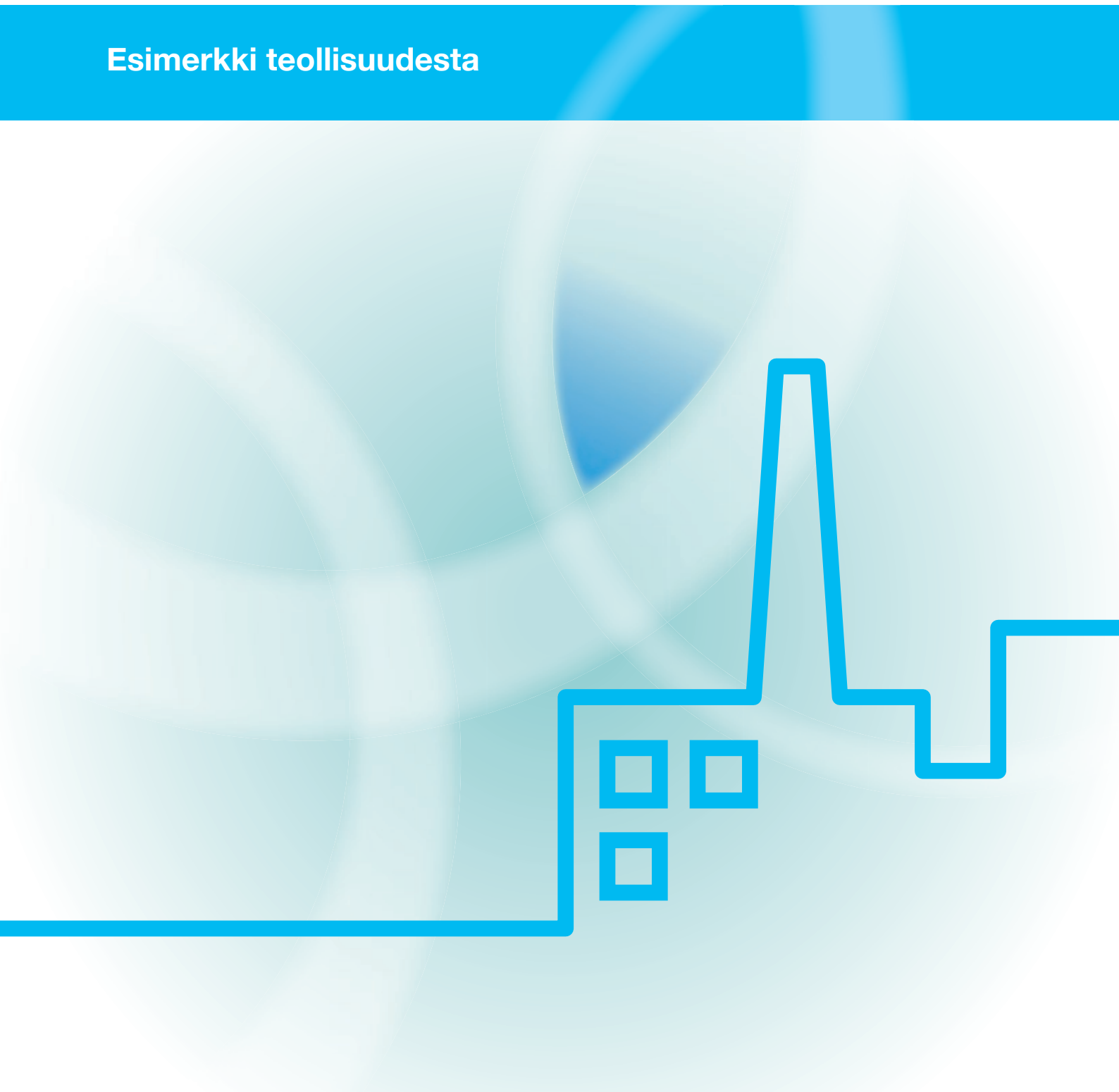


Tulos parani yhdessä toimintaa kehittämällä

Esimerkki teollisuudesta



Henkilöstö mukaan päätöksentekoon

Alumiinitehtaassa siirryttiin kontrollista luottamukseen

Forssassa sijaitseva Hydro Aluminium Salko valmistaa alumiinisia puitteita ikkunateollisuudelle. Menestyksekkäiden alkuvuosien jälkeen tehdas oli tullut suvantovaiheeseen, jossa tulos oli vaarassa lähteä laskuun. Tilanteen parantamiseksi tehdas toteutti Tykes-rahoituksen avulla projektin, jonka myötä henkilökunta otettiin mukaan päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Projekti oli menestys kaikilla asetetuilla mittareilla arvioituna. Nyt tehdas pystyy entistä paremmin ottamaan vastaan vaikean talustilanteen tuomat haasteet.

Kuva: Petri Heittola



Varaston arvon puolittamisen myötä tehdassalikin siistiytyi ja työpisteistä tuli viihtyisämpiä.

Norjalaiseen Hydro-konserniin kuuluva Hydro Aluminium Salkon tehdas on perustettu vuonna 2001 ja tehtaanjohdaja Jouni Niinikoski omistaa siitä kymmenen prosenttia. Vuonna 2008 tehtaan kasvuvauhti oli hidastunut ja tulos oli vaarassa lähteä laskuun. Samaan aikaan yrityksen strategisesti tärkeä asiakas oli rakentamassa uutta tehdasta, jonka avulla Hydro tavoitteli suurempaa volyyymiä ja tehokkuutta.

Jouni Niinikoski oivalsi, että tilanteeseen oli saatava ulkopuolista apua ja ryhtyi yhteistyöhön liikkeenjohdon konsultti Jarmo Koiviston kanssa. Alunperin pienimuotoiseksi suunniteltu projekti syventyi nopeasti isommaksi hankkeeksi, jonka toteuttamiseksi haettiin

Tykes-rahoitusta. Sen avulla projekti pystyttiin toteuttamaan nopeasti ja riittävän laajasti.

Mitä haluatte tehtaalta?

Jouni Niinikosken ja Jarmo Koiviston yhteistyö alkoi kolme päivää kestäneistä intensiivisistä keskusteluista. Keskustelut alkoivat olennaisesta kysymyksestä: mitä johto tehtaalta haluaa? Sen jälkeen pohdittiin, miten tavoitteeseen päästään.

Hanke nimettiin Tulosta yhdessä -projektiksi, jolla oli aluksi vain yksi selvä tavoite: tehdas oli tehtävä parempaa tulosta. Keskustelujen myötä projektille asetettiin osatavoitteita, kuten vaihto-omaisuuden arvon puolittaminen ja kokonaistuottavuuden parantaminen.

Voittomarginaalin kehittymiselle asetettiin prosentuaalinen tavoite. Myös tuotantopalkkiojärjestelmä piti rakentaa uudelleen, sillä henkilöstö oli siihen tyytymätön eikä järjestelmä motivoinut.

Vastuuta nurkkahuoneesta tehdassaliin

Tärkein menetelmä oli henkilöstön mukaan ottaminen toiminnan kehittäjäksi ja vastuunkantajaksi. Hydron Forssan tehtaan operatiivinen vastuu oli sen perustamisesta lähtien ollut tehtaanjohtajalla. Nyt sitä alettiin siirtää tehtaanjohtajan nurkkahuoneesta tehdassaliin.

- Suurin oppi minulle oli, että henkilöstö on otettava vielä enemmän mukaan päätöksentekoon. Projektin aikana oli ilo huomata, että viisikymmentä ihmistä miettii asioita luovemmin kuin yksi mies, Jouni Niinikoski kertoo.

Projektissa kiinnitettiin erityistä huomiota tapaan, jolla uudet toimintatavat otettiin käyttöön.

”Viisikymmentä ihmistä miettii asioita luovemmin kuin yksi mies”.

- Mennään metsään, jos joku firman ylimmältä huipulta keksii idean ja yrittää lanseerata sen suoraan henkilöstölle. Ensinnäkin on saatava väliportaan väki aidosti

idean taakse. Vasta heidän kauttaan kannattaa siirtyä kentälle, Jarmo Koivisto korostaa.

Tulosta yhdessä -projektia varten perustettiin ohjausryhmä, johon kuuluivat tehtaanjohtajan ja konsultin lisäksi pääluottamusmies sekä yhdeksän avainhenkilöä tehdassalista.

Tuotantoryhmät ja mittari-isännät

Tehdassaliin muodostettiin tehtävien mukaan ryhmiä, kuten sahaustiimi, kokoonpanotiimi, maalaustiimi sekä huolto- ja kunnossapitotiimi. Jokaista ryhmää veti vastuuhenkilö, mikä oli suuri muutos: aiemmin osa tuotantoprosessien vastuualueista ja -henkilöistä oli määritelty epäselvästi. Toiminta analysoitiin perusteellisesti turhan työn karsimiseksi. Analysoinnin jälkeen työpisteisiin tehtiin tarvittavat muutokset.

Seuraavaksi jokaiselle työvaiheelle rakennettiin mittarit, jotta tiedettäisiin

”Sitä mitä mitataan, pidetään tärkeänä”.

paremmin mitä tehdassalissa tapahtuu. Aikaisemmin oli mitattu yksittäisten koneiden työstölukuja, nyt luotiin mittarit muun muassa tehtaan tuottavuudelle, varaston arvolle, osastokohtaiselle tehokkuudelle ja kokoonpanotehokkuudelle. Mittareille nimettiin isännät, jotka kokoontuivat aluksi kahden viikon välein ja sitten kuukausittain analysoimaan tuloksia.

- Sitä mitä mitataan, pidetään tärkeänä! Mittarien isännät pitivät huolen siitä, että heidän mittarinsa olivat nousussa, Jouni Niinikoski korostaa.

Jo kuuden kuukauden kuluttua eräessä tiimissä tuotantotehokkuus nousi 25 kappaleesta 42 kappaleeseen tunnissa samalla henkilömäärällä.

Päáluottamusmies kehitti kannustavampaa palkkaustapaa

Ennen projektia henkilöstö oli ollut tyytymätön palkkaustapaan ja kehitysideoiden innottomaan vastaanottoon. Pääluottamusmies Vesa Niininen lähti rakentamaan kannustavampaa palkkaustapaa yhdessä Jarmo Koiviston ja työnjohtaja Jouni Pulkkinen kanssa. Pääluottamusmies keskusteli henkilöstön kanssa niin,

että kaikki ymmärsivät tuotantopalkkion jakamisen mahdollisuudet ja perusteet ja seisoivat uuden järjestelmän takana.

Päáluottamusmies Vesa Niininen kertoo alun varautuneiden tunnelmien parantuneen projektin aikana. Uusi tuotantopalkkiojärjestelmä innosti henkilöstöä.

- Haastavinta oli vakuuttaa ihmiset siitä, että asiat voivat muuttua. Projektin myötä ne ovatkin muuttuneet, Vesa Niininen toteaa.

Kolme virstanpylvästä

Jarmo Koivisto mainitsee kolme projektin onnistumisen kannalta merkittävää virstanpylvästä. Ensimmäinen oli se, että tehtaanjohtaja uskalsi antaa vastuuta muillekin ja uskoi, että henkilöstö toteuttaa muutoksen.

Toinen tärkeä paalu oli onnistuminen projektin ohjausryhmän valinnassa. Valittiin juuri oikeat henkilöt, jotka olivat vaikuttajapersoonia omissa organisaatioissaan.

Kolmas virstanpylväs oli organisaatiokulttuurin muutos.

- Tehtaassa oli vallinnut komentotalous. Oli merkittävää, että jo muuttaman kuukauden kuluttua projektin aloittamisesta kahvitauosta kertova sumeriääni otettiin pois käytöstä. Alettiin luottaa ihmisiin ja heidän kykynsä itse huolehtia asioista, Koivisto kertoo.

Mittarit värähtivät hyvään suuntaan

Tulosta yhdessä -projekti oli haastava, sillä parannusta piti saada aikaan, vaikka tehdas toimi jo melko tehokkaasti ennen projektin alkua.

Projekti valmistui kuukauden etujassa ja oli kaikilla asetetuilla mittareilla mitaten onnistunut. Yksi suurimmista muutoksista koski tehtaanjohtajan ajankäyttöä. Jouni Niinikoski saa nyt rauhassa keskittyä omiin töihinsä, kun tehdassaliin kuuluvat ongelmat hoidetaan siellä eikä johtajan huoneessa.

- Enää kukaan ei tule oveni taakse kyselemään pikkuasioista, vaan työntekijät ratkaisevat ongelmat itse, siellä missä pitääkin. Ja kaikki ovat pärjänneet! Kukaan ei kieltäytynyt vastuusta, vaikka muutama alkuun arkailikin. En olisi arvannut, että ne hiljaisimmat ja arimmat olivatkin kaikkein kovimmat! Niinikoski hämmästelee.

Tehtaan tuottavuus parani 32 pro-

senttia vuoden 2008 loppuun mennessä. Kokoonpanotehokkuuden arvo kohosi vähän alle neljästä parhaimmillaan seitsemään, joten valmistunutta yksikköä kohden käytetään merkittävästi vähemmän työntunneja.

Vaihto-omaisuuden arvo puolittui. Rahaa ei ole enää turhaan kiinni ylisuudessa varastossa, vaan se voidaan käyttää tehtaan toiminnan parantamiseen. Pienempi varasto on myös parantanut työn sujuvuutta ja työpisteistä on tullut viihtyisämpiä.

Kehityksellä on rajana vain valonnopeus

Projekti toteutettiin kreivin aikaan, sillä sen avulla tehdas selviää paremmin haastavasta kansainvälisestä tilanteesta. Vanhaan toimintamalliin ei haluta palata, vaan yritystä kehitetään jatkuvasti.

Vuodelle 2009 on asetettu uudet tavoitteet, joihin mittarien isännät ovat sitoutuneet. Kaikki mittarinomistajat kokoontuvat viikoittain yhteisen pöydän ympärille vaihtamaan ajatuksia ja esittämään kehitysehdotuksia. Seuran tapalavereissa käydään läpi kuukausikohtaiset tulokset.

- Jos yrityksessä ei ole positiivista liikkettä, mennään alaspäin. Hydron tehtaalla saatiin jo seitsemässä kuukaudessa paljon aikaan. Se onnistuu vain henkilöstön itse toteuttamalla ja sisäistämällä muutoksella. Kehityksellä on rajana vain valonnopeus ja silloinkin matkaa voi lyhentää, Jarmo Koivisto kiteyttää.

Tulosta yhdessä -projektin tuloksena:

- Tehtaan työn kokonaistuottavuus nousi 32 %.
- Vaihto-omaisuuden arvo putosi 53 %.
- Haaskion määrä putosi 44 %.
- Terveys-Turvallisuus-Ympäristö -indeksi parani 33 %.
- Uusi tuotantopalkkiojärjestelmä otettiin käyttöön.
- Tehdassali siistiyty huomattavasti ja työpisteistä tuli viihtyisämpiä.



Työelämän kehittämisohjelma Tykes (2004–2009) auttaa työpaikkoja löytämään uudenlaisia toimintatapoja, joilla ne kykenevät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Tykes-ohjelmaa toteuttaa Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus yhdessä työmarkkinajärjestöjen, yrittäjäjärjestöjen, ministeriöiden ja TE-keskusten kanssa.

Tykes-ohjelman projektit parantavat työpaikkojen hyvinvointia ja tuottavuutta. Projektit toteutetaan työpaikkojen tarpeiden mukaan, johdon ja henkilöstön yhteistyön voimin.

TEKES – RAHOITUSTA JA ASIAANTUNTEMUSTA

Tekes on tutkimus- ja kehitystyön ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja asiantuntija. Tekesin toiminta auttaa yrityksiä, tutkimuslaitoksia, yliopistoja ja korkeakouluja luomaan uutta tietoa ja osaamista ja lisäämään verkottumista. Tekes jakaa rahoituksellaan teollisuuden ja palvelualojen tutkimus- ja kehitystyön riskejä. Toiminta uudistaa elinkeinoja, kasvattaa jalostusarvoa, tuottavuutta ja työelämän laatua, lisää vientiä sekä luo työllisyyttä ja hyvinvointia. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina lähes 600 miljoonaa euroa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan.

