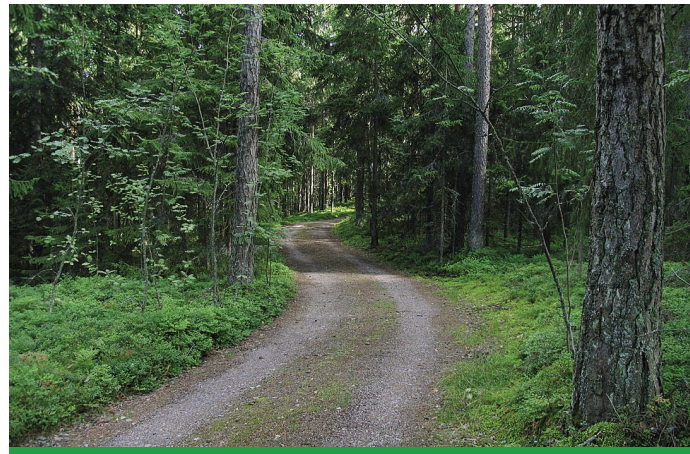


Työn muutoksen hallinta puuhuolto-prosessissa



Muutoksen ymmärtäminen ja riittävät välineet muutoksen hallintaan ovat nykyisin hyvän työviihtyvyyden, työn sujuvuuden ja mielekkään henkilökohtaisen työuran edellytyksiä. Metsäliiton Tampereen piirissä Työterveyslaitoksen toteuttamassa muutospajassa tarkasteltiin puuhuolto-prosessin ja sen eri toimijoiden työn muutoksia. Hankkeen tavoitteena oli kehittää puuhuolto-prosessin sujuvuutta, tuottaa tietoa sen kehitysmahdollisuuksista ja tukea samalla työssä jaksamista sekä pyrkiä näin turvaamaan alan houkuttelevuus ja henkilöresurssit. Muutospaja-menetelmän periaatteiden mukaan työhyvinvointi syntyy ennen kaikkea työn mielekkyydestä ja sujuvuudesta.

Verkostomainen yhteistyö teknologian tukemana on keskiössä puunhankinnan uusissa toimintamalleissa. Hyviä esimerkkejä uusista toimintatavoista löytyy jo paljon, mutta laajemmin toimintamallien muutos on puuhuoltoalalla vielä kesken. Puunhankinnassa on hyödynnetty viimeisen vuosikymmenen ajan voimakkaasti kehittyntä tietotekniikkaa ja tiedonsiirtoa ja kehitetty työn organisointia. Uudet teknologiat mahdollistavat sujuvat, uudet toimintamallit, mutta näiden mahdollisuuksien tehokkaaksi hyödyntämiseksi eri toimijoiden välinen työnjako sekä uusissa tehtävissä tarvittavat tiedot ja taidot on selvitettävä huolellisesti.

Verkostomainen toimintamalli ja uudet työvälineet lisäävät toiminnan joustavuutta, mutta asettavat toisaalta uudenlaisia haasteita toimijoille. Toiminnan rajapintojen hallintaan ja eri toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen on kiinnitettävä uudenlaista huomiota. Puuhuoltotyötä ei enää ohjata suoran työnjohdon keinoin, vaan työn suorittamiseen tarvittava tieto poimitaan tietojärjestelmistä. Uudet välineet ovat muuttaneet siis koko toiminnan organisoinnin tapaa.

Tiedon merkitys puuhuollon kokonaisprosessissa on keskeinen. Toimiminen osana informaatioverkkoa, tiedon tuottajana ja sen käyttäjänä, on tärkeää jokaisen puuhuoltoon osallistuvan työssä ja tehtävissä. Tiedon hallinta on noussut työn kohteeksi puuhuolto-prosessin kaikissa vaiheissa, näin ollen vanhat toimintamallit on kyettävä kyseenalaistamaan.

Työntekijöillä tulee olla ajantasainen ymmärrys omasta työstään, roolistaan ja avaintehtävistään. Riittämättömyyden tunne syntyy monesti siitä, että tekijä asettaa itselleen tavoitteet aikaisemman toimintamallin mukaan vaikka työ on jo sisällöllisesti muuttunut. Esimerkiksi korjuuesimiehen ei tarvitse ehtiä enää viikoittain leimikolle, tai laajavastuisen yrittäjän hakkuukoneen ohjaamoon varsinaiseen hakkuutyöhön. Erityisen tärkeää on luoda yhteinen käsitys kunkin toimijan oman työn kohteesta tapahtuneista muutoksista.

Puunhankinnan toimintatavan muutos voidaan kiteyttää korjuuesimiehen, metsäkoneyrittäjän ja metsäkoneenkuljettajan muuttuneisiin työnkuviin:

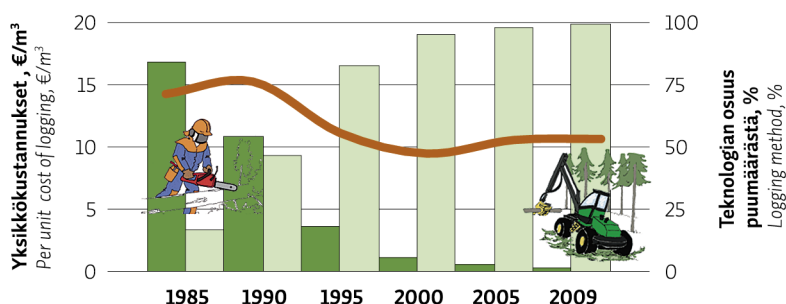
- *Korjuuesimiehen* työ on muuttunut suorasta, kasvokkain tapahtuvasta ohjauksesta ja työnjohdosta tietotekniikkaa hyödyntäväksi toimistossa tapahtuvaksi tuotannonsuunnitteluksi ja -ohjaukseksi.
- *Metsäkoneyrittämisessä* on siirrytty hierarkkisesta ohjauksesta laajavastuiseen, ammattimaiseen yrittäjyyteen.
- *Metsäkoneenkuljettajan* työ on muuttunut annettujen ohjeiden mukaisesta puutavaran valmistamisesta laajemmaksi laadunvalvontaa ja työmaasuunnittelua sisältäväksi työksi, jossa informaation tuottamisella metsäjärjestelmään on merkittävä rooli.

Puunhankinnan kehittyvät teknologiat ja rationalisointi ovat vaikuttaneet merkittävästi alan työtehtäviin ja toimintaprosesseihin ja edelleen alan tuottavuuteen, kustannuksiin ja työllisyyteen. Viimeisin informaatioteknologiaihin liittyvä kehitys on tuonut kaikkien toimijoiden työhön keskeisesti mukaan tiedon tuottamisen, käyttämisen ja hallinnan.

Hakkuun yksikkökustannukset ja hakkuumenetelmän osuus 1985–2009.

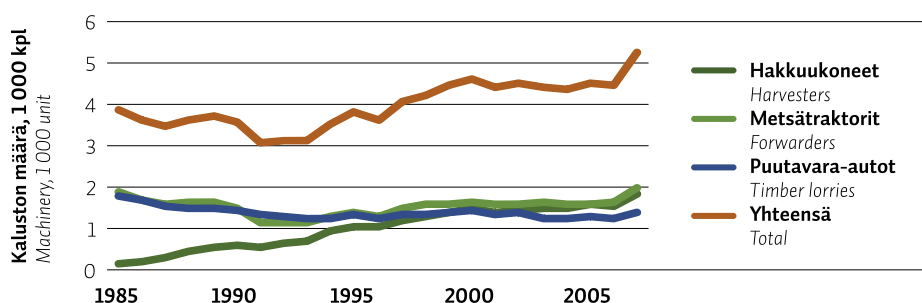
Per unit cost of logging and logging method, 1985–2009.

Muutosten taustalla vaikuttavat kehitystrendit metsälalla



Metsäkoneiden ja puutavara-autojen määrä 1985–2008.

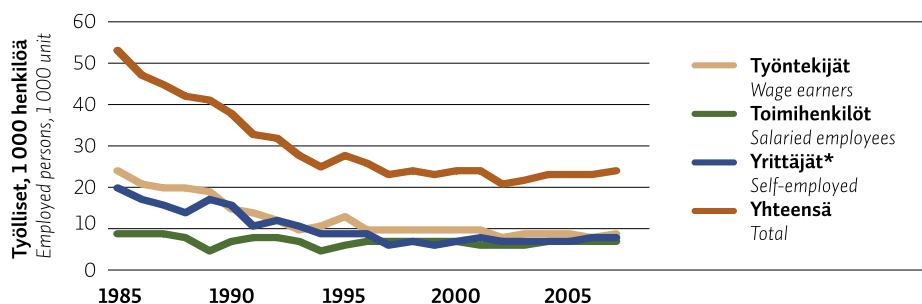
Amount of forestry machines and timber lorries, 1985–2008.



Lähde: Metsätalastollinen vuosikirja 2008, Metsäntutkimuslaitos
Source: Finnish Statistical Yearbook of Forestry, Finnish Forest Research Institute

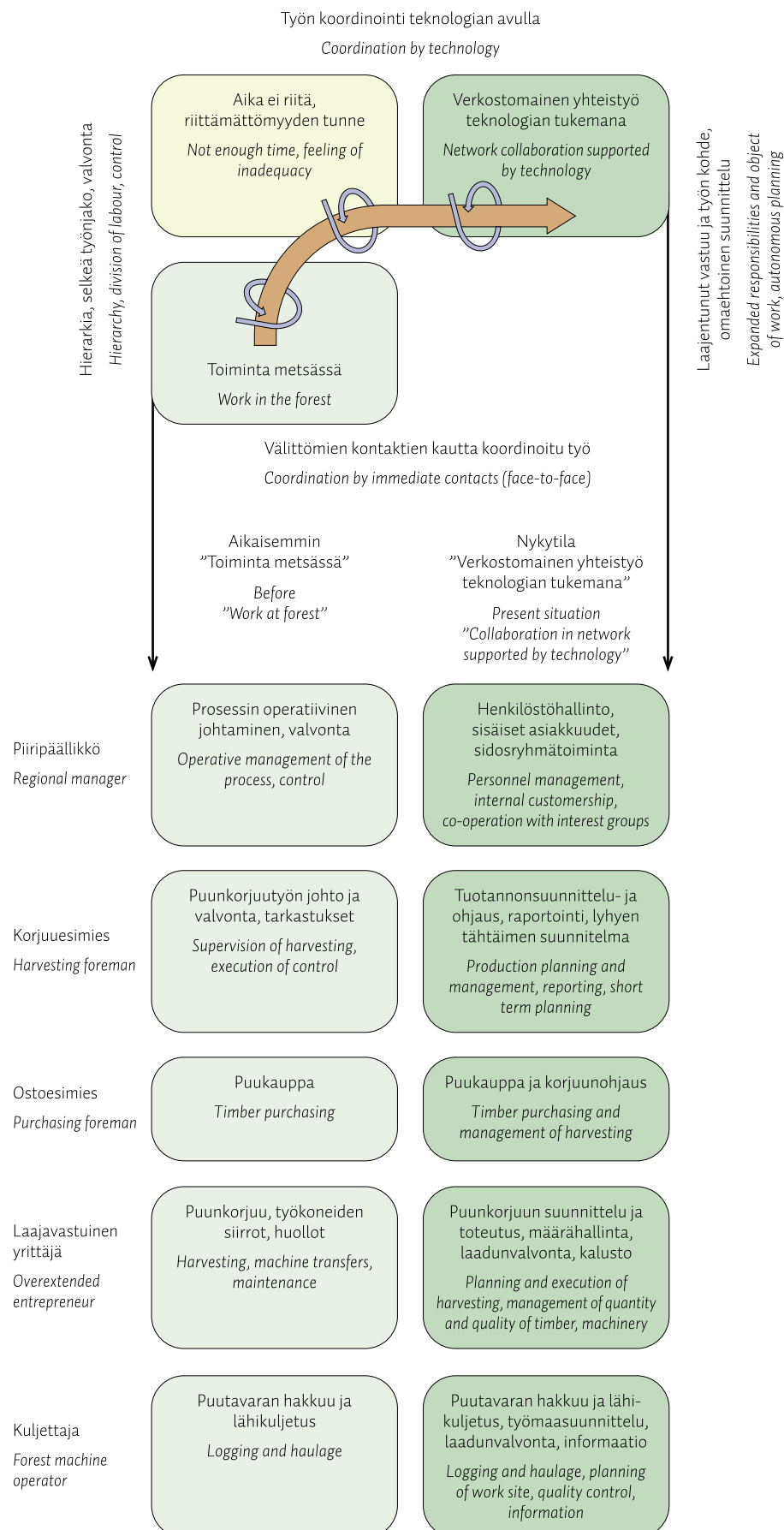
Metsätalouden työlliset 1985–2008.

Employed persons in forestry, 1985–2008.



* Sisältää yrittäjäperheenjäsenet
Includes unpaid family workers of self-employed

Lähde: Metsätalastollinen vuosikirja 2008, Metsäntutkimuslaitos
Source: Finnish Statistical Yearbook of Forestry, Finnish Forest Research Institute



Puunhankinnan toimintakonseptin muutos.

Aikaisempi välittömiin kontakteihin perustunut hierarkkinen toimintamalli on muuttunut teknologian tukemaan verkostomaiseen yhteistyöhön. Johtaminen on siirtynyt metsästä eri toimijoiden jakamaan informaatioverkkoon.

Changes of wood procurement operating concepts and practices.

Hierarchical operating concept based on face-to-face contacts has transformed into networking strongly supported by information technology. Management is nowadays carried out by on-line information systems shared by actors.

Työnjaon muutos puunhankinnassa.

Puunhankinnan kaikkien toimijoiden tehtävät ovat muuttuneet ja laajentuneet. Vastuut ja suunnittelutehtävät ovat siirtyneet hierarkiassa alaspäin. Työn itsenäisyys on lisääntynyt kaikilla tasoilla.

Changes in the division of work in wood procurement.

Tasks have changed and expanded on every level of the wood procurement process. Responsibilities and planning assignments have shifted downwards in the hierarchy. Autonomy has increased in every actors work.

Kirjoittajat

Arto Kariniemi & Markus Strandström, Metsäteho Oy
Arja Ala-Laurinaho & Marika Schaupp, Työterveyslaitos

Muutoksen kokonaisuuden ymmärtäminen tärkeää

Metsäteollisuuden työorganisaatioissa on koettu viimeisen vuosikymmenen aikana enemmän muutoksia kuin koskaan teollistumisen murroksen jälkeen: taustalla vaikuttavat laajemmat alaan liittyvät globaalit trendit ja teknologian kehitys. Muutokset ovat olleet teknisiä, tuotannollisia ja omistajamuutoksia. Paikallisissa työorganisaatioissa ne kietoutuvat yhteen synnyttäen paikallisen tavan toimia, jolla vastataan muuttuviin tuotanto-, palvelu- ja kustannustarpeisiin.

Työyhteisön vallitsevat toimintatavat ovat aina syntyneet ratkaisuna joihinkin aiemmin koettuihin haasteisiin. Toiminnan periaatteet uudistuvat aika ajoin, kun vanha toimintatapa ei tunnu enää toimivalta tai tuottavan toivottua tulosta. Vanhan toimintatavan kriisi ilmenee yleensä niin, että vähittäisten muutosten seurauksena työssä esiintyvät pienet häiriöt ja hankaluudet alkavat lisääntyä ja toistua.

Paikallinen työyhteisö ja työntekijä saattavat kokea muutokset irrallisina, ulkoa- tai ylhäältäpäin annettuina ja arki-työtä häiritsevinä tekijöinä. Arkityössä muutokset saattavat usein myös ilmetä vaivihkaa ja vähittäin. Näin kokonaiskuvaa muuttuvasta tilanteesta ei kyetä aina rakentamaan ja muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen on ylipäättään vaikeaa.

Teknologiakehitys on tuottanut yhä nopeutuvia ja edelleen jatkuvia uudistuksia myös metsäalalle. Tämän vuoksi muutosten yhteinen arviointi, niihin liittyvien mahdollisuuksien ymmärtäminen ja oman toiminnan kehityksen suuntaan vaikuttaminen on noussut keskeiseksi työn osa-alueeksi – oleelliseksi osaksi metsäammattilaisen ammattitaitoa.

Muutos on tärkeä ymmärtää yhteiseksi kehittämisen mahdollisuudeksi. Puunhankinnassa eri työtehtävien laajentuminen ja itsenäisyyden lisääntyminen ovat työhyvinvoinnin uusi perusta.

Katsaus perustuu Metsätehon projektin ”Puuhuollon henkilöstöresurssien toimintatavien kehittäminen” osana toteutettuun muutospajahankkeeseen. Hankkeen toteutti Metsätehon aloitteesta Työterveyslaitoksen Työn kehittäminen -tiimi Met-sämiesten Säätiön rahoituksella. Muutospaja toteutettiin syksyllä 2008 Metsäliiton Tampereen piirissä teemalla: ”Alueyrittäjämallin kehittäminen ja kuljettajien työhyvinvoinnin edistäminen”.

Muutospaja on Työterveyslaitoksen kehittämä, kehittävään työntutkimukseen perustuva työkalukokoelma ja menettelytapa. Siinä työtä kehitetään arjesta kerätyn materiaalin avulla. Muutospaja on yhteinen oppimisprosessi, joka tukee työntekijöitä ja työyhteisöä ottamaan haltuun, arvioimaan ja työstämään itse yhteisen työnsä muutosta.

Managing change in wood procurement process

Nowadays, the pitfall of developing work in rapidly changing environments is to base the organization of activities on an old understanding of tasks, hierarchies and responsibilities. Instead, there is a growing need to understand the activity of the entire network of, e.g., wood procurement process, and the changes in the object of work of the networked actors that technological developments bring about. This understanding is an essential prerequisite for the development of new operating concepts and practices that the new technology enables.

The forest worker's traditional object of work – cutting and hauling the logs – has transformed into a technology mediated work, in which, besides operating the forest machine that incorporates highly advanced wood processing technologies, generating and processing of data for the collective information system has become a central part of the work. The work of harvesting foreman has changed from face-to-face supervision of work and order giving out in the forest to computer-based production planning and management, which is mainly carried out in the office. Hierarchically supervised contractors have become professional entrepreneurs.