

9.12.2011

Ketterä Auran tehdas**Mikä oli tausta kehitystyölle Auran tehtaalla**

Reka Kumi Oy on teollisiin kumi-tuotteisiin erikoistunut alihankintayritys. Tehtaamme sijaitsee Aurassa ja tytäryrityksen kautta Puolassa. Markkina-alueena on lähes koko Euroopan unionin alue.

Reka Kumi Oy on käynyt viimeisen kolmen vuoden aikana historiansa suurimmat muutokset Aurassa. Henkilökunta on supistettu oleellisesti ja toimintaympäristö on muuttunut rajusti. Suomen kumiteollisuuden, niin kuin muunkin valmistavan teollisuuden, haasteet Suomessa ovat kovat. Kilpailun kansainvälistyminen ja asiakaskunnan vaatimukset kustannuspaineineen kiristävät teollisuuden mahdollisuuksia työllistää suomalaista osaavaa työvoimaa.

Reka Kumi Oy:n Auran tehdas on haasteellisten tehtävien edessä, missä yhtenä suurimpana asiana on varmistaa työpaikkojen säilyminen tulevaisuuteen. Tämän haasteen onnistumisen edellytyksenä on toimiva, ketterä ja osaava henkilöstö.

Mitkä asetimme tavoitteiksi

Kehityshankkeen keskeisenä johtolankana oli kehittää ketterä, aikaansaamista edistävä, yksinkertainen ja toistettava toimintamalli tuotteiden ja palvelujen tekemiselle Auran tehtaalla. Vanhan tehdaskulttuurin muuttaminen on iso tehtävä ja keskeisenä asiana näimme siinä ulkoisten tekijöiden lisäksi ihmisten ajattelutavan muuttamisen. Päätimme, että eteneminen tulee tehdä konkreettien asioiden muuttamisen ja ajattelun jumppaamisen yhdistelmänä.

Hankkeen perustavoitteena oli löytää ketterä toimintamalli palveluille ja ratkaisuille, millä kumiosien tuotannon jatkaminen Auran tehtaalla mahdollistuu tulevaisuuteen. Yhteiseksi tavoitteeksi muutosjohtamisessa asetimme tehdastyön, joka on arjessa ketterää, mielekästä ja virtaviivaista. Henkilöstön ajattelu- ja toimintamallit ovat keskeiset onnistumiskomponentit tässä työssä.

Monitaitoisuuden kasvattaminen henkilöstössä on keskeinen menestystekijä, jotta kyetään vastaamaan asiakkaiden nopeisiin tilauksiin ja toiveisiin. Raja-aitojen murtaminen osastojen sisällä ja osastojen välillä on välttämätöntä. Johtamisen haasteena on saada henkilöstö tekemään työtään yrittäjämäisesti ja kekseliäästi. Johtamisen tavoitteeksi asetimme aktiivisen, uutta rakentavan otteen koko tehtaalla.

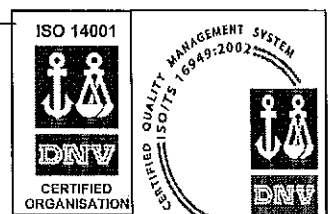
Mitä teimme

Lähdimme liikkeelle kertomalla kehitystyön tavoitteista ja kumi-alan toimintaympäristön haasteista koko henkilöstölle. Tähän työhön osallistui tehtaan ylin johto yhdessä ulkoisen valmentajan kanssa. Perustimme pienen ydinryhmän henkilöstöstä, jonka kanssa suunnittelimme etenemistä yhdessä.

Asetimme hankkeen aluksi yksinkertaisia ja selkeitä tavoitteita näiden laajempien tavoitteiden kanssa yhteen ja lähdimme liikkeelle hyvin konkreettisista asioista, jotta myös näkyi että asioita tapahtuu ja niihin voi oikeasti vaikuttaa. Sisääntulon viheralueet ja istutukset uudistettiin, tuloaula maalattiin, henkilöstön ruokala ehostettiin aivan uudeksi, vanhat jääkaapit ja kahvinkeitimet raivattiin tehdasalueelta pois, tehtiin siivousta porukalla ja heitettiin turhaa tavaraa roskalavoille, jota oli kertynyt eri kolkkiiin tehdasta jne. Näiden asioiden tekemiseen saimme mukaan valtaosan henkilöstöä ja muutosta tapahtui työn arjessa.

REKA KUMI OY – REKA RUBBER LTD

P.O Box 6 (Turuntie 11) Tel +358-207 200 400
FIN-21381 Aura Fax +358-2-486 0822
FINLAND krnro. / trade reg. no. 534.647 Hyvinkää
Vat number FI08702349 Ly 0870234-9 Alv. rek.
Firstname.Surname@rekarubber.com



9.12.2011

Kehitystyö eteni samanaikaisesti monella alueella eli teimme asioita ja samalla koko ajan ajattelutimme henkilöstöä eri ryhmissä. Riskinä hanketyössä on, että kehitystyö ei kiinnity työn arkeen, vaan se koetaan tilapäisenä intona tai häiriönä, joka menee ohi, kunhan hanke etenee ja lopulta päättyy. Ajattelun ja organisaatiokulttuurin muuttaminen on kuitenkin ratkaiseva onnistumistekijä pitkällä aikavälillä ja tähän panostimme, joskin muutosten eteneminen tuntui välillä tuskaisen hitaalta.

Tehdastilojen muuttaminen; tilankäytön tiivistäminen, tilojen vuokraaminen ulos toimintapartnereille, työpisteiden muutokset olivat suuri osa työtä, joiden suunnittelua tehtiin yhdessä henkilöstön kanssa ideoimalla ja keskustelemalla. Tämän jälkeen muutokset toteutettiin.

Työkulttuurin muuttamiseen tarvitaan johdon aktiivista ja vahvaa otetta. Rakensimme kehitysprojektin aikana uuden johtamismallin, joka vahvistaa ns. lähityön johdon määrää ja roolia. Nämä uudet prosessivastaavat ovat kehitystyön aktiivisia ohjaajia tuotannossa ja heidän keskinäinen yhteistyö on erittäin merkityksellistä kannattavuuden ja osaamisen kasvattamisen näkökulmista.

Mitä olemme saaneet aikaan

Tehtaan tuottavuus on parantunut runsaat 20 %:a kuluneen hankkeen aikana.

Yhteistyön määrä on kasvanut koko henkilöstön kesken; asioita mietitään ja tehdään enemmän porukalla. Asenne muutoksiin on muuttunut; muutokset nähdään välttämättömyytenä ja asioita uskalletaan kokeilla. Johtaminen on entistä vuorovaikutteisempaa ja erilaisissa työryhmissä olemme saaneet ihmisten kykyjä ja taitoja entistä laajemmin käyttöön työpaikalla.

Yleinen siisteys ja järjestys on kohentunut tehtaalla. Koneiden siistinä pitämiseen osallistuvat koneen käyttäjät ja tätä työtä pyritään tekemään osana työtä – ei erillisenä siivoamisena.

Työturvallisuuteen ja työssä jaksamiseen on paneuduttu yksinkertaistamalla työtä, esimerkiksi pakkausmateriaalien entistä loogisemman tehdassijoittelun kanssa – saimme pakkausmateriaalien välisijoituspaikat laskemaan 23:sta viidellä tehdasalueella. Työssä jaksamista edistää mielekkyyden lisääminen ja turhan välillisen työn minimointi työssä.

Tehdasneliöt ovat supistuneet hankkeen aikana 1000 neliöllä. Toimintaa on tiivistetty vanhoissa tiloissa ja saatu näinkin kuluja vähennettyä.

Toimihenkilöiden osalla merkittävin muutos on henkilöiden työtilojen keskittäminen. Uuden neuvottelutilat rakennettiin ja näin saatiin toimihenkilöt toisiaan lähemmäksi, entisen kahden ”siiven” mallin sijaan. Neuvotteluhuoneita tarvitaan nyt lisää, koska työmuotoina käytetään enemmän pienryhmätyötä ja ns. ketteriä, nopeita palavereja.

Reka Kumi Oy
Martti Aromaa
Toimitusjohtaja

Lisätietoja antavat:

Martti Aromaa, 0207200400, martti.aromaa@rekarubber.com
Timo Wrang, 0207200400, timo.wrang@rekarubber.com

REKA KUMI OY – REKA RUBBER LTD

P.O Box 6 (Turuntie 11) Tel +358-207 200 400
FIN-21381 Aura Fax +358-2-486 0822
FINLAND kmrno. / trade reg. no. 534.647 Hyvinkää
Vat number FI08702349 Ly 0870234-9 Alv. rek.
Firstname.Surname@rekarubber.com

