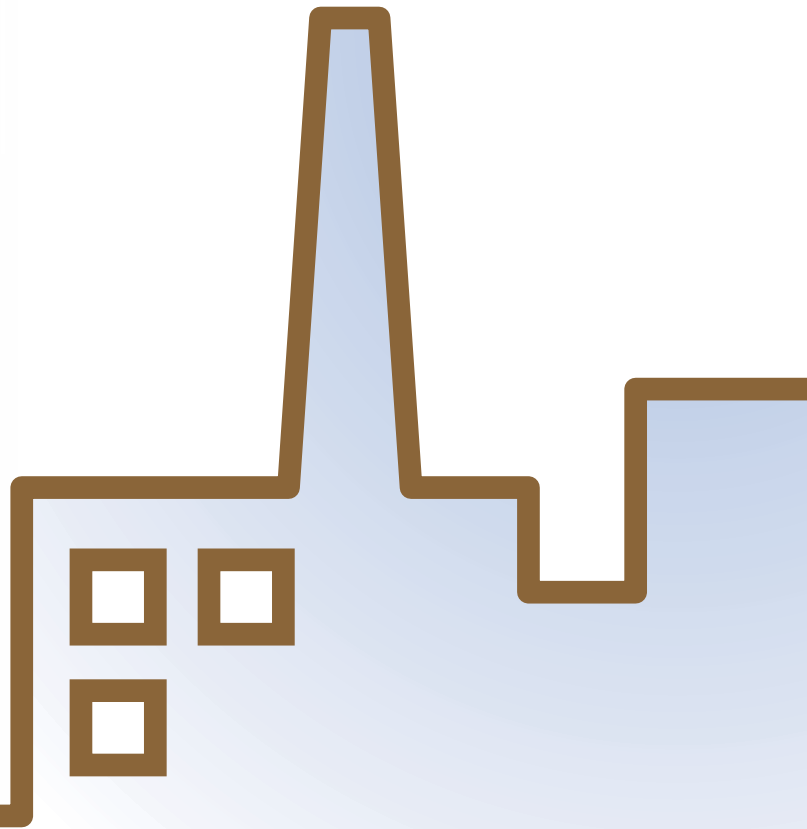


Tuottavuutta
työntutkimuksella
Esimerkki teollisuudesta



Työtä tutkimalla parempaan tuottavuuteen ja hyvinvointiin

Suomalainen lääkevalmistetuotanto joutuu tekemään jatkuvasti töitä selviytyäkseen kovista hinta- ja kustannuspaineista. Lääkeyritys Orionin tuotantoa kehitetään koko ajan, jotta työpaikkojen säilyminen Suomessa voitaisiin varmistaa.



Orion työllistää noin 3 000 henkilöä, joista valtaosa työskentelee Suomessa kolmessa tuotantolaitoksessa. Yritys kehittää, valmistaa ja markkinoi lääkkeitä kansainvälisille markkinoille.

Kehittääkseen tuotantotoimintaa Orion toteutti Espoon toimipisteessä reilun vuoden kestäneen Tykes-hankkeen. Tehtaanjohtaja Iikka Keskinen kertoo, että syksyllä 2005 käynnistyneen projektin keskeisin tavoite oli saada aikaan konkreettinen ja pysyvä muutos työn tuottavuudessa. Samalla kyse oli kuitenkin kokonaisvaltaisesta työn ja työyhteisön kehittämisestä.

Tarve systemaattiseen työntutkimukseen tuli ilmi, kun lääkevalmistetehtaassa aloitettiin kokeilumielessä eri työvaiheiden ja -prosessien tutkiminen.

- Huomasimme, että työvaiheita kehittämällä ja toimintatapoja selkiyttämällä työn tuottavuutta pystytään parantamaan merkittävästi.

Tuottavuuden parantaminen aloitettiin työntutkimuksella, jonka avulla pystyttiin kartoittamaan työprosesseja. Käytännössä työntutkimuskonsultin kanssa selvitettiin työhön kuluvia todellisia aikoja, työtä hidastavia tekijöitä ja mahdollisia työturvallisuusriskejä. Koska menetelmät, laitteet ja resurssit vaikuttavat työn sujuvuuteen, myös ne huomioitiin tutkimuksessa.

Työntutkimuksen avulla kartoitettiin työhön kuluvia todellisia aikoja, työtä hidastavia tekijöitä ja mahdollisia työturvallisuusriskejä.

Keskinen pitää tärkeänä sitä, että jokaisella on yhteinen ymmärrys tarpeellisista kehittämiskohteista. Tästä syystä kaikille järjestettiin perehdytys työntutkimuksesta, jotta saatiin käsitys siitä mitä ollaan tekemässä.

Tietoa pyrittiin jakamaan hankkeen aikana koko henkilöstölle mahdollisimman hyvin. Työntutkimuksesta pidettiin infotilaisuuksia, ja tutkimustuloksista raportoitiin kaikille. Tilaisuuksissa henkilöstö toi epäkohtia ja puutteita aktiivisesti esille, ja samalla voitiin pohdita yhdessä parannusehdotuksia.

Työntutkimus on kaikkien etu

Orionin pääluottamusmies Susanne Revonlahti kertoo, että yhteistyö on toiminut hyvin johdon ja työntekijöiden välillä. - Toiset suhtautuivat aluksi työntutkimukseen hieman epäluuloisesti, koska ei tiedetty mitä se käytännössä tulisi tarkoittamaan. Myöhemmin kuitenkin huomattiin, että kartoitus on koko työyhteisön hyödyksi. Pitkään täällä työskennelleet työntekijät jopa ihmettelivät, miksi tällaista ei ole tehty jo aikaisemmin.

- Kentältä ei ole kuulunut valitusta, koska selkänahasta ei ole tarvinnut repiä mitään. Enemmän päinvastoin, hän summaa.

Revonlahti kertoo, että henkilöstöresursseja on saatu volyymien kasvaessa lisää, joten henkilöstönkin näkökulmasta suunta on oikea. Lisäksi työntutkimuksen myötä ilmeni työntekijöiden kannalta tärkeitä asioita, esimerkiksi työturvallisuusriskejä ja lisäkoulutustarpeita.

Erityisesti työprosessien kuvaaminen on koettu tarpeelliseksi. Työntutkimuksessa ilmeni, että ihmiset tekevät asioita eri tavoin, perehdyttäjistä riippuen. Käytännössä työnkuvauksessa on kartoitettu mitä kaikkea työpäivään kuuluu ja missä järjestyksessä eri työvaiheet tehdään. Näiden avulla on pystytty määrittelemään työn suorittamisen tavoiteaika. Tavoiteaika ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työhön saisi kulua enempää aikaa.

- Työnkuvien selkeytyminen helpottaa jokapäiväisiä töitä, kun hyväksytyt tavat hoitaa eri prosesseja on kirjattu, Revonlahti toteaa.

Hyvinvointia työhön

Tuottavuuden parantamisen lisäksi kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin työilmapiirin ja -hyvinvoinnin parantaminen. - Henkilöstön hyvinvointi on työssä jaksamisen kannalta todella tärkeää, ja haluamme panostaa siihen, Keskinen toteaa.

Pääluottamusmies kertoo, että ilmapiiriasioihin on nyt päästy kiinni. Hyvinvoinnin edistämiseksi Orionilla on puututtu sairauspoissaoloihin ja ylittöihin. Lisäksi on huolehdittu riittävästä resursseista volyymien kasvaessa

ja arvioitu työn kuormittavuutta. Vuosittaiset työtyytyväisyysmittaukset kertovat, missä mennään.

Keskinen kertoo, että tarkoituksena on reagoida ongelmiin jo hyvissä ajoin. Kun esimies huomaa esimerkiksi poissaolojen lisääntyneen, selvitetään yhdessä työntekijän kanssa tilanteen taustoja ja mahdollisia toimenpiteitä.

Mikäli työntekijällä on pitkiä sairauslomia tai sairauslomakierre, voidaan usein työtehtäviä muuttamalla parantaa tilannetta. Tällöin puhutaan korvaavan työn käsitteestä. - Teemme toisinaan tällaista osaamisen kierrätystä, jolloin henkilö voi pysyä samassa talossa töissä. Työnkuvaa tai työtehtävää voidaan tarpeen mukaan muuttaa joko pysyvästi tai väliaikaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kenenkään pitäisi tulla jalka paketissa töihin, Keskinen muistuttaa.

Tykes-projektin lisäksi Orionilla on tehty muitakin kehittämistoimenpiteitä. Hankkeen rinnalla on ollut käynnissä esimerkiksi Terveenä työssä -projekti. Henkilöstön hyvinvoinnin eteen tehdyn kehittämistyön tulokset ovat olleet merkittävät - sairauspoissaolot vähenivät edellisvuoteen verrattuna noin kaksi prosenttiyksikköä.

Hanke toi selviä tuloksia

Keskinen kertoo, että projektissa oli myös omat haasteensa. - Aikataulujen yhteensovittaminen asiantuntijoiden kanssa oli yllättävän hankalaa. Lisäksi hankkeen aikana ilmeni lisätutkimustarvetta, minkä takia tutkimuksen aikataulu muuttui. Työnmittaustulosten tehokas hyödyntäminen edellyttää myös hyvän seurantamittariston olemassaoloa, tehtaanjohtaja toteaa.

Keskinen on kuitenkin tyytyväinen hankkeen tuloksiin, ja hän kertoo vuoden 2006 olleen hyvä kautta linjan, sillä tuottavuus nousi kymmenen prosenttia vuodesta 2005. Lisäksi ylittöiden määrä vähentyi muutamalla prosenttiyksiköllä. Ilmapiirikyselyn mukaan myös työyhteisön toimivuus ja yksilölliset voimavarat kasvoivat hankkeen myötä. - Työilmapiiritutkimus ei välttämättä kerro aivan kaikkea, mutta on kuitenkin suuntaa-antava, Revonlahti pohtii.

Yritys on hankkeen jälkeen kouluttanut omia työntutkijoita, joten osaaminen löytyy tänä päivänä talon sisäältä. - Nyt työn jatkuva kehittäminen ja tutkiminen ovat osa yrityksen toimintaa. Koska hankkeen aikataulu ei riittänyt kaiken tarpeellisen selvittämiseen, kehittämistyö jatkuu edelleen. Kohteita riittää koko ajan, koska muutoksia tapahtuu aina. Esimerkiksi uudet tuotteet ja laitteet vaativat oman huomionsa. Kehittämistyön aloittaminen on ollut helpompaa Tykes-rahoituksen ansiosta, Keskinen muotoilee.

Kehittämiprojekti Orionin Espoon toimipisteessä

Hankkeen tärkeimmät tavoitteet olivat työn tuottavuuden lisääminen sekä kokonaisvaltainen työn ja työyhteisön kehittäminen.

Keskeisin prosessi oli työntutkimus, jonka avulla kartoitettiin parhaat tavat eri työvaiheiden suorittamiseen.

Hankkeen myötä sairauspoissaolot vähenivät noin kaksi prosenttiyksikköä.

Ylittöiden määrä väheni noin kolme prosenttiyksikköä.

Ilmapiirikyselyn mukaan työyhteisön toimivuus ja yksilölliset voimavarat kasvoivat.

Kehittämistyötä jatketaan Orionilla myös hankkeen päättymisen jälkeen, koska uusia tuotteita ja laitteita tulee jatkuvasti.

Orion on myös kouluttanut omia työntutkijoita.

Työn jatkuva kehittäminen ja tutkiminen ovat nyt osa yrityksen toimintaa.

Kehitämme työelämää. Yhdessä.



Työelämän kehittämisohjelma Tykes (2004–2009) etsii ja luo uusia menestyksen keinoja suomalaiseen työelämään.

Ohjelman tavoitteena on auttaa työpaikkoja löytämään uudenlaisia toimintatapoja, joilla ne kykenevät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Tykes-ohjelmaa toteuttaa työministeriö yhdessä työmarkkinajärjestöjen, yrittäjäjärjestöjen, muiden ministeriöiden ja TE-keskusten kanssa.

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