

# Työnjohto parantaa tuottavuutta ja hyvinvointia

**JOEL**-projektissa kehitetään työnjohtomallia, jossa työnjohton tehtävinä ja rooleina on kehittää yksikkönsä tuottavuutta ja henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista. Mallissa vahvistetaan myös työnjohton asemaa osana yritysten johtamisjärjestelmää, jossa työnjohto vastaa strategioista johdettujen tavoitteiden toteutumisesta käytännön työssä.

Projektiyrityksinä ovat Oy Sinebrychoff Ab ja Suomen Sokeri Oy. Yritykset ovat hyvin erilaisia kooltaan ja toimintakulttuuriltaan, vaikka molemmat toimivat elintarviketeollisuudessa. Sinebrychoffin projekti rajattiin logistiikkayksikön työnjohtoon ja varastotyöntekijöihin. Suomen Sokerin projekti kohdentuu työnjohtoon ja asiantuntijatehtäviin.

Sinebrychoffin tavoitteena oli alusta alkaen vuorovaikutuksen lisääminen, kun taas Suomen Sokerin tehtaissa tavoiteltiin työn tuottavuuden sekä työhyvinvoinnin ja jaksamisen lisäämistä.

”Kehittämistoimenpiteet tehdään ja toteutetaan osana yritysten arkea. Olemme mukana vuorotyön arjessa ja esimerkiksi vuoropalaverissa tukemassa uuden vuorovaikutusmallin käytännön toteutusta”, kertoo **Risto Tanskanen** Muutostaito Oy:stä.

## Osaajilla erottuu kilpailijoista

Tuottavuuden kehittämispotentiaalia haettiin yritysten resursseista. Resurssit jaettiin kolmeen osaluokkaan: pääoma, koneet ja tietojärjestelmät sekä ihmiset.

Todettiin, että kilpailijoilla on vähintään yhtä paljon pääomaa. Samoin koneet ja järjestelmät ovat yleisesti saatavilla, joten projektin yritykset erottuvat kilpailijoista erityisesti ihmisten kyvykkyydellä. Tärkeimmäksi kysymykseksi nousi, miten ihmisten osaaminen, taidot ja kokemukset saadaan tehokkaasti käyttöön.

Projektin havainnointivaiheessa työntekijät kertoivat työnjohdolle työssä esiintyvistä ongelmista, joita toimihenkilöt sitten keskenään ratkaisivat. Kehitettiin toimintamallia, jossa ongelmat hoidetaan syntysijoillaan työntekijöiden toimin. Työnjohton ja muiden tarvittavien asiantuntijoiden roolina on tukea työntekijöitä. Myös työnjohton ja asiantuntijoiden keskinäistä työnjakoa ja toimintatapoja kehitettiin.

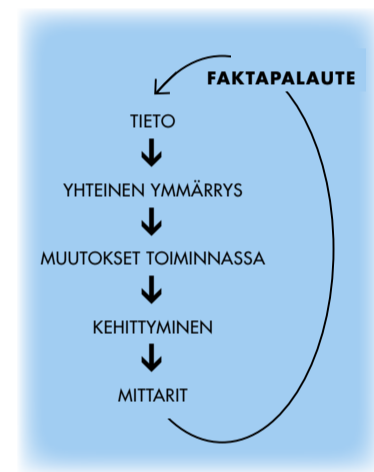
Johtamisen ydinkysymykseksi nousi, miten saada henkilöstön kokemus ja osaaminen nykyistä tehokkaammin käyttöön. Asiaa lähestyttiin sekä rakenteiden että motivoitumisen näkökulmista. Rakenteita tarkasteltiin organisoimalla ja työnjohton, ihmisten johtamiskäytäntöjen, osaamisen ja taitojen näkökulmista.

Toimintakulttuuri ja työntekijöiden motivoituminen nousi pian rakenteita merkittävämmäksi kehittämisen kohteeksi. Johtamisen ydinkysymys tuli työnjohtajan suusta: ”Miten saadaan porukka mukaan kehittämään toimintaa?” Molemmissa yrityksissä päätettiin eri teitä samaan tekijään, vuorovaikutukseen. Todettiin, että on lisättävä vuorovaikutuksen laatua ja löydettävä välineitä sen

kehittämiseen.

Vuorovaikutuksen tärkeimmäksi välineeksi valittiin palaverit. Kuukausipalaverien painopiste muuttui tiedon jakamisesta kehittämisen foorumiksi. Palaverissa rohkaistiin jokaisen oikeutta tulla keskusteluun asioita, joihin haluaa muutosta. Rakennettiin yhteinen kehittämisprosessi, jossa palaverissa kirjatut asiat toteutettiin.

Palaverissa vetäjille annettiin puheaikaa korkeintaan puolet ja osanottajille toinen puoli. Tunnin palaverin agenda jaettiin ajallisesti neljään osaan.



## Palaute on faktapalautetta

Motivaation kannalta palaute omasta työstä on erittäin tärkeää. Vuorovaikutus on tärkeää palautteen antossa, ja palautteen antotapa on esimiestyön perustaitoja. Erityisen tärkeää palaute on yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Työnjohtajan pitää antaa omalle porukalle realistinen ja oikeudenmukainen kuva siitä miten he ovat työssään onnistuneet.

Faktapalaute korostaa tiedon tuomista kehittämisen ja vuorovaikutuksen perustaksi myös työntekijöille. Ajatus on yksinkertainen, mutta vaatii tiedon - mittareiden, liiketoiminnan tavoitteiden ja tilanteen - muuttamista jokaiselle ymmärrettävään muotoon. Tietoa ei voi ”tiedottaa”, vaan tieto tulee avata keskustelemalla jokaisessa työntekijäryhmässä niin, että syntyy yhteinen ymmärrys tiedon merkityksestä ja tiedon vaatimista teoista. Kun palaute kytketään osaksi yrityksen johtamis- ja kehittämisprosessia, lattiatasolla tehdyt kehityssponnit saadaan osaksi yrityksen kokonaisvaltaista kehittämistä.



Pasi Kymäläinen, Risto Tanskanen, Tapio Valkama, ja Juha Yliluoma.

## > Sinebrychoffin työnjohtajien avuksi tulee Puheeksi ottamisen -kulttuuri

Sinebrychoff on edennyt projektissa suunnitelmien mukaan. Uusia toimintamalleja on otettu käyttöön vaiheittain ja pienin askelin. Tärkeää ja haasteellista on saada toimintamallit käyttöön arjessa, ottaen huomioon kuitenkin työnjohtajien mahdollisuudet ja työnjohtajan persoonallinen johtamistyyli ja valmiudet.

Kuukausipalaverit ryhmiteltiin kolmeen työporukkokohdattaiseen palaveriin. Kehittämiskeskustelujen on tarkoitus kohdentua osanottajien työhön. Palautekäytännöissä painottui faktapalaute. Työntekijät haluavat nähdä työssä tulokset yhteisesti hyväksytyistä mittareista. Mittareilla mitataan työn tehokkuutta, työkykyä, työilmapiiriä ja osaamista.

Vuoroille kehitettiin yhteiset pelisäännöt. Perussäännöissä keskityttiin vuorohenkilöstön yhdenvertaiseen kohteluun. Vuorokohtaisille kulttuureille sekä työnjohtajien ja varastotyöntekijöiden persoonallisuksille annettiin kuitenkin arvoa ja tilaa.

## Mittarit jäsentävät palautetta

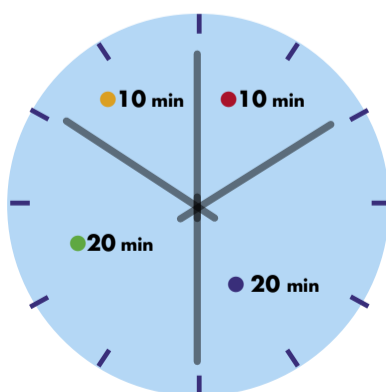
Työnjohtajat kehittivät puheeksi ottamisen käytäntöjä. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus esittää näkemyksensä myös palaverien välillä. Puheeksi ottamisen -kulttuuri yhtenäistää työnjohtajien herkkyyttä puuttua ongelmaikäyttäytymiseen ja lisää työntekijöiden tasavertaisuutta.

Mittareita käytetään myös puheeksi ottamisen taustavälineenä. Mittarien arvot syntyvät arkipäivän työsuoritteissa, ja kuukausittainen työpalaute annetaan palaverissa mittarien perusteella.

Työnjohtajien johtamis- ja vuorovaikutustaitoja kehitetään henkilökohtaisilla coaching-keskusteluilla. Yhteisillä kehittämispäivillä ohjelma painottuu yhteisiin johtamiskäytäntöihin.

On tärkeää saada sovitut asiat toimimaan ja muuttamaan pysyviksi käytännöiksi. Tätä tuetaan työnjohton henkilökohtaisella ohjauksella. Ajatuksista kootaan myös *Työnjohton käsikirja*, josta löytyvät työnjohtajan ohjeet ja pelisäännöt.

## Palaverien ja arkityön kehittäminen palaverissa Sinebrychoffilla



### 10 min Tiedon välittäminen (perusmotivoituminen)

- miten juomateollisuudessa menee yleensä
- oman talon toiminta ja tilanne

### 20 min Palaute työn sujumisesta/oman yksikön toiminta

- mittarit: työn tehokkuus, työkykyisyys, työilmapiiri
- faktapalaute työn tuloksellisuudesta

### 20 min Yhteisen kehittämisen foorumi

- jokaisella oikeus tuoda esille kehittämistä vaativia asioita
- yhteinen keskustelu > näkemykset > päätös > toimeenpano

### 10 min Muutosten toteuttaminen, käyttöönotto ja seuranta

- seuraavassa palaverissa varmistetaan, että muutos on tehty
- tai selvitys, miksei ole kunnossa

## >Suomen Sokeri vahvistaa avoimen keskustelun kulttuuria

Suomen Sokeri halusi JOEL:ista tukea tuotannon työnjohdolle ja asiantuntijoille.

"Kehitystyön tavoitteena on ollut työnjohdon ja asiantuntijoiden kehittämisen ja tuottavuustyön sekä työssäjaksamisen tukeminen ja niihin liittyvien toimintamallien kehittäminen. Haasteenamme on saada entistä pienempi toimihenkilöporukka toimimaan yhdessä ja silti itsenäisesti oma roolinsa hoitaen. Tarvitaan vastuunottoa ja yhteistyötä, kuten missä tahansa työyhteisössä, mutta sokeritoimialan ja liiketoimintaympäristön aiheuttamat haasteet nostavat tavoitteet korkeammalle", sanoo prosessiosaston päällikkö **Erkki Talvitie**.

Pakkaamossa tärkeäksi on koettu yhteisen tekemisen ja yhteisvastuun nostaminen yksilövastuiden rinnalle. "Olemme suhteellisen pieni porukka,

### Laatujärjestelmä tuli osaksi vuorovaikutusta

ISO-22000-laatujärjestelmä otettiin laadun kehittämisen ja valvonnan lisäksi vuorovaikutuksen välineeksi. Laatujärjestelmää viedään työpisteisiin pienryhmien keskusteluissa työnjohtajan ohjauksessa. Työnjohtaja keskustelee ryhmänsä kanssa kaikista laatuun, toiminnan kehittämiseen ja yhteisiin pelisääntöihin liittyvistä asioista. Laatujärjestelmä antaa myös hyvän alustan laatuasiantuntijoiden ja työnjohdon keskinäisten toimintatapojen kehittämiseen ja työnjakoon.

Sekä valmistusprosessin että pakkaamon työnjohto ja asiantuntijat kehittivät osastoilleen uuden ajomallin vaatimat työkalut, joilla työntekijöiden



ja kaikkien täytyy sitoutua laadun ja tuotannon tekemiseen. Yhteistoiminnan merkitys on korostunut entisestään yksilövastuun rinnalla", kertoo pakkaamon päällikkö **Jari Marjamäki**.

Projekti on tuonut uusia työkaluja ja toimintamalleja työn organisointiin. Teemoja uudensuuntaamiseen ja vuorovaikutuksen malleihin on haettu, ja osa työstä on vielä työn alla.

Tavoitteena on vahvistaa avointa keskustelukulttuuria ja tukea henkilöstöä rakentavan palautteen antamisessa.

Uusi toimintamalli lisää aamupalaverien avoimuutta, työnjohtajan ja kehittämissuhteiden vastuuttamista sekä aikataulujen hallintaa.

ja työmäärän suhde optimoidaan entistä tehokkaammin.

Työnjohtajista ja asiantuntijoista tehdään työpärejä, jotka toimivat toistensa tuuraajina ja läheisimpänä keskustelukumppaneina.

Työnjohtajilla on sekä esimiestehtävä että asiantuntijan rooli. Asiantuntijan roolille tehdään tilaa kehittämällä kunnossapidon "kymppien" ja sokeriproessin vuorovastaavien tehtäviä..

Osana projektia on tehty työnjohdon ja asiantuntijoiden työaikatuutkimus.

Uusi malli korostaa toimihenkilöiden vastualueiden selkeyttä. Kehittämissuhteiden tehtävät ovat pienprojekteja, joille nimetään vastuuhenkilöt ja järjestelmä. Projektien tilanne, tarvittava tuki ja aikataulut puidaan säännöllisesti.

## Työnjohto tarpoo odotusten ristipaineissa

### JOEL tuottaa uutta tietoa työnjohtajan arjesta

JOEL-projekti on verkostohanke, jonka fokuksena on työnjohtaja ja hänen roolinsa keskeisenä tuottavuuden ja hyvinvoinnin tekijänä päällikkö- ja työntekijätason välissä.

Projektin ensimmäisen vaiheen pilot-tiirytyksinä ovat Suomen Sokeri ja Sinebrychoff. Vuonna 2009 mukaan otetaan 2-5 uutta yritystä.

Projektissa työnjohdon työtä on tarkasteltu hyvin käytännölliseltä kannalta käytännön tehtäväkentän, ajankäytön ja vuorovaikutuksen kautta. Työnjohtajien työtä hahmotettiin työpäiväkiriin ja havainnointiin perustuvalla ajankäyttötutkimuksella. Sen perusteella saatiin kuva, millaisiin alueisiin työnjohdon tehtävät jakaantuivat ja mitkä olivat niiden ajalliset osuudet.

Esiin nousi monia mielenkiintoisia kysymyksiä:

- Pitääkö työnjohdon toimenkuvien olla vakioituja ja henkilöstä riippumattomia? Kuinka paljon niissä saa tai tulisi olla henkilökohtaisiin vahvuuksiin perustuvia osia-alueita?

- Kuinka paljon aikaa pitää viettää "kopissa" ja kuinka paljon aikaa "kentällä"? Kentällä vuorovaikutetaan, mutta pieneekö työntekijöiden oma-aloitteisuus, jos hyppii liikaa palokuntahommissa?

- Kuinka työnjohtaja saa työntekijän innostumaan ja kiinnostumaan oman työnsä kehittämistä?

- Työssä on asiantuntijuselementtejä ja hallinnollisia töitä, joihin pitäisi saada keskittyä rauhallisesti. Kuinka paljon aikaa säästyy, jos nämä työt voi hoitaa keskeytyksittä, sen sijaan että sama työ aloitetaan kymmenen kertaa uudelleen?

- Mistä työnjohtajat tulevat? Insinööristä vai työntekijästä? Miten eri polkuja tulleille työnjohtajille luodaan kiinnostavat työsisällöt ja kasvumahdollisuudet omassa työssään?

Työntekijä ja haluaa työnjohtajan tietävän ja osaavan. Päällikkö haluaa työnjohtajalle valmentavaa, mutta jämäkkää johtamisotetta. Kumpaan suuntaan työnjohtaja taipuu?

Työnjohtajalle asetetaan monia rooliodotuksia. Työnjohtajan pitäisi saada asi-

at sujumaan, mutta lisäksi on osallistuttava projekteihin, ajateltava taloudellisesti, otettava huomioon asiakkaat, vastattava laadusta ja hoidettava sääntillisesti palkanmaksuun, suunnitteluun ja raportointiin liittyvät rutiinit.

Myös työntekijät asettavat työnjohdolle rooliodotuksia. Työnjohtajan pitäisi olla reilu, tasapuolinen, joustava, hommansa osaava, auttavainen ja junaillava asiat, jos homma ei etene.

JOEL-projektin haasteena on ollut jäsentää rooliodotusten kenttää, jotta yrityksissä voidaan paremmin keskustella siitä, mitä työnjohtajan onnistuneeseen työsuorituksen kuuluu. Ristiriitaiset rooliodotukset tekevät työssä onnistumisen vaikeaksi, ja ne vaikuttavat jaksamiseen ja motivaatioon.

Projektissa TKK:n kanssa yhteistyössä syntynyt viitekehys jakaa työnjohtajan kentän kahdella ulottuvuudella. Toisaalla ovat asiat, joihin työ kohdistuu, toisaalla on tapa tai tyyli, jolla asioita hoidetaan.

Työn kohdistuminen on jaettu karkealla tasolla kolmeen osaan: ihmisiin kohdistuvaan työhön, talouteen tai liiketoimintaan kohdistuvaan työhön sekä tekniikkaan ja tuotteisiin kohdistuvaan työhön.

Tapa tai tyyli on jaettu

a) hallinnointiin, joka käytännössä on suunnittelua tai päätetyöskentelyä  
b) Tilanteen haltuunottoon eri johtamisotteilla

- asiantuntijuus edellä (Minä tiedän ja osaan),

- ratkaisukeskeisesti (tartun asiaan, paneudun ja ratkaisen itse) tai

- valmentava (laitan asian porukan hoidettavaksi, he osaavat ja tietävät ja ottavat vastuuta)

"Projektin tarkoitus ei ollut valita jotakin oikeaa työnjohtomallia, vaan luoda yhteinen kuva tehtävistä, odotuksista ja siitä, mihin yritys haluaisi työnjohtotyön kehittyvän. Tällä on erityinen merkitys yksittäisen työnjohtajan jaksamiseen. Onnistumisen kokemus on keskeinen osa motivoitumista ja hyvinvointia työpaikalla.", kertoo **Tuukka Kostamo** TKK:lta

MITEN (TAPA)	HALLINNOIDEN	ONGELMIA RATKAISTEN	VALMENTAEN
MITÄ (TEHTÄVÄ)			SPARRAAJA
Ihmiset			
Talous		FIRST-LINE MANAGER	
Tuote/teknologia-prosessit		KLASSINEN TYÖNJOHTAJA	

Kaavio: Työnjohtajan roolin viitekehys