



# TYÖHYVINVOINNIN OHJAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

**Laatija:** Timo Hemmilä, Hemcon Oy

**Päiväys:**

**Luottamuksellisuus:** julkinen

**Hyväksynyt:** Tarmo Vesimäki, Puustelli Group Oy

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>PROJEKTIN TAUSTA .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PROJEKTIN TAVOITTEET JA KESKEISET KEINOT .....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>PROJEKTIN LAAJUUS.....</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>PROJEKTIN TEHTÄVÄT .....</b>	<b>2</b>
4.1	Käytetyt menetelmät.....	2
4.2	Projektin resurssit.....	3
<b>5</b>	<b>PROJEKTIN TULOKSET .....</b>	<b>3</b>
5.1	Missä onnistuttiin koko tehtaalla?.....	3
5.2	Missä onnistuttiin pilottiosastoilla .....	4
5.3	Mitkä asiat koettiin ongelmiksi? .....	4

## 1 PROJEKTIN TAUSTA

Projekti toteutettiin 1.5.2013- 30.6.2015 Puustelli Group Oy:n Harjavallassa sijaitsevilla tuotantolaitoksilla. Puustelli Group Oy valmistaa Harjavallassa sijaitsevilla tuotantolaitoksillaan keittiökalusteita. Yritys kuuluu Harjavalta-konserniin, joka on vuonna 1920 perustettu kotimainen perheyhtiö. Konserniin kuuluu myös Kastelli-talot.

Puustelli-keittiöt ja Kastelli-talot ovat jo vuosia olleet alansa markkinajohtajia Suomessa. Puustelli Group Oy työllistää Harjavallassa noin 275 henkilöä ja yrityksen liikevaihto on yli 70 m€. Puustellilla on Suomessa 45 keittiömyymälää. Puustelli Group Oy on myös vahvasti kansainvälistyvä organisaatio. Tällä hetkellä Puustelli-keittiöitä viedään Ruotsiin, Venäjälle ja Baltian maihin.

Projekti tuli ajankohtaiseksi sillä Puustellissa hiljattain toteutettu 5 S – järjestelmän kehittäminen sai aikaan henkilöstössä kehittämisen imua, kun nähtiin että kehittämishankkeilla voidaan saavuttaa mielekkäitä tuloksia myös henkilöstön näkökulmasta.

## 2 PROJEKTIN TAVOITTEET JA KESKEISET KEINOT

Projektilla haluttiin varmistaa tulevaisuuden hyvät toimintamallit niitä yhdessä henkilöstön kanssa kehittämisen. Tavoitteena oli kehittää parempia työoloja, parempaa tuottavuutta ja parempaa johtamista.

Henkilöstö haluttiin ottaa aktiivisesti mukaan pohtimaan sitä, millaisilla ratkaisuilla varmistetaan

- henkilöstön osaaminen ja ymmärrys kokonaisuudesta,
- sujuva ja tuottava tapa toimia,
- mielekkäät ja motivoivat työkokonaisuudet,
- henkilöstön omat vaikutusmahdollisuudet toiminnan suunnitteluun,
- palaverikäytännöt, jotka tukevat toiminnan ohjaamista ja onnistumista,
- työnjohdon rooli niin, että esimiehet mahdollistavat asioita ja tukevat tavoitteellista toimintaa oikealla tavalla,
- tavoitteet, jotka tukevat sujuvaa ja mielekästä toimintaa,
- jokaisen tietoisuus, mitä häneltä odotetaan,
- hyvä työterveys ja -turvallisuus,
- mielekkäät ja oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät toiminnan ohjaajina.

Projektin jälkeen haluttiin erityisesti seuraavien asioiden olevan toisin:

Henkilöstöä johdetaan yhdessä kehitettyjen toimintamallien pohjalta. Työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan enemmän päivittäisiin työaikoihinsa ja työtehtäviinsä. Mahdollisuudet osallistua oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen ovat parantuneet. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus tietää tavoitteensa eli mitä häneltä odotetaan. Sovittuja käytäntöjä ja toimintamalleja arvostetaan ja kunnioitetaan. Nykyiseen palkitsemisjärjestelmään on kehitetty työntutkimuksen avulla uusi elementti, joka palkitsee hyvästä henkilökoh-  
taisesta suorituksesta. Työterveys ja – turvallisuus ovat parantuneet.

### **3 PROJEKTIN LAAJUUS**

Projekti toteutettiin siten, että se ulottui Puustellin koko Harjavallan tehtaan tuotantoon. Tehtaalla on lähes 100 työpistettä tai solua, joiden toimintaan projektilla haluttiin vaikuttaa. Tehtaan tuotannossa työskentelee yhteensä noin 170 ihmistä.

Projektin laajuudesta johtuen erilaisten toimintamallien kokeilu, kehittäminen ja vakiinnuttaminen toteutetaan ensin kahdella pilottiosastolla: tasotehtaalla ja lähettämössä.

## **4 PROJEKTIN TEHTÄVÄT**

### **4.1 Käytetyt menetelmät**

Keskeisimpinä menetelmiä ja keinoja olivat

- henkilöstön ja johdon haastattelut
- työntutkimus ja menetelmäkehitys
- säännölliset palaveri- ja katselmointikäytännöt
- kehitysryhmätyöskentely
- henkilöstön itseohjautuvuuden lisääminen
- esimiesten valmennus ja lähiohjaus
- henkilöstön koulutus
- ohjeistuksen tarkentaminen
- työtyytyväisyyskyselyt



Kuva 1. Kehitettävän järjestelmän kulmakivet.

Työntutkimuksella ja menetelmäkehityksellä oli projektissa erityisen suuri rooli ja sitä pyrittiin soveltamaan mahdollisimman laaja-alaisesti erityisesti

- tavoitteiden asettamiseen ja mittareiden rakentamiseen
- työn mitoittamiseen ja työn vaatiman elpymisajan määrittämiseen
- palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen
- työmenetelmien ja työolojen kehittämiseen
- ergonomian ja työturvallisuuden kehittämiseen
- työn kuormituksen vähentämiseen
- tuottavuuden parantamiseen

Tarkoituksena oli tutkia ja kehittää kaikkia työntekoon oleellisesti vaikuttavia asioita.

## 4.2 Projektin resurssit

Projekti toteutettiin yhteistyönä yrityksen edustajien sekä ulkopuolisina asiantuntijoina toimineiden Hemcon Oy:n Timo Hemmilän, Muutostaito Oy:n Pasi Kymäläisen sekä Insinööritoimisto Kustannussalvan Jari Saarisen kanssa.

## 5 PROJEKTIN TULOKSET

### 5.1 Missä onnistuttiin koko tehtaalla?

Henkilöstön antamasta palautteesta käy ilmi, että yhteistoiminta ja avoimuus lisääntyivät projektin aikana. Tähän vaikuttivat erityisesti koko henkilöstölle solukohtaisesti pidetyt koulutukset ja infotilaisuudet projektin aiheista ja se, että henkilöstön edustajat olivat mukana kaikissa projektiin liittyvissä palavereissa ja kehityksryhmissä. Lisäksi henkilöstön edustajia ja esimiehiä koulutettiin laaja-alaisesti erityisesti työntutkimuksen ja menetelmäkehityksen periaatteisiin, käyttötarkoituksiin ja menetelmiin. Henkilöstön edustajat ja esimiehet osallistuivat työntutkijoiden opastuksella myös työntutkimuksiin.

Henkilöstön ja johdon yhteisessä kehitysryhmässä tehtiin ohjeistus yhteisistä toimintatavoista. Ohjeistukseen kirjattiin johtamisen käytännöt, esimiesten ja työntekijöiden roolit, kaikille yhteiset pelisäännöt sekä muut yleiset asiat, jotka kaikkien tulee tietää. Ohjeistuksesta syntyi kalenterin sisältävä taskukokoinen Puustellin toimintatapojen käsikirja, joka jaettiin kaikille työntekijöille ja esimiehille. Lisäksi laadittiin työpiste-kohtaiset laatu- ja toimintaohjeet.

Säännölliset palaveri-, katselmointi- ja tulosten analysointikäytännöt vakiintuivat koko tehtaalla ohjeistuksen mukaisesti. Säännöllisiä käytäntöjä ovat mm. osastokohtaiset ohjauspalaverit, solupalaverit, työsuojelu- ja 5S-katselmukset sekä tuotannon kehityspalaverit.

Työntutkimukset tehtiin tuotannon kaikkiin työvaiheisiin. Tuloksina saatiin tuoteryhmäkohtaiset työnarvot, joita voidaan käyttää tavoitteisen asettamisen ja palkitsemisen perustana sekä keskeisimmät solukohtaiset kehityskohteet. Kehityskohteet ja – ideat kirjattiin Puustellin jatkuvan parantamisen järjestelmään toteuttamista varten.

## 5.2 Missä onnistuttiin pilottiasastoilla

Pilottiasastoille jalkautettiin uusi ohjaus- ja mittausjärjestelmä, joka kerää työaikayksiköitä tehdyistä töistä, näyttää suoritustavoitteet kaikissa tuotantosoluissa ja työvaiheissa ja mittaa tavoitteiden toteutumista reaaliajassa. Tavoitteet perustuvat työntutkimuksella määritettyihin työn aika-arvoihin, jotka sisältävät normaali- ja poikkeusolosuhteiden suorittamiseksi tarvittavan työn tekemisaikojen sekä kunkin työn edellyttämän elpymisaikojen ja muut ns. apuajat. Yksiköiden kertyessä työntekijät näkevät jokaisessa työpisteessä olevalta näytöltä reaaliajassa miten tavoitteen saavuttamisessa on onnistuttu.

Työtyytyväisyyskyselyn mukaan monet työntekijät ovat pitäneet tärkeänä, että tavoitteet tiedetään ja niiden saavuttamisesta saadaan palautetta. Järjestelmä on lisännyt esimiesten ja työntekijöiden välistä keskustelua ja yhteistoimintaa, sillä esimiehet käsittelevät tulokset jokaisen työntekijän tai työryhmän kanssa viikoittain. Järjestelmä velvoittaa esimiehiä käsittelemään ja kehittämään työnteon sujuvuutta haittaavia asioita, minkä seurauksena mm. työmäärämissä esiintyviin virheisiin ja tuotannonohjauksen puutteisiin reagoidaan entistä paremmin.

Tavoitetason saavuttamisesta tai ylittämisestä otettiin pilottiasastoilla kesäkuun 2015 aikana kokeiluun uusi elementti palkitsemisjärjestelmään.

Kehittämistoiminta on entistä systemaattisempaa ja yhteistoiminnallisempaa. Työmenetelmiä kehitetään kehitysryhmissä, joissa ovat edustettuina esimiehet, työntekijät, työntutkijat ja muut tarvittavat tukitoimintojen henkilöt.

Osaamistaso- ja tarpeet kuvattiin työtehtävittäin, henkilöittäin ja soluittain. Osaamisen hallintaan otettiin pilottiasastoilla käyttöön työkaluksi osaamismatriisi sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat.

Pilottiasastoilla jalkautettua ohjaus- ja mittausjärjestelmää, entistä yhteistoiminnallisempaa kehitystoimintaa ja osaamisen hallintaa ollaan parhaillaan jalkauttamassa tehtaalla muille osastoille.

## 5.3 Mitkä asiat koettiin ongelmiksi?

Työntutkimusten ja uuden ohjaus- ja mittausjärjestelmän rakentamisen vaatima työmäärä ylittyivät reilusti arvioista. Syinä tähän olivat erityisesti Puustellin erittäin laaja ja kuormitukseltaan vaihteleva tuotevalikoima, lukuisat erilaiset työmenetelmät sekä noin 100 työpistettä tai solua sisältävä tuotanto. Työntutkimusten

lisäksi järjestelmän rakentaminen vaati uuden, räätälöidyn elementin rakentamisen tuotannonohjausjärjestelmään.

Tuotannon monimuotoisuudesta johtuvien haasteiden vuoksi jalkauttamisessa päätettiin keskittyä pilottiosastoihin. Pohjatyö eli työntutkimukset tehtiin kuitenkin koko tuotannossa ja jalkauttaminen on vaiheittain etenemässä myös muilla kuin pilottiosastoilla. Arvioitu kesto uusien toimintamallien vakiinnuttamisessa koko tuotantoon on noin vuosi projektin päättymisestä.