminnan ohjauksen ja kehittämisen paikkoja. Kokouksissa voidaan nostaa systemaattisesti esiin kehittämisideoita ja pohtia henkilöstön voimin, mitä ideoiden toteuttamiseksi voidaan tehdä. Työntekijöiden näkemykset ja ideat ovat arvokkaita, koska niiden avulla saadaan esille kehittämistä vaativia kohteita, keksitään uusia ratkaisuja ja asioita tulee todella parannettua. Henkilöstön osallistumisen myötä kehittämisestä voi syntyä jatkumo, kun henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja kehittämään omaa työtään, eikä kehittäminen jää yksin yritysjohton vastuulle.

Työntekijöiden kehitysehdotusten kirjaaminen ylös, esimerkiksi valkotaululle tai muulla tavoin, tekee käsiteltävistä asioista näkyviä. Tutkimusten mukaan informaation näkyväksi tekeminen eli visualisointi auttaa muodostamaan asiasta yhteisen käsityksen ja sitouttaa visualisointiin osallistuvia ihmisiä toimintaan. TuotTo-hankkeessa hyvien kehitysehdotusten palkitseminen kannusti työntekijöitä miettimään työtään ja samalla yrityksen toiminnan kehittämistä.

Seuraavaan olemme listanneet hyväksi havaittuja henkilöstön osallistamisen käytäntöjä:

Taulukko 9: Erilaisia käytäntöjä henkilöstön osallistamiseen

Henkilöstön osallistamisen hyviä käytäntöjä

Valkotaulu: Työntekijät kirjoittavat puutteet ja ideat valkotaululle. Tarvittaessa asioita käsitellään yhdessä viikkopalaverissa ja sovitaan vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilö/työnjohto pyyhkii asian pois, kun se on hoidettu.

Aamu- tai viikkopalaverit: Palaverissa on varattu aika käsitellä häiriöitä, puutteita, reklamaatioita sekä kehitysideoita. Kehittämistä vaativia asioita seurataan, kunnes ne on ratkaistu.

Kehityspajat: Noin neljännesvuosittain muutamasta tunnista puoleen päivään kestävä palaveri, joka on varattu yhteiseen toiminnan ja asiakaspalvelun arviointiin sekä kehityskohteiden ideointiin ja suunnitteluun.

Työntekijöille on tärkeää, että yritysjohto huomioi heidät ja välittää heistä henkilökohtaisesti. Luvatuista asioista on syytä pitää kiinni. Joskus pieneltä tuntuvat asiat osoittautuvat merkitykseltään suuriksi. Eräessä yrityksessä uusi johtaja oli huomannut toimistossa työskentelevän henkilön täyttäneen pyöreitä vuosia. Johtaja toi hänelle kukan. Tapahtuma oli työntekijälle hyvin merkittävä asia, ja hän toi sen esiin hankeasiantuntijoille. Pienillä huomioimisella voi saada paljon positiivista aikaa ja lisätä työtyytyväisyyttä pienin kustannuksin. Se, että yritysjohto haluaa kuulla työntekijöitä ja parantaa työn tekemisen edellytyksiä, on viesti välittämisestä.

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta avainasemassa on työnantajan oivalus siitä, että työntekijöiden antama panos työn kehittämiseen on arvokas siinä missä asiakkaalta suoraan laskutettava työkin. Kehittämiseen käytetty aika on investointi entistä tuottavampaan ja parempaan asiakkaan palveluun.

3.4 Työn organisoinnin ja osaamisen haasteet

3.4.1 Toimenkuvien ja työnjaon selkeyttäminen

Työn tekemisen perusedellytyksiin kuuluu, että jokaisella työntekijällä on selkeä kuva siitä, missä mennään ja mikä on juuri minun tehtäväni nyt ja lähitulevaisuudessa. Kun tieto kulkee ja jokainen toimii sovitun mukaisesti, työntekijät voivat luottaa omaan ja muiden tekemiseen. Tämä vaikuttaa työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin.

Varsinkin nopeasti kasvaneissa yrityksissä työn organisoinnissa ilmenee haasteita. Työntekijöiden ja joskus myös yritysjohdon toimenkuvissa ja vastuualueissa voi olla ratkaisevia epäselvyyksiä. Usein edellä mainitut ongelmat kytkeytyvät tiedonkulkuun ja yhteisen tilannekuvan puutteisiin.

Usein liiketoiminta käynnistyy yrittäjän oman tekemisen varassa. Liiketoiminnan laajentuessa yritykseen tarvitaan lisää tekijöitä. Seuraava esimerkki kuvaa, minkälaisia haasteita nopea laajeneminen toi yritykseen, miten niitä hankkeessa ratkaistiin ja miten yritys kehittämisestä hyötyi.

Taulukko 10: Työnjaon ja vastuiden selkiyttäminen kasvuyrityksessä

Lähtötilanne

Yrityksen toiminta oli käynnistynyt yrittäjäparin voimin pienimuotoisena liiketoimintana, joka ponkasi ripeään kasvuun. Yritykseen palkattiin lyhyessä ajassa monta uutta työntekijää, jotka tekivät useita moniosaamista vaativia tehtäviä. Nopean kasvun pyörteissä jäi selvittämättä, mitä kenenkin tulee osata vai pitääkö kaikkien osata kaikkea, ja miten yrityksen toiminta hahmottuu työprosesseina. Sekä työntekijöiden että johdon vastuualueet, tehtävät ja roolit olivat epäselvät.

Kehittämistoimenpiteet

Yritysjohdo kävi jokaisen työntekijän kanssa läpi heidän toimenkuvansa ja ne kirjattiin. Työntekijät pääsivät vaikuttamaan omiin tehtäviinsä. Työntekijöiden toiveet kouluttautua ja kehittyä työssään käsiteltiin. Yrityksessä laadittiin organisaatiokaavio, jonka avulla selkeytettiin myös johdon tehtäviä sekä täsmennettiin työnjakoa, vastuita ja jaettiin päätösvaltaa. Toimenkuvia ja organisaatiokaaviota käsiteltiin henkilöstöpalavereissa. Yrityksessä todettiin tarve joustavuuteen ja toiminnan jatkuvaan muutokseen. Se tarkoittaa sitä, että työnjakoa ja tehtäviä on muokattava tarpeen mukaan. Siksi työyhteisö sopi jatkuvasta seurannasta: epäselvyydet ja tarpeet kirjataan jatkuvasti ja otetaan esiin viikkopalavereissa.

Kehittämisen hyödyt

Vastuualueet ja toimenkuvat selkeytyivät. Henkilöstö tietää nyt, kenen puoleen voi kääntyä missäkin asiassa. Henkilöstö kokee, että työn mielekkyys on lisääntynyt, työssä on mahdollisuus kehittyä ja kehittää. Työyhteisö varmistaa yhteisillä palavereilla sen, että se pysyy ajan tasalla toiminnan muutoksista ja arjen tilanteiden hoitamisesta. Se ratkoo työnjaon ja tehtävien ongelmia sitä mukaa, kun niitä ilmenee. Arvostus ja ymmärrys toisten tehtävistä ja koko yrityksen toiminnasta lisääntyi.

Henkilöstön osallistuminen työnkuvien selkiyttämiseen tarjoaa mahdollisuuden kehittää työtä ja kehittyä työssä. Näin yhteinen työ saadaan paremmin hallintaan. Toimenkuvien ja vastuualueiden selkiyttäminen parantaa myös työn mielekkyyttä.

Sen lisäksi, että työkierto toimii keinona yhteisen tilannekuvan rakentamiseen yrityksen toiminnasta, se edistää yrityksen edellytyksiä toteuttaa joustavaa työn organisointia. Työkierto laajentaa työntekijöiden osaamista ja monipuolistaa tehtäväkuvia. Moniosaava työntekijä pystyy joustavasti siirtymään esimerkiksi kiireiseen työpisteeseen avuksi. Henkilöstön moniosaaminen on sekä työhyvinvoinnin että yritystoiminnan kannattavuuden kannalta oleellista. Seuraavassa kuvaamme, miten henkilöstön osaamisen kehittämishaasteita hankkeessa ratkaistiin:

Taulukko 11: Henkilöstön osaamisen kehittäminen tasaa työkuormitusta ja lisää toiminnan joustavuutta

Lähtötilanne

Eräässä yrityksessä tavaran vastaanotto työllisti noin puolen päivän ajan silloin, kun tavaraa tuli. Pakkaamossa sitä vastoin oli töitä jatkuvasti ja ainainen kiire. Pakkaamon henkilöstö toivoi, että tavaran vastaanoton työntekijät tulisivat auttamaan pakkaamoon sen jälkeen, kun työt vastaanotossa oli tehty. Ongelmaksi muodostui se, että vastaanoton työntekijöillä ei ollut pakkaamotyön vaatimaa tietämystä.

Kehittämistoimenpiteet

Ongelman ratkaiseminen vaati henkilöstön kouluttamista ja työnopastusta tehtäviin.

Kehittämisen hyödyt

Koulutuksen myötä vastaanoton työntekijöiden osaaminen parani. Työkuormitus tasapainotui eri henkilöiden ja toimintojen välillä.

3.4.2 Perehdytys, työnopastus ja ohjeistus

Työn hallintaan vaikuttava keskeinen kehittämistarve yrityksissä ovat perehdyttämiskäytännöt. Heikko perehdytys on myös yksi työn tuottavuuden kompastuskivistä. Mikäli yrityksessä ei ole selvää käsitystä toiminnan kokonaisuudesta ja toimintakonseptista, työn prosesseista ja työtehtävistä, niihin liittyvistä vastuista ja osaamisesta, perehdytykselle on varsin heikot lähtökohdat.

Perehdyttäminen hoidetaan yrityksissä usein lyhyellä kaavalla. Uudelle työntekijälle kerrotaan perusasiat yrityksen toiminnasta ja yrityksen työntekijöilleen tarjoamista etuuksista ja palveluista. Varsinaisen työhön opastamisen suorittavat kokeneemmat työntekijät työskennellen perehdytettävän työntekijän kanssa. Perehdyttäminen tapahtuu pääosin kulloistenkin työtehtävien yhteydessä ja mukaisesti. Yleisiä työvälineisiin ja työtapoihin liittyviä asioita käydään läpi samassa yhteydessä.

Useissa TuotTo-hankkeessa mukana olevissa yrityksissä oli meneillään vilkas työntekijöiden rekrytointivaihe ja työntekijöiden osaaminen piti saada nopeasti sellaiseksi, että työ tehtiin taidolla ja sujuvasti. Yrityksissä perehdytys koettiin tärkeäksi, mutta aikaa ja resursseja vieväksi, ja systemaattisen perehdytyksen puutteet tunnistettiin.

Hanke ehdotti yrityksille perehdytyskansioiden ja -materiaalien laatimista. Niihin kirjataan yritykseen ja sen toimintatapoihin liittyvät asiat, henkilöstöhallinnolliset ohjeet, työsuhde-edut sekä toimintaprosessit. Tiedot kootaan perehdytyksen perustietokansioon, joka voi olla myös sähköinen. Erityisesti perehdyttämisessä on syytä kiinnittää huomiota ergonomisiin ja turvallisiin työtapoihin. Perustietokansio on työntekijöiden saatavilla. Sitä voidaan hyödyntää paitsi perehdytyksessä myös yrityksen tietopankkina, kun työntekijöille tulee tarve tarkistaa toimintaan liittyviä ohjeita. Hanke auttoi yrityksiä perehdytyskansion kokoamisessa muun muassa toimittamalla niille erilaisia tukimateriaaleja, kuten tarkistuslistoja perehdytyksen toteuttamisesta ja huomioon otettavista asioista.

Opastusta ja uuden opettelua voivat tarvita myös pitkään yrityksessä toimineet työntekijät esimerkiksi uusia koneita, laitteita ja tietojärjestelmiä käyttöön otettaessa. Seuraava esimerkki kuvaa koneiden käyttöön ja vianetsintään liittyvän ohjeistuksen kehittämistä:

Taulukko 12: Koneiden käytön ja vianetsinnän ohjeet tehostivat toimintaa

Lähtötilanne

Yrityksellä on runsaasti erilaisia materiaalinkäsittely- ja tuotantokoneita. Koneiden käyttö ja toiminnan valvonta vaativat erilaisia osaamisia ja taitoja. Yrityksen kokeneemmat työntekijät osaavat ja hallitsevat suurimman osan koneista ja niiden toiminnan eri tilanteissa sekä kei-not virhetilanteista selviytymiseksi. Kaikki kokeneistakaan työntekijöistä eivät kuitenkaan osaa perusteellisesti kaikkien koneiden säätöjä ja toimintaa. Koneet ovat jo varsin iäkkäitä, mikä lisää vikaantumisriskiä ja toimintahäiriöitä. Viat ja häiriöt pyritään selvittämään ja korjaamaan mahdollisimman pitkälle omin voimin, mutta jos vikaa ei pystytä itse korjaamaan, tilataan ammattitaitoinen huolto paikalle. Yrityksen toimistossa on kaikkien koneiden yksityiskohtaiset käyttöohjeet saatavilla.

Kehittämistoimenpiteet

Koneiden viereen kiinnitettiin ohjelehdet vikatilanteiden varalta. Pikaohjeet toteutettiin lami-noituina sivuina, jolloin ne kestävät käyttöä ja niitä voi säilyttää koneen vieressä. Ohjeissa on kyseisen koneen tunnistetiedot ja asennusliikkeiden yhteystiedot. Tämä antaa vähem-män kokeneille työntekijöille varmuutta toimia vikatilanteissa sekä tehdä vianselvitys oikealla tavalla.

Kehittämisen hyödyt

Pikaohje auttaa jokaista työntekijää selvittämään itsenäisesti ja nopeasti yleisimmät virheti-lanteet ja tarkistamaan seikat, joiden avulla voidaan määritellä, missä vika todennäköisim-min on. Ohje nopeuttaa myös omatoimisen laitekorjauksen tekemistä, ja mikäli sen avulla ei konetta saada toimimaan, myös ongelman paikallistamista ja huollon tilaamista. Tiedon et-sintään kuluva aika lyhenee merkittävästi. Ohjeet vähentävät myös työntekijöiden tarvetta keskeyttää muiden töitä vian ilmetessä.

Perustan perehdytykselle luo näkemys yrityksen toiminnasta ja työn prosesseista sekä tehtä-vissä vaaditusta osaamisesta. Dokumentoimalla asiat perehdytysasiakirjoiksi, työhajeiksi ja koneiden käyttöohjeiksi, perehdytyksestä ja työssä toimimisesta tulee entistä systemaattisem-paa. Riittävä perehtyminen parantaa työntekijän kokemusta työn hallinnasta ja kykyä toimia työpaikalla sekä tehdä työtä turvallisesti ja terveellisesti. Töitä ei enää tehdä muistin varassa

tai jokaisen henkilökohtaisten kokemusten tuomalla “varmuudella”. Työn laatu ja tekemisen tavat vakioituvat, ja työaika käytetään tehokkaasti.

Henkilöstön osaamisen kartoittaminen aika ajoin on tärkeää. Tiviittori-kysely on yksi keino tieto- ja viestintätekniisten taitojen kartoittamiseen ja henkilöstön osallistamiseen. Kartoitus voi nostaa esille asioita, joista henkilöstön olisi saatava lisäkoulutusta. Toisaalta henkilöstöllä voi olla sellaista osaamista ja asiantuntemusta, jota yrityksen johto ei tiedä heillä olevan ja jota voidaan käyttää yrityksen kehittämisessä. Työntekijä voi esimerkiksi harrastaa videon ja kuvan käsittelyä ja olla harjoittanut taitojaan pitkällekin vapaa-aikanaan. Taitojen käyttöön ottaminen työssä voi innostaa työntekijää, joka pääsee soveltamaan osaamistaan ja työskentelemään kiinnostuksensa parissa.

3.5 Siisteys, järjestys ja turvallisuus työssä

Hankkeessa havaittiin, että työaika käytetään yrityksissä muun muassa tavaroiden etsimiseen tai sellaisten asioiden tekemiseen käsin, mitä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä voisi tehdä ihmisen puolesta. Työympäristön siisteydessä ja järjestyksessä oli puutteita. Keskeinen haaste on se, että yrittäjä ja henkilöstö tottuvat vallitseviin työolosuhteisiin ja työskentelytapoihin. Työntekijät tyytyvät tekemään töitä puutteellisissa työympäristöissä, ja työskentelytapojen kriittinen arviointi ja kehittäminen unohtuvat. Jos yritysjohto ei kiinnitä työolosuhteisiin huomiota, eikä ryhdy niitä kehittämään, vallitsevat olosuhteet säilyvät.

Joskus yritys tiedostaa itse työympäristöön ja työskentelytapoihin liittyviä haasteita, mutta kokee muutokseen ryhtymisen hankalaksi. Yrityksillä on epätietoisuutta siitä, miten muutoksen läpivienti tulisi organisoida. Tämä saattaa viivästyttää toimenpiteisiin ryhtymistä tai johtaa siihen, että toimenpiteitä ei tehdä lainkaan.

3.5.1 Varastohallinnan haasteita

Yrityksissä ei suinkaan aina huolehdita saapuvien tavaroiden kuljettamisesta varastopaikalleen, eikä niitä välttämättä kirjata varastojärjestelmään. Niinpä varastosta ei aina löydy tilauksen toimittamiseen tarvittavia materiaaleja ja tuotteita, joten niitä tilataan lisää. Myöhemmin huomataan “tuplatavarat” varastossa. Koska systemaattisuus kirjauksissa ja varastopaikkojen käytössä puuttuu, yritys investoi turhaan hankintaan ja kuluttaa työaika turhaan tekemiseen.

Perusongelmana yrityksissä oli usein se, että varastopaikkoja ei oltu systemaattisesti numeroitu ja merkitty, eikä eri tuotteille ollut määriteltyjä varastopaikkoja. Niinpä sijaintitietojen ylläpito oli lähes mahdotonta. Lisäksi materiaalien ja tuotteiden koodit saattoivat olla sekava vyyhti omia, toimittajan ja asiakkaan käyttämiä koodistoja.

Alkuun varastohallinnan kehittämisessä yritys pääsee sillä, että se merkitsee ja numeroi varastopaikat. Yrityksessä on tehtävä päätös siitä, mitä koodistoa materiaaleille ja tuotteille käytetään. Usein selkeintä on käyttää yrityksen omia koodeja sekä laatia toimittajien ja asiakkaiden tuotekoodeja varten yksiselitteiset muunnostaulukot. Näin omat koodit tulevat tutuiksi työntekijöille ja virheiden mahdollisuus vähenee. Tuotekoodit ja numeroidut varastopaikat mahdollistavat myös viivakoodin tai vastaavan järjestelmän käyttöönoton. Tällöin tuotteet ja varastopaikat voidaan lukea sähköisesti, mikä nopeuttaa toimintaa ja vähentää virheitä entisestään. Tiedot siirtyvät sähköisesti yrityksen varastokirjanpitoon ja muihin järjestelmiin ja ovat jatkuvasti ajan tasalla. Ajantasaisia tietoja voidaan puolestaan hyödyntää esimerkiksi tarvikkeiden tilausrajojen asettamisessa tai vaikkapa varastoon kertyneiden tuotteiden alennusmyyntikampanjassa. Kasvava varastonarvo saadaan kuriin, ja toimitusvarmuus paranee.



Kuva 6: Numeroidut hyllypaikat parantavat varastohallintaa

Uusia järjestelmiä ja uudenlaisia käytäntöjä kehitettäessä keskeistä on huomioida, minkälaista osaamista ja toimintaa ne edellyttävät ja keneltä sekä miten työn muutosta voidaan parhaiten tukea. Jos kukin kirjaa varastotietoja omalla tyylillään, varastojärjestelmä ei pysy ajan tasalla. Yhtenäinen toimintatapa on edellytys paremmalle varastohallinnalle, oli kirjausvälineenä sitten paperi, Excel tai erityinen varastojärjestelmä. Muutokselle ja uusien toimintatapojen kehittämiselle sekä järjestelmän käytön opettelulle onkin varattava riittävästi aikaa.

3.5.2 Työympäristön siisteys ja järjestys

Työympäristöjen siisteys ja järjestys olivat yksi keskeinen kehittämiskohde. Hanke tarjosi yrityksille toimintaympäristön siisteyden ja järjestyksen parantamiseen muun muassa Lean -johtamisfilosofiaan perustuvaa 6S menetelmää.

Lean on Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta Japanissa kehitetty tuotannon johtamisen periaate, joka näkyy tuotannon organisoinnissa ja jatkuvassa kehittämistyössä. 6S on menetelmä, joka auttaa työyhteisöä varmistamaan työpaikan siisteyden, järjestyksen ja turvallisuuden.

Seuraava esimerkki kuvaa, miten ja minkälaisin tuloksin eräässä hankkeeseen osallistuneessa yrityksissä kehitettiin tuotantotilojen siisteyttä ja järjestystä 6S-menetelmää soveltaen:

Taulukko 13: Esimerkki 6S-menetelmän soveltamisesta tuotantotiloissa

Lähtötilanne

Yrityksessä ei siivottu eikä työvälineitä järjestetty paikoilleen, kun työ saatiin valmiiksi. Tämä oli johtanut siihen, että työpaikan toimitilat olivat epäsiistit, työvälineet olivat usein hukassa ja liikkuminen tuotantotiloissa hankalaa. Käytävät olivat täynnä roskaa ja työvaiheista ylijääneitä materiaaleja sekä työvälineitä, joita ei sillä hetkellä tarvittu. Sekä henkilöstö että yritysjohto näkivät, että asialle pitäisi tehdä jotain. Muutosta jarrutti ajatus siitä, että järjestyksen ylläpitäminen on hankalaa ja vie liiaksi työaikaa.

Kehittämistoimenpiteet

Yritys otti käyttöön 6S -toimintamallin, jonka avulla se loi yksinkertaiset pelisäännöt ja seurannan. Kaikki tarpeettomaksi luokiteltu tavara hävitettiin tuotantotiloista. Työpisteessä merkittiin selkeät paikat niille työvälineille, joita kyseisessä työvaiheessa tarvitaan. Muut harvoin tarvittavat työvälineet siirrettiin varastoon, uudelleen järjestetyt työpisteet valokuvattiin ja jokaiseen laadittiin lyhyt selitys siitä, mihin kuntoon työpiste tulee jättää työn päättyessä. Valokuvat toimivat osana tätä selitystä. Järjestyksen säilyttämiseksi sovittiin nopeat rutiinitarkastukset kerran viikossa. Niiden perusteella pidettiin työpistekohtaista pisteytystä järjestyksestä. Halutulle siisteys- ja järjestystasolle asetettiin tavoitteet. Jos tulokset ovat tavoitteiden mukaiset, kyseisin työpisteen työntekijät saavat yhteiseen virkistyskassaan tietyn summan, jonka he voivat käyttää yhdessä työhyvinvointia edistävään toimintaan mielenkiintonsa mukaisesti.

Kehittämisen hyödyt

Siisteys, työviihtyvyys ja työn tuottavuus nousivat selvästi. Työntekijöiden sitoutumisesta uuteen toimintamalliin kertoo se, että siisteys ja järjestys myös säilyi yrityksessä kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen.

Työn vakiointiin tähtäävien menetelmien, kuten 6S:n käyttöönotto työpaikalla saattaa huolestuttaa työntekijöitä, jos he päättelevät työn vakioimisen johtavan lisääntyvään työntekijän tarkkailuun. Mitään kehittämismenetelmää ei kuitenkaan ole luotu henkilöstön tarkkailemiseen, vaan menetelmien tarkoituksena on yksinkertaistaa työtä, jotta se on entistä sujuvampaa. Samalla varmistetaan työn laatu asiakkaalle. Säästynyttä työaikaa voidaan käyttää työn edelleen kehittämiseen. Loputon "säätäminen" työn eri vaiheissa ei ole kenenkään etu.

3.5.3 Työturvallisuus ja henkilösuojaimet

Osassa yrityksiä havaittiin työympäristöön ja henkilöstön suojaamiseen liittyviä puutteita. Töitä tehtiin kovilla, likaisilla ja märillä alustoilla ilman, että työntekijä oli kunnolla suojautunut mekaaniselta paineelta, lialta tai työvaatteiden kastumiselta. Työtä tehtiin materiaaleista irtaavan pölyn keskellä, ja ilmastointi oli monin paikoin huono. Siivoamattomuus lisäsi pölyn työntekijöille aiheuttamaa kuormitusta. Valaistus oli puutteellista. Työtilojen vetoisuus ja talviaikainen kylmyys ja kesällä liiallinen kuumuus olivat työolosuhteita, johon oli monin paikoin totuttu. Työssä sattuneet kohtuullisen suuretkin tapaturmat, kuten sormen menetykset, olivat saattaneet unohtua ja palautuivat mieleen vasta hankeasiantuntijoiden haastattelukysymysten myötä.



Kuva 7: Henkilösuojaimet käytössä

Työhyvinvointia ja työturvallisuutta voidaan parantaa tekemällä pieniä asioita yhdessä henkilöstön kanssa, esimerkiksi paneutumalla yhdessä sopivien henkilösuojainten, kuten polvisuojien tai kypärien hankintaan. Työturvallisuus ja -hyvinvointi ei välttämättä parane sillä, että kaikille työntekijöille hankitaan tietyt henkilösuojaimet, koska sellaiset pitää lain mukaan olla. Sen sijaan on tarpeen selvittää, millaiset henkilösuojaimet soveltuvat parhaiten eri työtehtäviin. Työntekijöillä on myös erilaisia mieltymyksiä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka on huomioitava henkilösuojainten valinnassa. Vaihtoehtoja suojaimissa löytyy runsaasti.

Seuraava esimerkki kuvaa sitä, miten ja miksi henkilösuojainten valinta ja työympäristön parantaminen henkilöstöä osallistaen paransi sekä työturvallisuutta että työhyvinvointia:

Taulukko 14: Henkilöstön osallistuminen työturvallisuuden kehittämiseen

Lähtötilanne

Työntekijät käyttivät henkilösuojaimia vähän, vaikka niiden käytölle oli selvä työturvallisuudesta nouseva tarve. Työntekijöiden mielestä hankalat työasennot ja raskaat toistot hankaloittivat työn tekemistä.

Kehittämistoimenpiteet

Yrityksen johdon kanssa käytiin läpi erilaisia vaihtoehtoja henkilönsuojainten valikoimista sekä menetelmiä työntekijöiden motivoimiseksi suojainten käyttöön. Myös markkinoiden uusia vaihtoehtoja esiteltiin. Viikkopalaverissa keskusteltiin henkilöstön kanssa työn vaaroista ja riskeistä. Henkilösuojainten toimittaja pyydettiin työpaikalle. Työntekijät saivat sovittaa eri suojainvaihtoehtoja. Henkilöstö valitsi omien mieltymysten mukaan kypäriä, polvi-, käsi- ja hengityssuojaimia. Työssä käytettävät työkalut ja -välineet järjesteltiin sovittuihin paikkoihin. Järjestyksen ylläpitoon sovittiin pelisäännöt. Työpisteisiin haettiin erilaisia fyysistä kuormitusta ehkäiseviä ratkaisuja, kuten työpistemattoja. Työn sujuvuutta ja työturvallisuutta parannettiin visuaalisin merkinnöin.

Kehittämisen hyödyt

Oikein valitut henkilönsuojaimet ja henkilöstön ottaminen mukaan niiden valintaan madalsivat suojainten käytön kynnystä sekä edistivät työn sujumista ja turvallisuutta. Itse valittujen henkilönsuojainten käyttö sitoutti työntekijät niiden jatkuvaan käyttöön. Työergonomia parani ja työn sujuvuus lisääntyi.

Yritysjohdo voi auttaa työntekijöitä tiedostamaan työn vaarat ja riskit keskustelemalla niistä henkilöstön kanssa. Tämä on viesti henkilöstölle siitä, että työnantaja pitää työturvallisuutta tärkeänä asiana ja välittää työntekijöidensä turvallisuudesta.

Kuormittumisen kannalta tärkeää on huomioida sekä kokonaiskuormitus että yksittäisiä kuormitustekijöitä. Vaikka tärkeää on poistaa tai vähentää vaarallisia tai erityisen kuormittavia tekijöitä, kokonaiskuormitusta voi vähentää myös kehittämällä pieniä asioita. Esimerkiksi fyysisesti raskaassa työssä on erityisen tärkeää, että työkalut ovat oikealla korkeudella helposti saatavilla.

Työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun työympäristössä ja henkilösuojainten valintaan voi saada merkittäviä muutoksia aikaan lyhyessä ajassa. Kun kehittämiseen lähdetään avoimin mielin, yrityksissä pystytään tekemään paljon muutoksia sujuvamman, terveellisemmän ja turvallisemman työympäristön rakentamiseksi.

4 Suosituksia kehittämistoimenpiteistä pk-yrityksissä

Nopeasti muuttuvassa työelämässä yritykset tarvitsevat yritysjohtosta lähtevän strategisen kehittämisen rinnalle osallistavaa yhteistä kehittämistä, jonka avulla työntekijöiden innovatiivisia ratkaisuja ja oivalluksia voidaan entistä paremmin käyttää tuottavuutta ja työhyvinvointia palvelevan uudistumisen lähteenä. TuotTo-hankkeeseen osallistuneet yritykset pitivät kehittämiseen panostamista tärkeänä. Työhyvinvointi kiinnostaa yrityksissä, ja tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välillä nähdään selvä yhteys. Työhyvinvointia ja työn sujuvuutta halutaan kehittää parantamalla toimintatapoja, työympäristöjä ja tietojärjestelmien käyttöä.

4.1 Pk-yrityksen tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämismalli

TuotTo-hankkeessa tunnistettiin yleisiä pienten ja keskisuurten yritysten tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen keskeisesti vaikuttavia asioita. Hanke tarjosi yrityksille kehittämismallin, joka perustui yrityksen toiminnan hahmottamiseen muuttuvana toimintajärjestelmänä (ks. luku 2). Hankkeessa harjoiteltiin tarkastelemaan yrityksen kehityshaasteita kokonaisuutena. Ensin selkeytettiin yrityksen toiminnan muutosta ja kehityspolkua, ja sitten tarkasteltiin arkisen työn häiriöitä ja työhyvinvoinnin haasteita merkinä kehitystarpeista.

Kehittämisen onnistumisen kannalta keskeistä oli yhteisen tilannekuvan rakentaminen ja yhteisen kehittämistavoitteen määrittely yrityksessä. Niiden avulla toisistaan irralliset kehittämisspinnit yhdistettiin työn kokonaisuuden kehittämiseksi. Tavoitteena olivat konkreettiset kehityskokeilut, joihin yritykset saivat halutessaan lisätukea hankkeen asiantuntijoilta. Kehityskokeilut painottuivat yritysکوhtaisesti seuraaviin teemoihin: tietojärjestelmien hankinta ja käyttö, viestintä ja tiedotuskäytännöt, työn organisointi, perehdytys sekä työympäristön siisteys ja järjestys ja henkilösuojainten käyttö. (Käytännön kehittämistyötä ja sen tuloksia kuvasimme luvussa 3.) Hankkeen lopuksi yrityksissä kerättiin tietoa kehittämisen etenemisestä ja arvioitiin tuloksia yhdessä hankeasiantuntijoiden, johdon ja henkilöstön kanssa.

Taulukko 15: Saavutuksia hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä

TuotTo-hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä saavutettiin seuraavaa:

Tulkinta muutoksesta. Yritykset tunnistivat toimintansa muutoksen aikajanalla “ennen–nyt–tuleva”. Ne rakensivat yhteisen ymmärryksen yrityksen nykyisestä muutosvaiheesta.

Muutoksen ja yrityksen haasteiden yhteys. Yritykset hahmottivat toiminnan muutoksen ja työssä ilmenevien haasteiden välisen yhteyden.

Työhyvinvoinnin ja muutosvaiheen yhteys. Yritykset tunnistivat tapoja, joilla työhyvinvointiin liittyvät ilmiöt kytkeytyvät muutokseen tai meneillään olevaan muutosvaiheeseen.

Tulkinta yritykselle suotuisasta kehityssuunnasta lähitulevaisuudessa. Yritykset hahmottivat toivottavan ja mahdollisen suunnan kehittämiseksi ja kehittymiseksi. Ne määrittivät sitä, millainen toiminta ratkaisisi kehitykseen liittyviä haasteita työssä.

Kehityskokeilujen suunnittelu, toteutus ja arviointi. Yritykset valitsivat konkreettisia kehityskohteita, suunnittelivat ja toteuttivat niitä sekä arvioivat tuloksia.

Toiminnan muutoksen analyysin tuloksena tuotettiin yritykseen entistä parempi ymmärrys siitä, mistä nykyiset toiminnan haasteet ja häiriöt johtuvat. Vaikka kaikissa yrityksissä ei ollut tarvetta toimintakonseptin uudistamiseen, yksittäisistäkin kehittämiskohteista keskusteltiin osana yrityksen kokonaistoiminnan parantamista. Näin luotiin yritykseen yhteistä tietoisuutta siitä, että tilanteet eivät ole sattumia, työkavereiden huolimattomuutta tai esimiehen huonoutta. Työn häiriöissä ja sujumattomuudessa on sen sijaan kyse koko työn toimintajärjestelmän muutostilanteesta. Myös hyvin toimiviin asioihin kiinnitettiin huomiota: mistä asioista yrityksen on tärkeä pitää kiinni myös jatkossa?

Tulkintaa toiminnan muutoksesta ja uusista ratkaisuista tehtiin yhteistyössä johdon, esimiehen ja työyhteisön kanssa. Samalla päästiin yhdessä etsimään ratkaisuja, jotka johtavat toivottuun tulevaan kehityskulkuun. Nämä tuottivat perustaa sille, mihin kehittämistä suunnataan. Tämän jälkeen valittiin tärkeimmät seuraavaksi kehitettävät asiat, joilla yrityksen toimintaa, työn sujuvuutta ja työhyvinvointia viedään parhaiten eteenpäin. Lisäksi määriteltiin arkisia kehittämissäytäntöjä, jotka soveltuivat juuri kyseisen yrityksen toimintaan.

4.2 Pk-yrityksen kehittämisen TOP10

Seuraavassa esitämme hankkeessa saatujen kokemusten perusteella yhteenvedon pienten ja keskisuurten yritysten keskeisistä kehitysmahdollisuuksista. Kehittämistoimenpiteet eivät ole tärkeysjärjestyksessä, vaan toimenpiteiden soveltuvuus kullekin yritykselle riippuu juuri kyseisen yrityksen kehitysvaiheesta ja -tarpeista.

Taulukko 16: Pk-yrityksen kehittämisen TOP10

| Kehittämisen TOP10 | |
|--------------------|---|
| 1. | Erilaisten käytössä olevien tietojärjestelmiin perehtyminen, niiden ominaisuuksien hyödyntämisen tehostaminen ja tietojärjestelmien integrointi tarvittaessa asiantuntija-apua hyödyntäen siten, että esimerkiksi tietojen kirjaamisen tarve moneen paikkaan vähenee ja ajantasainen seurantatieto (tilaukset, varastot, konekuormitus, työajat jne.) lisääntyy. |
| 2. | Varastohallinnan kehittäminen tarjoaa monia mahdollisuuksia siisteyden ja järjestyksen parantamiseen. Keinoja ovat muun muassa numeroidut varastopaikat, tuote- ja materiaalikoodiston selkeytys, viivakoodien käyttöönotto ja tilausrajojen asettaminen. |
| 3. | Työmääräinten digitalisointi ja käytön laajentaminen työn suunnittelusta ja ohjauksesta tilaus-laskutusprosessin online välineeksi ja seurannan työkaluksi. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi työaikojen, materiaalien, tarvikkeiden, mittauksen ja poikkeusten merkintää sekä niiden hyödyntämistä laskutuksessa ja toiminnan kehittämisessä. |
| 4. | Sisäisen viestinnän tehostaminen etsimällä toimivat käytännöt ylimmän johdon, työnjohdon ja henkilöstön keskinäiseen viestintään toimipaikan sisällä ja toimipaikkojen välillä. Toimenpiteitä ovat esimerkiksi säännölliset, systemaattiset ja tarkoituksenmukaiset kokouskäytännöt päivittäisille ja pidemmän aikavälin asioille sekä toiminnan jatkuvan kehittämisen välineiksi. Myös digitaaliset viestintäkanavat, kuten sähköinen kalenteri, Skype ja WhatsApp voivat olla hyödyllisiä sisäisessä viestinnässä. |
| 5. | Työnjaon, toimenkuvien ja vastuiden selkeyttäminen. Erityisesti yrityksen kasvessa tärkeää on aika ajoon pohtia, onko organisointi, työnjako, tehtävät ja vastuut tarkoituksenmukaisia ja toiminnan sujuvuutta ja työhyvinvointia tukevia. |
| 6. | Perehdytyksen tehostaminen esimerkiksi laatimalla perehdytyskansioon ohjeet ja perehdytyskäytännöt, perehdytyksen tarkistuslistat ja muut keskeiset materiaalit sekä kouluttamalla perehdyttäjiä. |

| | |
|-----|--|
| 7. | Henkilöstön osaamistarpeiden tunnistaminen ja koulutus, opastus ja harjoittelu jokaisen työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti aina, kun työhön tehdään muutoksia. |
| 8. | Työympäristön siisteyden, järjestyksen ja turvallisuuden kriittinen arviointi ja tarvittavien toimenpiteiden käynnistäminen yhdessä henkilöstön kanssa ja tarvittaessa asiantuntijoita hyödyntäen. Toteuttamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi 6S-menetelmää. |
| 9. | Yhteisen kehittämisen systematisointi ja lisääminen. Yhteisen ymmärryksen luominen yrityksen tilanteesta ja kehityssuunnasta. Asiakaspalautteen, poikkeamaraporttien jne. läpikäynti ja hyödyntäminen yhdessä. Henkilöstön kuuleminen työn kehittämistarpeista esimerkiksi ottamalla käyttöön valkotaulu, johon työntekijät voivat kirjata puutteita ja kehittämisehdotuksia ja jota käydään systemaattisesti läpi. |
| 10. | Selkeä kehittämissuunnitelma, kehittämisvastuiden jako ja kehittämisen seuranta. |

5 Hankekehittämisen mahdollisuudet, haasteet ja hyödyt – arviointia pk-yrityksissä

Kehittämishankkeeseen osallistumalla pienikin yritys saa mahdollisuuden tarkastella ja arvioida työolosuhteitaan ja työskentelytapojaan ulkopuolisen, puolueettoman asiantuntijuuden avulla. Kehittämistarpeet nousevat esiin, kun niihin aletaan kiinnittää huomiota. Näin saatetaan havaita puutteita, joiden korjaaminen ja parantaminen edistävät työn sujuvuutta, työturvallisuutta ja työhyvinvointia sekä niiden kautta työn tuottavuutta.

Kehittämisen käynnistäminen edellyttää yritykseltä avointa mieltä ja yrityksen kehittämistarpeiden täsmentämistä. Usein yritykset tunnistavat itse joitakin yksittäisiä ja konkreettisia kehittämiskohteita tai yleistä kehittämisen tarvetta. Hanke tarjoaa yrityksille apua kehittämistarpeen tarkan kohteen määrittelyyn sekä kehittämisen kokonaiskuvan jäsentämiseen ja täsmentämiseen.

Yritysjohto haluaa ennen kaikkea kuulla hankkeen asiantuntijoiden arvion siitä, miltä yrityksen toiminta näyttää ja mitä asioita yrityksessä voidaan korjata toisaalta helposti heti ja toisaalta pidemmällä aikavälillä. Moni yrittäjä/johtaja haluaa myös kuulla työntekijöiden näkemyksiä työstä. TuotTo-hankkeen puitteissa yrityksissä toteutetut, hankeasiantuntijoiden toteuttamat

henkilöstön haastattelut ovat elementti, jota yritykset eivät pysty itse toteuttamaan. Henkilöstöhaastattelut antavat työntekijöille mahdollisuuden keskustella työstään yrityksen ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Haastattelut tukevat kokonaisnäkemyksen muodostamista yrityksen kehittämistarpeista ja käynnistävät henkilöstön osallistumisen kehittämiseen. Hankkeen asiantuntijat voivat myös kerätä lisätietoa yrityksen toiminnasta ja työympäristöstä havainnoimalla tuotantoa ja tutustumalla yrityksen tietojärjestelmiin.

Yritykset tarvitsevat kehittämistukea erityisesti tietojärjestelmien hankintaan, integroimiseen ja käytön kehittämiseen, koska harvan pienen yrityksen osaaminen riittää niiden omaehtoiseen kehittämiseen. Tietoyhteiskunta- ja mediataitojen osaamisen arviointia Tiviittori-testillä pidettiin useimmissa yrityksissä haasteellisena. Jotta työntekijät saadaan osallistumaan Tiviittorin kaltaisiin osaamisen arviointiin, vaaditaan selkeät ohjeet, riittävä määrä kannustusta ja muistutuksia.

Yksi yritysten keskeisistä haasteita liittyy kehittämisen käynnistämiseen. Yrityksissä vallitseva kulttuuri, omaksutut ajattelumallit ja rutinoituneet työkäytännöt ohjaavat arkipäivää. Ne otetaan usein annettuna: "näin meillä toimitaan!" Johto tai henkilöstö ei osaa välttämättä tunnistaa ilman ulkopuolista asiantuntija-apua työn kehittämisen tarpeita. Toisaalta yrittäjillä saattaa olla tuntuma siitä, mitä yrityksessä pitäisi ryhtyä kehittämään, mutta he eivät oikein tiedä, miten päästä alkuun. Työn arjessa kehittäminen uhkaa unohtua, kun töiden tekeminen vie kaiken ajan. Metaforisesti voidaan todeta, että yrittäjällä on niin kiire juosta pyörän vierellä, ettei hän ehdi nousta sen selkään.

Nekin yritykset, jotka melko säännöllisesti kehittävät toimintaansa, kokevat muutosten läpiviennin yrityksessä olevan hankalaa. Vaikka ongelmakohdat tiedetään ja ratkaisuja on hahmoteltu, muutosta ei pystytä toteuttamaan niin, että työskentely muuttuisi. Tämä johtui monissa tapauksissa siitä, että toiminnan kehittäminen ei ollut muodostunut osaksi jokapäiväistä työtä eikä yhteiselle suunnittelulle, toteutukselle ja seurannalle ollut olemassa yhteisiä foorumeita. Työntekijät eivät välttämättä osallistuneet kehityskohteiden suunnitteluun, vaan heidän tehtäväkseen jäi uusien, valmiiksi määriteltyjen toimintatapojen tai työvälineiden käyttäminen työssään. Työntekijät eivät olleet riittävän tietoisia muutoksen taustoista ja tarpeesta. Sekä johto että henkilöstö olivat turhautuneita siihen, että ongelmia nousee esiin ja niihin keksitään ratkaisuja, mutta mikään ei muutu.

Monissa yrityksissä on siis vilpittösti tahtoa yhteiseen kehittämiseen, mutta aikaa tai toimintamalleja siihen ei ole. Yrityksen kehittämiskulttuuri on ohutta, eikä yritykselle ole muotoutunut kehittämisen käytäntöjä. Yritykset kaipaavatkin tukea kehittämiskulttuurinsa vahvistamiseen ja välineitä yrityksen kehittämiseen, joihin hanke voi antaa lisää pontta. Kehittämisen käynnistämistä edistää se, että hanke ja sen toimenpiteet tehdään henkilöstölle tutuksi esimerkiksi hankkeen esittely- tai aloituspalaverin avulla tai johto muilla keinoin viestii hankkeesta ja sen toimenpiteistä työntekijöille.

Yritykset pitävät arvokkaana kehittämisen suunnitteluun hankeasiantuntijoilta saamaansa apua. Eräs yritysjohtaja totesi, että henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen kehittämiseen eivät olisi onnistuneet yrityksessä ilman asiantuntija-apua ja osaamista. Yrittäjät vakuuttuvat kehittämisen tarpeista, kun kuulevat asiantuntijoiden arviot yrityksen toiminnasta. Puolueettoman ja asiantuntevan hanketiimin toimesta tehty henkilöstön kuuleminen koetaan yrityksissä hyväksi tavaksi saada kehittämistarpeita ja henkilöstön ideoita esiin.

Yritykset arvostavat hankkeen yrityksen kehittämiseen tuomaa raamia: suunnitelmaa, aikataulua ja seurantaa. Yrityksille syntyy käsitys siitä, miten kehittäminen tulee organisoida. Tärkeää on, että kehittämistoimien käynnistäminen ja vastuut sovitaan yrityksessä konkreettisesti:

- mitä tehdään?
- milloin toteutetaan?
- kuka vastaa mistäkin?
- missä ja miten aikaansaata arvioidaan?

Hankkeeseen kuuluvalla seurannalla on tärkeä merkitys kehittämistoiminnan vakiinnuttamisessa yritysissä. Kehittämistoiminta ei pääse sammumaan alkunostuksen jälkeen, kun kehittämisen tuloksia ja suuntaa seuraavat myös yrityksen ulkopuoliset asiantuntijat. Tarkoitus on, että yritykset oppivat jatkamaan seurantakäytäntöjä tulevaisuudessa myös omana toimintana. Seuranta- ja arviointipalaverin yhteydessä monet yritykset totesivatkin, että työn arjessa edistymistä ei usein huomaa, ja siksi on tärkeää tarkastella aika ajoin kehittämisen tuloksia. Silloin innostus kehittämiseen säilyy ja voidaan valita uusia kehityskohteita seuraaviksi askeleiksi.

Hankkeessa tehtiin arviointikysely (liite 1), johon vastasi 12 yrityksestä yhteensä 68 henkilöä. Näistä 21 henkilöä toimi johto- tai esimiesasemassa tai heillä oli työnjohtotehtäviä. Arviointikyselyn perusteella yritykset tunnistivat hyvää kehitystä tapahtuneen monissa asioissa esimiestyöstä ja työn organisoinnista aina työympäristön ja työilmapiirin paranemiseen (vastausten keskiarvot, liite 1). Erityisesti vastaajat kokivat, että kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja tulevasta kehityksestä sekä ymmärrys omasta ja työtoverien yhteisistä työprosesseista parani (liite 1, kuvat 2 ja 3). Myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä työn sujuvuuden koettiin parantuneen. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset olivat pääosin samansuuntaiset, mutta tietojärjestelmiin ja niiden käyttöön liittyvän kehittämisen sekä työympäristön paranemisen esmiehet arvioivat työntekijöitä positiivisemmin (liite 1, kuva 6). Kaiken kaikkiaan yritykset totesivat arviointipalaverissa, että heidän hankkeelle asettamansa tavoitteet oli saavutettu hyvin, kokonaiskuva yrityksen tilanteesta oli selkiytynyt ja yhteinen konkreettinen toiminnan ja työympäristön kehittäminen oli ollut hyödyllistä.

Kun työyhteisöjä tuetaan havainnoimaan, arvioimaan ja työstämään itse yhteisen työnsä haasteita ja kehittämään uudenlaisia toimintatapoja ja ratkaisuja työn haasteisiin, parannetaan samalla sekä työn hallintaa että työn sujuvuutta. Kun yrityksen tilannetta tulkitaan yhdessä, esimiehet ja työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat henkilökohtaisesti toiminnan uudistamiseen ja kehittämisen vastuunottoon. Yhteisessä kehittämisessä luodaan samalla yhteistä kieltä työpaikalla. Tämä tarkoittaa, että asioista puhutaan ja niitä ymmärretään yhtenevällä tavalla. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun luodaan uutta - oli kyseessä sitten uusi yrityksen toimintakonsepti, uudenlainen työprosessi tai vaikkapa uusi tuote.

Kun yritykset ottavat käyttöön hankeasiantuntijoiden tuella esimerkiksi siisteyden, järjestyksen ja turvallisuuden kehittämismenetelmiä ja henkilöstöllä rakentuu yhteinen tahtotila asioiden kehittämiseksi, kehittämisen nopeus voi yllättää. Onnistumisen kokemukset ruokkivat halua kehittää työtä jatkossakin yhteisvoimin.

"Yhdessä kehittäminen vaatii aikaa ja vaivannäköä. Siitä huolimatta se kannattaa. Suosittelen!"

Virpi Turkkila, talous- ja hallintojohtaja

6 Lukuvinkkejä ja lähdekirjallisuutta

Engeström, Y. (1987) Learning by expanding. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Kouri, I. (2010) Lean-taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Schaupp, M., Koli, A. Kurki, A-L., Ala-Laurinaho A. (2013) Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Virkkunen, J., Ahonen, H., Schaupp, M., & Lintula, L. (2010) Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Tykes, Raportteja Nro 70. Helsinki: Tekes.

Teknologiateollisuus (2017) 5S. MET-julkaisuja nro 16/2001.

Launis, M. & Lehtelä, J. (toim.) (2011) Ergonomia. Helsinki: Työterveyslaitos. www.julkari.fi/handle/10024/136841

Modig, N., Åhlström, P., Åhlstöm, P. & Tillman, M. (2013) Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin (1. p.). Tukholma: Rheologica Publishing.

Hokkanen, S. (2016) Varastonhoitajan käsikirja. [Kangasniemi]: Sho Business Development Oy.

Hyvää yleistietoa esimerkiksi varaston hallinnasta: <http://www.logistiikanmaailma.fi/>

Tässä mielenkiintoinen webinaari Leanwarelta sisälogistiikan kehittämiseen ja mittaamiseen: https://www.youtube.com/watch?v=_PxelpCbSQ&feature=youtu.be

Logy (2015) Kuormalavahyllyt ja varastoturvallisuus. Saatavissa: https://www.logy.fi/media/liitetiedostot/kuormalavahyllyt_ia_varastoturvalisuus_2015_web.pdf

Bartholdi, J. & Hackman, S. (2017) Warehouse & Distribution science. The Supply Chain & Logistics Institute H. Milton Stewart School of Industrial and Systems Engineering Georgia Institute of Technology Atlanta. Saatavissa: <https://www2.isye.gatech.edu/~jib/wh/book/editions/wh-sci-0.98.pdf>

7 Liitteet

TuotTo-hankkeen arviointikysely

Yhteenveto Tiviittorin tuloksista

TuotTo – Tuottavat toimintamallit

Kehitystoiminnan Arviointikysely

TuotTo-hankkeessa yritysten kehitystoiminnan edistymistä ja vaikutuksia arvioitiin kyselyn avulla. Kysely lähetettiin sähköisenä linkkinä joko koko henkilöstölle tai vain tiiviimmin hankkeeseen osallistuneille henkilöille.

Tiedote- ja ohje-osio:

Tässä osiossa kuvattiin lyhyesti yrityksen kehityshanke ja sen konkreettisia tavoitteita ja kehityskohteita, sekä annettiin vastausohjeet.

Arvioi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin oman työsi ja kokemuksesi perusteella, miten hanke on edistänyt työhyvinvointia ja työn sujuvuutta. Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.

Vastauskaala: 1 ei lainkaan - 5 erittäin paljon

Yrityskohtaiset kysymykset:

- Yrityksen meneillään oleviin kehityskohteisiin liittyvät 4-6 kysymystä

Missä määrin hanke on vaikuttanut yrityksenne toimintaan?

Esimerkkejä:

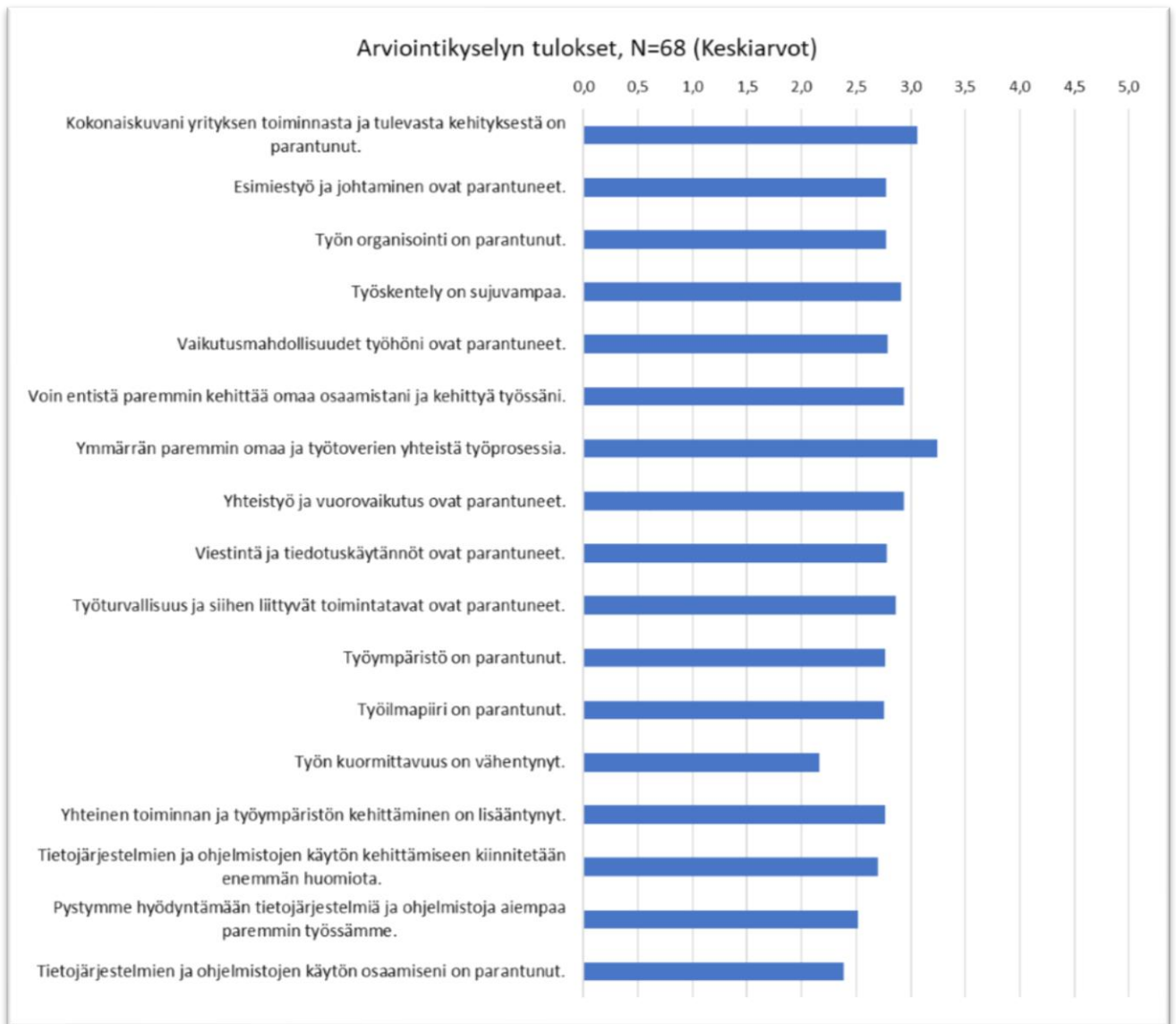
1. Turvallisuusasioista tiedottaminen on lisääntynyt.
2. Työvälineet ovat paremmin saatavilla ja huollettu.
3. Työpistekohtaisia työvälineitä on hankittu lisää.
4. Nykyiset työvuorojärjestelyt sopivat hyvin minulle.
5. Valaistusta työpisteissä on parannettu.

Kaikille yrityksille yleiset kysymykset:

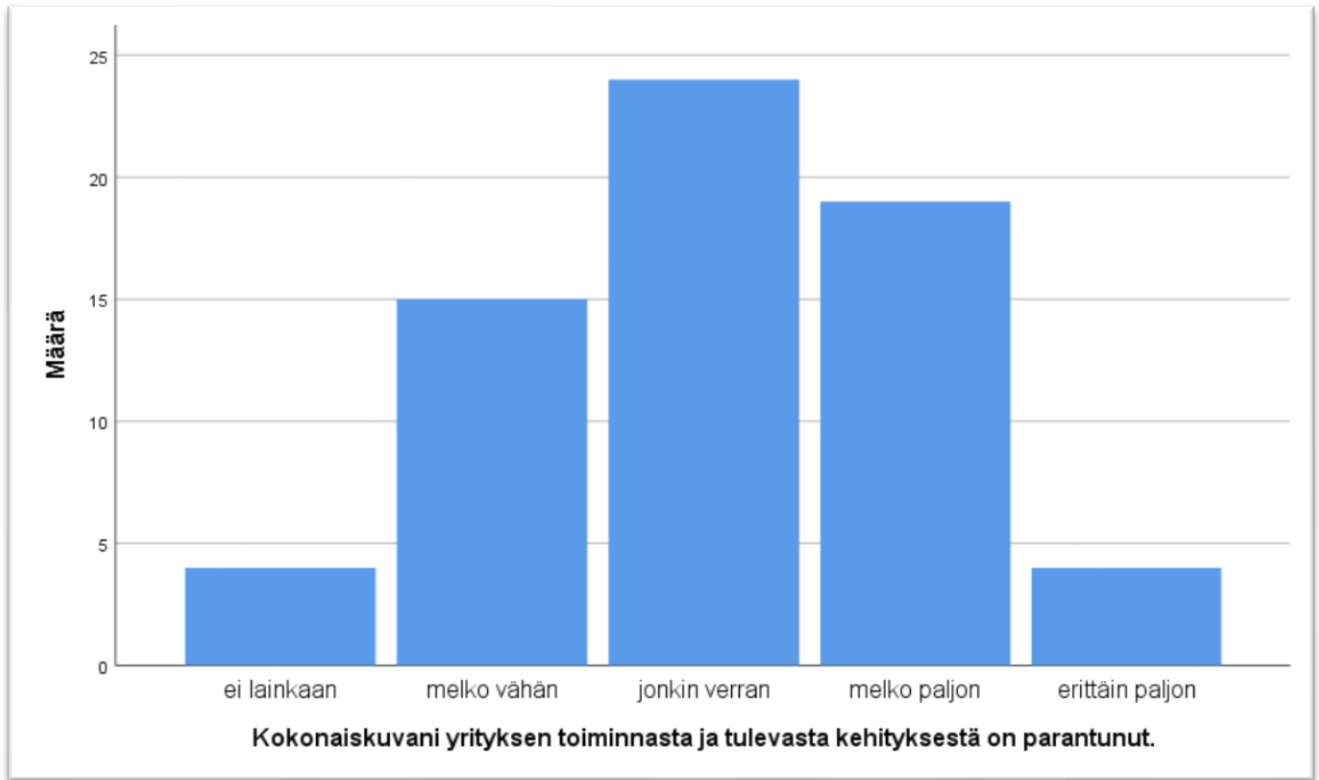
Missä määrin seuraavat asiat ovat parantuneet?

1. Kokonaiskuvani yrityksen toiminnasta ja tulevasta kehityksestä on parantunut.
2. Esimiestyö ja johtaminen ovat parantuneet.
3. Työn organisointi on parantunut.
4. Työskentely on sujuvampaa.
5. Vaikutusmahdollisuudet työhöni ovat parantuneet.
6. Ymmärrän paremmin omaa ja työtoverien yhteistä työprosessia.
7. Voin entistä paremmin kehittää omaa osaamistani ja kehittyä työssäni.
8. Tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käytön osaamiseni on parantunut.
9. Pystymme hyödyntämään tietojärjestelmiä ja ohjelmistoja aiempaa paremmin työssämme.
10. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat parantuneet.
11. Viestintä ja tiedotuskäytännöt ovat parantuneet.
12. Työilmapiiri on parantunut.
13. Työturvallisuus ja siihen liittyvät toimintatavat ovat parantuneet.
14. Työympäristö on parantunut.
15. Työn kuormittavuus on vähentynyt.
16. Yhteinen kehittäminen on lisääntynyt.

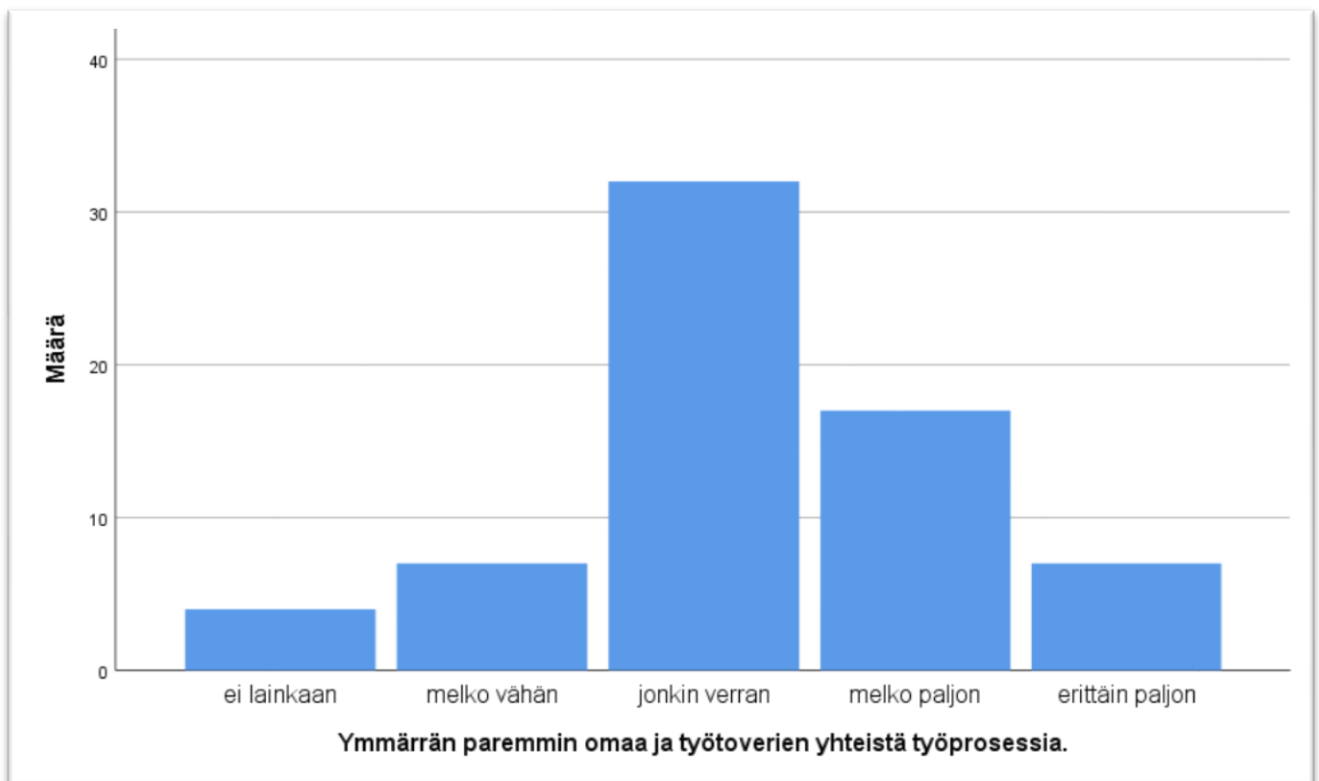
Liite 1: TuotTo-hankkeen arviointikysely



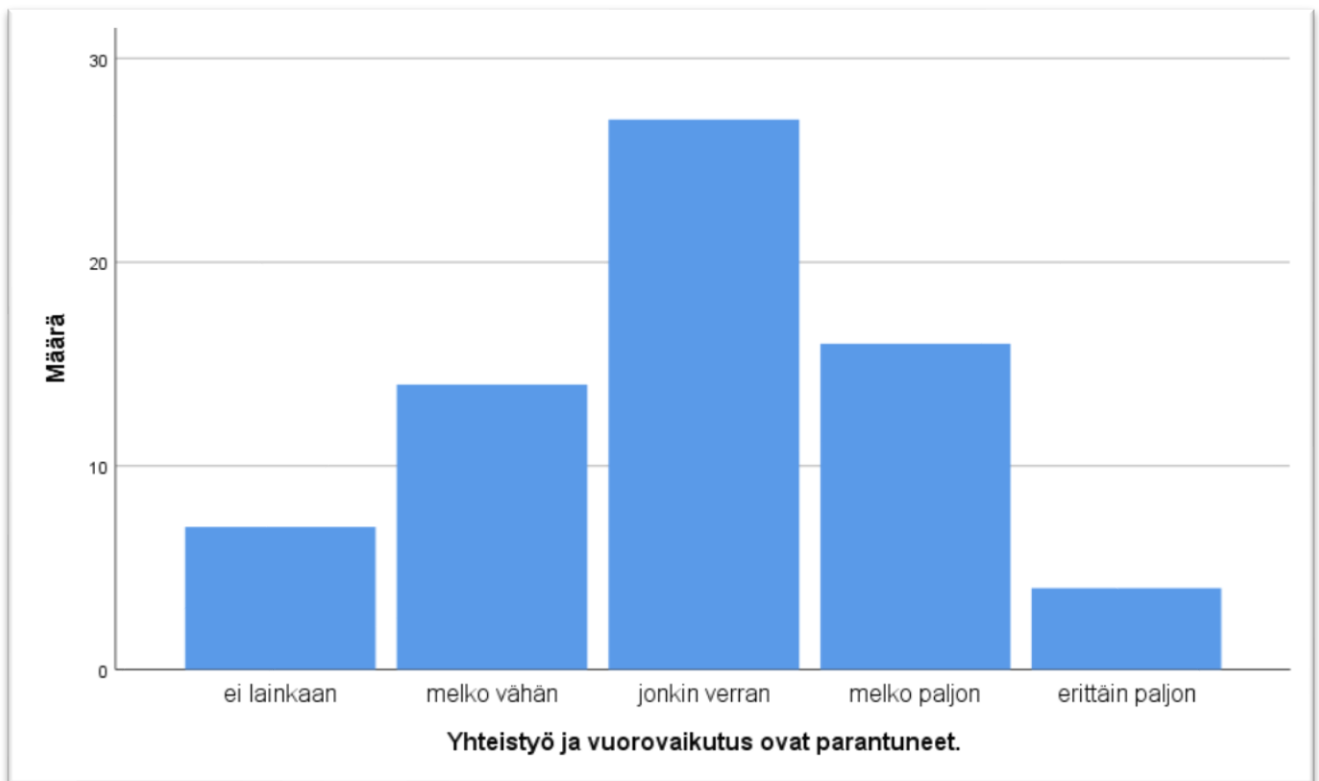
Kuva 1: Arviointikyselyn tulokset. Kyselyyn vastasi 12 yrityksestä yhteensä 68 henkilöä. Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan – 5=erittäin paljon.



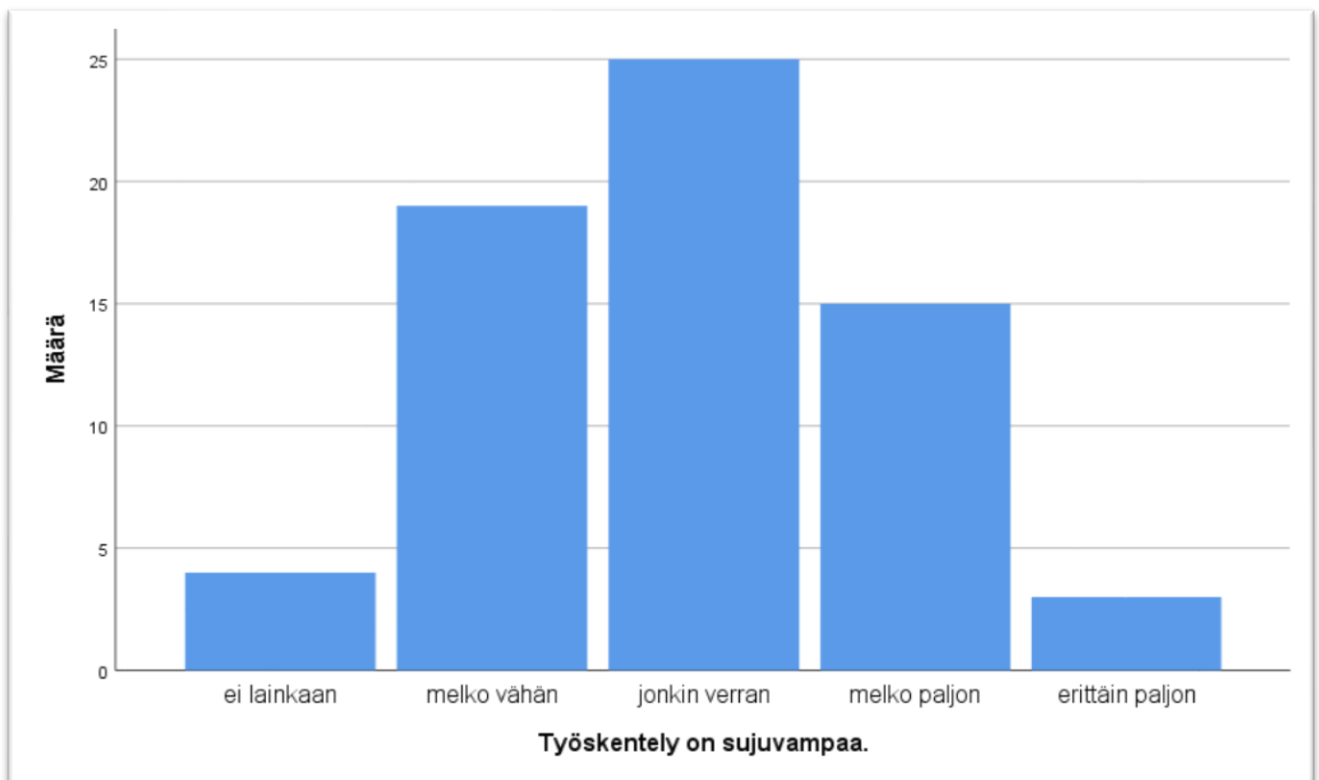
Kuva 2: Vastausten jakauma kysymykseen: Kokonaiskuvani yrityksen toiminnasta ja tulevasta kehityksestä on parantunut.



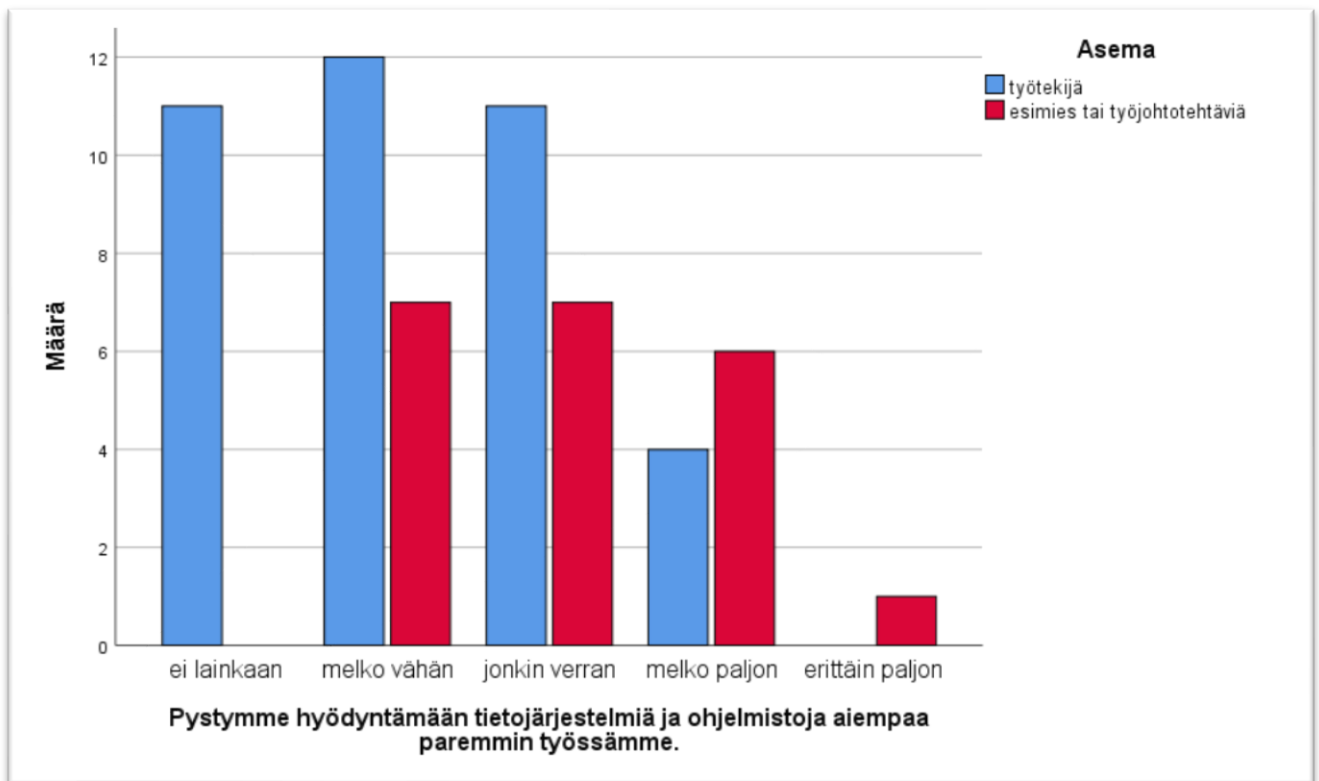
Kuva 3: Vastausten jakauma: Ymmärrän paremmin omaa ja työtoverien yhteistä työprosessia.



Kuva 4: Vastausten jakauma: Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat parantuneet.



Kuva 5: Vastausten jakauma: Työskentely on sujuvampaa.



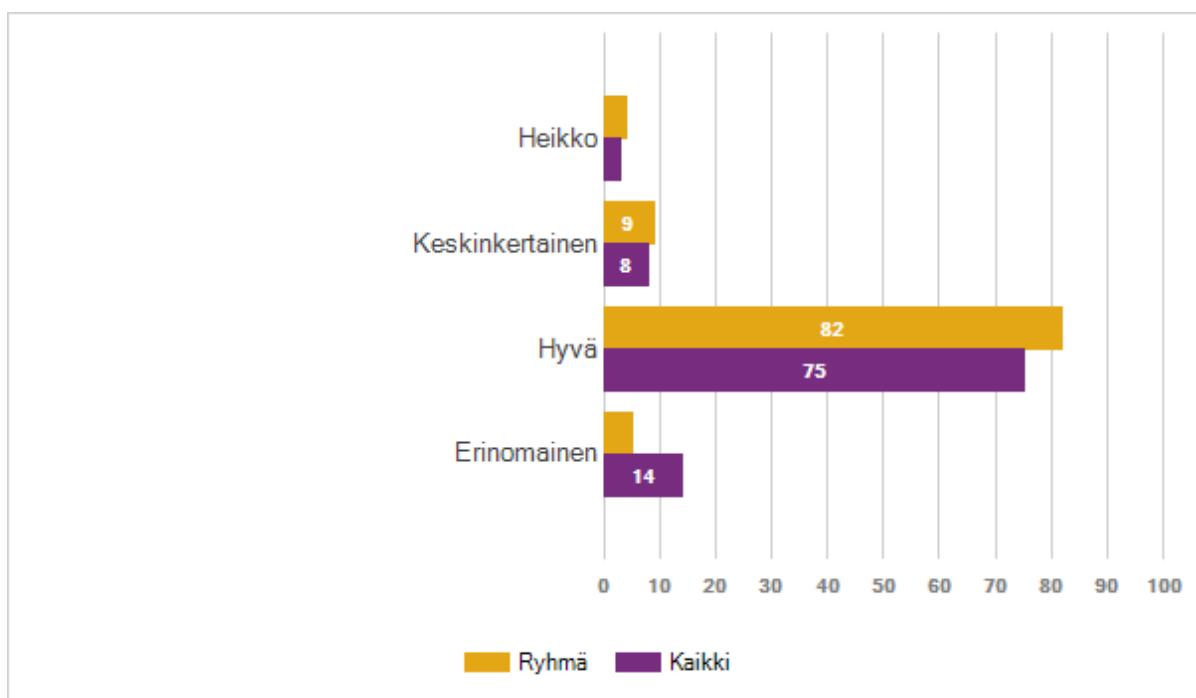
Kuva 6: Erityisesti esimiehet kokivat, että hankkeen tuloksena tietojärjestelmiä ja ohjelmistoja pystytään hyödyntämään entistä paremmin.

Testikohtainen yhteenvetoraportti

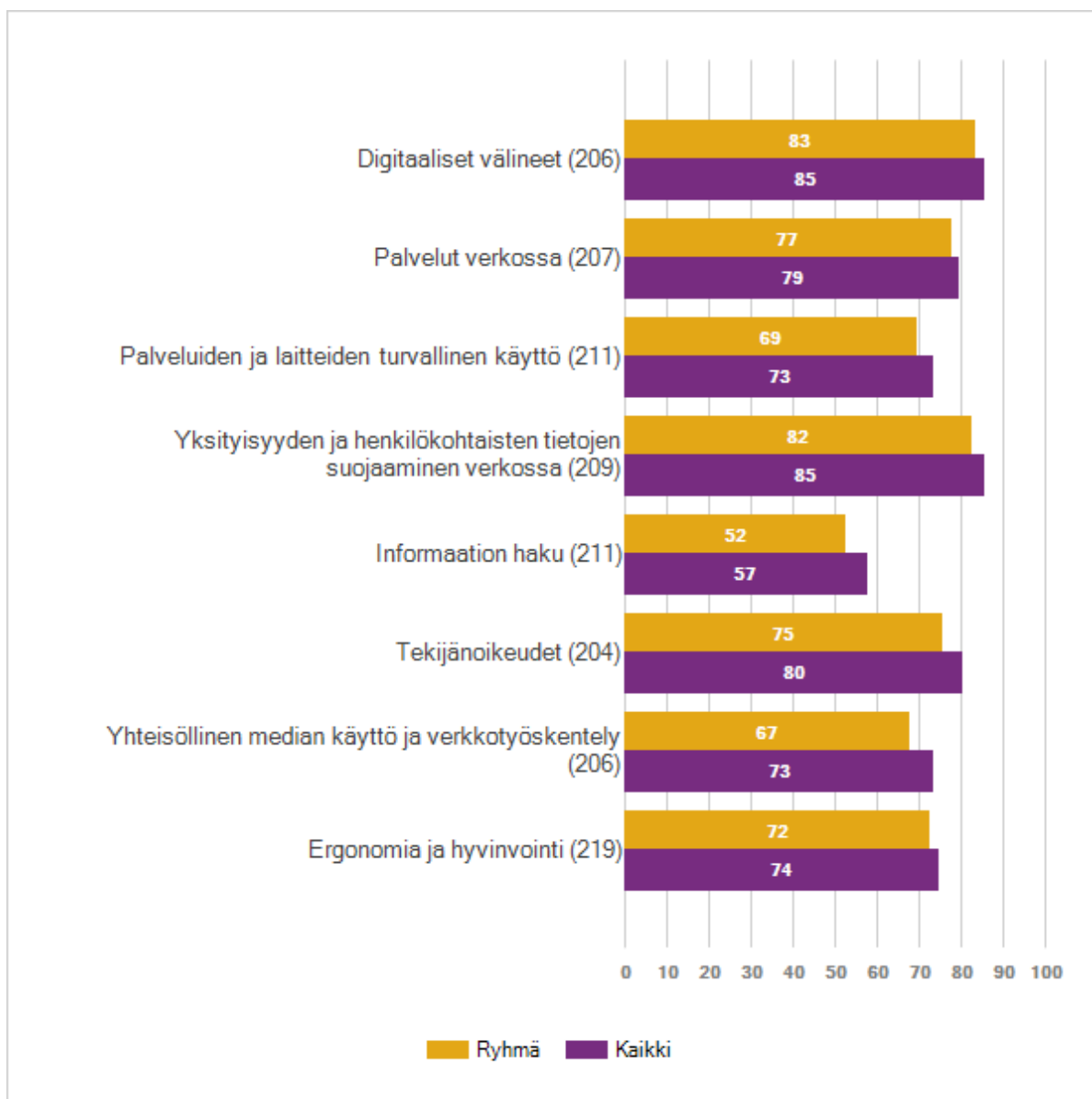
Organisaatio **TIEKE**
Testi: **Tietoyhteiskunta- ja mediataidot**
Vastanneita / Kutsuttuja: **230/407**

Oikeiden vastausten prosentuaalinen osuus:
75% tässä ryhmässä
78% kaikista jotka ovat vastanneet

Osallistujien tulokset on jaettu neljään tasoon: erinomainen, hyvä, keskinkertainen, heikko.



Vertailu kaikkiin testiin vastanneisiin



Ryhmän oikeiden vastausten osuus verrattuna kaikkiin testiin vastanneisiin. (Suluissa vastanneiden määrä)

Tietoyhteiskunta- ja mediataitojen ymmärtäminen ja osaaminen on keskeistä jokaiselle digitaalisia laitteita käyttävälle ja verkossa toimivalle henkilölle. Oman osaamisen arvioinnissa kartoitetaan tieto- ja viestintätekniikan perustaitojen hallintaa. Testin kaksi keskeistä osa-aluetta ovat elämä digitaalisessa maailmassa ja digitaalisten työkalujen käyttö.

Elämään digitaalisessa maailmassa sisältyy perustaidot erilaisten digitaalisten laitteiden ja välineiden hallintaan, ohjelmistojen yhteiskäyttöön sekä verkkoasiointiin ja verkkopalveluiden käyttöön. Palveluiden ja laitteiden turvallinen käyttö, yksityisyyden ja henkilökohtaisten tietojen suojaaminen sekä verkkojulkisuus ovat osa tietoyhteiskunta- ja mediataitoja.

Digitaalisten työkalujen käytössä keskitytään informaation hakuun, tekijänoikeuksien hallintaan, yhteisöllisen median käyttöön ja verkkotyöskentelyyn sekä ergonomiaan ja hyvinvointiin.

Digitaaliset välineet

Digitaaliset välineet -osion keskeisiä sisältöjä olivat laitteen ja tiedon hallinnan perusasiat, tiedostojen ja kansiodien käsittely, ohjelmistojen yhteiskäyttöön liittyvät asiat sekä ohjelmien yhteiset ominaisuudet, kuten tallentaminen ja kuvien hallinta.

Palvelut verkossa

Palvelu verkossa -osion keskeisiä sisältöjä olivat selaimen ja sähköpostin käyttöön liittyvät asiat, verkkoasiointi ja siihen liittyvät tietoturva, verkkoyhteisöjen hyödyntäminen sekä yleisesti vuorovaikutus verkossa.

Palveluiden ja laitteiden turvallinen käyttö

Palveluiden ja laitteiden turvalliseen käyttöön sisältyi salasanat, viruksentorjuntaohjelmien ja palomuurin merkitys, turvallinen toiminta verkoissa, rekisteröityminen palvelujen käyttäjäksi sekä suojautumiskeinot.

Yksityisyyden ja henkilökohtaisten tietojen suojaaminen verkossa

Yksityisyyden ja henkilökohtaisten tietojen suojaaminen verkossa -osioon sisältyi tunnusten oikea käyttö, identiteetti ja anonymiteetti verkossa, henkilökohtaisen ja julkisen viestinnän rajat, kriittinen suhtautuminen yksityisten tietojen antamiseen sekä verkossa tutustumisen pelisäännöt.

Informaation haku

Informaation haku -osioon sisältyi erilaiset tiedonhaun keinot ja kanavat sekä tiedon arviointiin ja lähdekritiikkiin liittyvät sisällöt.

Tekijänoikeudet

Tekijänoikeudet-osion tärkeitä sisältöjä olivat lähteiden käyttö, sisältöihin liittyvät käyttöoikeudet sekä tiedon tallentamiseen, välittämiseen ja yksityisyydensuojaan liittyvät asiat.

Yhteisöllinen median käyttö ja verkkotyöskentely

Yhteisöllisen median käyttö ja verkkotyöskentely -osioon sisältyi erilaisten yhteisöllisen median palveluiden tunnistaminen ja käyttö sekä verkkotyöskentelyyn liittyvä tiedon tuottaminen ja jakaminen.

Ergonomia ja hyvinvointi

Ergonomia ja hyvinvointi -osiossa keskityttiin niin fyysiseen ergonomiaan ja hyviin työolosuhteisiin kuin henkiseen hyvinvointiin.