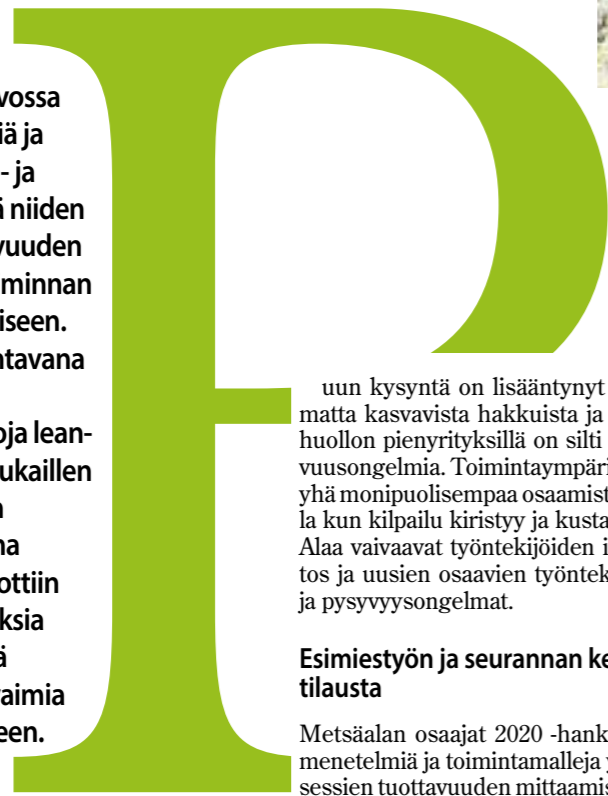


Metsäalan osaajat 2020-hanke: Tuottavuutta ja työhyvinvointia puuhuoltoalalle

ANNA DUNDERFELT & HEIKKI MANNINEN, XAMK

Metsäalan osaajat 2020 -hankkeessa Etelä-Savossa kehitettiin menetelmiä ja toimintamalleja kone- ja kuljetusyritysten sekä niiden työprosessien tuottavuuden mittaamiseen, liiketoiminnan seurantaan ja johtamiseen. Yhtenä hankkeen kantavana teemana oli kehittää yritysten liiketoimintoja lean-johtamisen oppeja mukailien eli kyse on hukkatyön poistamisesta. Mukana oleville yrityksille tarjottiin työhyvinvointimittauksia ja -valmennuksia sekä pyrittiin antamaan avaimia parempaan johtamiseen. Digitaalisten järjestelmien hyödyntämisellä haettiin keinoja sujuvaan ja systemaattiseen toiminnan seurantaan.



uun kysyntä on lisääntynyt Suomessa. Huolimatta kasvavista hakkuista ja kuljetuksista puuhuollon pienyrityksillä on silti edelleen kannattavuusongelmia. Toimintaympäristön muutos vaatii yhä monipuolisempaa osaamista toimijoilta samalla kun kilpailu kiristyy ja kustannukset nousevat. Alaa vaivaavat työntekijöiden ikärakenteen muutos ja uusien osaavien työntekijöiden saatavuus ja pysyvyysongelmat.

Esimiestyön ja seurannan kehittämiseksi tilausta

Metsäalan osaajat 2020 -hankkeessa kehitettiin menetelmiä ja toimintamalleja yritysten ja työprosessien tuottavuuden mittaamiseen, seurantaan ja johtamiseen. Mukana oli 18 puunhankinnanmikro- ja pk-yritystä Etelä- ja Pohjois-Savosta. Niistä 16 oli puunkorjuuyrityksiä ja kaksi puutavarankuljetusyrityksiä. Alkukartoituksissa haastateltiin osallistuvia yrittäjiä. Kartoitus ehdittiin tehdä ennen kuin korona sulki maailman keväällä 2020. Yhteenvetona haastatteluista voidaan sanoa, että yrittäjät toivoivat tukea esimiestyöhön ja ihmisten johtamiseen sekä digitaalisten uusien ja nykyisten sovellusten käyttöön. Ottaen huomioon monen yrityksen taustan, jossa yrittäjä on yrityskoon kasvaessa muutunut nopeasti konetyöstä pitävästä urakoitsijasta henkilöstöjohtajaksi, on tämä myös varsin ymmärrettävää. Yritysten taloudenseuranta oli pääasiassa kunnossa, mutta yrittäjät halusivat helpompia tapoja seurata taloutta ja kokonaisuuden hallintaan toivottiin parempia työkaluja. Suurinta osaa yrittäjistä vaivasi ajanpuute, joka häiritsee kehittämistä ja tutustumista uuteen. Lisäksi huolta aiheutti pula ammattitaitoisista kuljettajista ja heidän pysyvyytensä työpaikassa oli epävarmaa.

Lean-johtamisesta näkökulmaa toiminnan kehittämiseen

Yhtenä hankkeen kantavana teemana oli kehittää puuhuoltoyritysten liiketoimintoja lean-johtamisen

oppeja mukailien. Lean-periaatteiden avulla voidaan edistää tuottavuutta, tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia myös metsäalalla. Lean-ajattelu liiketoiminnan kehittämisen työkaluna on tullut ehkä tutummaksi teollisen tuotannon prosesseissa. Yksinkertaistettuna siinä on kyse hukkatyön poistamisesta eli toiminnan sujuvoittamisesta. Jotta liiketoimintaprosesseja voidaan kehittää, ne tulee tarkoin tuntea ja niitä pitää pystyä myös mittaamaan.

Erityisesti yritysten liiketoiminnan laajentuessa on riski, että johtajan yhteys ja kontrolli työtä suorittavaan portaaseen heikkenee. Eräs hukkaa aiheuttava tekijä on esimerkiksi hallitsematon vaihtelu. Kun otetaan huomioon metsäalan luonne luonnonvoimien, suhdannevaihtelun ja muiden häiriöitä aiheuttavien tekijöiden keskeä, puuhuoltoyritysten arjessa esiintyy paljon erikokoisia tuotantoa häiritseviä yllätyksiä. Prosessien pitäisi kuitenkin toimia tehokkaasti ja ketterästi silloinkin, kun kaikki ei toimi normaalisti.

Yrityksiä valmennettiin lean-oppien omaksumiseen yhden päivän mittaisilla kehittämistilaisuuksilla, joita järjestettiin Savonlinnassa, Pieksämäellä ja Mikkelissä. Näiden tarkoituksena oli tarjota yrittäjille alkuheräte lean-filosofiaan eli ajatukseen jatkuvasta parantamisesta. Avainkysymyksiä tällöin ovat: *Ovatko liiketoimintomme virtaustehokkaita? Esiintyykö työskentelyssä pullonkauloja? Aiheuttavatko jotkin tekijät työhön vaihtelua, josta seuraa tehottomuutta? Voivatko työntekijämme hyvin?*

Varsinainen käytännön kehittäminen toteutettiin yrityskohtaisesti kehittämispilottien avulla. Tällaisia olivat esimerkiksi yrityksen perehdyttämiskäytäntöjen uudistaminen, kehityskeskustelujen käyttöönotto, kustannuslaskelmien tekeminen ja ylipäättään kustannustietoisuuden lisääminen, sekä koneilta tai ajoneuvoilta kertyvän datan parempi hyödyntäminen. Lisäksi osallistujille järjes-

tettiin muun muassa valmennusta WoodForce-ohjelmiston käyttöön työskentelyn sujuvoittamiseksi.

Työskentelyn prosessit näkyviksi työmaavideointien avulla

Yritysten työmailla kuvattiin hakkuukoneilla ja kuormatraktoreilla työskentelyä sekä puutavara-autojen kuormaamista, ajoa ja purkamista. Toimenpiteessä seurattiin kuljettajien työtä ja tunnistettiin tuottavuutta heikentäviä ja parantavia tekijöitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseksi. Havaintojen perusteella annettiin palautetta yrityksille ja henkilökohtaisesti kuljettajille. Lisäksi hanke järjesti yritysten kesken yhteisen palautetilaisuuden, jossa pohdittiin työmaiden prosessien virtaustehokkuuksia lean-filosofian mukaisesti.

Yleisesti ottaen palautteen laatu oli positiivista eikä puunkorjuutyön laadussa ollut huomautettavaa. Kehittämistä oli enemmänkin työn organisoimisessa ja hukkatyön vähentämisessä. Käyntien ja palautteen tarkoituksena oli ennen kaikkea saada työntekijät ajattelemaan omaa työtään osana suurempaa yrityksen kokonaisprosessia. Myös työturvallisuutta ja työssä jaksamista pidettiin vahvasti esillä.

Pidetään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista

Mukana oleville yrityksille tarjottiin työhyvinvointimittauksia ja -valmennuksia Mikkelissä ja Savonlinnassa. Työhyvinvointiosion aluksi toteutettiin halukkailla alkukartoitus, jonka tavoitteena oli kiinnittää huomiota työkykyyn ja työmotivaatioon. Lisäksi kiinnitettiin huomiota ikääntyvien työssä jaksamiseen sekä vastaavasti nuorempien motivaation ja alalla jatkamisen edellytyksiin. Työhyvinvoinnin valmentajilta sai tarvittaessa henkilökohtaista ohjausta mittauksen osoittamien tarpeiden mukaisesti esimerkiksi ravitsemukseen, kuntosalille tai palautumiseen.

Hanke järjesti kaksi työhyvinvointitapahtumaa yrityksille. Tapahtumissa tuettiin verkostoitumista alan toimijoiden kesken ja vahvistettiin yrittäjien ja henkilökunnan yhteishenkeä sekä tarjottiin välineitä ja vinkkejä osallistujille fyysisen ja henkisen kunnon ylläpitoon. Lisäksi kuljettajien pyynnöstä hanketoimijat kuvasivat kuljettajan istuimen säätöön opastusvideon.

Avaimia parempaan johtamiseen

Alkukartoituksessa nousi esiin johtamisosaamisen kehittämistarve. Siihen hanke vastasi tarjoamalla muun muassa vuoroavustustaitoja kehittävän

Hankkeen aikana hanketoimijat vierailivat yli kolmellakymmenellä työmaakohteella. Tyypillinen työmaa oli uudistushakkuukohta. Kuvat: Asko Tolvanen



Peili-valmennustilaisuuden niin yritysten johtajille kuin toimihenkilöille. Osana kyseistä valmennusta osallistujille luotiin niin sanottu käyttäytymisprofiili, jonka tarkoituksena on lisätä ihmisen itsetuntemusta sekä kykyä ymmärtää ja kohdata erilaisuutta. Nämä ovat edellytyksiä sille, että ihminen pystyy mukauttamaan omaa käytöstään tarpeen mukaan erilaisten ihmisten kanssa toimiessa. Lisäksi yrityksiin tarjottiin koulutusta esimiestyöhön ja johtamiseen ammattiotipistojen toimesta.

Digitaalisten järjestelmien avulla sujuvaa ja systemaattista seuranta

Digitaalisten sovellusten potentiaali toiminnan kehittämisessä tunnustetaan, mutta nykyisetkin ohjelmistot ovat vajaakäyttöä. Syinä tähän nousi yrittäjien kanssa käydyissä keskusteluissa muun muassa kiire, vaikeakäyttöisyys ja päällekkäisyys. Toisaalta ohjelmistot yksinään eivät useinkaan tuota suoraan haluttua tietoa esimerkiksi toiminnan kannattavuudesta.

Ongelmiin haettiin ratkaisua pilotoimalla Microsoftin PowerBI-ohjelmistoa, jolla voitaisiin yhdistää ja jalostaa puunkorjuun tuotostietoja, leimikkotietoja ja työajanseurantajärjestelmän tuottamaa dataa. Tavoitteena olisi päästä tilanteeseen, jossa kannattavuuden kannalta olennaisten raporttien ja työmaapalautteen saanti olisi välitöntä ja mahdollisimman automatisoitua. Hanke ei pystynyt kuitenkaan tekemään valmista työkalua yrityksille, sillä se olisi vaatinut huomattavasti suurempia resursseja. Erityisesti ohjelmistojen rajapintojen kanssa olisi kehitystyön tarvetta.

Kestävyys- ja luontoarvot tärkeinä osana jokapäiväistä työskentelyä

Hankkeen kaikissa toimenpiteissä arvioitiin tuottavuuden rinnalla korjuutyön laatua ja kestävyys- ja

luontoarvojen huomioon ottamista. Erityisesti kiinnitettiin huomiota vesiensuojeluun ja luontokohteisiin kahdesta eri näkökulmasta: lainsäädännön, joka määrää metsätalouden luonnonhoidon minimivaatimukset, ja vapaaehtoisten metsäsertifiointijärjestelmien asettamien kriteereiden sekä metsänhoidon suositusten näkökulmasta.

Hankkeessa laadittiin myös kuva- ja video-ohjeet Metsäkeskuksen tuottamien Vesiensuojelun paikkatietoaineistojen hyödyntämiseen. Esimerkiksi kosteusindeksien avulla kuljettaja voi ennakkotietoon pohjautuen suunnitella hakkuutyötään ja ajouria siten, että saavutettaisiin mahdollisimman hyvä kantavuus ja minimoitaisiin korjuuvauriot. Ennakkotieto paitsi nopeuttaa itse ajourasuunnittelua, mutta myös työskentelyä, kun onnistuessaan voidaan ennakolta välttää upottavat kohdat työmaalla.

Palautetta yrittäjiltä

Hankkeen päätteeksi yrittäjiltä kerättiin palautetta toimenpiteistä ja yhteistyöstä. Palautteista kävi ilmi, että hankkeessa edistettiin tärkeitä teemoja, mutta kehittämistyötä on vielä jäljellä etenkin digitaalisten järjestelmien ja niiden yhteensopivuuden saralla. Koronan aikana osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi asiaksi. Hanketta pidettiin alueellisesti tärkeänä ja suurin osa vastaajista kertoi hankkeen tuloksien olevan sovellettavissa omaan toimintaansa. Yhteistyötä koulujen ja yritysten välillä pidettiin merkittävänä ja sen toivottiin jatkuvan.

Hanke toteutettiin ajalla 1.6.2019-31.5.2022 yhteistyössä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun, Ammattiopisto Samiedun ja Etelä-Savon ammattiopiston kesken. Hanketta rahoitti Etelä-Savon Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus Euroopan sosiaalirahastosta. Lisätietoja: www.xamk.fi/me2020



Kuljettajien työskentelyä kuvattiin maasta GoPro-kameroilla, ilmasta dronella ja ohjaamosta 360-kameralla. Kuva: Anna Dunderfelt

Työmailla kuvattiin metsäkoneityötä ilmasta käsin dronella. Kuva: Pertti Karhunen