

Terhi Salin

Ankkuritoimenkuvat ja urasuunnittelu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriytyö

7.6.2013

Tekijä(t) Otsikko	Terhi Salin Ankkuritoimenkuvat ja urasuunnittelu
Sivumäärä Aika	40 sivua + 2 liitettä 7.6.2013
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	tehdaspäällikkö Satu Vartiainen Lehtori Tapani Martti
<p>Insinööriyön tavoitteena oli päivittää Orionin Espoon ja Kuopion pakkaamoiden ja inhalatio-osaston ankkuritoimenkuvat ja rakentaa niiden avulla yrityksen osaamisen lisäämistä tukevat urapolut. Ankkuritoimenkuvat tuli laatia niin, että ne täyttivät ohjeistuksien vaatimukset ja, että niitä voitiin käyttää mahdollisimman laajasti eri osastoilla samankaltaisissa tehtävissä.</p> <p>Ankkuritoimenkuva on objektiivinen kirjallinen tiivistelmä työn keskeisistä tehtävistä. Se sisältää kuvauksen tehtävän tarkoituksesta, olennaisesta sisällöstä sekä tiedot työn kuormituksesta ja olosuhteista. Vaatimuksia ankkuritoimenkuvan laadintaan tulee usealta taholta. Työehtosopimuksessa määritetään minimitaso, jota Orionin sisäiset ohjeet täydentävät. Lisäksi vaatimuksia tulee yrityksen johdolta liittyen toiminnan tehokkuuteen, yhtenäistämiseen, palkitsemiseen ja työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun. Ankkuritoimenkuvien huolellinen laatiminen ja niistä muodostuvien urapolkujen suunnittelun avulla tästä pakollisesta dokumentista saada esimiehiä hyödyntävä työkalu. Kun ankkuritoimenkuvat on laadittu niin, että niistä muodostuu houkutteleva urapolku, päästään vaikuttamaan yksilön työmotivaatioon.</p> <p>Projektin aikana päivitettiin tai luotiin yhdeksän ankkuritoimenkuvaa, joista muodostui loogisesti etenevät urapolut kaikille projektissa mukana olleille osastoille.</p>	
Avainsanat	toimenkuva, urasuunnittelu, urapolut

Author(s) Title	Terhi Salin Standard job description and career planning
Number of Pages Date	40 pages + 2 appendices 7.6.2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	
Instructor(s)	Satu Vartiainen, Plant Manager Tapani Martti, Senior Lecturer
<p>The goal of the thesis was to update standard job descriptions of Orion's Packaging and Inhalations departments at the Espoo and Kuopio plants. These job descriptions were intended for career paths that would support the company's targets of increasing knowledge and knowhow in the company. The standard job descriptions were to comply with the requirements of guidance notes and they could be used as widely as possible in various departments for similar positions.</p> <p>A standard job description is a written summary of the key tasks of a job. It includes a description of the purpose of the task, the substance of the contents, as well as the work load and conditions. The requirements for a good job description come from several sources. The collective agreement defines the minimum level which is supplemented by Orion's internal guidelines. In addition, there are the requirements of the company's management's related to operational efficiency, harmonization and equal rewarding and treatment of employees. When the standard job descriptions and career paths have been written with care, this mandatory document will form a useful tool for supervisors. When the anchor job descriptions have been prepared in such a way that they will form an attractive career path, there is a way to influence an individual's motivation.</p> <p>During this project nine standard job descriptions were created or updated. They form logical career paths for all departments involved in the project.</p>	
Keywords	job description, career planning, career path

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liikkeenjohdon historiaa	1
3	Motivaatioteoriat	3
3.1	Motivaation määritelmä	3
3.2	Sisältöteoriat	4
3.3	Prosessiteoriat	6
3.4	Työn rikastamisen teoriat	7
4	Aineeton pääoma	7
5	Joustava urakehitys ja työtyytyväisyys	9
6	Muutosjohtaminen	12
6.1	Muutosjohtajuus ja hajautettu johtajuus	12
6.2	Muutosvastarinta ja ydinosaamisesta huolehtiminen	13
6.3	Muutoksen johtamisen vaiheet	15
7	Toimeksiantajan esittely	16
7.1	Orion Oyj	16
7.2	Injektiopakkaamo, Espoo	17
7.3	Inhalaatio-osasto, Espoo	18
7.4	Pakkaamo, Kuopio	19
8	Toimenkuvia, työnvaativuusluokkia ja palkkausjärjestelmiä koskevat määräykset	20
9	Hyvän ankkuritoimenkuvan vaatimukset	23
10	Projektin toteutuksenkulku	26
10.1	Projektin tavoitteet ja aikataulu	26
10.2	Nykytilan selvitys	28
10.3	SWOT-analyysi nykytilanteesta	29
10.4	Ankkuritoimenkuvien laatiminen	32
10.5	Ankkuritoimenkuvien tarkastaminen	35
10.6	Ankkuritoimenkuvien vaativuuden arviointi ja käyttöönotto	36
11	Projektin onnistumisen arviointi	37

12	Yhteenveto	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Ankkuritoimenkuva	
	Liite 2. Kemianalan työehtosopimus: TVL-luokat ja palkkaluokat	

1 Johdanto

Työtehtävien tarkka kirjaaminen ja vastuiden määrittäminen lisäävät työn tehokkuutta ja vähentävät päällekkäisiä toimia. Paras tapa määrittellä työtehtävät on kirjata ne toimenkuvaan. Toimenkuva voi olla henkilökohtainen, tai sitten yritys voi laatia tehtävänimikekohtaisen ankkuritoimenkuvan. Silloin ankkuritoimenkuva kattaa kaikki ne henkilöt, jotka tekevät tehtävänimikkeen mukaisia töitä. Ankkuritoimenkuvat ovat yksi johtamisen työvälineistä. Usein kuitenkin on niin, että ankkuritoimenkuvat täyttävät ohjeistuksien määrittämän minimitason eikä niitä laadinnan jälkeen päivitetä eikä hyödynnetä aktiivisesti. Hyödyntämismahdollisuuksia on kuitenkin useita. Ankkuritoimenkuvien pohjalta rakennettujen urapolkujen avulla yritys voi ohjata työntekijöiden osaamisen lisäämisen ja kehittämisen yritystä hyödyttävään suuntaan. Ankkuritoimenkuvien avulla voidaan myös parantaa motivaatiota ja varmistaa työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Laatimalla ankkuritoimenkuvat huolella ja miettimällä jo ankkuritoimenkuvia laadittaessa niiden hyödyntämismahdollisuuksia voidaan pakollisesta dokumentista saada esimiehiä hyödyttävä työkalu.

Tämän insinööriyön tavoitteena on päivittää Orionin Espoon tehtaan injektiopakkaamon ja inhalaatio-osaston sekä Kuopion tehtaan pakkaamon työntekijöiden käytössä olevat ankkuritoimenkuvat vastaamaan nykyisiä työtehtäviä. Tehtävänimikkeitä, joille ankkuritoimenkuvat on luotu, on seitsemän. Ankkuritoimenkuvien päivittämisen yhteydessä tulee selvittää, voidaanko nyt käytettäviä tehtävänimikkeitä yhtenäistää, jolloin samaa ankkuritoimenkuvaa voisi käyttää laajempi työntekijäjoukko. Ankkuritoimenkuvat tulee suunnitella siten, että urapolut eri työnvaativuusluokasta toiseen siirtymiselle ovat loogisia ja selkeästi esillä. Toimenkuvien päivittämiseen liittyvä työnvaativuusluokkien suunnittelu ja hyväksyntä tarvittavilla sidosryhmillä on osa tätä projektia.

2 Liikkeenjohdon historiaa

Työtehtävien kirjaaminen ja tarkka määrittäminen ei ole uusi asia. Eräs uranuurtaja tällä saralla on Frederick W. Taylor. Häntä voidaan pitää myös tieteellisen liikkeenjohdon kantaisänä. Taylor huomasi työssään metallitehtaan insinöörinä, että työtä ei tehty huonon valvonnan vuoksi niin tehokkaasti kuin olisi voitu. Taylorin ajatukset tuotannon organisoinnista ja usko rationalisointiin ja jatkuvaan parantamiseen saivat hänet tutki-

maan asiaa tarkemmin. Taylorin ajatukset syntyivät USA:ssa 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa. Silloin vallitsi markkinatilanne, jossa lähes kaikki tuotteet, jotka pystyttiin tuottamaan, myytiin ja samaan aikaan oli tarjolla paljon kielitaidotonta ja kouluttamatonta työvoimaa. Taylorin tavoitteena oli tehostaa toimintaa siten, että kysyntään pystyttiin vastaamaan ja halpa työvoima voitiin käyttää hyödyksi. (Buchanan & Huczynski 2010, s.422–423.)

1910-luvun alussa Taylor julkaisi omien tutkimustensa ja käytännön havaintojensa perusteella tieteellisen liikkeenjohdon peruseriaatteet (Harisalo 2008, s. 54). Taylorin mielestä työntekijöitä voitiin verrata koneisiin, joiden kapasiteetti voitiin mittaamalla selvittää (Rubenowitz 1989, s. 15). Taylorin menetelmän mukaan kaikki työt pilkottiin lyhyisiin, yksinkertaisiin työvaiheisiin, määriteltiin tarkasti, standardoitiin sekä karsittiin pois kaikki turha tuottamaton työ ja muu hukka (Harisalo 2008, s. 56). Koska työvaiheet olivat yksinkertaisia ja helposti opittavissa, omaksuivat kouluttamattomat ja kielitaidottomat työntekijät työtehtävät nopeasti. Taylor uskoi, että kaikille työvaiheille oli mahdollista löytää yksi ainoa oikea tapa, joka oli kaikkein paras ja tehokkain. Tämän ajatuksen mukaan kaikki työvaiheet hiottiin jokaista käden liikettä myöden, mitattiin ja standardoitiin.

Tieteellisen liikkeenjohdon tärkeimmät kulmakivet olivat tuottavuuden parantaminen, toiminnan ennustettavuus ja kontrolloitavuus, joihin pyrittiin selkeiden tehtävien antojen ja tehtävänkuvien avulla (Buchanan & Huczynski 2010, s. 423). Tuottavuuden parantamisella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että työntekijä pystyy tuottamaan enemmän jokaista tehtyä työtuntia kohti. Tuottavuuden kasvun turvin pystytään pitämään yritys kannattavana, vaikka kustannukset nousevat. Toiminnan ennustettavuus perustuu työvaiheiden standardoimiselle. Kun jokaisen työvaiheen kesto tiedetään, pystytään tarkasti ennustamaan muun muassa tuotannon kokonaisläpimenoaika ja käytössä oleva kapasiteetti. Kontrolloitavuus tuo mukaan toimintatapojen ja järjestelmien mittaamisen, seurannan ja valvonnan. Työn etenemistä valvotaan ja työtä johdetaan tiukasti rakennetun hierarkian mukaan.

Myös parhaiden työntekijöiden valintaan, heidän koulutukseen ja jatkuvaan parantamiseen kiinnitettiin huomioita. Tutkimuksissaan Taylor oli huomannut, että kun valitaan työntekijäksi työhön parhaiten sopiva henkilö, saadaan paras lopputulos sekä työn tuloksen että työntekijän motivaation kannalta. Tässä hyödynnettiin myös oppimiskaarta, jolloin tehtävän vaativuus saattoi muuttua osaamisen kasvaessa. Taylor uskoi, että toimintaa voitiin jatkuvasti parantaa. Työntekijöitä kouluttamalla ja kehittämällä uutta

tuotantotekniikkaa pyrittiin parantamaan tehokkuutta, mutta myös varmistamaan turvalliset työolot. (Harisalo 2008, s. 58.)

Taylorin lisäksi muutkin ovat olleet mukana kehittämässä tieteellisen liikkeenjohdon ajatusmallia. Tunnetuin heistä on Henry Ford, joka standardoinnin ja työvaiheiden pilkkomisen avulla kehitti autojen massatuotantoa. Ford painotti hyvää kontrollointia sekä materiaalien saatavuuden varmistamista. Taylorin alaisuudessa toiminut H. Gantt, kehitti palkkausjärjestelmiä. Ganttin avulla Taylor lanseerasi tehtailaan urakkapalkkamallin. Lillian Gilbreth toi miehensä Frank Gilbrethin kanssa tieteellisen liikkeenjohdon ajatteluun myös inhimillisen puolen. Samaan aikaan kun rouva Gilbreth tutki työn, levon ja tuottavuuden suhdetta, Frank Gilbreth teki laajaa aika ja liike -tutkimusta. Yhdessä he keskittyivät työympäristöön kokonaisuutena ja tekivät parannuksia työoloihin muun muassa lyhentämällä työpäivän pituutta. (Buchanan & Huczynski 2010, s. 429–432.)

Tieteellisen liikkeenjohdon ajatusta voidaan hyödyntää myös toimenkuvien luomisessa. Kun osaston työtehtävät ovat hyvin tiedossa, voidaan ne jakaa eri toimenkuviiin niin, että työn kuormitus on tasaista ja kaikki tehtävät tulevat tehtyä. Kun paras tehtäväkokonaisuus ja työtapa on löydetty, voidaan sama ottaa käyttöön myös muilla osastoilla. Tähän pyritään myös ankkuritoimenkuvissa, jossa samaa ankkuritoimenkuvaa pyritään käyttämään mahdollisimman monella, samaa työtehtävää tekevällä työntekijällä. Ankkuritoimenkuvien luominen helpottaa myös oikeiden ihmisten valintaa tehtäviin. Kun ankkuritoimenkuvassa on määritelty keskeiset tehtävät sekä tehtävän suorittamiseen vaadittavat taidot ja ominaisuudet, voidaan työhaastattelussa suunnata huomio tehtävän kannalta tärkeisiin asioihin.

3 Motivaatioteoriat

3.1 Motivaation määritelmä

Urapolkujen rakentamisella pyritään parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Jotta urapolut osattaisiin rakentaa oikein, on hyvä tarkastella tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Paras tapa on tutustua klassisiin motivaatioteorioihin, jotka pyrkivät selittämään ihmisten toimintaa.

Yksilön toimintaa ohjaavat erilaiset motiivit. Motiivi on opittu, sillä on sosiaalisia kytkentöjä ja se on ympäristön aktivoima (Buchanan & Huczynski 2010, s. 263). Motivaatio ohjaa yksilöä tekemään päätöksiä sekä käynnistämään ja ylläpitämään toimintaa. Työhistorian aikana motivaatiotekijät muuttuvat elämäntilanteen mukaan. Jotta yksilö voi ylipäättään kokea työtyytyväisyyttä ja sitoutua yritykseen, täytyy yrityksen arvojen olla yhtenäisiä työntekijän arvomaailman kanssa. Jos työntekijä tämän lisäksi pystyy näkemään oman hyödyn yrityksen menestyksessä, on pitkäjänteistä työmotivaatiota helppompaa lähteä rakentamaan.

Suurin osa motivaatioteorioista lähtee olettamuksesta, että ihmisellä on sisäisiä jännitteitä ja tarpeita, jotka synnyttävät toimintaa. Näin ollen ihmisen toiminnan tavoitteena on näiden tarpeiden toteuttaminen ja jännitteiden vähentäminen. Yksilön ja sitä kautta organisaatioiden toimintaa ohjaavat sisäiset halut ja ympäristön vaikutus. Mikään motivaatioteorioista ei yksinään sovellu johtamisen välineeksi vaan niitä pitää tarkastella kokonaisuutena. On myös huomioitava, että teoriat ovat kulttuurisidonnaisia eli se, mikä pätee Suomessa, ei sellaisenaan toimi Kiinassa. (Rubenowitz 1989, s. 46–47.)

Motivaatioteoriat jaetaan usein sisältöteorioihin, prosessiteorioihin ja työn rikastamisteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä. Sisältöteorioista tunnetuimpia ovat Maslowin tarvehierarkia ja Alderferin ERG-teoria. Prosessiteoriat kuvaavat yksilön päätöksentekoprosessia (käyttäytymisen alun, ylläpidon ja lopetuksen) ja tavoitteen asettamisen. Prosessiteorioita ovat Locken tavoiteteoria (goal-setting theory) ja McGregoryn XY-teoria. Näiden näkökulmien lisäksi motivaatiota voidaan tarkastella sosiaalisena vaikuttamisprosessina, jolloin puhutaan työn rikastamisen teoriasta. Tähän alueeseen kuuluu muun muassa Herzbergin 2-faktoriteoria. (Buchanan & Huczynski 2010, s.267–281.)

3.2 Sisältöteoriat

Eri motivaatioteorioita tarkasteltaessa ei voida ohittaa ehkä tunnetuinta motivaatioteoriaa eli Abraham Harold Maslow'n tarvehierarkiaa. Maslow'n mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka muodostavat hierarkkisen tason. Maslow'n teorian mukaan alemman tason tarve täytyy olla täytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle ja yksilöt tavoittelevat jatkuvasti korkeampaa tarvetasoa (Buchanan & Huczynski 2010, s. 268). Hierarkiaa on kuitenkin tulkittava joustavasti. Ääriolosuhteissa tai poikkeukselli-

sen tärkeään päämäärään pyrkiessä ihminen saattaa jättää alemman tason tarpeet lähes kokonaan tyydyttämättä.

Maslow on laittanut ihmisen tarpeet hierarkkisesti seuraavanlaiseen järjestykseen:

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. liittymisen tarpeet
4. arvostuksen tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet

Fysiologiset tarpeet ovat perustarpeita ja niihin kuuluu esimerkiksi ruoka, juoma ja seksuaalisuus. Turvallisuuden tarve ilmenee uskottaessa auktoriteetteihin tai turvauduttaessa totuttuun. Liittymisen tarve taas tarkoittaa sitä, että jokaisella henkilöllä on tarve kuulua johonkin sosiaaliseen joukkoon ja isompaa kokonaisuuteen. Arvostuksen tarve korostaa yksilön pyrkimystä erottua joukosta. Itsensä toteuttamisen tarve tyydytty silloin kun yksilö näkee, että hänellä on kyky ja mahdollisuus saavuttaa päämääränsä. (Rubenowitz 1989, s. 49–51.)

Maslow'n tarvehierarkia ei sellaisenaan ole käyttökelpoinen 2000-luvulla eikä sitä alun perin ole tarkoitettu työelämän tarpeita ajatellen. Sen avulla ei voida ennustaa yksilön valintoja ja käyttäytymistä, jos niihin liittyy kulttuurisidonnaisia piirteitä. Tarvehierarkia on kuitenkin edelleen vahva taustavaikuttaja, ja sen olemassaololla on vaikutusta muiden tutkijoiden työhön. (Rubenowitz 1989, s. 47.)

Myös Clayton Paul Alderfer on tutkinut yksilön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Hänkään ei hylännyt täysin tarvetasoihin perustuvaa ryhmittelyä, vaikkakin vähensi tasojen määrää verrattuna Maslow'n malliin. Alderfer jakoi tarveportaikon kolmeen osaan: olemassaolon tarpeet, suhdetarpeet ja minän tarpeet (Rubenowitz 1989, s. 48). Tätä teoriaa kutsutaan motivaation ERG-teoriaksi (engl. Existence, Relatedness and Growth). Toisin kun Maslow, Alderfer ei järjestänyt tarpeita hierarkkiseen järjestykseen vaan hänen ajatuksena oli, että useampi tarvetaso voi aktivoitua samaan aikaan. Hän toteaa

myös, että jollei vähemmän konkreettisia tarpeita kyetä tyydyttämään, keskitytään tyydyttämään toimeentuloon liittyviä tarpeita.

3.3 Prosessiteoriat

Tässä yhteydessä kannattaa tarkastella Locken prosessiteorioihin kuuluvaa tavoiteteoriaa (goal-setting theory). Tavoiteteorian mukaan tavoitteet ovat motivaation suurin lähde. Haastavat ja vaikeasti tavoitettavat päämäärät motivoivat helppoja päämääriä paremmin. Teoria lähtee siitä, että jos yksilö voi itse asettaa päämäärät, hän sitoutuu niihin paremmin. Näin itse tavoite kannustaa yksilöä tekemään parhaansa. (Buchanan & Huczynski 2010, s. 275–276.)

Käytännön esimiestyössä on helppo havaita, että tavoitteen asettaminen realistiseksi tai tavoitteen pilkkominen moniportaiseksi on välttämätöntä, jotta tavoite voi toimia motivaation nostajana. Tavoite, joka on liian vaativa ja jota on mahdotonta saavuttaa, pikemmin laskee motivaatiota ja lannistaa yrittämisen. Sekä liian vaativa että liian vähäpätöiseksi koettu haaste tai tehtävä siis laskee motivaatiota. Oikean tason löytäminen ei aina käytännön esimiestyössä ole helppoa. Tämä on erityisen vaikeaa, kun ankkuri-toimenkuvien avulla luodaan urapolkuja, koska niitä ei voida luoda yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tämän vuoksi urapolut kannattaa pilkkoa mieluummin liian pieniksi osiksi, jolloin kaikilla on mahdollisuus jonkintasoiseen etenemiseen. Tällöin on myös annettava lahjakkaille henkilöille mahdollisuus edetä nopeasti tasolta toiselle.

Kovin suoraviivaisesti ei motivoinnin alueella voi toimia jokaisen työntekijän kohdalla. D. McGregoryn X-Y-teoria tukee tätä havaintoa. Teorian mukaan osa ihmisistä on perusluonteeltaan laiskoja ja vastuuta pakoilevia (teoria X). Näitä työntekijöitä on kontrolloitava jatkuvasti, ja raha on heidän ainoa motiivinsa. Toisaalta teoria väittää, että ihmisessä on myös toinen puoli eli osa ihmisistä on luonnostaan luovia ja he motivoituvat haasteista (teoria Y). (Theories X and Y 2008.)

X-Y-teorian mustavalkoinen perusasettelu laittaa pohtimaan mahdollisuutta, että ihmisen motivaatio työelämässä vaihtelee työuran aikana. Näin ollen nämä X-ryhmään kuuluvat työntekijät elävät työhistoriansa sitä vaihetta, jolloin suurimmat intohimot koetaan työn ulkopuolella ja palkkatyön ainoa tehtävä on taloudellisesti mahdollistaa vapaa-ajantoiminta. Teoria Y:n mukaan ihmiset ovat luovia ja haluavat kehittää itseään, joten

on mahdollista, että töissä vain rahan vuoksi käyvät tyydyttävät nämä itsensä kehittämisen tarpeet esimerkiksi harrastusten parissa.

3.4 Työn rikastamisen teorit

Yksilön työtyytyväisyyttä voi tarkastella vaikka Herzbergin 2-faktoriteorian avulla. 2-faktoriteorian mukaan olosuhdetekijöiden eli hygieniatekijöiden tulee olla kunnossa ennen kun itse motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa. Esimerkiksi palkka ja työolosuhteet tulee perustasolla olla kunnossa, mutta niitä parantamalla ei saavuteta todellista motivaation kasvua vaan ainoastaan vähennetään tyytymättömyyttä. Kun johtaminen kohdistetaan hygieniatekijöiden sijasta motivaatiotekijöihin, lisätään yksilön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Teorian mukaan motivaatio kasvaa, kun yksilö kehittyy, kasvaa, saa vastuuta ja tunnustusta. Myös työ itse ja sen tarjoamat saavutukset lisäävät teorian mukaan motivaatiota. (Buchanan & Huczynski 2010, s. 279–280.)

Tämä motivaatioteoria tulee erityisesti huomioida urakehitystä ja palkitsemista suunniteltaessa. Toimenkuvien tasapuolisella arvioinnilla ja vaativuusluokkien määrittelyllä varmistetaan, että hygieniatekijät ovat kunnossa. Uusilla toimenkuvilla ja selkeillä uranäkymillä voidaan taas vaikuttaa motivaatiotekijöihin ja selvästi lisätä työmotivaatiota. Ankkuritoimenkuvat tulee siis luoda siten, että työn vaativuus ja vastuut kasvavat tehtävästä toiseen siirryttäessä

4 Aineeton pääoma

Kaikki toiminta yrityksen sisällä tulee olla lisäarvoa tuottavaa tai sen tulee tukea yrityksen strategiaa ja arvoja. Urakehitys ja sitä kautta osaamisen lisääminen tukee Orionin tavoitetta kehittää toimintaa entistä kilpailukykyisemmäksi. Urakehitys ei ole yritykselle itsetarkoitus vaan sen avulla voidaan varmistaa kehitys sekä yksilön että yrityksen eduksi sekä varmistaa ulkoinen houkuttelevuus (Salminen 2005, s. 28). Yrityksen toiminnan varmistamiseksi esimiesten tulee määritellä, kuinka paljon ja minkälaista osaamista se tarvitsee toimiakseen tehokkaasti. Tämän suunnitelman pohjalta voidaan luoda urakehitysmahdollisuuksia niistä kiinnostuneille työntekijöille. Osaamisen tasoa ja urakehityssuunnitelman onnistumista voidaan testata seuraavien kysymysten avulla (Salminen 2005, s. 28–31):

- Miten kilpailukykyinen organisaatio on ulkoisesta näkökulmasta katsottuna?

- Miten oikeudenmukaiseksi menettelytavat ja sisäiset suhteet muodostuvat?
- Kuinka joustava organisaatio pystyy olemaan muutoksien yhteydessä?

Ulkoinen näkökulma kertoo sen, kuinka hyvin yritys on onnistunut kilpailussa muiden yritysten kanssa ja kuinka houkuttelevana yritys nähdään ulkopuolisten silmin. Sisäinen näkökulma kertoo, miten oikeudenmukaiseksi yksilöt yrityksen sisällä kokevat toiminnan ja kuinka he tulkitsevat johdon viestejä. Joustavuus muutostilanteissa kuvaa sitä, kuinka toimintakykyisenä yritys pysyy yllättävissä tilanteissa ja kuinka joustavasti se pystyy reagoimaan ulkoisiin muutospaineisiin.

Tekesin vuoden 2010 katsauksen mukaan aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen hallussa olevaa aineetonta voimavaraa, jonka voi odottaa tulevaisuudessa tuottavan yritykselle tuottoja. Suomen kaltaisen maan kilpailuetujen tulee pohjautua pitkälti aineettomaan pääomaan, kuten osaamispohjaan, teknologiseen edistyneisyyteen ja innovaatiotoiminnan tehokkuuteen. Osaamispohja kehittyy koulutuksella, työssä oppimisella ja toimivien käytäntöjen leviämällä ja omaksumisella. Yrityksen aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan (Kuva 1). Henkilökunnan osaaminen voidaan mieltää osana inhimillistä pääomaa.

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
- osaaminen	- suhteet asiakkaisiin	- arvot ja kulttuuri
- henkilöominaisuudet	- suhteet muihin	- työilmapiiri
- asenne	- sidosryhmiin	- prosessit ja järjestelmät
- tieto	- maine	- dokumentoitu tieto
- koulutus	- brandit	- immateriaalioikeudet
	- yhteistyösopimukset	

Kuva 1. Aineettoman pääoman osa-alueet (Lönqvist ym. 2006).

Aineettoman pääoman merkitys yritykselle on suuri, mutta vakiintuneet käytännöt sen johtamiseen ovat harvinaisia. Yritysten tulisi ymmärtää, että aineettoman pääoman johtamisen tulisi olla osa strategiaa eikä sitä kannata pilkkoa erillisiin osiin. Henkilöstöjohtaminen on siis osa aineettoman pääoman johtamista, ja niiden johtamisessa hyödynnettävien mallien ja työkalujen mieltäminen yhteiseksi aineettoman pääoman kokonaisuudeksi on tärkeää. (Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset 2010.)

Tieto on ajattelutoiminnan tulosta, joka syntyy mielenkiinnosta jotain asiaa kohtaan. Tämä prosessi johtaa oppimiseen, joka todentuu taitoina ja intuition (Ruohotie 1998, s. 48). Taidot ovat näkyviä ja mitattavissa olevia asioita, intuition taas on asioiden sisäistämistä ja käsittämistä. Voidaan siis todeta, että osa opittavista asioista on mitattavissa, mutta osa selvitettävissä vain oppijan omien kokemusten avulla. Yrityksen tapa lisätä tietoa on herättää mielenkiintoa toiminnan kannalta tärkeitä asioita kohtaan ja järjestää tilaisuuksia ja aikaa ajatustoiminnalle ja sitä kautta oppimisprosessin käynnistymiselle.

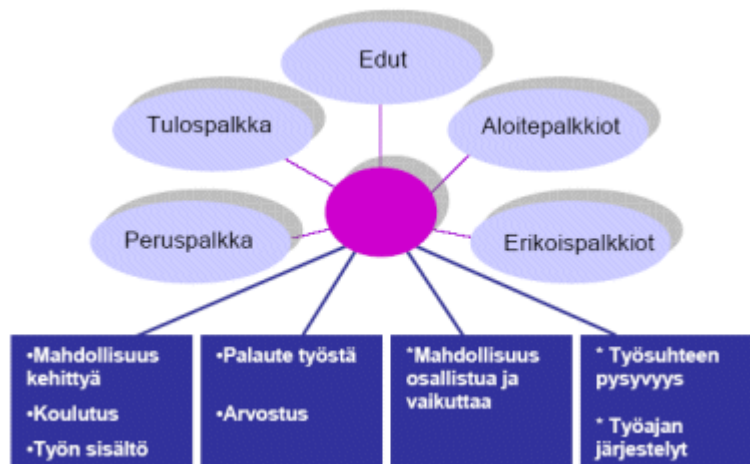
Toimenkuvien avulla rakennettujen urapolkujen avulla yritys voi suunnata työntekijöiden mielenkiinnon yrityksen toimintaa hyödyttävään suuntaan. Näin voidaan sitouttaa työntekijät yritykseen ja varmistaa aineettoman pääoman pysyminen yrityksessä.

5 Joustava urakehitys ja työtyytyväisyys

On siis selvää, että Suomessa toimivan yrityksen on kehitettävä aineetonta pääomaa pysyäkseen mukana kilpailussa. Työntekijöiden työmotivaatiosta ja urakehityksestä huolehtiminen varmistavat, että aineeton pääoma eli osaaminen ei karkaa yrityksestä ulos. Näkemykset oikeaoppisesta urakehityksestä ovat muuttuneet. Jatkuva muutos ja epävarmuus yrityksissä, joustavuusvaatimusten ja ihmisten omien elämänhallintatavoitteiden myötä yksisuuntaisesta urakehityksistä ollaan tultu monimuotoiseen suuntaan. Työuralla voidaan siis liikkua kaikkiin suuntiin, myös sivulle ja taaksepäin, sen mukaan miten yrityksen tarpeet sekä oma elämäntilanne ja kiinnostuksen kohteet vaihtuvat. (Salminen 2005, s. 42.) Jos yritys pystyy luomaan hyvän ilmapiirin joustavalle urakehitykselle, se pystyy muutostilanteissa mukauttamaan toimintaansa sekä yksilön että yrityksen hyväksi.

Työtyytyväisyys

Jotta urakehitystä ylipäättään pääsisi syntymään, tulee työntekijän olla tyytyväinen työhönsä. Perinteisten motivaatioteorioiden lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella myös yksilön ja työpaikan olosuhteiden näkökulmasta. Sigvard Rubenowitzin mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttaa kolme tekijää: yksilön luonteenpiirteet, työn hallinnolliset puitteet ja fyysinen ympäristö sekä työyhteisön jäsenien luonteenpiirteet (Kuva 2). Yksilön työtyytyväisyyttä arvioidessa ei siis voida irrottaa häntä ympäristöstä, jossa hän työskentelee. Koska kaikki tekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa



Kuva 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Huikko 1998, s 39).

Rahapalkkiot lisäävät motivaatiota, jos yksilön motivaatorakenne perustuu aineellisiin etuihin. Aineettoman palkitsemisen puolelta löytyy kaikissa henkilöstöryhmissä haluttuja tapoja, kuten vaihteleva ja haastava työ, mahdollisuus kehittyä, myönteinen palaute sekä mahdollisuus vaikuttaa (Vartiainen, Hakonen & Huikko 1998, s. 59). Aineettoman palkitsemisen etuna on myös se, että suhteellisen pienin panoksella voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Aineettomaan palkitsemiseen liittyy kuitenkin useita haasteita. Suurimpana haasteena on luoda aineettoman palkitsemisen järjestelmä siten, että se tukee organisaation tavoitteita ja samalla tarjoaa työntekijöitä aidosti kiinnostavia mahdollisuuksia (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2013). Palkitsemista voidaan pitää onnistuneena, kun sekä johto että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä.

Edellä esitetyt motivaatioteoriat tukevat ajatusta, että pelkän toimeentulon turvaaminen ei useimmille työntekijöille riitä. Työntekijän perustoimeentulon, työolojen ja palkan tulee olla kunnossa, mutta todellista työmotivaatiota voidaan luoda tarjoamalla työntekijän omiin resursseihin suhteutettua vastuuta ja kehittymismahdollisuuksia. Urakehityksen suunnittelu ja uusien tehtävien tarjoaminen ovat oikein tehtyinä tehokkaita tapoja motivoida työntekijöitä. On kuitenkin muistettava, että vaikka urakehitys mielletään aineettomaksi palkitsemiseksi, liittyy käytännössä uusien asioiden opetteluun aina oletus myös palkan kehittämisestä.

6 Muutosjohtaminen

Uusien ankkuritoimenkuvien luominen ja vanhojen päivittäminen on aina muutosprosessi. Prosessin voi laukaista jokin isompi tehostamisprojekti, jossa työtehtäviä muutetaan tai useiden pienten muutosten summa. Yrityksen johto vastaa siitä, että muutokset tehtävissä tukevat yrityksen toimintaa. Heidän vastuullaan on myös varmistaa, että henkilökunta ymmärtää muutoksien syyt ja taustat.

Johtajuudella ja johtamistavalla on suuri merkitys yrityksen toimintaan ja tehokkuuteen. Johtaminen on organisaation yksi tärkeimmistä tukitoiminnoista ja sen avulla voidaan varmistaa strategisesti tärkeiden tavoitteiden saavuttaminen. (Lönngqvist 1998, s. 11.) Siksi ei olekaan yhdentekevää, miten yksilöistä muodostuvia ryhmiä yrityksen sisällä johdetaan. Tehtävien määrittäminen toimenkuvien avulla on yksi johtamisen tärkeistä työkaluista. Yrityksen ulkoisten muutospaineiden ja sisäisen jatkuvan parantamisen seurauksena työtehtäviin tulee muutoksia usein. Tällöin on tärkeää, että myös toimenkuvat päivitetään vastaamaan todellista tilannetta. Jotta muutos saadaan todella aikaiseksi ja kaikki voisivat sitoutua toimenkuvassa määritettyihin tehtäviin, tulee muutos suunnitella ja johtaa hyvin.

6.1 Muutosjohtajuus ja hajautettu johtajuus

Johtajuutta voidaan käsitellä kahden vastakkaisen teeman avulla: muutosjohtajuuden ja hajautuneen johtajuuden. Muutosjohtajuus, jota kutsutaan myös ”uudeksi johtajuudeksi”, peräänkuuluttaa superjohtajien tärkeyttä. Muutosjohtaja on karismaattinen, inspiroiva henkilö, jolla on tulevaisuuden visio ja joka pystyy motivoimaan alaisiaan. Bernard Bass ja Bruce Avolio tutkivat muutosjohtajuutta 1980- ja 1990-luvuilla. Tutkimusten perusteella he listasivat neljä muutosjohtajan roolia. Muutosjohtaja saa muut näkemään työnsä uudesta näkökulmasta, hän osaa selkeyttää organisaation vision ja tavoitteet, hänellä on kyky kehittää muiden kyvyt uudelle tasolle ja motivoida alaisia asettamaan yrityksen edun oman edun edelle. Muutosjohtaja on siis kaiken moottori, visionääri, jonka avulla organisaatio saa uuden suunnan ja menestyy. (Buchanan & Huczynski 2010, s. 618.)

Muutosjohtajilla siis täytyy olla tiettyjä ominaisuuksia, joiden avulla he menestyvät. Eri asia kuitenkin on, voidaanko näitä ominaisuuksia todella mitata etukäteen. Voi myös

olla, että menestyneet muutosjohtajat ovat kasvaneet rooliinsa monen vuoden ajan erilaisissa tehtävissä ja organisaatioissa. Usein kuitenkin kaikilla muutosjohtajilla on yksi yhteinen piirre, joka on halua toimia johtajana ja vaikuttaa muihin ihmisiin.

Toinen teema on hajautunut johtajuus. Sen ajatuksena on, että johtajaominaisuuksia tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla, ei vain esimiehillä. Kuka tahansa, jolla on muutosjohtamisesta tietoja ja taitoja voivat toimia muutoksen moottoreina ja toisten valmentajina. Ajatus on läheisesti yhteydessä itseohjautuvien tiimien toimintaan, jossa varsinaista esimiestä ei ole vaan sitä tehtävää hoitaa ”valmentaja-fasilitaattori”. Ajatuksena siis on, että johtajuus ei vaadi virallista asemaa tai arvonimeä vaan sitä voidaan havaita organisaatiossa laajasti. (Buchanan & Huczynski 2010, s. 619–620.)

Organisaatio, jossa on paljon hajautunutta johtajuutta, on vahva, koska kaikki ei lepää yhden kortin varassa. Muutoksen läpivieminen on tehokasta, jos samaa asiaa on viemässä eteenpäin useampi henkilö laajalti koko organisaatiossa. Ajatus ei kuitenkaan ole ongelmaton. Jos yksikön johtajalta puuttuu vahva visio organisaation suunnasta tai tarkka vainu, mitä kentällä tapahtuu, voi toiminta muuttua villiksi ja sekavaksi. Mutta jos hajautunutta johtajuutta käytetään viisaasti ja varmistetaan yhteinen suunta, saadaan varmasti tuloksia aikaan.

6.2 Muutosvastarinta ja ydinosaamisesta huolehtiminen

Muutokseen ja uuden oppimiseen liittyy aina uhkatekijöitä. Suurimpina niistä on pelko siitä, että ei pysty oppimaan uutta ja menettää kaiken vanhan eikä kohta ole pätevä missään. Aikaisemmin pyrittiin yleispätevään moniosaamiseen, jolloin työntekijältä odotettiin laajaa osaamista monelta alueelta. Nykyään on taas alettu peräänkuuluttaa ydinosaamisen tärkeyttä, missä uusi osaaminen rakennetaan vanhan päälle. Ydinosaamisen avulla työntekijä voi osoittaa osaavansa jonkin asian kunnolla ja näin säilyttää henkilökohtaisen kilpailuetunsa. (Salminen 2005, s. 24.)

Muutosvastarinnan taustalla on siis epävarmuus omasta tulevaisuudesta ja menettämisen pelko. Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutosta, ja se kuuluu terveen organisaation tapaan reagoida. Ihmisten suhtautuminen muutokseen voidaan jakaa kolmeen eri vaihtoehtoon: lojaalisuuteen, poistumiseen ja vastarintaan. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat lojaalit ihmiset hyväksyvät muutokset ja sopeutuvat sen tuomiin

muutoksiin. Toiseen ryhmään kuuluvat ihmiset eivät hyväksy muutosta ja osoittavat sen lähtemällä pois yrityksen palveluksesta. Kolmas ryhmä vastustaa muutosta kyseenalaistamalla muutoksen tarpeellisuuden, toteutustavan tai muutosta johtavan henkilön kyvykkyyden. (Stenvall & Virtanen 2007, s. 14–15.)

Muutosvastarinnan syiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää, jotta osataan tulkita ihmisten käyttäytyminen muutosprosessin aikana oikein. Kvist ja Kilpiä (2006, s. 135–136) ovat listanneet 12 yleisintä muutosvastarinnan aiheuttajaa:

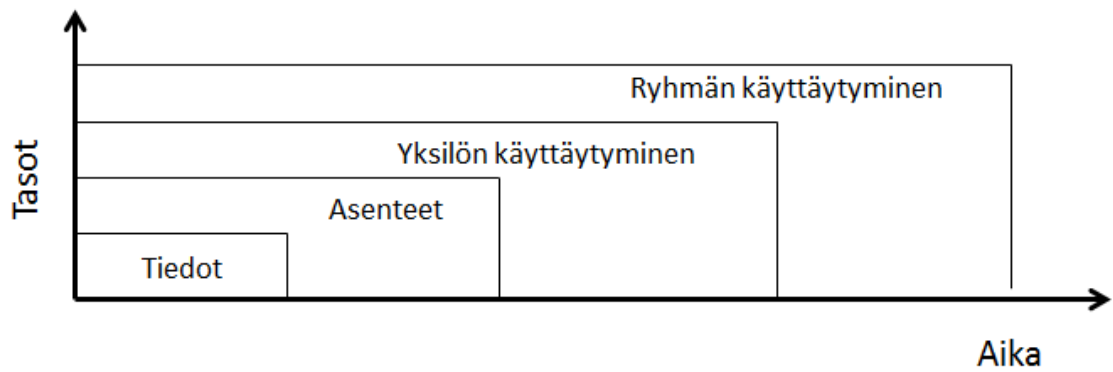
1. Työn jatkuminen on epävarmaa: muutos aiheuttaa työn menettämisen tai taloudellisen toimeentulon heikkenemisen pelkoa.
2. Mukavuuden ja turvallisuuden tunne katoaa: muutos aiheuttaa uhkaa turvallisuudelle ja laskee itseluottamuksen tunnetta.
3. Kyky hallita omaa tulevaisuutta vähenee: muutos uhkaa mahdollisuutta hallita tulevaisuutta ja vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin.
4. Työn tarkoitus ja merkitys kadotetaan: muutos vaarantaa ne toiveet ja tavoitteet, jotka tekevät työstä merkityksellisen.
5. Luottamus omaan osaamiseen heikkenee: muutos synnyttää pelkoa, että työtä ei jatkossa pysty suorittamaan hyvin. Tämä aiheuttaa häpeää ja riittämättömyyden tunnetta.
6. Sosiaaliset suhteet vaarantuvat: muutos aiheuttaa pelkoa, että aikaisemmin luodut sosiaaliset suhteet katkeavat, jolloin yhteenkuuluvaisuuden tunne katoaa ja ihmissuhteiden pohjalta rakentunut omakuva muuttuu.
7. Reviiri menetetään: muutoksen seurauksena menetetään kontrolli omaan reviiiriin tai vastualueeseen. Oma asema on vaarassa, jos jatkossa joku toinenkin hallitsee samat työtehtävät.
8. Tulevaisuuden mahdollisuudet hupenevat: ihmiset voivat luulla, että muutos vähentää mahdollisuuksia saada palkkio tai ylennys, joka aikaisemmin on ollut tavoitteena.

9. Hallinnan tunne häviää: muutos uhkaa oman työn ja henkilökohtaisen elämän hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia.
10. Sosiaalinen status laskee: muutos heikentää sitä asemaa ja statusta, joka on saavutettu omalla osaamisella ja kovalla työllä. Asiat, joiden eteen on tehty erityisen paljon työtä, ovat kaikkein arimpia muutostilanteessa.
11. Luottamus muihin pienenee: tunne siitä, että muutos vie itseltä jotain arvokasta, heikentää luottamusta yrityksen johtoon, esimiehiin ja työtovereihin.
12. Kyky itsenäiseen työskentelyyn laskee: muutoksen aiheuttama epäpätevyys tunne heikentää itsenäisyyden tunnetta ja laskee kykyä johtaa omaa työtään.

On normaalia, että ihmiset eivät muutostilanteessa luota johtajiin. He ovat huolissaan muutoksen seurauksista ja epäselvistä yksityiskohdista. Ihmisillä on myös erilainen kyky sietää muutoksia. Osa ihmisistä vastustaa muutosta aktiivisesti esittämällä kritiikkiä ja kysymyksiä. Organisaation kannattaa kuunnella ja hyödyntää näiden ihmisten ajatuksia. Kritiikki voi tuoda esiin sellaisen muutoksen epäkohdan, jota aikaisemmin ei ole osattu ottaa huomioon. Vaikka muutoksen vastustajat usein hidastavat muutoksen toteutumista, voi viive auttaa ryhmän muita jäseniä sopeutumaan paremmin muutokseen. (Kvist & Kilpiä 2006, s. 136–137.)

6.3 Muutoksen johtamisen vaiheet

Muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta (Kuva 4). Ensimmäinen taso, tiedon muutos, on helpoin toteuttaa. Siinä uusi tieto tuodaan esiin selkeästi ja laajasti perustellen. Seuraava taso on asennemuutos. Asennemuutos on mahdollinen, jos ihmiset kokevat ensimmäisellä tasolla saadun uuden tiedon merkityksellisenä ja hyväksyttävänä. Kolmas muutoksen taso on yksilön käyttäytyminen. Koska ihmisten muutosvalmiudella on suuria eroja, korostuu toiminnan toteutuksen eriaikaisuus tällä tasolla. Jotkut tuntevat niin paljon turvattomuutta joutuessaan luopumaan vanhasta, että pystyvät muutamaamaan omaa toimintaansa vasta tasolla neljä. Neljännellä eli viimeisellä tasolla on ryhmän käyttäytyminen. Vasta tällä tasolla voidaan todeta muutoksen toteutuneen. (Viitala 2004, s. 90.)



Kuva 4. Muutoksen tasot ja kestot (Viitala 2004, s. 90).

Riippumatta siitä, mikä alun perin laukaisi ankkuritoimenkuvien muutosprosessin, on tärkeää, että se on johdettu oikein. Selkeä eteneminen ja aikataulu auttavat kaikkia jäsentämään prosessin vaiheet. Hajautettu johtajuus on tehokas tapa toteuttaa tämän kaltaisia muutoksia. Vaikka prosessin eteneminen olisikin yhden henkilön vastuulla, voivat päälliköt, työnjohtajat ja luottamusmiehet osaltaan viedä muutosta eteenpäin. Tällöin mahdollisimman suuri joukko on ollut tekemässä muutosta, jolloin sitoutuminen sen tuloksiin on parempaa. Tärkeää on myös antaa muutokselle ja muutosvastarinnalle sopivasti aikaa. Liian pitkälle venytetty prosessi aiheuttaa asioiden turhaa vatvomista. Liian nopean aikataulun vaarana taas on, että hitaammin muutoksen sisäistävät eivät ehdi mukaan.

7 Toimeksiantajan esittely

7.1 Orion Oyj

Orion Oyj on suomalainen, vuonna 1917 perustettu lääketeollisuuden yritys, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi ihmis- ja eläinlääkkeitä, lääkkeiden vaikuttavia aineita sekä diagnostisia testejä. Asiakaspiiri koostuu pääasiassa sairaanhoidon ja terveydenhuollon palveluntuottajista ja ammattilaisista, kuten lääkäreistä ja eläinlääkäreistä, apteekeista, sairaaloista, terveyskeskuksista ja laboratorioista.

Orion sijoittuu innovatiivisten lääkeyritysten kategoriaan sen harjoittaman tutkimus- ja kehitystoiminnan vuoksi, vaikka se voidaan yhä enemmän nähdä myös geneerisenä

lääkevalmistajana. Orion toimii noin 3100 työntekijän voimin 19 maassa, ja sen tuotteita on myynnissä yli sadassa maassa jakelu- ja partneriverkoston avustamana.

Orionin liiketoiminta on jaettu kahteen segmenttiin: lääkeliiiketoimintaan ja diagnostiikkaliiketoimintaan. Lääkeliiiketoiminta on jaettu neljään eri tulosityksikköön: alkuperälääkkeet, erityistuotteet, eläinlääkkeet ja Fermion. Diagnostiikkaliiketoiminnassa on vain yksi tulosityksikkö, Orion Diagnostica. Lääkeliiiketoiminnan osuus Orionin liikevaihdosta on noin 95 %. Huomattava osa liikevaihdosta muodostuu yhtiön oman tutkimuksen tuloksena syntyneistä lääkekeksinnöistä. Tuote- ja tutkimusstrategian ydinterapia-alueita ovat: keskushermostosairaudet, syöpäsairaudet ja tehohoito sekä Easyhaler-laitteella annosteltavat keuhkolääkkeet.

Orionin kaikki tehtaot sijaitsevat Suomessa. Lääketehtaot ovat Espoossa, Turussa ja Kuopiossa. Lääkeainetuotantoa on Hangossa ja Oulussa. Diagnostiikkatuotteiden valmistusta on Espoossa ja Turussa. Orionin valmistusohjelmassa on noin 300 erilaista lääkettä. Orionin toimitusketju valmistaa, pakkaa ja varastoi lääkkeitä. Toimitusketjussa ja siihen olennaisesti liittyvässä laadunvarmistuksessa työskentelee noin 950 henkilöä.

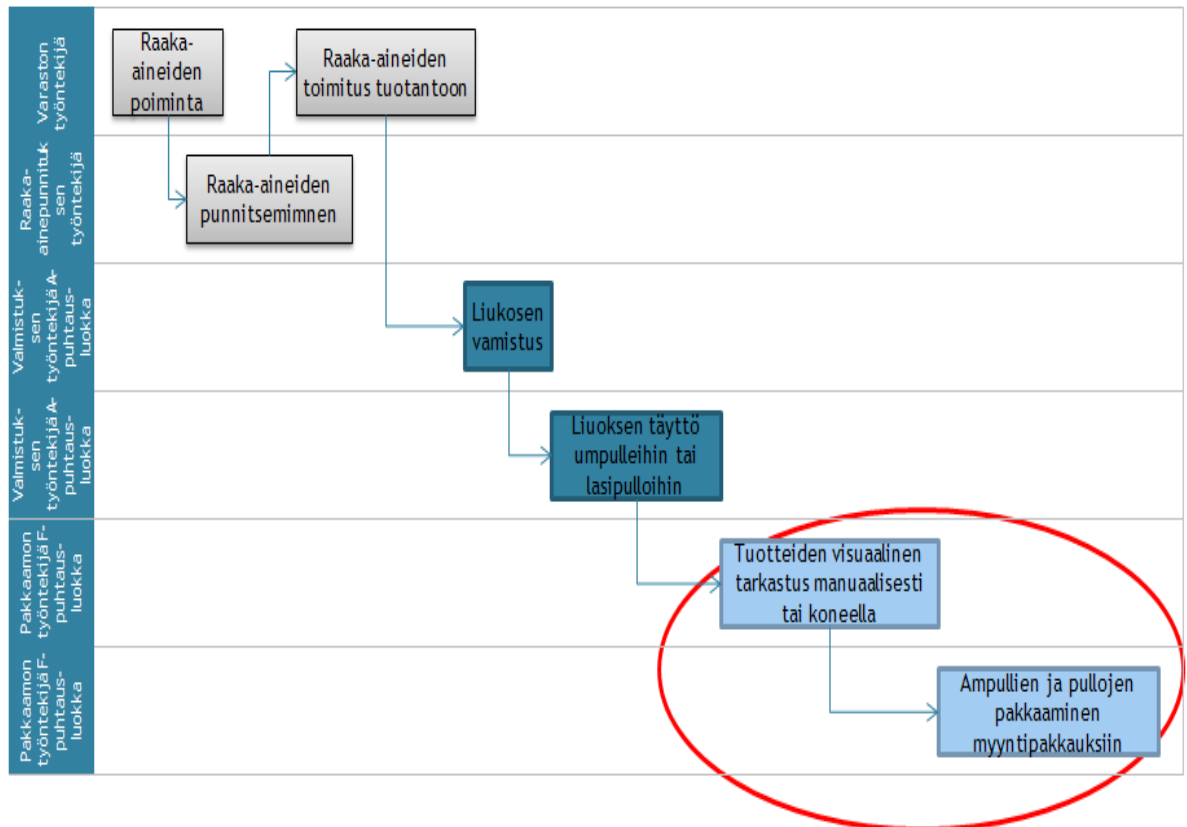
Lääkkeiden valmistus on luvanvaraista toimintaa. Lääketeollisuuden tuotantotoiminnassa on noudatettava viranomaisten laatimaa GMP-ohjeistusta (Good Manufacturing Practise). Suomessa lääkelaki määrittelee GMP:n noudattamisen. Koska Orion vie lääkkeitä lähes kaikkiin maanosiin, joutuu se noudattamaan myös useiden muiden maiden lääkkeitä koskevia lakeja ja ohjeistuksia. Ohjeistukset määrittelevät muun muassa, että jokaisella työntekijällä tulee olla voimassa oleva toimenkuva.

Ankkuritoimenkuvien päivittäminen toteutetaan kahdella eri paikkakunnalla ja kolmella osastolla. Toteutukseen valitut osastot ovat Espoon injektiopakkaamo ja inhalaatio-osasto sekä Kuopion pakkaamo.

7.2 Injektiopakkaamo, Espoo

Injektiotuotanto aloitetaan valmistamalla liuos, joka täytetään pulloihin tai ampulleihin. Liuoksen valmistus tapahtuu A-puhtausluokan tiloissa. A-puhtausluokan tilat ovat steriilejä tiloja. Tämän jälkeen tuotteet siirtyvät F-puhtausluokan eli pakkaamon tiloihin, jossa pullojen ja ampullien kunto tarkastetaan joko visuaalisesti tai koneen avulla. Lopuksi

tuotteet pakataan pakkaamon F-puhtausluokassa myyntipakkauksiin. Injektion tuotantoprosessi on kuvattu kuvassa 5. Tämän projektin aikana päivitetään tuotteiden tarkastukseen ja pakkaukseen liittyvät ankkuritoimenkuvat. Alue on ympyröity kuvan 5 prosessikaavioon punaisella. Työntekijöitä injektio-osaamossa on 15, ja tuotantoa ajetaan kahdessa vuorossa.

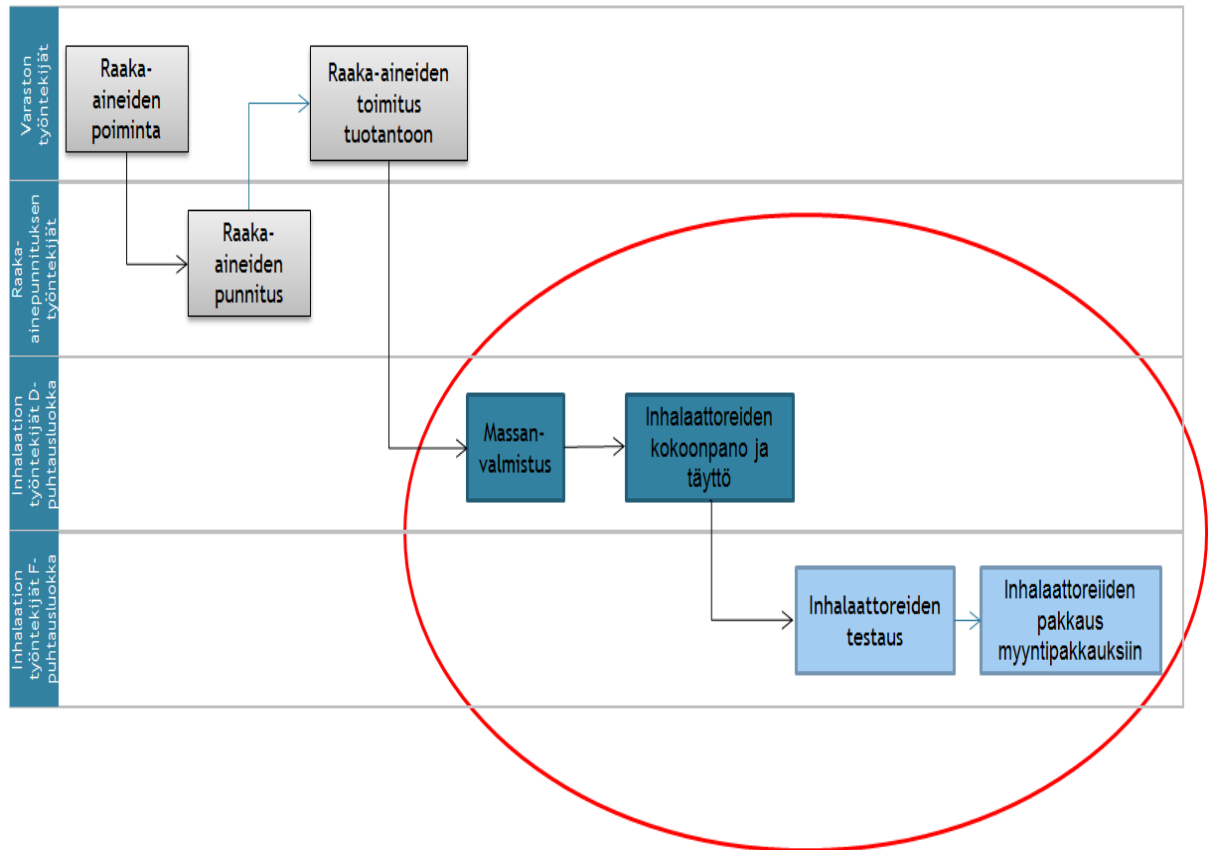


Kuva 5. Injektio-osaston prosessikaavio.

7.3 Inhalaatio-osasto, Espoo

Inhalaatio-osastolla tuotanto on jaettu kahteen eri puhtausluokkaan kuvan 6 mukaisesti. Aluksi D-puhtausluokan tiloissa valmistetaan jauhemainen massa. D-puhtausluokan ilmassa saa olla vain rajallinen määrä hiukkasia, jonka vuoksi työntekijät pukeutuvat hupulliseen haalariin ja suunsuojaan. Valmistus tapahtuu sekoittamalla ja seulomalla raaka-aineet homogeeniseksi massaksi. Tämän jälkeen kootaan esikootut inhalaatio-laitteet ja täytetään massa laitteisiin automaattisella täyttölinjalla. Täytön ja kokoonpanon jälkeen laitteet siirtyvät kuljetinta pitkin F-puhtausluokkaan eli pakkaamon tiloi-

hin, jossa automaattinen tarkastusasema testaa jokaisen laitteen toimivuuden. Tarkastuksen jälkeen laitteet pakataan F-puhtausluokassa myyntipakkauksiin. Tämän projektin aikana päivitetään massanvalmistukseen, täyttöön ja testaukseen sekä pakkaukseen liittyvät ankkuritoimenkuvat. Alue on ympyröity kuvan 6 prosessikaavioon punaisella. Työntekijöitä osastolla on 21, ja tuotantoa ajetaan viidessä vuorossa.

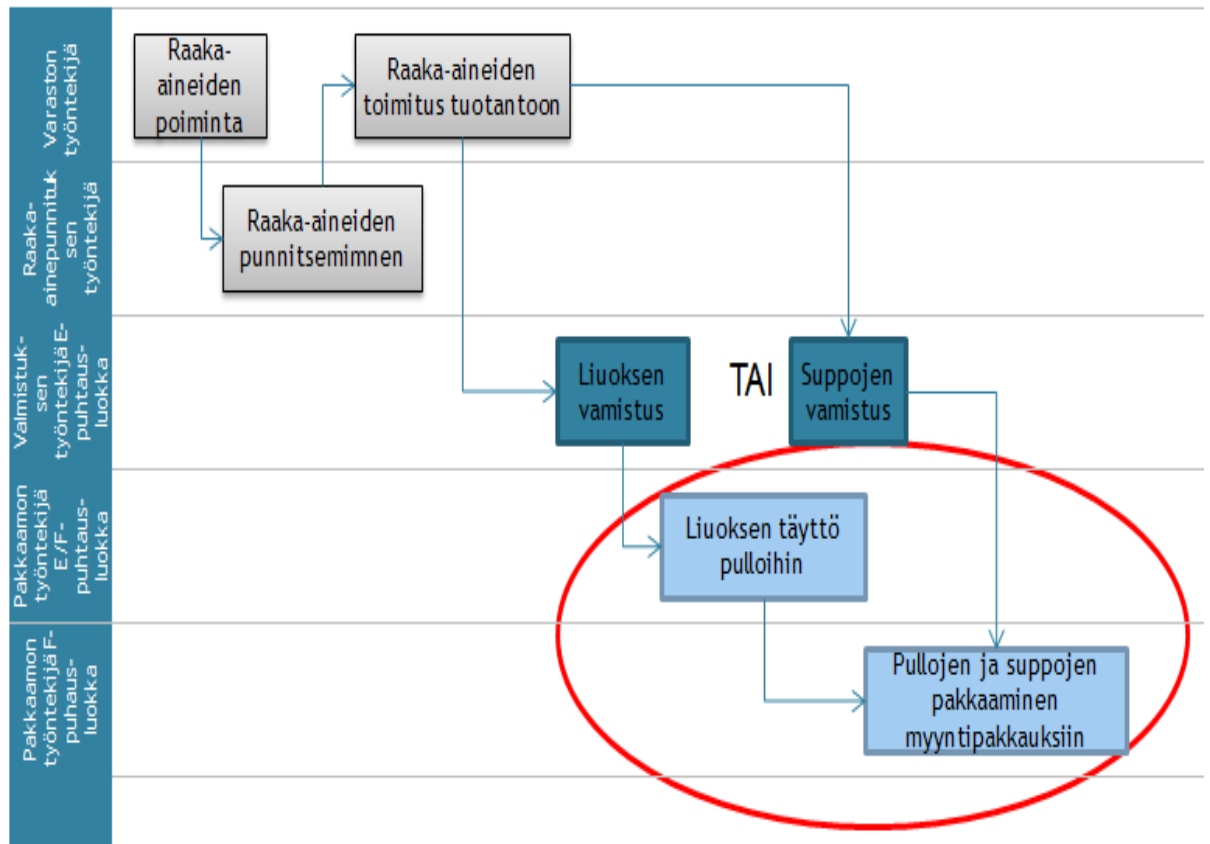


Kuva 6. Inhalaatitotuotannon prosessikaavio.

7.4 Pakkaamo, Kuopio

Kuopion pakkaamossa täytetään valmistuksen puolella valmistettu liuos täyttölinjalla pulloihin, jonka jälkeen ne pakataan myyntipakkauksiin. Liuostäyttö tapahtuu E/F -puhtausluokantiloissa ja pakkaus F-puhtausluokan tiloissa. E/F-puhtausluokan tilojen ilma pidetään puhtaana laminaarivirtausten avulla. Tarkkoja ilman hiukkasmääriä ei näiden tilojen osalta ole määritetty. Liuosten lisäksi pakkaamossa pakataan myös suppoja. Kuopion tuotantoprosessi on kuvattu kuvassa 7. Tämän projektin aikana päivitetään tuotteiden täyttöön ja pakkaukseen liittyvät ankkuritoimenkuvat. Alue on ympyröity

kuvan 7 prosessikaavioon punaisella. Työntekijöitä Kuopion pakkaamossa on 18, ja tuotantoa ajetaan kahdessa vuorossa.



Kuva 7. Kuopion pakkaamon prosessikaavio.

8 Toimenkuvia, työnvaativuusluokkia ja palkkausjärjestelmiä koskevat määräykset

Orionilla noudatetaan Kemian alan työehtosopimusta. Sopimuksen ovat solmineet Kemianteollisuus ry, Muoviteollisuus ry ja Team Teollisuusalojen ammattiliitto ry. Viimeisin työehtosopimus on astunut voimaan 1.2.2012, ja se on voimassa 28.2.2014 asti. Työehtosopimus määrittelee eri työnvaativuusluokat ja niiden minimipalkat. Orionin omat toimintaohjeet määrittelevät, kuinka toimenkuvat laaditaan ja kuinka työnvaativuus tulee arvioida.

Ankkuritoimenkuvan määritelmä

Ankkuritoimenkuva on objektiivinen kirjallinen tiivistelmä työn keskeisistä tehtävistä. Toimenkuva sisältää kuvauksen tehtävän tarkoituksesta, olennaisesta sisällöstä sekä tiedot työn kuormituksesta ja olosuhteista. Toimenkuva on laadittava siten, että esimies ja työntekijä ymmärtävät tehtävän sisällön samalla tavalla. (Neuvonen 2007. s. 3.)

Ankkuritoimenkuvausten tavoitteena on löytää organisaatiosta tehtäviä, jotka ovat sisällöltään, vastuultaan ja yhteyksiltään samantasoisia. Ankkuritoimenkuva laaditaan tehtävistä, joita hoitaa lukumääräisesti suuri joukko henkilöitä. Ankkuritoimenkuvien etuna on selkeys, tehokkuus ja avoimuus. Näin jokaisen työntekijän tehtävää ei tarvitse erikseen arvioida vaan työnvaativuusluokka määräytyy automaattisesti tehtävänimikkeen perusteella.

Työehtosopimuksen määräykset

Työehtosopimuksessa on sovittu, että toimenkuvauksia ja tehtäväkokonaisuuksien vaativuusluokitusta tarkastellaan säännöllisin väliajoin, vähintään kerran vuodessa. Silloin tulisi varmistaa, että toimenkuvat vastaavat työtehtäviä eikä työnvaativuuteen ole tullut muutoksia. (Kemianalan työehtosopimus 2012, s. 72.) Työehtosopimuksessa määritellään jokaisen työnvaativuusluokan arviointipisteet ja minimipalkka (liite 2). Tämä on siis palkka, joka vähintään tulee työntekijälle maksaa. Työehtosopimuksessa määriteltujen luokkakohteisien pisteiden avulla toimenkuvien eri osa-alueiden vaativuus arvioidaan. Minimipalkan lisäksi työntekijälle voidaan maksaa henkilökohtaista palkan lisää. Henkilökohtainen palkanlisä voi perustua työntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen tai työsuoritukseen. Henkilökohtaisen palkanlisän osuus kokonaispalkasta voi muuttua työsuhteen aikana. Näin voi tapahtua, jos työtehtävät työsuhteen aikana muuttuvat ja samalla muuttuu henkilön pätevyys uudessa tehtävässä. Mikäli tehtävät muuttuvat vuoden aikana, tulee työnvaativuus ja oikean palkkaluokan arviointi tehdä uudelleen. (Kemianalan työehtosopimus 2012, s. 31–32.)

Orionin ohjeistukset

Työntekijöiden henkilökohtainen palkanosuus muodostuu tehtävän vaativuuteen liittyvästä osasta, henkilökohtaiseen osaamiseen ja suoriutumiseen liittyvästä osasta sekä työsuhteen keston mukaisesta palvelusvuosilisästä. Tehtävän vaativuutta arvioitaessa

arvioidaan viittä eri osatekijää: osaamista, laajuutta ja monialaisuutta, vastuuta, vuorovaikutusta, olosuhteita sekä kuormitusta. Arvioinnissa suurin painoarvo on osaamisessa sekä laajuudessa ja monialaisuudessa. (Neuvonen 2007, s. 3.)

Orionilla tehtävän vaativuuden arvioinnin suorittaa luokitteluryhmä, jossa ovat mukana sekä työntekijöiden että työnantajan edustajat. Arviointiryhmä muodostuu usein pääluottamusmiehestä ja varapääluottamusmiehestä sekä henkilöstöosaston edustajasta ja tehdaspäälliköstä. Luokitteluryhmät on perustettu paikkakunnittain sekä toiminnoittain. Näin tehtäviä arvioivat parhaiten käsiteltävän alueen tehtävät ja olosuhteet tuntevat henkilöt. Työn vaativuus määrittelee kuhunkin tehtävään vähimmäispalkan ja luokittelu on yhtenäinen sopimusalan sisällä. Näin ollen tehtävät eri paikkakunnilla arvioidaan samalla mittapuulla toisiinsa suhteuttaen. Tämän vuoksi osastot eivät itse arvio ja luokittele toimenkuvia vaan ainoastaan laativat arvioinnin pohjan muodostavan toimenkuvan. (Neuvonen 2007, s. 6.)

Työnvaativuuteen vaikuttavat tekijät

Tehtävien laajuus, vaativuus ja monimutkaisuus korottavat työn vaativuutta. Mitä useamman tehtävän työntekijä hallitsee tai mitä vaikeampi yksittäinen tehtävä on hallita, sitä vaativammaksi tehtävä arvioidaan. Vaativuuteen vaikuttaa myös se, kuinka vaativia ja taloudellisesti merkittäviä päätöksiä työntekijä joutuu itsenäisesti tekemään. Tällaisia päätöksentekotilanteita voi syntyä yö- tai viikonlopputyössä tai yksin työskentelyssä, jolloin esimiehen tai asiantuntijan paikalle saaminen voi kestää normaalia pidempään.

Tehtävään sisältyvien vastuiden vaikutus työn vaativuuteen tulee myös arvioida. Arvioinnissa selvitetään, vaikuttaako tehdyt päätökset vain oman tiimin toimintaan vai onko niillä merkittävä vaikutus useaan tiimiin tai koko osastoon. Mitä laajemmat vaikutukset päätöksillä on, sitä vaativammaksi vastuut määritellään. Vaativuuteen vaikuttavat myös se, millaisia vuorovaikutustaitoja tehtävässä tarvitaan. Jos vuorovaikutus tapahtuu lähinnä oman osaston sisällä eikä siihen liity vaativaa päätöksentekoa, ei sillä ole korotettavaa vaikutusta työnvaativuusluokkaan.

Lääkkeitä valmistetaan ja pakataan useassa eri puhtausluokassa lääkkeen laatuvaatimuksista riippuen. Mitä tiukemmat vaatimukset tilojen puhtaudelle on asetettu, sitä vaativampaa työskentely on. Puhtausluokilla on siis vaikutus työn vaativuutta määriteltäessä.

sä. Orionilla puhtausluokat on jaoteltu A:sta G:hen, jossa A-puhtausluokka on kaikkein puhtain ja G-puhtausluokka vastaa varastotiloja. Yleiset käytävät ja toimistot ovat luokittelematonta tilaa. Myös muut olosuhdetekijät, kuten melu, pöly tai haitallisten aineiden käsittely, vaikuttavat työn vaativuuteen. Vaikka tekijät eivät aiheuta oikein toimittuna vaaratilanteita työntekijöille, hankaloittavat erilaiset suojaimet ja turvallisuuskäytännöt työtä.

Puhtausluokan lisäksi työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus vaikuttavat työnvaativuusluokkaan. Työnvaativuus lisääntyy, jos työssä on paljon fyysisesti raskaita nostoja tai työ on henkisesti raskasta. Henkinen kuormittavuus kasvaa, jos työntekijä joutuu jatkuvasti työskentelemään tiukan aikataulupaineen alla tai hän on vastuussa muiden työstä tai turvallisuudesta.

9 Hyvän ankkuritoimenkuvan vaatimukset

Toimenkuva on dokumentti, jossa näkyvät kaikki keskeiset tehtävät ja niiden laajuus, tehtävän suorittamiseen vaadittava osaaminen ja vuorovaikutus, vastuut sekä työn suorittamiseen vaikuttavat olosuhteet ja kuormitustekijät. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi sidosryhmien monipuolisuus, fyysisesti raskas työ ja työskentely puhdastiloissa lisäävät työn vaativuutta. Ankkuritoimenkuvat eroavat henkilökohtaisista toimenkuvista siinä, että ne tehdään tehtävänimikekohtaisesti eikä siis työntekijän omalla nimellä. Tämän vuoksi ankkuritoimenkuvan piiriin kuuluvilla työntekijöillä ei voi olla erikseen yksilöityjä vastuita. Orionilla ankkuritoimenkuvat kattavat lähes kaikki tuotannon työntekijöiden tehtävät.

Tehtävien kirjaaminen ankkuritoimenkuvaan

Jo 1900-luvun alussa havaittiin, että tarkasti määritellyt toimenkuvat parantavat tehokkuutta ja työn ohjattavuutta. Vastoin Taylorin kehittämää tieteellistä liikkeenjohtoa nykyään työntekijöiden toimenkuvat ovat monipuolisia eikä niissä keskitytä vain yhteen yksittäiseen tehtävään. Mitä monipuolisempi työn sisältö on, sitä tärkeämpään rooliin nousee tehtävien tarkka määrittäminen toimenkuvassa. Hyvän ankkuritoimenkuvan tärkeimpänä tekijänä voidaankin pitää sitä, että kaikki keskeiset tehtävät on siihen kirjattu.

Myös työntekijöiden tasapuolisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta tulee huolehtia. Kun eri tehtävien vaativuus on kirjattu ankkuritoimenkuviin selkeästi samojen periaatteiden mukaisesta, voidaan eri ankkuritoimenkuvia ristiin tarkastelemalla varmistaa oikea työnvaativuusluokka. Näin lähtövaatimukset tiettyyn palkkatasoon on kaikille samat.

Ankkuritoimenkuvien käyttö motivoinnissa

Hyvä ankkuritoimenkuva toimii myös motivoinnin välineenä. Luvussa 2 käsitellyt motivaatioteoriat tukevat tätä käsitystä. Kun toimenkuvia porrastetaan prosessiteorian mukaisesti, voidaan työntekijöitä kannustaa lisäämään omaa osaamistaan. Kun portaat on pilkottu sopiviin kokonaisuuksiin ja edistymisen mukaan työntekijällä on mahdollisuus saada hyötyjä itselleen, voidaan kasvattaa työmotivaatiota ja sitouttaa työntekijät yritykseen. Hyödyt voivat olla aineellisia, kuten palkankorotus, tai aineettomia, jolloin työntekijä saa kehittymisen myötä haastavampia ja kiinnostavampia tehtäviä. Porrastamalla ankkuritoimenkuvat voidaan myös huomioida yksilöiden erilaisuus. Moniportaisuus antaa muun muassa turvallisuushakuisille työntekijöille mahdollisuuden tuntea työssä onnistumista, sillä he voivat jäädä itselleen ja elämäntilanteelleen sopivaan tasoon ja olla päteviä siinä.

Portaiden avulla voidaan luoda erilaisia urapolkuja. Selkeät urapolut voivat olla yritykselle tärkeä väline kilpailtaessa hyvistä työntekijöistä muiden yritysten kanssa. Vaikka nykyinen palkka ei olisikaan houkutteleva, voivat etenemismahdollisuudet ja sitä kautta ansioiden nousu kuitenkin painaa vaakakupissa enemmän. Siksi on tärkeää, että urapolut ovat niin selkeitä, että ne on helppo viestittää niin nykyisille kuin uusille työntekijöille.

Toiminnan yhtenäistäminen

Eri osastojen toiminnan yhtenäistämällä tavoitellaan parhaiden toimintatapojen laajaa hyödyntämistä sekä työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Kun toimintatavat ovat lähes yhtenäiset, voidaan tehtävistä käyttää samoja tehtävänimikkeitä. Näin kaikki tietävät pelkän tehtävänimikkeen perusteella, millaisesta työstä on kyse. Yhteisen tehtävänimikkeen myötä työn vaativuusluokka on sama samaa työtä tekevillä osastosta tai paikkakunnasta riippumatta. Yhtenäistämisen etuna on myös, että parhaat toimintatavat voidaan ottaa käyttöön kaikilla osastoilla.

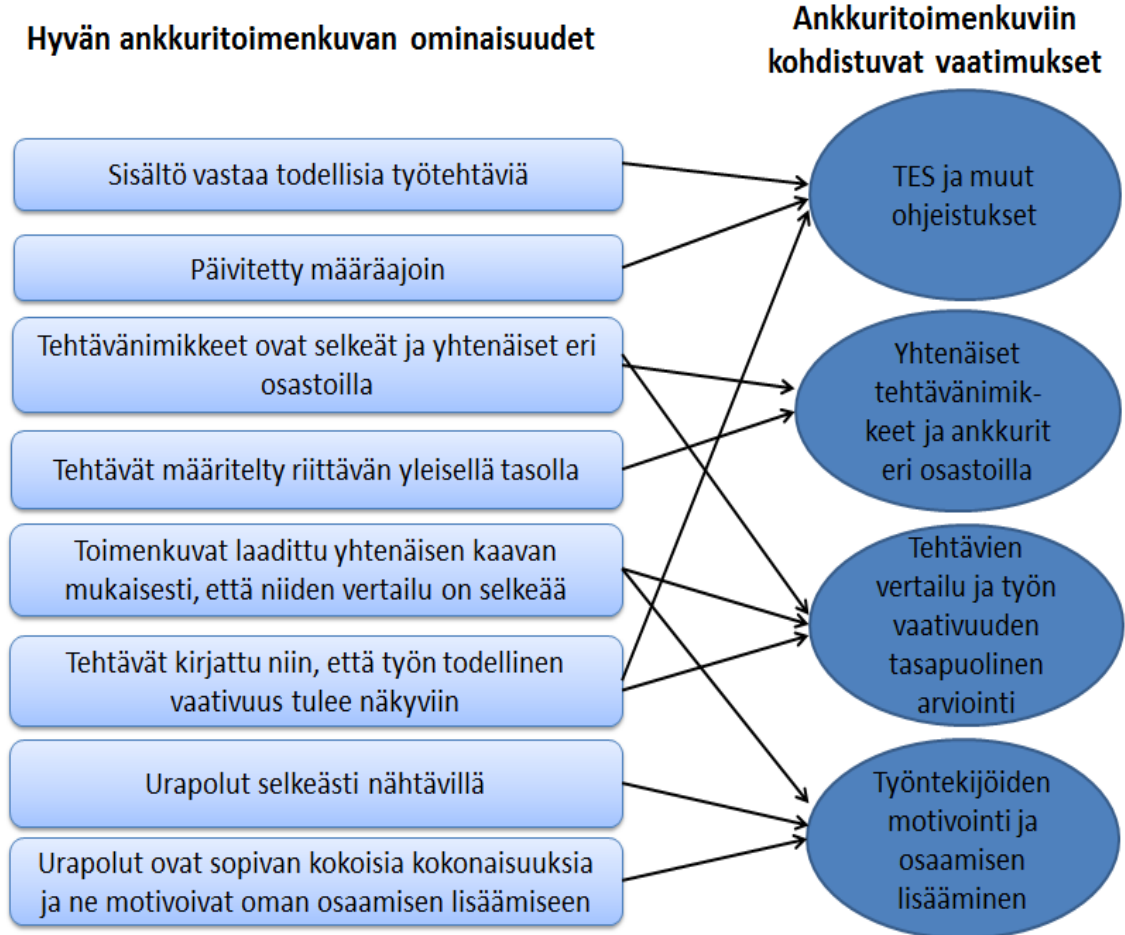
Aina ei kuitenkaan ole järkevää yhtenäistää tehtävänimikkeitä. Yhtenäistäminen ei kannata, jos tehtävien sisällöt, samankaltaisuudestaan huolimatta, poikkeavat liikaa toisistaan. Väkinäisessä yhtenäistämässä on vaarana, että tehtävät kirjataan liian yleisellä tasolla tai että kokonaisuudesta tulee sekava. Kummassakaan tapauksessa ei toimenkuvasta voi selkeästi nähdä keskeisiä tehtäviä eikä työn vaativuutta. Tällöin toimenkuvaa ei myöskään voida käyttää työkaluna päivittäisessä esimiestyössä. Jos tehtävänimikkeitä ei voida yhdistää, tulee keskeiset tehtävät ja vastuut kirjata yhtenäistä kaavaa noudattaen. Näin eri toimenkuvien vertailu on helppoa ja eri tehtävien vaativuus toisiinsa nähden voidaan arvioida.

Ankkuritoimenkuvien päivittäminen muutostilanteissa

Muutostilanteissa toimenkuvan päivittäminen ei ole varsinainen tavoite vaan se enemmin kiteyttää muutosprosessin aikana sovitut asiat. Tällöin suurin muutosvastarinta ja muut muutoksen vaikeudet koetaan jo muutosprosessin aikana. Yllätyksiäkin saattaa prosessin lopussa tulla, jos uuden toimenkuvan työnvaativuusluokka arvioidaan erilailla kuin aluksi oli ajateltu. Tämän vuoksi on tärkeää kommunikoida muutoksista jo muutosprosessin aikana kaikkien tärkeiden sidosryhmien, kuten luottamusmiesten ja henkilöstöosaston edustajien, kanssa. Toisinaan muutokset ovat pieniä ja tapahtuvat pikkuhiljaa, jolloin toimenkuva jää usein päivittämättä. Tämän vuoksi on tärkeää pitää kiinni vuosittaisista arviointitilaisuuksista, joissa verrataan tehtävänkuvaan kirjattuja asioita todellisiin tehtäviin.

Yhteenveto hyvän ankkuritoimenkuvan ominaisuuksista

Hyvä ankkuritoimenkuva on selkeä, tiivistetty dokumentti tehtävän sisällöstä. Siinä ei kuvata tehtävää tekevän työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia vaan tehtävän vaatimuksia. Ehtoja hyvälle ankkuritoimenkuvalle tulee usealta taholta. Tarkimmat vaatimukset tulevat työehtosopimuksesta ja yrityksen sisäisistä ohjeista. Ankkuritoimenkuva tulee täyttää sekä yrityksen sisäisten ohjeiden, että työehtosopimusten vaatimukset. Myös johdon tavoitteet toiminnan yhtenäistämistä, osaamisen lisäämisestä ja työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta vaikuttavat toimenkuvien laadintaan. Kun yksittäiset ankkuritoimenkuvat sekä niistä muodostuvat urapolut on luotu oikein, antavat ne hyvän pohjan työntekijöiden motivoimiselle sekä aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen kehittämiseksi. Kuvaan 8 on yhdistetty kaikki tärkeimmät hyvän ankkuritoimenkuvan ominaisuudet liitettyinä eri tahoilta tuleviin vaatimuksiin.



Kuva 8. Yhteenveto hyvän ankkuritoimenkuvan vaatimuksista.

10 Projektin toteutuksenkulku

10.1 Projektin tavoitteet ja aikataulu

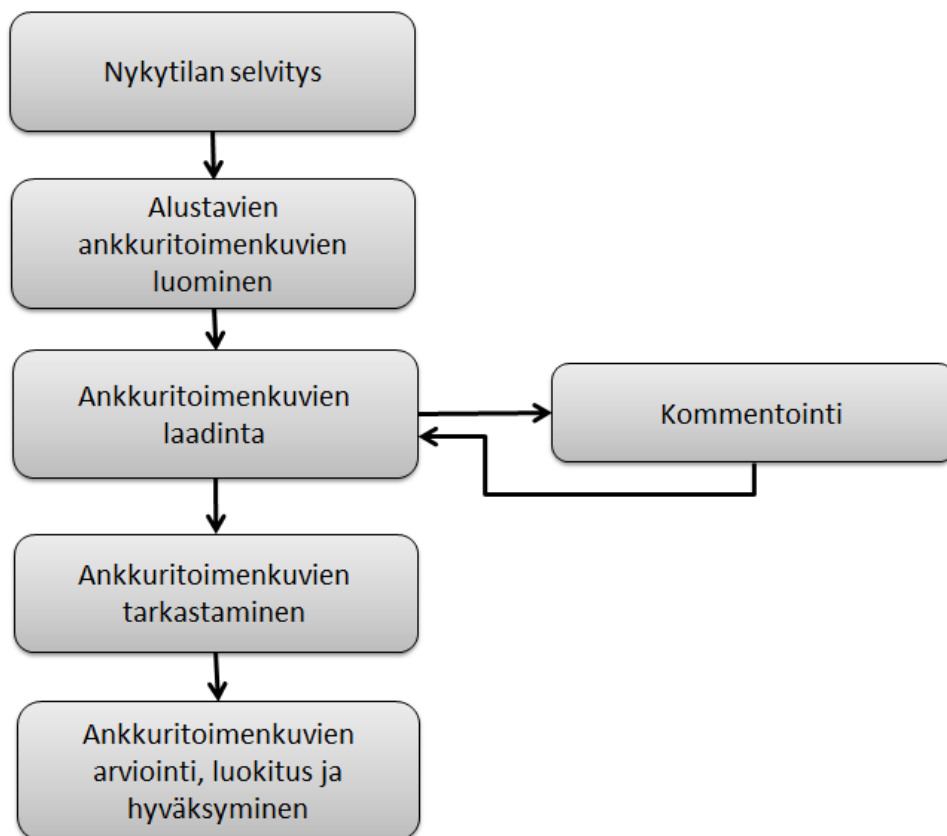
Projekti ankkuritoimenkuvien päivittämiseksi aloitettiin aloituspalaverilla, jossa määriteltiin alustava aikataulu, tavoitteet ja rajaus. Tavoitteeksi asetettiin suorittaa projekti keväen 2013 aikana niin, että päivitetty ankkuritoimenkuvat olisivat käytössä kesäkuun 2013 lopussa. Projektin toteutunut aikataulu näkyy kuvassa 9.

Tehtävä	Aloituspäivä	Lopetuspäivä	Kesto pvä
Aloituspalaveri	2.4.2013	2.4.2013	
Lähdeaineistoon tutustuminen	2.4.2013	17.5.2013	46
Nykytilaselvitys	2.4.2013	17.4.2013	16
Toimenkuvien laadinta ja kommentointi	16.4.2013	13.5.2013	28
Toimenkuvan tarkastaminen	14.5.2013	22.5.2013	9
Arviointi- ja hyväksymispalaveri	6.6.2013	6.6.2013	
Projektin kokonaiskesto	2.4.2013	7.6.2013	67

Kuva 9. Projektin toteutunut aikataulu.

Projekti rajattiin kattamaan seuraavat osasto: Espoon injektiopakkaamo ja Inhalaatio-osasto sekä Kuopion pakkaamo. Projektiin valittiin ne osastot, joissa työtehtävät olivat samankaltaisia ja joissa päivitystarvetta oli eniten. Tavoitteena oli päivittää toimenkuvat siten, että samaa ankkuritoimenkuvaa voisi käyttää mahdollisimman monella osastolla. Lisäksi toimenkuvien tulee olla vertailukelpoisia, ohjeistuksien mukaisia ja niistä muodostuvien urapolkujen tulee tukea osaamistarpeita ja olla motivoivia.

Projektin alussa suunniteltiin vaiheet, joiden mukaan projektin toteutus Orionilla aikataulutetaan ja toteutetaan (kuva 10). Toteutuksen ensimmäinen vaihe oli tehdä selvitys nykytilasta. Tämän jälkeen laadittiin olemassa olevien ankkuritoimenkuvien ja haastattelussa saatujen tietojen pohjalta alustava toimenkuvat, joiden pohjalta varsinainen laadintatyö ja kommenttien kerääminen aloitettiin. Kun ankkuritoimenkuvat olivat lähes valmiita, ne tarkastettiin ennen lopullista arviointia ja hyväksyntää.



Kuva 10. Prosessikaavio projektin toteutuksen vaiheista

10.2 Nykytilan selvitys

Projektin ensimmäisenä vaiheena oli tutustua monipuolisesti aihealueen lähdeaineistoon. Kirjallinen lähdeaineisto koostui kirjoista ja internetistä saaduista teoretiedoista sekä Orionilla tällä hetkellä käytössä olevista ohjeistuksista. Varsinainen selvitystyö Orionilla alkoi tutustumalla nyt käytössä oleviin ankkuritoimenkuviin, haastattelemalla tuotantopäälliköitä ja keskustelemalla laajasti tuotannon työnjohtajien ja työntekijöiden kanssa. Nyt voimassa olevat ankkuritoimenkuvat on laadittu sen hetkisten vaatimusten mukaan, eivätkä ne enää vastaa nykyistä toimintaa. Eri osastoilla voimassa olevat ankkuritoimenkuvat ja niiden TVL:t on koottu taulukkoon 1. Käytännössä tehtävänimikkeet Pakkaaja 2 ja Koneenhoitaja sekä Pakkaaja-asentaja ja Linjanhoitaja vastasivat tehtäväsisällöltään toisiaan, vaikka niiden työnvaativuusluokitus oli eri. Inhalaatiossa tehtävänimikettä Massanvalmistaja-täyttäjä-pakkaaja ei käytännössä käytetty.

Taulukko 1. Yhteenveto käytössä olevista tehtävänimikkeistä ja niiden työnvaativuusluokista.

<u>Injektiopakkaamo</u>	<u>Inhalaatio-osasto</u>	<u>Kuopion pakkaamo</u>
Pakkaaja 1 (TVL 2)	Pakkaaja 1 (TVL 2)	Koneenhoitaja (TVL 2)
Pakkaaja 2 (TVL 3)	Pakkaaja 2 (TVL 3)	Linjanhoitaja (TVL 3)
Pakkaaja-asentaja (TVL 4)	Pakkaaja-asentaja (TVL 4)	
	Massanvalmistaja-täyttäjä (TVL 3)	
	Massanvalmistaja-täyttäjä-pakkaaja (TVL 4)	

Vanhentuneiden sisältötietojen lisäksi urapoluissa havaittiin puutteita. Inhalaatio-osaston valmistuksessa ja Kuopion pakkaamossa urapolkuja ei käytännössä ollut lainkaan ja Espoon pakkaamoon kaivattiin uutta porrasta pitkään osastossa työskennelleille. Lisäksi erot tehtävänimikkeissä Espoon ja Kuopion tehtaan välillä aiheuttivat sekaannuksia.

10.3 SWOT-analyysi nykytilanteesta

Voimassa oleviin ankkuritoimenkuviin tutustumalla sekä työnjohtajia ja tuotantopäälliköitä haastatteleamalla (Värtelä & Aaltonen & Laakso 2013) laadittiin nykytilanteesta SWOT -analyysi. Analyysin tulokset on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. SWOT -analyysi nykytilanteesta.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaikkiin päätehtäviin on määritelty toimenkuvat. • Toimenkuvien laatimiselle ja arvioimiselle on olemassa selkeä pohja ja toimintatapa. • Toimenkuvat ovat kirjallisia ja niiden vaatavuus on arvioitu. 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ankkuritoimenkuvat eivät vastaa nykyisiä työtehtäviä. • Ankkuritoimenkuvia ei ole arvioitu eikä päivitetty vuosittain. • Toimenkuvat ovat osittain liian yksityiskohtaisella tasolla. • Samantapaisille tehtäville on useita tehtävänimikkeitä Espoossa ja Kuopiossa. • Urapolut eivät ole selvästi näkyvillä eikä ne ole riittävän motivoivia. • Työntekijät eivät tunne ankkuritoimenkuvia. • Ankkuritoimenkuvia ei aktiivisesti käytetä johtamisen välineenä vaan ne täyttävät vain ohjeistuksien vaatimukset.
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ankkuritoimenkuvien ja urapolkujen luominen niin, että niitä voidaan käyttää myös Turun tehtaan pakkaamossa. • Hyvin laadittua ankkuritoimenkuvaa voisi käyttää päivittäisen johtamisen työvälineenä. 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ankkuritoimenkuvista tehdään liian yksityiskohtaisia. • Tehtävät kirjattu liian yleisellä tasolla. • Yksittäistä tehtävän vaativuutta arvioidaan liian subjektiivisesti. • Ankkuritoimenkuva luodaan jonkun henkilön ominaisuuksien perusteella.

Vahvuudet

Vahvuutena voidaan pitää sitä, että kaikista keskeisistä tehtävistä on laadittu kirjalliset ankkuritoimenkuvat. Orionilla on kirjalliset ohjeet ja toimintatapa siitä, kuinka ankkuritoimenkuvia laaditaan. Ohjeissa määritellään kenelle niitä laaditaan ja ketkä arvioivat tehtävien vaatavuuden. Kun ankkuritoimenkuva laaditaan valmiille lomakepohjalle, voidaan varmistaa, että kaikki arvioinnin kannalta tärkeät tiedot tulee kirjattua.

Mahdollisuudet

Ankkuritoimenkuviin liittyviä mahdollisuuksia on useita. Kun ankkuritoimenkuvat laaditaan riittävän yleisellä tasolla, niiden käyttöä voidaan helposti laajentaa muille osastoille. Säännöllisesti päivitetyt ankkuritoimenkuvat ovat myös selkeä työkalu esimiehille. Niiden avulla on helppo esittää eri urakehitysmahdollisuudet ja palauttaa mieleen, mitä asioita eri tehtävät pitävät sisällään.

Heikkoudet

Suurimmat puutteet koskivat tehtävän sisältöä ja vastuita. Ongelmaksi koettiin myös se, että toimenkuvia ei ollut laadittu yhtenäiseen, selkeään muotoon, minkä vuoksi niiden vertaaminen oli vaikeaa. Lisäksi Kuopiossa ja Espoossa oli samankaltaisille pakkaajan tehtäville useita eri tehtävänimikkeitä ja työnvaativuusluokkia. Vanhentuneiden tietojen vuoksi esimiehet eivät käyttäneet ankkuritoimenkuvia apuna tehtävien määrittämisessä, minkä vuoksi vain harva työntekijä tiesi niiden olemassa olosta tai sisällöstä.

Myös urapolkujen suunnittelussa oli suuria puutteita. Puutteet olivat erilaiset eri alueilla. Injektiopakkaamossa urapolut eivät vastanneet täysin nykyistä, Inhalaation valmistuksesta urapolut puuttuivat kokonaan ja Kuopiossa kokonaisuutta ei ollut pilkottu riittävän pieniin osiin. Yhdelläkään osastolla urapolut eivät olleet selkeästi näkyvillä eivätkä työntekijät tämän vuoksi tienneet niistä. Tämän lisäksi urapolut eivät tarjonneet mahdollisuuksia pitkään yrityksen palveluksessa olleille teknisesti taitaville henkilöille, minkä vuoksi he hakeutuivat muihin tehtäviin.

Uhat

Uhkana ankkuritoimenkuvien laatimiselle ja päivittämiselle voidaan pitää sitä, että ne laaditaan liian yksityiskohtaisesti. Silloin niiden laaja käyttö on mahdotonta. Liian tarkat yksityiskohdat myös sotkevat kokonaisuutta, jolloin työn todellinen vaativuus ei ole selkeästi nähtävillä. Myös liian yleisellä tasolla olevat tiedot eivät kerro työn todellisesta sisällöstä ja vaativuudesta. Ankkuritoimenkuvaa ei saa laatia kenenkään henkilön ominaisuuksien perusteella vaan sisältö ja vaatimukset tulee johtaa organisaation tarpeista. Sekä laadinta että arviointivaiheessa tulisi pyrkiä säilyttämään tietty objektiivisuus. Jos laadinnan ja arvioinnin suorittaa henkilö, joka itse suorittaa kyseistä työtehtävää, hän arvioi tehtävän vaativammaksi kuin se todellisuudessa on. Tämän vuoksi on tärkeää, että vaativuuden arvioi työn hyvin tunteva, mutta ei siihen liian läheisesti liittyvä henkilö.

10.4 Ankkuritoimenkuvien laatiminen

Ankkuritoimenkuvien päivittäminen aloitettiin alustavien toimenkuvien laatimisella vanhojen toimenkuvien pohjalta. Tässä vaiheessa mietittiin yhtenäisiä sanamuotoja niille tekijöille, jotka ovat yhteisiä useissa ankkuritoimenkuviissa. Samalla määritettiin, missä lomakkeen kohdassa asia tulee mainita. Kun ankkuritoimenkuvan rakenne oli selvä, keskityttiin yksittäisten ankkuritoimenkuvien sisältöön ja tehtävänimikkeeseen. Laadinnan haasteena oli pitää sisältö mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena jättämättä kuitenkaan pois vaativuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kommentteja, muutosehdotuksia ja mielipiteitä tuli paljon, jonka vuoksi tehtävän tarkoituksen selkeyttäminen ja keskeisten tehtävien valinta useiden yksittäisten työtehtävien joukosta oli aikaa vievää. Lopulliseen versioon pääseminen vaati useita kommentointikierroksia, joihin osallistuivat työntekijät, työnjohto sekä tuotantopäälliköt.

Tämän vaiheen vaikeutena oli se, että saman tehtävän käytännön toteutus poikkesi hieman toisistaan. Erot olivat pieniä eikä niillä ollut vaikutusta työn vaativuuteen. Jotta ankkuritoimenkuvia voitiin käyttää usealla osastolla, jouduttiin myös yhtenäistämään käytäntöjä. Esimerkkinä tällaisesta erosta mainittakoon prosessinäytteiden ottaminen ja lähettäminen. Kaikkien osastojen työntekijät huolehtivat ohjeiden mukaisten näytteiden ottamisesta ja kirjaamisesta järjestelmään. Eroja syntyi näytteiden lähettämisestä laadunvarmistukseen ja laboratorioihin. Inhalaatio-osastolla pakkaajat olivat perinteisesti

lähettäneet näytteet itse, kun muilla osastoilla osastoavustajat hoitivat lähettämisen. Lopputuloksena päädyttiin siihen, että jatkossa osastoavustajat huolehtivat myös inhalaatio-osaston näytteiden lähettamisestä. Näin paras toimintatapa saadaan käyttöön kaikille osastoille.

Muutokset Injektiopakkaamossa

Muutokset injektiopakkaamossa eivät olleet suuria. Toimenkuvien sisältö päivitettiin vastaamaan nykyisiä työtehtäviä ja tehtävänimikkeet muutettiin työntekijöiden toivomuksesta Pakkaajista Pakkauslinjaoperaattoreiksi. Urapolun perusrakenne koettiin edelleen toimivaksi, mutta sen yläpäähän haluttiin lisätä yksi uusi taso. Uusi tehtävänimike, Pakkaaja-asentajaoperaattori 2, on tarkoitettu pitkään osastolla olleille henkilöille, jotka osaavat asentaa ja korjata vikoja useilla linjoilla. Uusi tehtävä sijoittuu TVL-luokkaan 5, muiden tehtävien työnvaativuusluokat pysyivät ennallaan. Yhteenveto Injektiopakkaamossa käyttöön tulevista pakkaamoalueen yhteisistä ankkuritoimenkuvista ja urapoluista näkyy kuvassa 11.

Muutokset Inhalaatio-osastolla

Inhalaation-osaston pakkaamon tehdyt muutokset ovat samat kuin injektiopakkaamossa, sillä siellä käytetään yhteisiä ankkuritoimenkuvia Injektiopakkaamon ja Kuopion pakkaamon kanssa.

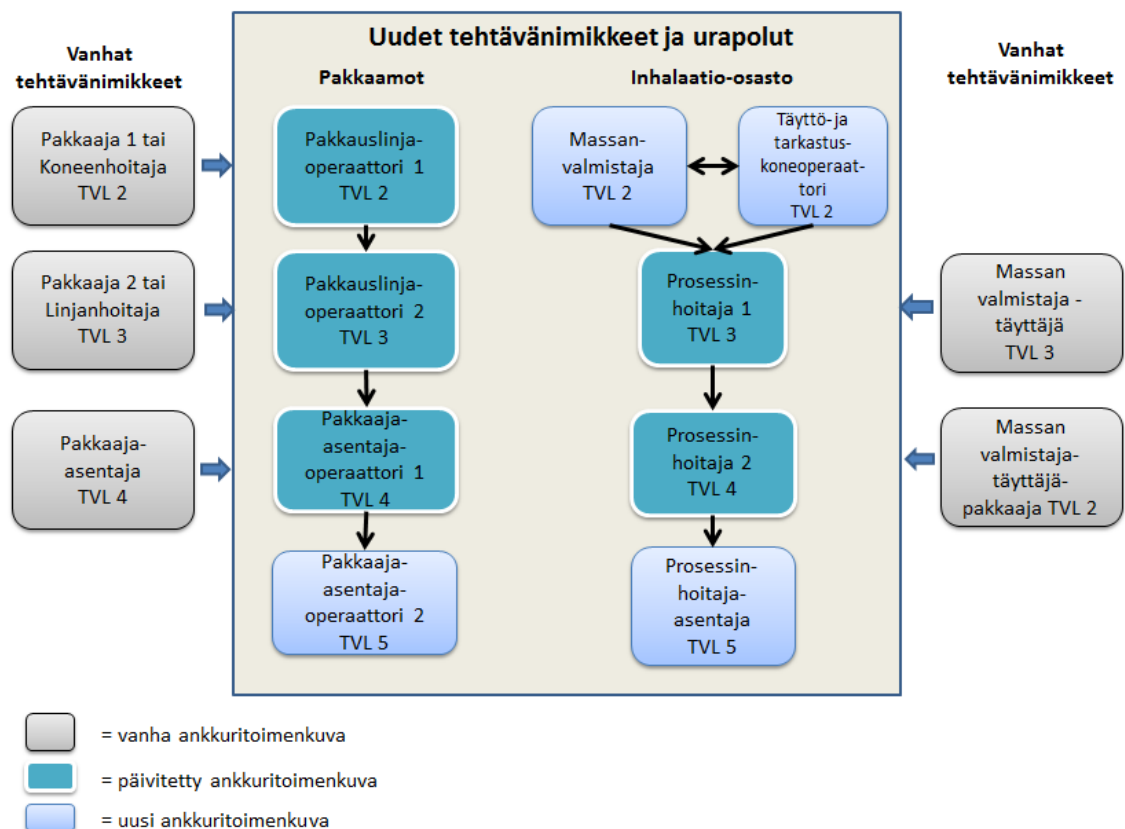
Inhalaatio-osastolla suurimmat muutokset koskivat valmistusta. Nykytilanteen kartoituksessa havaittiin, että Inhalaatiovalmistuksen osalta urapolkusuunnittelu puuttui lähes täysin. Tämän puutteen paikkaamiseksi päätettiin laatia viisi uutta ja poistaa molemmat vanhat, huonosti toimintaa tukevat ankkuritoimenkuvat. Uusien toimenkuvien tarkoituksena oli pilkkoa Inhalaatio-osaston moniosaamisen portaita pienempiin, helpommin hallittaviin osiin. Uusien ankkuritoimenkuvien tavoitteena oli myös se, että eteneminen tehtävästä ja työnvaativuusluokasta toiseen olisi loogista ja edistäisi luontevaa työniertoa osastolla.

Uudet nimikkeet luotiin valmistuksen ja täytön tehtäviin. Nyt ensimmäisen portaan eli TVL 2:sen saavuttaminen oli helpompaa ja luokka nousee uuden tehtäväkokonaisuuden oppimisen myötä. Aikaisemmin alin asteikko oli TVL 3, joka vaati moniosaamista, jonka vuoksi pätevyyden hankkiminen kesti kauan. Portaikon yläpäähän laadittiin uusi

TVL 5 -luokkaan sijoittuva tehtävänimike Prosessinhoitaja-asentaja. Tämän avulla halutaan kannustaa Inhalaatio-osaston valmistuksen puolella työskenteleviä laajentamaan teknistä osaamistaan. Yhteenvedo Inhalaatio-osaston urapoluista näkyy kuvassa 11.

Muutokset Kuopion pakkaamossa

Kuopion pakkaamossa oli käytössä kaksi ankkuritoimenkuvaa, joista toinen oli työnvaativuusluokassa 2 ja toinen luokassa 3. Toisin kuin Espoon pakkaamossa, Kuopiosta puuttui työnvaativuusluokkaan 4 sijoittuva ankkuritoimenkuva. Tehtävänimikkeiden ja toiminnan yhtenäistämiseksi päätettiin ottaa myös Kuopiossa käyttöön Espoon pakkaamoissa käytössä olevat tehtävänimikkeet ja uusi neliportainen urapolku. Muutoksen myötä Kuopion nimikkeet Koneenhoitaja ja Linjanhoitaja poistettiin käytöstä. Yhteenvedo Kuopion pakkaamossa käyttöön tulevista pakkaamoalueen yhteisistä ankkuritoimenkuvista ja urapoluista näkyy kuvassa 11.



Kuva 11. Yhteenvedo toimenkuvien ja urapolkujen muutoksista.

10.5 Ankkuritoimenkuvien tarkastaminen

Ennen varsinaista arviointi- ja hyväksymiskokousta ankkuritoimenkuvat käytiin tarkasti läpi eri henkilöstöryhmien kanssa. Tämä oli onnistuneen muutosprosessin kannalta tärkeä vaihe. Tämän vuoksi varmistettiin, että muutoksen onnistumisen kannalta keskeiset henkilöt, kuten luottamusmiehet ja tuotantopäälliköt, olivat mukana projektin toteutuksessa. Kun mahdollisimman moni osallistuu muutosprosessiin ja sen päätöksentekoon, on sitoutuminen projektin lopputulokseen parempi. Ankkuritoimenkuvien tarkistamisella haluttiin varmistaa, että kaikilla tärkeimmillä sidosryhmillä oli yksimielisyys ankkuritoimenkuvien sisällöstä. Ensimmäiseen tarkastuspalaveriin osallistuivat tuotantopäälliköt. Tässä palaverissa keskityttiin siihen, että kokonaisuus vastaa osastojen tavoitteita. Päälliköt hahmottelivat myös eri nimikkeiden tulevia työnvaativuusluokkia ja mahdollisten luokkamuutosten vaikutuksia nykyisiin palkkoihin. Päälinjat palkitsemisen loogisesta etenemisestä todettiin hyväksi. Ongelmia aiheuttaa kuitenkin muutamat yrityksen palveluksessa pitkään olleet toiselta osastolta siirtyneet henkilöt. Heidän nykyiset palkkansa ja palkkaluokkansa ovat jo nyt selvästi korkeammat kuin muilla eivätkä heidän osaamisensa ja työpanoksensa vastaa palkkaa.

Seuraavaan palaveriin osallistuivat pääluottamusmiehet ja osastojen luottamusmiehet. Tässä palaverissa varmistettiin se, että työntekijäpuoli oli yksimielinen siitä, että ankkuritoimenkuvien sisältö vastaa käytännön työtehtäviä. Lisäksi tarkistettiin, että eri nimikkeiden vaativuudet toisiinsa nähden olivat loogiset ja että ankkuritoimenkuvat täyttivät työehtosopimuksen vaatimukset. Tässä palaverissa tehtävien objektiivinen tarkastelu oli ajoittain vaikeaa. Osastojen luottamusmiehet arvioivat oman osaston tehtävät vaativiksi, mikä rikkoi suunnitelmat loogisesti etenevistä urapoluista. Lisäksi paikalla ollut varapääluottamusmies, joka toimi myös työntekijöiden työsuojeluvaltuutettuna, kiinnitti korostetusti huomiota työturvallisuusriskeihin ja työn fyysiseen kuormitukseen. Arviointiryhmän tulkittavaksi jäi, oliko kuormitusta jokaisessa tehtävissä jonkin verran vai merkittävästi eli oliko tekijöillä korottava vaikutus TVL-luokkaan. Lopputuloksena kaikkiin ankkuritoimenkuviiin tehtiin pieniä muutosehdotuksia, mutta perussisältöä ei muutettu.

Kahdessa viimeisessä tarkastuspalaverissa henkilöstöosaston edustaja, tehdaspäällikö ja tuotantopäälliköt varmistivat, että ankkuritoimenkuvat oli laadittu Orionin sisäisten ohjeiden ja johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Tässä vaiheessa tarkastettiin, että sanamuodot eivät olleet tulkinnan varaisia vaan niille löytyivät vastineet työnvaativuuden arviointiohjeista. Eniten aikaa käytettiin siihen, kuinka luottamusmiesten muu-

tosehdotuksiin vastattaisiin. Erityisesti raskaiden nostojen määristä eri tehtävissä, oli työnantajan edustajilla erilainen näkemys.

10.6 Ankkuritoimenkuvien vaativuuden arviointi ja käyttöönotto

Arviointipalaveriin osallistuivat Espoon ja Kuopion tehtaan pääluottamusmiehet ja varapääluottamusmiehet, Orionin henkilöstöosaston edustaja sekä tehdaspäällikkö. Taulukossa 3 näkyy palaverissa hyväksytyt ankkuritoimenkuvat sekä niiden työnvaativuusluokat. Palaverin aluksi tarkasteltiin kokonaiskuvan saamiseksi ankkuritoimenkuvista muodostuvia urapolkuja. Tämän jälkeen jokainen toimenkuva yksitellen luettiin, arviointiin ja pisteytettiin. Muutoksia työnantajan esittämään ehdotuksen ei tullut, joten ankkuritoimenkuvat pisteytettiin ja luokiteltiin ehdotuksen mukaisesti. Palaverissa oltiin erityisesti tyytyväisiä urapolun yläpään tehtyihin uusiin tehtävänkuviin, jonka avulla teknisesti taitavilla henkilöillä on jatkossa mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan ja ansiotasoa omalla osastolla.

Taulukko 3. Yhteenveto uusista ja hyväksytyistä tehtävänimikkeistä ja niiden työnvaativuusluokista.

Injektiopakkaamo	Inhalaatio-osasto	Kuopion pakkaamo
Pakkauslinja- operaattori 1 (TVL 2)	Pakkauslinja-operaattori 1 (TVL 2)	Pakkauslinja- operaattori 1 (TVL 2)
Pakkauslinja- operaattori 2 (TVL 3)	Pakkauslinja-operaattori 2 (TVL 3)	Pakkauslinja- operaattori 2 (TVL 3)
Pakkaaja-asentaja ope- raattori 1 (TVL 4)	Pakkaaja-asentaja ope- raattori 1 (TVL 4)	Pakkaaja-asentaja ope- raattori 1 (TVL 4)
Pakkaaja-asentaja ope- raattori 2 (TVL 5)	Pakkaaja-asentaja ope- raattori 2 (TVL 5)	Pakkaaja-asentaja ope- raattori 2 (TVL 5)

	Massan valmistaja (TVL 2)	
	Täyttö- ja tarkastus- koneoperaattori (TVL 2)	
	Prosessinhoitaja 1 (TVL 3)	
	Prosessinhoitaja 2 (TVL 4)	
	Prosessinhoitaja- asentaja (TVL 5)	

11 Projektin onnistumisen arviointi

Projekti toteutettiin alkuperäisen aikataulun mukaan niin, että ankkuritoimenkuvat voitiin arvioida ja hyväksyä kesäkuun 2013 alussa pidetyssä arviointipalaverissa. Vaikka toteutuksen aikataulu oli tiukka, jäi laadintavaiheen useille kommenttikierroksille riittävästi aikaa. Aikataulun pitävyyteen vaikutti suuresti tuotantopäälliköiden sitoutuminen projektiin. Heidän avullaan työntekijät ja työnjohtajat kommentoivat ja laativat uusia ehdotuksia sovitun aikataulun mukaisesti, jolloin ankkuritoimenkuvien työstäminen eteni viikoittain. Myös muut sidosryhmät, kuten luottamusmiehet ja Orionin henkilöstöosaston edustaja, olivat aktiivisesti mukana toimenkuvien laatimisessa. Heidän avullaan varmistettiin, että dokumentit täyttivät työehtosopimuksen ja Orionin sisäisten ohjeiden vaatimukset.

Kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella voitiin laatia lista hyvän ankkuritoimenkuvan ominaisuuksista. Luvussa 8 kirjatut hyvän ankkuritoimenkuvan ominaisuudet ovat:

- Sisältö vastaa todellisia työtehtäviä.
- Tehtävät kirjattu niin, että niiden todellinen työn vaativuus tulee näkyviin.

- Tehtävänimike on selkeä ja yhtenäinen eri osastoilla.
- Tehtävät on määritelty riittävän yleisellä tasolla.
- Toimenkuva on laadittu yhtenäisen kaavan mukaan, että niiden vertailu on selkeää.
- Urapolut ovat selkeästi nähtävillä.
- Urapolut ovat sopivia kokonaisuuksia ja ne motivoivat osaamisen lisäämiseen.
- Päivitetty säännöllisin väliajoin.

Kun listaa vertaa liitteenä 1 olevaan ankkuritoimenkuvaan ja luvussa 10 esitettyihin urapolkuihin, voidaan todeta niiden vastaavan hyvin asetettuihin tavoitteisiin. Pidettyjen katselmusten ja arviointien perusteella voidaan myös todeta, että ankkuritoimenkuvien sisällöt vastaavat todellisia työtehtäviä, ja ne on kirjattu siten, että niiden todellinen vaativuus tulee esiin. Tehtävänimikkeet kuvaavat hyvin tehtävien tarkoitusta. Useiden muokkauksierrosten ansiosta toimenkuviin saatiin kirjattua keskeiset tehtävät riittävän yleisellä tasolla, jolloin esimerkiksi pakkaajien ankkuritoimenkuvat voitiin hyväksyä käyttöön kaikilla kolmella projektissa mukana olleella osastolla. Ankkuritoimenkuvien yhtenäinen laadintatapa helpotti niiden keskinäistä vertailua.

Myös urapolkuja saatiin parannettua huomattavasti. Suurin muutos saatiin Inhalaatio-osaston valmistuksessa, jossa urapolkuja ei aikaisemmin käytännössä ollut. Myös Kuopioon saatiin selkeä ja muiden pakkaamojen kanssa yhtenäinen urapolku. Perustehtävänimikkeiden kokonaisuus on riittävän pieni, jotta niistä muodostuvat portaat houkuttelevat oman osaamisen lisäämiseen. Näin jokaisella on mahdollisuus löytää itselleen sopiva taso. Vaikka vanhojen toimenkuvien työnvaativuusluokat eivät nouse, tuli urapolkujen yläpäähän uusia vaativampia tehtäviä. Näiden tehtävien avulla työntekijöillä on mahdollisuus nousta TVL-luokkaan 5.

12 Yhteenveto

Ankkuritoimenkuva on objektiivinen kirjallinen tiivistelmä työn keskeisistä tehtävistä. Se sisältää kuvauksen tehtävän tarkoituksesta, olennaisesta sisällöstä sekä tiedot työn kuormituksesta ja olosuhteista. Työehtosopimus velvoittaa yrityksiä laatimaan toimenkuvia ja päivittämään niitä säännöllisesti. Yritykset kuitenkin liian harvoin hyödyntävät tätä pakollista dokumenttia käytännön esimiestyössä. Kun ankkuritoimenkuvat ja niistä muodostuvat urapolut laaditaan huolella, saadaan pakollisesta dokumentista esimiehiä hyödyntävä työkalu.

Tukea toimenkuvien laadintaan ja urapolkujen suunnitteluun haettiin tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksista sekä tunnetuimmista motivaatioteorioista. Vaikka kaikkia oppeja ei voida suoraan käyttää tämän hetken työelämässä, ovat teorioista johdetut ajatukset edelleen käyttökelpoisia. Hyvin organisoidun toiminnan avulla saavutettu tehokkuus ovat tieteellisen liikkeenjohdon pääajatuksia. Tehokkuus on yrityksissä teemana edelleen. Toimenkuvat ovat yksi tehokkaimmista tavoista kirjata ja jäsenellä tehtävien sisältö ja vastuut. Kun ankkuritoimenkuvat on laadittu niin, että niistä muodostuu houkutteleva urapolku, päästään vaikuttamaan yksilön työmotivaatioon.

Vaateita ankkuritoimenkuvan laadintaan tulee usealta taholta. Tarkimmat vaatimukset tulevat työehtosopimuksesta sekä Orionin sisäisistä ohjeista. Myös yrityksen johdon asettamat tavoitteet liittyen tehokkuuteen, työntekijöiden motivointiin, palkitsemiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen vaikuttavat ankkuritoimenkuvien laadintaan.

Tehtävien vaativuuden arviointiin ja urapolkuihin liittyy kiinteästi myös palkitseminen. Palkitseminen voi olla joko aineellista, kuten rahapalkka, tai aineetonta kuten etenemismahdollisuudet. Motivaatioteorioiden pohjalta voidaan todeta, että molempia tapoja tarvitaan. Rahapalkalla ja muilla aineellisilla eduilla varmistetaan perustoimeentuloon liittyvät tarpeet. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, kaipaavat useimmat työntekijät työmotivaation ylläpitämiseksi myös aineetonta palkitsemista. Aineettomaksi palkitsemiseksi katsotaan etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä myönteinen palaute.

Kokonaisuudessaan projekti eteni suunnitelman mukaan ja ankkuritoimenkuville asetetut tavoitteet saavutettiin. Ankkuritoimenkuvat hyväksyttiin suunnitelman mukaisesti käyttöön kaikilla kolmella projektissa mukana olleella osastolla. Ne laadittiin niin, että niiden hyödyntäminen myöhemmin muille osastoille on helppoa. Yhteisissä palavereis-

sa luottamusmiesten ja henkilöstöosaston edustajan kanssa varmistettiin, että niiden sisällöt vastaavat todellisia tehtäviä ja että toimenkuvat täyttävät työehtosopimuksen ja Orionin sisäisten ohjeiden vaatimukset. Sekä työntekijät että esimiehet olivat tyytyväisiä projektin lopputulokseen. Erityisesti selkeä kuva urapoluista ja niiden tarjoamista kehittymismahdollisuuksista koettiin hyödylliseksi. Myös aikaisempaa vaativampien teknisten tehtävien tarjoaminen omalla osastolla koettiin hyväksi muutokseksi aikaisempaan verrattuna.

Lähteet

Aaltonen, Mervi. 2013. Tuotantopäällikkö, Orion, Espoo. Keskustelu 16.4.2013

Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset 2010. Tekes. Tekesin katsaus 270/2010.

Buchanan, David & Huczynski, Andrzej. 1993. Organizational behaviour. Pearson education limited. Lontoo.

Harisalo, Risto. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University press. Tampere.

Kemianalan työehtosopimus ajalle 1.2.2012–28.2.2014.

<http://www.finlex.fi/data/tes/stes4184-TT53muokemtuo1202.pdf>. Luettu 15.4.2013.

Kvist, Hasse & Kilpiä Teemu. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates. Lohja.

Laakso, Nina. 2013. Työnjohtaja, Orion, Espoo. Keskustelu 16.4.2013

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka. 1993. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita. Helsinki.

Lönnqvist, Jouko. 1998. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Valtionhallinnon edistämiskeskus. Helsinki.

Neuvonen, Jaana. 2007. Työntekijöiden palkkausjärjestelmien ylläpito, sisäinen ohje. Orion Oyj.

Palkitseminen ja palkitsemistutkimus 2013. Verkkodokumentti. Aalto-yliopisto.

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/>. Luettu 8.5.2013

Rubenowitz, Sigvard. 1989. Organisaatiopsykologia. Weiling+Göös. Espoo.

Ruhotie, Pekka. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Theories X and Y 2008. Verkkodokumentti. The Economist.

<http://www.economist.com/node/12370445>. Luettu 28.3.2013.

Viitala, Riitta. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Vartiainen Matti & Hakonen Niilo & Hulkko Kiisa. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden keskusliitto. Helsinki.

Värtelä, Eila-Maija. 2013. Tuotantopäällikkö, Orion, Espoo. Keskustelu 16.4.2013.

TEHTÄVÄ

Pakkauslinjaoperaattori 1

Päiväys

6.6.2013

TOIMIALA, YKSIKKÖ TAI OSASTO

Injektiopakkaamo, Espoo

Inhalaatio-osasto, Espoo

Pakkaamo, Kuopio

TVL 2**TEHTÄVÄN SISÄLTÖ** (tarkoitus, olennainen sisältö, keskeiset työt)

Tuotteiden pakkaaminen ja tarkastaminen koneita käyttäen tai käsityönä sekä pienten virhetilanteiden selvittäminen.

Tuotevaihtoihin liittyvä koneiden purku ja kokoonpano.

Pakkauslinjan puhdistus ja puhtauden tarkastus.

Näytteiden otto.

Tehtäviin liittyvä dokumentointi.

Muut esimiehen määräämät tehtävät.

OSAAMISEEN LIITTYVÄT VAATIMUKSET JA TYÖTEHTÄVÄN LAAJUUS (tehtäväkokonaisuuteen liittyvien töiden, tehtävien ja osaamisalueiden määrä ja erilaisuus)

Hallitsee **yhden** pakkauslinjan:

- ampullilinja (injektiopakkaamo, Espoo)
- pullolinja (injektiopakkaamo, Espoo)
- tarkastuskone (injektiopakkaamo, Espoo)
- käsin pakkaustyöt (injektiopakkaamo, Espoo)
- tölkkilinja (tablettipakkaamo, Espoo)
- pakkauslinja (inhalaatio, Espoo)
- liuostäyttö (pakkaamo, Kuopio)
- pakkauslinja (pakkaamo, Kuopio)

Työtehtäviin liittyvien toiminta- ja turvallisuusohjeiden hallinta ja tarkka noudattaminen.

Tehtävien edellyttämien tietojärjestelmien hallinta (mm. SAP, Arrows).

VASTUU (tehtäväkokonaisuuden suorittamiseen ja siinä vaadittavien ratkaisujen merkittävyys)

Vastaa osaltaan pakkausprosessin suorittamisesta toimintaohjeiden mukaisesti.

Vastaa osaltaan työhön liittyvien turvallisuusohjeiden noudattamisesta.

Vastaa osaltaan tuotanto-ohjelman toteutumisesta.

Vastaa osaltaan poikkeamatilanteisiin reagoimisesta.

Vastaa yhteistyössä osaston muiden henkilöiden kanssa tuotannon keskeyttömästä toteuttamisesta.

Vastaa oman vastuualueensa siisteydestä ja järjestyksestä.

Osallistuu poikkeamatilanteiden selvittämiseen.

Osallistuu toiminnan tehokkuuden ja laadun kehittämiseen.

Osallistuu uusien työntekijöiden kouluttamiseen.

Osallistuu näyttökokeiden vastaanottamiseen.

Osallistuu vikailmoitusten tekemiseen.

VUOROVAIKUTUS (tehtäväkokonaisuuden hoitamiseen liittyvien työyhteyksien määrä, suuntautuminen ja niiden luonne)

Osaston muut tiimit ja sidosryhmät.

Tavanomaista tiedon välittämistä ja hankkimista.

OLOSUHTEET (työpaikan tavanomaiset olosuhteet)

E/F- ja F-puhtausluokat.

O-OEB -luokitellut tuotteet.

Melu.

Puhdistuksissa ja linjan puhtauden tarkastuksissa osittain huonot työasennot.

KUORMITUSTEKIJÄT (työhön liittyvät tavanomaiset fyysiset ja psyykkiset olosuhteet)

Jonkin verran raskaita työvaiheita materiaalien ja koneenosien käsittelyssä.

E/F- ja F- puhtausluokkien ja O-OEB- luokiteltujen tuotteiden vaatimien suojaimien käyttö meluavissa ja pölyävissä työvaiheissa, tuotesuojauksessa sekä puhdistusten aikana.

Laatuvaatimusten jatkuva muuttuminen ja tarkka noudattaminen.

Työtahti sidottu tuotantoaikatauluun ja linjan toimintaan.

Kemianalan työehtosopimus: TVL- luokat ja palkkaluokat

Täysin työkykyisten 18 vuotta täyttäneiden työntekijöiden TVL-luokat ja luokkapalkat 1.2.2012 alkaen. (Kemianalan työehtosopimus 2012, s. 30)

TVL	Pisteet	Minimipalkka snt/h	Minimipalkka e/kk
Sisääntulo		949	1537
1	<u>56-72</u>	999	1618
2	<u>73-92</u>	1077	1741
3	<u>93-112</u>	1159	1872
4	<u>95-132</u>	1248	2017
5	<u>133-157</u>	1346	2172
6	158-	1449	2339