

Selkeä työjärjestely paransi tulosta

Esimerkki teollisuudesta



Kun pikkupaja kasvoi tehtaaksi

Selkeä työjärjestely paransi tulosta

Halikkolainen puusepänverstas on kokenut huikean kasvun kymmenessä vuodessa. Sama kehitys mutkisti tiedonkulkua ja vaikeutti johtamista. Apua on saatu töiden selkeyttämisestä.

Suomalainen veneteollisuus elää huipukauttaan, ja se on tuntunut myös järjestelmätöimittaja RMJ Saksman Oy:n kehityksessä: Rami Saksman perusti puusepänverstaan 1998 yhden miehen yrityksenä. Verstas kasvoi, sai toisen osakkaan ja alkoi vuodesta 2003 keskittyä pelkästään moottoriveneiden puuosien valmistukseen.

Kiivaimmillaan vuonna 2005 kasvua oli 65 prosenttia. Tällä hetkellä väkeä on 50, ja liikevaihdoksi ennakoitaan tänä vuonna neljää miljoonaa euroa.

– Välillä kasvu on ollut liiankin nopeaa. Tuotannon ohjaus ja kehittämistoimet eivät enää pysyneet mukana, kertoo toimitusjohtaja Saksman.

Moottoriveneen puisia pöydän kansia, kaappeja, lattialevyjä, seiniä ja koristeita valmistetaan Halikon Iilikenmäellä kahdessa tehdasrakennuksessa.

Käytännössä pulmat alkoivat näkyä muun muassa siinä, että kaksi työn-

johtajaa ei enää riittänyt järjestelemään töiden jakoa. Tyhjäkäyntiä tuli helposti, kun työvaihe valmistui eikä tekijä ollut varma, mistä jatkaa. Asioita tultiin kysymään konttorista, ja aikaa tuhraantui.

Kehityshanke otolliseen aikaan

Toimitusjohtajan mukaan heillä oli viime vuonna selkeä tilaus Tykes-kehittämishankkeelle, jossa pyrittiin edistämään sekä tuottavuutta että hyvinvointia. Kesällä aloitettu hanke kesti yrityksessä kahdeksan kuukautta ja päättyi tämän vuoden alkupuolella.

– Lähdimme liikkeelle siitä, että toimintaprosessit pannaan kuntoon ja vastualueet selkeytetään. Halusimme tuotannon sujuvaksi niin, että jokaisen on helppo tehdä työnsä, Rami Saksman sanoo.

Konsultti haastatteli alkajaisiksi koko henkilökunnan. Sen pohjalta syntyi pro-

jektin runko ja alkoivat hahmottua tiimiorganisaation avainhenkilöt. Talon johto ja kuusi tiiminvetäjää otettiin pienryhmävalmennukseen. Myös koko henkilökunta kävi työpajatyypisessä valmennuksessa, jossa käsiteltiin toimenkuvia ja organisaation muutoksia.

Yrityksessä hanke on ollut tuotantoinisööri Matti Lehtolan vastuulla. Hän kertoo, että tulos on parantunut viidenneksen ja tehokkuus 20–30 prosenttia. Sairauspoissaoloja oli paljon, 8–10 prosenttia vuosittaisesta kokonaistyöajasta, ja niissä tavoiteltiin pääsyä neljään prosenttiin. – Syksyn keskiarvo oli yli neljän, mutta vuodenvaihteen tienoilla alle. Parempaan suuntaan olemme menossa, Lehtola sanoo.

Tiiminvetäjät työssä mukana

Aamuisin tiiminvetäjät ja johto pitävät säännöllisesti palaverin, mikä on parantanut tiedonkulkua. Tiimit saavat ohjeet ja suunnittelevat sen jälkeen itse työnsä.

Tiiminvetäjät ovat tuotannossa mukana, joten heidät tavoittaa helposti tehtaassa. Työn johtaminen vie noin viidenneksen heidän työajastaan.

Radiopuhelinten käyttöönotto on helpottanut tiiminvetäjien keskinäistä yhteydenpitoa; naapurirakennukseen ei tarvitse enää sitä varten kävellä. Ennen kahden tehtaan välillä kuljetettiin myös kappaleita nykyistä enemmän. Nyt tavoitteena on, että molemmilla puolilla tuotteet tehdään alusta loppuun.

Työntekijöille lisää vastuuta

Päälähtömyys ja yksi tiiminvetäjistä Christian Vuorinen sanoo, että työntekijöille on jaettu lisää vastuuta.

– Täällä pyritään siihen, että väki olisi mahdollisimman monitaitoista.



Tiiminvetäjä Christian Vuorinen (vas.) ja puuseppä Matti Kovanen suunnittelevat kaapinoven yksityiskohtaa.



Työsuojeluvaltuutettu Johan Sillgren kertoo, että veneen lattiapala vaatii monta työvaihetta.

Esimerkiksi välihoja voi tehdä lakkaus- töitä ja olla aputyöntekijänä puusepän töissä. Hän voi myös käydä auttamassa toisessa tehdashallissa. Koneidenhoitajille cnc-työstöön ja hiontaan on koulutettu varahenkilöitä, jotta kone ei jää tyhjäksi sairastumistapauksissa.

– Työn vaihtelevuus mahdollistaa myös sen, että sairausloman jälkeen voi palata tekemään ensin kevyempää työtä. Kylkensä loukannut sahuri tekee parhaillaan näin.

Kaksi tiiminvetäjää huolehtii tavaroiden täydennystilauksista. – Enää ei tarvitse tulla konttoriin ilmoittamaan meille, mikä tuote on vähissä. Muutenkin olemme vähentäneet asioiden kulkua minun tai tuotantopäällikkö Jouni Liimataisen kautta, Rami Saksman kertoo.

Paremmat tuotannon ohjauksen myötä turha hakeminen ja tekeminen ovat vähentyneet. Kappaleet tulevat oikeaan työvaiheeseen, sillä tuote-erissä kulkee mukana kortti koko työketjun ajan. Kortista näkyy kappaleen siihenastinen käsittely.

Työaikapankki sallii liukumat

Rami Saksman muistaa, että Tykes-hankkeen alkuvaiheessa ongelmia tuntui olevan paljon. – Silloin arvosteltiin vähän joka asiaa. Mutta kun perusasiat saatiin kuntoon, niin niitä oikeita ongelmakoh- tia ei enää jäänyt kuin muutama. Ehkä palkka on se, josta tyytymättömyys on helpoin ilmaista.

Tuotantopäällikkö ja työsuojelu- päällikkö Jouni Liimatainen kertoo, että

Tykesin tuloksena myös tulospalkkiojär- jestelmää uusittiin. Lisäksi työaikapank- kia parannettiin.

Tuntipankin ansiosta työaikaa voi- daan liu'uttaa työkiireen mukaan. Kun työpaine helpottaa, pidetään kertyneitä tunteja vapaana. Tavoite on, että varsinaisia ylitöitä teetetään mahdollisimman vähän. Pääasiassa tehtaassa tehdään päi- vävuoroa.

– Kellokortilla liukuma on aamuisin 7–7.30 ja iltapäivisin 15–15.30. Töihin ei tarvitse ilmoitella, jos huonon kelin takia ei pääse juuri seitsemäksi eikä toisaalta tarvitse hurjastella ehtiäkseen ajoissa, sanoo työsuojeluvaltuutettu, puuseppä Johan Sillgren.

Christian Vuorinen pitää työaikakir- jausjärjestelmää ylivermaisena vanhaan nähden. –Se laskee tehdyn työajan. Sil- loin kirjaututaan ulos, kun mennään tupakkataulle tai hoitamaan omia asi- oita. Ennen ylimääräisiä taukoja ei voi- nut pitää.

Saksman sanoo, että työajan valvon- nassa ollaan aika jyrkkiä. Rikkomuksesta tulee varoitus. – Ajatus on se, että kirjaa- miseen voidaan luottaa, ja jos ei, niin sit- ten palataan vanhaan järjestelmään.

Uusiin tiloihin lisää keventimiä

– Yrityksen puusepän töistä yksipuolis- in varmaan sahurin. Levyjen nostelu käy- selän päälle. Kesällä on tarkoitus muuttaa uusiin tilavampiin ja yhtenäisiin tiloihin. Silloin saamme keventimet helpottamaan sahureiden työtä, Johan Sillgren kertoo.

– Onneksi sarjakoot ovat täällä pieniä, hän toteaa. Viisi on minimisarja, 20 tavallinen. RMJ Saks- manilla on myös pieni yksikkö Mynä- mäellä, jossa tehdään uniikkiveneiden puuosia.

Pölyisin työvaihe on lakkauksen välihionta. Uuteen paikkaan toivotaan tehokkaampia imureita. Nykyisin kak- kostetaan cnc-työstökone veneiden lattiapintojen eli turkkien teossa pitää aikamoista melua. Sillgren kertoo, että keskusteluja on käyty sen osittaisesta koteloinnista uusissa tiloissa. Kuulon- suojaimet ovat tehdastiloissa käytössä kaikilla.

Kehityshankkeen työkeskustelujen

ansiosta tehtaalle on saatu muun muassa nostopöytiä, kumimattoja jalkojen alle kokoonpanossa ja lisää valaistusta. – Isoja tapaturmia ei ole ollut pitkään aikaan. Lähinnä on tullut haavoja, jotka hoidetaan laastarilla.

Teksti: Päivi Haavisto

Kuvat: Matti Kivekäs

Artikkeli on ilmestynyt Työterveyslaitoksen julkaisemassa Työ Terveys Turvallisuus -lehdessä 3/2008.

Asiat menivät eteenpäin

Puuseppätyön tiiminvetäjä Christian Vuorinen:

”Ennenkin täällä on ollut kehityshankkeita, mutta niistä ei ole ollut hyötyä. Nyt nimettiin vastuuhenkilöt ja seurattiin toteutus. Asiat menivät eteen- päin. Pomot istuivat samassa pienryhmävalmennuksessa meidän kanssamme.”

Cnc-työstäjä Mary Kotitalo:

”Siirryin käsihionnasta kou- lutukseen cnc-koneelle, jolla tehdään kahta vuoroa. Kirjoit- tan yhteiseen memo-vihkoon viestit kiireellisistä töistä tai ongelmista, jotta tieto siirtyy seuraavaan vuoroon.”

Lakkaamon tiiminvetäjä Paul Hallikainen:

”Kappaleiden kulku on tullut sujuvammaksi. Lakkaamoon tulevien osien kulkukorteista näkee heti tarvittavat tiedot. Tiiminvetäjien radiopuhelimet auttavat tiedonkulkua; tosin vieläkin sitä voisi parantaa.”

Puuseppä Matti Kovanen:

”Olen yleismies Jantunen. Työnkuva on täällä monipuoli- nen. Tavallisesti työskentelen pyörösaahalla, mutta välillä myös hiontakoneella ja kor- jaustoissa. Tiimihomma toimii hyvin. Porukka on mukavaa, eikä meillä ole suuremmin konflikteja.”



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 ASIANTUNTEMUSTA

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. Toiminnallaan Tekes vaikuttaa liiketoiminnan kehittymiseen, elinkeinoelämän uudistumiseen, kansantalouden kasvuun, työllisyyden vahvistumiseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 500 miljoonaa euroa teknologian ja innovaatioiden tutkimus- ja kehityshankkeisiin.

