

KUOMIOKOSKI OY

TYÖMENETELMIEN, TYÖN ORGANISOINNIN JA ESIMIESTAITOJEN KEHITTÄMINEN

28.2.2020

ASIAKKAAN LOPPURAPORTISTA LYHENNETTY VERSIO RAHOITTAJALLE

Keijo Vesilahti

Palkkatalo Oy

Esisanat

Kuomiokoski Oy:ssä toteutettiin kevään 2019 aikana yhteistyössä Palkkataito Oy:n kanssa työntekijöiden palkitsemisjärjestelmän uudistaminen. Aikaisempi yksilöura-kaan perustuva palkitsemisjärjestelmä ei tukenut enää toiminnan painopisteitä, joita ovat yhteistyö työntekijöiden kesken, monitaitoisuus, joustavuus, liikkuvuus ja ammattitaidon; laajempien työkokonaisuuksien hallitseminen. Uusi palkitsemisjärjestelmä tukee kyseisiä painopistealueita. Lisäksi valukoneilla ja viimeistelyssä toteutettiin havainnointitutkimus tuotannon kehittämiskohteiden paikallistamiseksi.

Havainnointitutkimuksen tuloksena tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi määriteltiin työmenetelmien ja haitallista tuki- ja liikuntaelinkuormitusta aiheuttavien työvaiheiden kehittäminen, sekä tiiminvetäjien ja esimiesten esimiesvalmiuksien vahvistaminen. Tuotannon työntekijöillä on tunnistettu tuki- ja liikuntaelin sairauksia varsinkin ranteiden ja hartioiden alueella. Myös eri työmenetelmillä tehtävät työt aiheuttavat suurta vaihtelua tuotteiden valmistusajoissa henkilöiden välillä. Kuomiokoski Oy:ssä on päätetty aloittaa kehittämistoimet näihin asioihin liittyen yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa. Ulkopuolisena asiantuntijaorganisaationa Palkkataito Oy vastaa projektin läpiviennistä.

Hankkeen toteutukseen osallistuivat Palkkataito Oy:n Keijo Vesilahti ja Ville Puttonen toimi Kuomiokoski Oy:stä hankkeen vetäjänä. Lisäksi Kuomiokoski Oy:n työntekijät olivat tiiviisti mukana kehittämässä työmenetelmiä ja toimintatapoja.

Tässä vaiheessa on aika kiittää hankkeen toteuttamiseen osallistuneita ja sen toteutumiseen myötävaikuttaneita henkilöitä. Erityiskiitos kuuluu aktiivisesta osallistumisesta ja erinomaisia ajatuksia, sekä kehitysideoita hankkeessa antaneille tuotannon työntekijöille.

Kuomiokoskella, 28.2.2020

Keijo Vesilahti

1	TAVOITE	4
2	HANKKEEN MENETELMÄT	5
2.1	Menetelmät.....	5
2.1.1	Videoinnit.....	5
2.1.2	Tuplatiimi	5
2.1.3	VSM	5
2.1.4	Laatutaulu	5
3	TULOKSET	7
3.1	Yleistä	7
3.2	Yleiset kehitysasiat	7
3.3	Tikkaamo	7
3.4	Valukoneet	8
3.5	Viimeistely	8
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	9

1 TAVOITE

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilökunnan ammattitaitoa siten, että he osaavat suunnitella haitallista tuki- ja liikuntaelinkuormitusta aiheuttavat työmenetelmät terveellisemmiksi työntekijöille. Lisäksi kehittämistyön tavoitteena oli lisätä esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä työympäristön kehittämisessä. Tiiminvetäjien esimiestaitojen kehittäminen oli myös yhtenä painopistealueena. Myös henkilöstön monitaitoisuus ja liikkuvuus eri työtehtävien välillä oli yksi painopistealue kehittämistyölle. Työmenetelmiä oli tarkoitus vakioida siten että henkilöt suoriutuvat työtehtävistä aikanormien puitteissa. Kehittämistyön pohjalta työmenetelmät ovat opastettavissa niin vanhoille, kuin uusille työntekijöille. Nämä toimenpiteet myös osaltaan auttavat yhteisten käytäntöjen ja toimintatapojen muodostamisen.

2 HANKKEEN MENETELMÄT

2.1 Menetelmät

Hankkeessa hyödynnetään Työsuojelurahaston rahoittamassa ”Sujuvatyö” -hankkeessa (Hankenumero 115496 Tuotteistus: Sujuva työ - palkitsemista ja hyvinvointia) kehitettyjä kehittämis- ja henkilöstön osallistamistyökaluja. Projektissa pilotoidaan ”Sujuva työ” esimiesvalmennus osiota. ”Sujuva työ” -hankkeessa kehitettyjä menetelmiä ei aikaisemmin ole hyödynnetty työmenetelmien kehittämisessä tällaisessa ympäristössä.

2.1.1 Videoinnit

Työmenetelmien kehittämisessä hyödynnettiin videokuvausta. Kuvattua videomateriaalia hyödynnettiin työpajoissa eri henkilöiden tekemänä tapahtuvassa työmenetelmien vertailussa ja uuden työmenetelmän muotoilussa. Videokuvauksen käyttäminen kehittämisessä toimi hyvin, koska sen avulla pystyttiin muodostamaan yhteinen näkemys työmenetelmistä. Videokuvan pohjalta päästiin keskustelemaan kehittämistarpeista myös syvällisemmin kuin pelkän kirjallisesti laaditun työn kuvauksen pohjalta.

2.1.2 Tuplatiimi

Tuplatiimi on ryhmätyöskentelytapa, jossa pyritään ryhmätyömenetelmin ratkaistaan jokin ongelma keksimällä uusia ideoita ja ratkaisuja, ja valitsemalla näistä parhaimmat toteutettavaksi. Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n rekisteröimä tavaramerkki. Tällä ryhmätyöskentelytavalla pyritään nopeuttamaan ja varmistamaan ideointia poistamalla henkisiä ja sosiaalisia esteitä. Sitä käytetään usein prosessienkehittämisessä, koska sen avulla saadaan aikaan uusia ideoita ja sitoutetaan ryhmän jäsenet hyväksymään ja toteuttamaan itse valitsemansa ratkaisut.

2.1.3 VSM

VSM (Value Stream Mappingia) on arvovirtakuvaus. Jolla puretaan jalostavan, asiakkaalle lisäarvoa tuottavan työn osuus kokonaistyöajasta. Arvovirtakuvaus paljastaa prosessin seishduspisteet ja tuo näkyväksi ei arvoa tuottavat toiminnot.

2.1.4 Laatutaulu

Yksi yleisimmistä laadun/toiminnan parantamiseen tähtäävistä keinoista on laatutaulu.

Laatutaulu asetetaan työpaikalla julkiseen paikkaan kuten käytävälle tai paikkaan josta jokainen voi sen nähdä. Taulu ikään kuin pakottaa jokaisen toimimaan niin että laatu paranee ja häiriöt tulevat näkyväksi, koska virheet ja häiriöt julkistetaan taululla. Tauluun kerätään jatkuvasti tietoa, joten palaute on nopeaa. Kaikki näkevät taulun avulla tiedon oman alueensa laadusta/häiriötekijöistä.

Laatutaulun yksi tarkoitus on myös auttaa erottamaan normaalit ja epänormaalit poikkeamat toisistaan. Kaikki näkevät virheet/häiriöt joihin on olemassa erityinen syy

Palkkatalito Oy

Kannattavaa palkitsemista

(epänormaali eli suuri poikkeama) ja taulu ikään kuin hälyttää poistamaan epänormaalit poikkeamat. Sen avulla saadaan kehittämisen tueksi tietoa työjärjestelmän, prosessin jne. heikkouksista.

3 TULOKSET

3.1 Yleistä

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilökunnan ammattitaitoa siten, että he osaavat suunnitella haitallista tuki- ja liikuntaelinkuormitusta aiheuttavat työmenetelmät terveellisemmiksi työntekijöille. Ryhmätyöskentely eri henkilöstöryhmien kanssa mahdollisti henkilökunnan ammattitaidon kehittymisen sellaiselle tasolle, että he pystyvät jatkossa suunnittelemaan turvallisen, terveellisen ja tuottavan työympäristön toiminnoille projektissa käytettyjä kehittämismenetelmiä hyödyntäen ja jatkamaan kehittämistyötä omatoimisesti yhdessä eri henkilöstöryhmien kanssa.

Työmenetelmien kehittäminen ja vakiointi toteutui projektille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työmenetelmien kehittäminen selkiytti työntekijöiden työtehtäviä, ennakoivia sekä toiminnan suunnittelua. Kehittämistyön pohjalta henkilöstön kanssa laadittiin ohjeistuksia, jotta sovitut menetelmät ja kuinka työt kuuluvat tehdä, ovat opastettavissa uusille ja jo työssä oleville henkilöille. Nämä toimenpiteet myös osaltaan autoivat yhteisten käytäntöjen ja toimintatapojen muodostamisen.

3.2 Yleiset kehitysasiat

Esimiestyöhön ja vastuisiin liittyen kehitimme esimiesten kanssa työpajoissa yhteisiä toimintamalleja ja käytäntöjä mm. työsuhteasioiden hoitoon, työnjohdon velvollisuuksiin ja oikeuksiin liittyen. Yhtenä näkökulmana oli mm. taukokäytäntöjen, sekä työpäivän aloitus ja lopetustöihin liittyvät asiat, jotta mm. koneiden käyttöastetta saataisiin nostettua.

Projektissa purettiin auki myös Kuomiokoski Oy:n tilaus-toimitus prosessin yhteistyössä johdon, työnjohdon, myynnin, viennin ja suunnittelun kanssa. Tämä tarkastelu tuotti lukuisia kehitysideoita prosessiin, jotka otettiin välittömästi käyttöön.

3.3 Tikkaamo

Tikkaamon osalta työmenetelmien kehittäminen keskittyi haitallisesti liikunta- ja tukielimiä kuormittaviin työasentoihin, työturvallisuuden parantamiseen, henkilöstön yhteistyön lisäämiseen ja työtehtävien uudelleen organisointiin työn sujuvuuden näkökulmasta, sekä materiaalien sijoittelu- ja käsittelypaikkoihin. Tämän pohjalta toimintamallit vakioitiin. Lisäksi tikkaamossa kehitettiin toimiva siisteyden ja järjestyksen ylläpitojärjestelmä, sekä laadunparannustoiminnan toimintamalli.

3.4 Valukoneet

Valukoneilla työskentelyssä keskeisenä kehittämiskohteena oli työn rytmittäminen siten, että koneiden käyntiaste saatiin mahdollisimman suureksi. Kehitysryhmässä ideoitiin toimenpiteitä, joilla yhteistyötä henkilöiden välillä pystytään parantamaan ja samalla nostamaan valukoneiden käyttöastetta. Lisäksi työpisteisiin kehitettiin toimiva siisteyden ja järjestyksen seurantajärjestelmä, sekä laadunparannustoiminnan toimintamalli.

3.5 Viimeistely

Viimeistelyssä kehitettiin myös ajantasainen siisteyden ja järjestyksen seurantajärjestelmä. Viimeistelyn työntekijöiden kanssa kehitettiin ratkaisuja mm. tuki- ja liikuntaelin kuormitusta aiheuttaviin työvaiheisiin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää yrityksen henkilökunnan ammattitaitoa siten, että he osaavat suunnitella haitallista tuki- ja liikuntaelinkuormitusta aiheuttavat työmenetelmät terveellisemmiksi työntekijöille. Projektiin liittynyt ryhmätyöskentely eri henkilöstöryhmien kanssa mahdollisti henkilökunnan ammattitaidon ja osaamisen kehittymisen sellaiselle tasolle, että he pystyvät jatkossa suunnittelemaan turvallisen, terveellisen ja tuottavan työympäristön toiminnoille projektissa käytettyjä kehittämismenetelmiä hyödyntäen.

Työmenetelmien vakiointi toteutui projektille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työmenetelmien kehittäminen selkiytti työntekijöiden työtehtäviä, ennakoivia sekä toiminnan suunnittelua. Kehittämistyön pohjalta henkilön kanssa laadittiin työnopastusohjeita, jotta sovitut menetelmät ja kuinka työt kuuluvat tehdä, ovat opastettavissa uusille ja jo työssä oleville henkilöille. Nämä toimenpiteet myös osaltaan auttoivat yhteisten käytäntöjen ja toimintatapojen muodostamisen.

Suosituksena on projektissa kesken jääneiden asioiden edistäminen, kuten toisten työpisteiden monistaminen kehitettyjen mallisiksi koskien siisteyttä ja järjestystä. Myös projektin kaltaisen kehittämistyön jatkaminen yrityksen omin voimin jatkossa ja mm. tämän menetelmäkehitysprojektin pohjatyöksi tehdyissä havainnointitutkimuksissa esille nousseen kehityspotentialin käytäntöön saattaminen.

Kyseiset parannukset myös osaltaan selkeyttäisivät työnjohdon työkenttää, joka muodostuu tällä hetkellä suurelta osin erilaisten epäselvyyksien ja häiriöiden selvittämisestä. Jatkossa työnjohtajat voisivat keskittyä enemmän myös työn johtamiseen liittyviin toimintoihin ja aikaa vapautuisi oman vastualueen toiminnan kehittämiseen.