

Pekka Koutonen

**ESIKÄSITELLYT LEVYTUOTTEET -JAKSEN
JOHTAMISJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU**

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Huhtikuu 2025



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2025	Tekijä/tekijät Pekka Koutonen
Koulutus Teknologiaosaamisen johtaminen	<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK	
Työn nimi ESIKÄSITELLYT LEVYTUOTTEET -JAKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU		
Työn ohjaaja Pekka Makkonen	Sivumäärä 37 + 3	
Työelämäohjaaja Pekka Paganus		
<p>Opinnäytetyö tehtiin ensisijaisesti SSAB:n Raahen terästehtaan kuumavalssaamon esikäsitellyt levytuotteet (EKT) -jaksen tarpeisiin. Systemaattinen johtaminen ja toiminnan kehittäminen laajasti eri tuotantoprosesseja sisältävällä jaoksella on haastava kokonaisuus hallita. Jokaisella henkilöllä on roolinsa kokonaisuudessa, jossa johtamisen eri lähestymistavat punoutuvat SSAB:n malliksi.</p> <p>Työn tavoitteena oli suunnitella ja kuvata EKT:n johtamisjärjestelmä sellaisessa muodossa, että se toimii osana uuden tuotantopäällikön tai hänen sijaisensa perehdyttämistä, mutta myös tukena kokemuksen karttuessa. Lisäksi tavoitteena oli johtamisjärjestelmän luomisen myötä helpottaa tuotantopäällikön ja toimihenkilöiden ajankäytön hallintaa, selkeyttää organisaation henkilöstön roolikuvauksia ja vastuuta sekä mahdollistaa johtaminen yhä paremmin strategian ohjaamana. Työtä tehdessä hyödynnettiin omaa ja organisaation osaamista sekä kirjallisuustietoa johtamisesta.</p> <p>Työn tuloksena on dokumentaatio, joka toimii osana uuden henkilön perehdytysaineistoa ja mahdollistaa strategisen johtamisen yhtiön tavoitteiden mukaisesti vuosikellon ohjaamana. EKT:n organisaation rooli- ja toimenkuvaukset päivitettiin ja tarvittavilta osin luotiin uudet työnopastusjäsentelyt.</p>		
Asiasanat Johtaminen, johtamisjärjestelmä, strategia, strateginen johtaminen, valmentava johtaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date 5 April 2025	Author Pekka Koutonen
Degree programme Master of Engineering, Technology Competence Management		
Name of thesis DESIGNING A MANAGEMENT SYSTEM FOR THE PREFABRICATED PLATE PRODUCTS DEPARTMENT		
Centria supervisor Pekka Makkonen	Pages 37 + 3	
Instructor representing commissioning institution or company Pekka Paganus		
<p>The thesis was primarily created to meet the needs of the Prefabricated Plate Products (EKT) department at SSAB’s hot rolling mill in Raahe. Systematic management and operational development in a department that includes various production processes is a complex whole to manage. Everyone has an important role to play in this whole, where different approaches to leadership form SSAB’s model.</p> <p>The objective of this thesis was to design and describe a management system for EKT in a format that would serve as part of the introducing process for a new production manager or their substitute while also providing support as their experience increases. Additionally, the aim was to improve time management of the production manager and other personnel, clarify role descriptions and responsibilities within the organization, and enable management to be increasingly guided by strategy. The work was carried out by utilizing both personal and organizational expertise as well as literature on management.</p> <p>As a result of this thesis, documentation was created to serve as part of the introducing material for new personnel and to enable strategic management in alignment with the company’s objectives, guided by an annual cycle. The role and job descriptions within the EKT organization were updated and new job training structures were developed where necessary.</p>		
Key words Management, management system, strategic management, strategy		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Kvarttolevy

Levylinjalla tuotettu kuumavalssattu levy paksuuksissa 5–150 mm.

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMISEN TEOREETTINEN KÄSITTELY	3
2.1 Strategia ja strateginen johtaminen	3
2.2 Valmentava johtaminen.....	4
2.3 SSAB One johtamisfilosofia	5
2.3.1 Asiakaslähtöisyys, normaalitila ja poikkeamien havaitseminen	5
2.3.2 Oikein minulta -toimintatapa ja jatkuva parantaminen	5
2.3.3 Opi ja paranna.....	6
2.4 Muutosjohtaminen	6
2.5 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen	7
3 TUTKIMUSSTRATEGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	9
3.1 Tutkimusorganisaation ja alkutilanteen kuvaus	9
3.2 Konstruktiivisen tutkimuksen periaatteet	9
3.3 Haastattelumenetelmä ja haastateltavien taustatiedot	10
3.4 Haastatteluaineiston esittely	11
Työtehtävien organisointi ja priorisointi	11
Keskeytysten ja kiiretilanteiden hallinta	11
Teknologian ja järjestelmien rooli	12
Johtamisen ja organisaation vaikutus.....	12
Nykytilan kartoittaminen	12
Tiedon kerääminen ja analysointi	12
Päätöksenteko ja tiedon hyödyntäminen	12
Tiedon jakaminen ja yhteistyö.....	12
Teknologian ja järjestelmien kehitys	13
Organisaation ja esihenkilöiden rooli	13
3.5 Haastatteluaineiston analyysi.....	13
3.6 Keskeiset havainnot haastatteluista.....	16
3.6.1 Teema: haasteet ajanhallinnassa	16
3.6.2 Teema: keskeytykset vievät tehokkuutta	17
3.6.3 Teema: Organisaation tuki.....	18
3.6.4 Teema: Priorisointi	18
3.6.5 Teema: Tiedonhallinta.....	19
3.7 Johtopäätökset.....	19
4 JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KUVAUS	21
4.1 Turvallisuusjohtamisen periaatteet	21
4.2 Organisaation rakenne	22
4.3 Vastuuhenkilöiden tehtävät, valtuudet ja vastuut	22
4.3.1 Tuotantopäällikkö	22
4.3.2 Tuotantoteknikko.....	23
4.3.3 Kehitysteknikko.....	23

4.3.4 Työnjohtaja.....	24
4.4 Strategia ja sen toimeenpano	24
4.5 Toimintasuunnitelmat.....	25
4.6 Avainluvut.....	26
4.7 Laadunhallinta	27
4.8 Jatkuva parantaminen.....	28
4.9 Riskien hallinta.....	29
4.10 Palaverikäytännöt	29
4.10.1 SSAB One taulupalaverit	29
4.10.2 Kehityspalaveri.....	30
4.10.3 Kuormituspalaveri	30
4.11 Poikkeamien käsittely ja eskalointi	31
4.12 Sidosryhmät.....	31
4.13 Energiatehokkuuden hallinta.....	32
4.14 Katselmoinnit ja vuosikello	32
5 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA.....	34
5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	34
5.1.1 Kuinka parantaa toimihenkilöiden ajankäytön hallintaa?	34
5.1.2 Kuinka kehittää tiedolla johtamista EKT:ssa?	34
LÄHTEET	36
6 LIITTEET	38
KUVIOT	
KUVIO 1. Työkykytalo	8
KUVIO 2. EKT organisaatio	22
KUVIO 3. Strategian jalkauttamisen periaatekuva SSAB.....	25
KUVIO 4. Toimintasuunnitelman periaatekuva SSAB	26
KUVIO 5. EKT avainlukujen seurantapohja 2025	27
KUVIO 6. Laadunhallintasuunnitelma tuotantoprosessissa Raahen EKT, prosessikaavio	28
KUVIO 7. Jatkuvan parantamisen periaatteet.....	29
KUVIO 8. EKT toimihenkilöiden SSAB One taulupalaveripohja.	30
KUVIO 9. Poikkeamien eskalointirakenne.....	31
KUVIO 10. Kuumavalssaamon sidosryhmät.....	32
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Nykytilan kartoittamisen pelkistetyt vastaukset alustavasti koodattuna.....	14
TAULUKKO 2. Alustaviksi teemoiksi ryhmitellyt koodit.....	14

TAULUKKO 3. Tarkennetut teemat analyysin neljännen vaiheen jälkeen.....	15
TAULUKKO 4. Analyysin vaiheen viisi tuottamat pelkistetyt vastaukset ja viimeistellyt teemat.....	16
TAULUKKO 5. EKT johtamisjärjestelmän katselmointien osa-alueet 2025.....	33

1 JOHDANTO

Olen toiminut terästehtaan kuumavalssaamalla erilaisissa esihenkilötehtävissä noin 12 vuoden ajan. Viimeiset kymmenen vuotta olen työskennellyt esikäsitellyt levytuotteet – jaoksella ensin lähes neljä vuotta tuotantoteknikkona, jonka jälkeen tuotantopäällikön roolissa seitsemättä vuotta. Tuona aikana minulle on muodostunut monipuolista ja syvällistä osaamista jaoksen toiminnasta ja sen johtamisesta.

EKT eli esikäsitellyt levytuotteet -jaos on sijoittunut terästehtaan organisaatiossa vuosien mittaan eri tavoin. Vuonna 1987 EKT liittyi kuumavalssaamo -osaston yhteyteen jaoksena, kunnes se taas vuonna 1992 eriytyi omaksi osastokseen. 2000-luvun alussa toiminta laajeni merkittävästi, minkä myötä EKT palasi jälleen jaokseksi kuumavalssaamon yhteyteen. Oma osastonaan toimimisesta on jäänteinä useita nykymuotoisen SSAB:n johtamisjärjestelmästä poikkeavia menettelyjä ja käytäntöjä. Osa poikkeavuuksista johtuu vanhentuneiden ohjausjärjestelmien aiheuttamasta monimuotoisuudesta ja osa strategisen johtamisjärjestelmän puuttumisen aiheuttamasta johtamisen pirstaloitumisesta.

Olen usein huomannut kaipaavani yksiin kansiin koottua selkeää johtamisjärjestelmän kuvausta, joka huomioisi EKT-toimintojen erityispiirteet ja sisältäisi kaikki vuosikellon mukaiset toimet aina päivätason tehtävistä vuositasoon laajempiin kokonaisuuksiin. Johtamisjärjestelmän kuvaus toimisi myös perehdytysaineistona uusille henkilöille.

Tavoitteenani on johtamisjärjestelmän suunnittelun avulla parantaa jaoksen toimihenkilöiden ajankäytön hallintaa, selkeyttää henkilöstön roolikuvauksia ja vastuita sekä kehittää EKT:n johtamista yhä systemaattisempaan suuntaan yhtiön SSAB One -johtamisfilosofian ohjaamana.

Työn tilaajana toimii SSAB Europe Oy:n Raahen terästehdas. SSAB on maailmanlaajuisesti toimiva teräsyhtiö, jolla on johtava asema suurvaluusterästen ja niihin liittyvien palvelujen tuottajana. SSAB muodostuu kolmesta teräsdivisioonasta, SSAB Americas, Europe ja Special Steels, sekä kahdesta SSAB:n täydessä omistuksessa olevasta tytäryhtiöstä Tibnor ja Ruukki Construction.

Raahen terästehtaalla valmistetaan päätuotteina kuumavalssattuja nauha- ja levytuotteita. Tehtaan toiminnot koostuvat kuudesta osastosta, joista tuotantoa edustavat rautatuotanto, terästuotanto ja kuumavalssaaminen. Tehdas on perustettu vuonna 1960 ja sen masuunipohjaiseen raudanvalmistukseen perustuva teräksen tuotantokapasiteetti vuositasolla on nykyisin noin 2,6 miljoonaa tonnia. Tehdas työllistää noin 2 600 henkilöä. Osastoista kuumavalssaaminen muodostuu neljästä jaoksesta nauha- ja levytuotannon jakaessa tuotannon kahdeksi eri ketjuksi. Esikäsitellyt levytuotteet kuuluu levyketjuun ja toimii levyval-

saustuotannon jatkojalostustoimintona. EKT jatkojalostaa kvarttolevyistä asennusvalmiita komponentteja ja vastaa useiden eri tuoteryhmien alaisista toiminnoista sekä lisäksi tuotteiden operatiivisesta lähetystoiminnasta.

Työn tavoitteena on parantaa jaoksen tuotantopäällikön ajankäytön hallintaa systemaattisen johtamisjärjestelmän kuvauksen kautta sekä kehittää EKT:n johtamista systemaattisemmaksi strategian ja SSAB Onen ohjaamana. Opinnäytetyössä etsitään vastauksia mm. seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka parantaa toimihenkilöiden ajankäytön hallintaa?
- Kuinka kehittää tiedolla johtamista EKT:ssä?

2 JOHTAMISEN TEOREETTINEN KÄSITTELY

Johtamistehtävä on ammattina vaativa, ja siinä onnistumisella on laajasti merkitystä ihmisten työssä ja tuloksissa. Johtajaksi ei tarvitse syntyä, vaan kenen tahansa on mahdollista oppia yhdistämään persoonansa ja ihmisten johtamisen taitonsa kokonaisuudeksi, jonka avulla parhaat tulokset ovat saavutettavissa. Johtamisessa onnistumiseen vaikuttaa suuresti johtajan kiinnostus johtaa ihmisiä. Kaikessa johtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta ja heidän saamisestaan mukaan tavoitteiden saavuttamiseen - johtajan tehtävänä on saada aikaan tuloksia. (Kurttila & Aalto 2021, 12.)

2.1 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategia on toimenpiteiden ja päätösten kokoelma, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen tulevaisuudessa. Strategia on tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä ja se antaa organisaatiolle merkityksellisen suunnan toiminnassa. (Vuorinen 2013, 11.)

Strategia on päivittäiseen käyttöön tarkoitettu työkalu johtamisen ja priorisoinnin tueksi. Sen arvo mitataan toimenpiteiden toteutuksessa, ei määrittelyssä. Strategian tulee olla päivittäin mukana arjen valinnoissa. Lähtökohtaisesti jokaisella on työssään käytettävälle ajalle lukuisia asioita tehtäväksi – enemmän kuin ennättää tehdä. Näiden lukuisten tehtävien asettamiseksi tärkeysjärjestykseen ja niistä olennaisimpien tunnistamiseksi on strategia olennainen ohjaava tekijä. Menestyksen taustalla ei ole päivittäin tehdyn työn määrä vaan se, mihin asioihin työpanos päätetään käyttää ja kuinka kohdennettua ja määrätietoista se työ on. (Sutinen & Haapakorva 2021, 40.)

Hyvä strategia vie organisaatiota kohti tavoitteitaan organisaation lähtötilanteesta riippumatta ja sallii sen operatiiviset virheet sekä puutteet matkan varrella. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain yksilöitä vailla päämäärää, joista kukin toimisi tavallaan. Heikkokin strategia yhdistää samassa organisaatiossa toimivia, kunhan suhtautuminen strategiaan on riittävän vakavaa. (Juuti & Luoma 2022, 18–19.)

Strateginen johtaminen on pitkän aikavälin menestyksen mahdollistavaa toimintaa. Operatiivinen johtaminen keskittyy päivä ja viikkotason asioihin, kun taas strateginen johtaminen tähtää kuukausi ja vuositasoon asioiden kautta jopa vuosikymmenten päähän ulottuviin tavoitteisiin. (Vuorinen 2013, 11.)

Strategiseen johtamiseen tarvittavan tiedon voidaan katsoa myös muodostuvan osaamisesta, jonka johtajat ovat saaneet opiskelun ja työkokemuksen myötä. Tiedon karttuminen liittyy siis myös oppimiseen. Tietojen ohella osaamiseen kuuluu olennaisesti myös soveltamisen taito. Mikäli johtajilla ei ole kykyä soveltaa opittuja tietoja ovat ne pitkälti tarpeettomia. Tiedot ovat johtajan tiedollinen varasto –

työn tekemisen raaka-ainetta. Mikäli johtajalta puuttuu kyky soveltaa oppimiaan asioita, voidaan niiden katsoa olevan hyödyttömiä tai vähintäänkin vajaakäyttöllä. (Virtanen & Stenvall 2010, 18.)

Jos johtaja kykenee kytkemään pienetkin toimenpiteet osaksi suurempaa suunnitelmaa, tulee hän vahvistaneeksi arkisen työn motivaatiopohjaa samalla saadessaan tilaisuuden toistaa strategisen tavoiteasetannan viestiä. Viestinnällisen tavoitteen saavuttamisen tukena tulee olla kunnolliset strategisten tavoitteiden mittarit. (Sutinen & Haapakorva 2021, 227.)

2.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa tavoitteidensa saavuttamisessa saamalla hänen omat voimavaransa käyttöön. Valmentava johtaminen voidaan nähdä suoran johtamistavan vastakohtana, ja se lähtee ajatuksesta, että esihenkilö tietää parhaiten ja siksi antaa neuvot, ohjaa ja käskee. Suora johtaminen saa ihmisen tekemään vain välttämättömimmän ja senkin valvonnan alaisena. Suorat neuvot ja ohjeet ovat tarkoituksen mukaisia hätä- ja kiiretilanteissa. (Kurttila & Aalto 2021, 16.)

Valmentavassa vuorovaikutustilanteessa esihenkilö pyrkii kuuntelemalla ja neuvomalla auttamaan työntekijää oivaltamaan ja löytämään ratkaisut itse. Valmentaja ei suinkaan päästä vähällä, vaan haastaa valmennettavaa uusien näkökulmien ja vaihtoehtojen löytämiseksi. Jämäkkä johtamistyö on tällöinkin tarpeen sillä esihenkilö päättää edelleen vastuualueeseensa asioista. Valmentavan johtamisotteen omaava esihenkilö onkin vastausautomaatin sijaan vastuuta antava oivalluttaja. (Kurttila & Aalto 2021, 17.) Valmennustilanteissa on tärkeää, että valmentaja sietää hiljaisuutta. Joskus valmennettava vastaa nopeasti ja tyhjentävästi, mutta jos malttaa odottaa muotoutuu ennen pitkää todellinen vastaus. Erityisen hyödyllistä on kysyä valmennettavan aikaisemmista kokemuksista ja onnistumisista. Näin suunnataan fokus uuden löytämiseen menneisyyden vatvomisen sijaan. Hyvässä valmentavassa keskustelussa esihenkilö kuuntelee enemmän kuin kertoo itse. Kuuntelemalla esihenkilö ilmaisee arvostusta ja kiinnostusta työntekijää kohtaan. On helposti huomattavissa, onko esihenkilö läsnä ja kuunteleeko hän todella. Taitava valmentaja varmistaa kuulemansa oikeellisuuden tarkentavin kysymyksin. (Kurttila & Aalto 2021, 20.)

Valmentava johtaminen tapana sopii tilanteeseen sopeutettuna lähes kaikkiin tilanteisiin. Arjen ongelmatilanteissa sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi pikaisissa käytäväkeskusteluissa tai kahvihetkissä, kun taas toisaalta se on hyvin käyttökelpoinen malli myös pidemmässä keskustelussa tavoitteiden ja toiveiden määrittelyn tukena, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Valmentava johtaminen vaatii rohkeutta ja kärsivällisyyttä - rohkeutta luottaa ihmisten kykyyn löytää ratkaisuja ja kärsivällisyyttä auttaa heitä oivaltamaan itse myös silloin, kun itse hoitaisi asian nopeammin. Parhailta johtajilla on

kyky iloita työntekijöidensä osaamisesta ja onnistumisista tunnistaen, että johdettavat tietävät monista asioista heitä itseään enemmän. (Kurttila & Aalto 2021, 22.)

2.3 SSAB One johtamisfilosofia

”SSAB Onessa on lyhyesti sanottuna kyse työn sujuvuuden parantamisesta asiakkaiden tarpeiden pohjalta ja ennen kaikkea siitä, että koko henkilöstö pääsee osallistumaan parannuksiin” (Lindqvist 2024).

SSAB One juontaa juurensa Lean-filosofiasta ja sen kautta muodostetuista toimintatavoista, joiden tavoitteena on edesauttaa jatkuvan kehityksen toteutumista kaikissa yhtiön divisioonissa. SSAB:llä varmistetaan aina kaiken kehityksen tukevan strategisia päämääriä linjassa yhtiön vision ja arvojen kanssa. (SSAB 2025.)

2.3.1 Asiakslähtöisyys, normaalitila ja poikkeamien havaitseminen

Kaiken toiminnan yhtiössä tulee perustua sisäisen tai ulkoisen asiakkaan muodostamaan kysyntään hukkan välttämiseksi. Hukalla tarkoitetaan toimenpiteitä, mitkä eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle. Asiakslähtöisyys korostaa SSAB:n lähestymistapaa virtaustehokkuuden saavuttamiseen. Toisin kuin yleinen massatuotannon lähestymistapa, virtaustehokkuuden näkökulma asettaa asiakastarpeen ensisijaiseksi. Virtaustehokkuus tarvitsee virtauksen, joka kykenee toimimaan asiakkaan syklin ja tarpeiden mukaisesti. Kaikki tapahtumat, jotka eivät ole linjassa asiakastarpeen kanssa tai tuota lisäarvoa asiakkaalle ovat hukkaa. SSAB Onessa prosesseja ja toimintatapoja haastetaan systemaattisesti lisäarvon luomiseksi asiakkaalle, yhtiölle ja työntekijälle. (SSAB 2025.)

Normaalitilalla tarkoitetaan prosessin tilaa, jolla kyetään saavuttamaan asetetut tavoitteet turvallisuudessa, laadussa, toimituksissa ja tuottavuudessa. Normaalitilan perustana on työskentelymenetelmien stabilointi ja vakaan työskentelyalustan luominen, jossa jatkuva parantaminen keskittyy poikkeamiin normaalitilasta. Epävakaassa ympäristössä poikkeamien tunnistaminen on erittäin haastavaa eikä kehitystoimia pystytä osoittamaan oikeassa suhteessa ja oikeisiin kohteisiin. Normaalitila tulee esittää näkyvästi ja visuaalisesti kaikille ja jokaisen tulee kyetä tunnistamaan oman toimintansa tila – olenko normaalitilassa vai poikkeanko polulta. (SSAB 2025.)

2.3.2 Oikein minulta -toimintatapa ja jatkuva parantaminen

Oikein minulta -toimintatapa estää virheitä jatkamasta läpi virtauksen. Tämä ei tapahdu pelkästään teknisten ratkaisujen avulla, jotka automaattisesti pysäyttävät prosessin virheen tapahtuessa, vaan se on kaikkien työntekijöiden omaksuttava ajattelutapa ja periaate. Periaatteen ensimmäinen konsepti on tuottaa parhaat mahdolliset olosuhteet saavuttaa nolla virhettä oikeiden työskentelytapojen, työkalujen ja koulutusten kautta. Hyvin muotoiltu normaalitila on perusta tälle funktiolle. (SSAB 2025.)

Hyvästä normaalitilasta huolimatta on tunnistettavissa, ettei täydellistä prosessia ole olemassa. Kaikissa prosesseissa syntyy virheitä ja poikkeamia. Paras asia poikkeaman ilmetessä on pysäyttää prosessi, parantaa sitä ja oppia varmistamaan, ettei virhettä lähetetä koskaan eteenpäin. Yleensä virheet johtuvat suurimmilta osin toimintatavoista ja järjestelmien puutteista. (SSAB 2025.)

Periaatteen kantavana ajatuksena on, että ihmisten syyttäminen on sekä tehotonta, että SSAB:n arvojen vastaista. Tällainen käyttäytyminen luo pelon ja poikkeamien piilottelun kulttuurin, mikä on vastoin SSAB Onen ajatusta tunnistaa kaikki poikkeamat oppimisen ja jatkuvan parantamisen mahdollistamiseksi. (SSAB 2025.)

2.3.3 Opi ja paranna

Oppiminen ja parantaminen linkittyvät SSAB:n näkemykseen siitä, että kestävän kilpailuedun luominen on mahdollista vain tilassa, jossa jokainen työntekijä parantaa työtään päivittäin usein pienin askelein. SSAB:llä oppiminen ja parantaminen tekevät mahdolliseksi sen, että jokainen voi kantaa vastuuta oman työnsä kehittämisestä ja yhdessä työyhteisön kanssa kehittää työmenetelmiä, ratkaista ongelmia ja parantaa tuloksia. Tämä tekee oppimisesta jatkuvaa ja yhdistää sen luonnolliseksi osaksi päivittäistä työtä. (SSAB 2025.)

2.4 Muutosjohtaminen

Muutos on yrityksissä jatkuvaa. Muutokset toimintaympäristössä luovat yrityksille paineita muuttua ja uudistua muutosten mukana, sillä mikäli näin ei tapahdu jäädyään jälkeen kilpailijoista ja menetetään markkinat. Yritysten johtajilla tulee olla rohkeutta tehdä rakenteellisia ja toimintatavallisia muutoksia, jotka saavat yrityksen toiminnan kestävälle pohjalle myös pitkällä aikajänteellä. (Pirinen 2023, 17.)

Muutosjohtaminen on yritysten keskeistä toimintaa ja siinä onnistuminen riippuu esihenkilöiden muutosjohtamiskyvyistä. Muutosta tulee johtaa innostavasti ja johdonmukaisesti ja sen läpivienti vaatii koko henkilöstön sitoutumista ja yhteisöllisyyttä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli valmistella henkilöstö muutokseen, kuunnella heidän mielipiteitään ja tehdä muutoksesta puoleensavetävä. Muutoksessa työntekijät kohtaavat uuden oppimiseen ja vanhoista toimintatavoista luopumiseen liittyvää epävarmuutta. Esihenkilön rooli on selkeyttää muutoksen tavoitteita, tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä tarjota yksilöllistä tukea. Ymmärtämällä syyt ja tavoitteet muutoksen taustalla on helpompi hahmottaa oma roolinsa kokonaisuudessa. Ylimmän johdon ja esihenkilöiden selkeä ja laadukas viestintä muutoksesta on avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Erityisesti vaikeissa muutostilanteissa on työntekijöiden saatava käsitellä tunteitaan ja tulla kuulluksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi irtisanomiset. Tutkimukset osoittavat, että muutosjohtajien käyttäytymisellä ja asenteilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden muutosvalmiudessa ja sitoutumisessa. (Pirinen 2023, 18–23; Engida, Alemu & Mulugeta 2022.)

Työntekijöiden puutteellinen valmius muutokseen on yksi merkittävimmistä syistä muutoshankkeiden epäonnistumisen taustalla. Tätä valmiutta voivat johtajat lisätä työntekijöitä päätöksentekoon osallistamalla, avoimella viestinnällä ja organisaatiokulttuuria kehittämällä. (Engida ym. 2022.)

2.5 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2025) määrittelyn mukaan työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin. Työterveyslaitos (2025) puolestaan korostaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa työn tekeminen koetaan mielekkääksi.

Työhyvinvoinnin tutkimus on kehittynyt yli vuosisadan ajan. Alkuvaiheissa tutkimus keskittyi fysiologiseen stressiin ja yksilön reagoimiseen kuormittaviin tekijöihin. Myöhemmin painopiste siirtyä ympäristön vaikutuksiin ja stressin syihin – esimerkiksi työolosuhteisiin. (Manka & Manka 2023.)

Ajankäytön hallinta nivoutuu yhteen optimaalisten työolosuhteiden mahdollistamisen kanssa. Laatujohtamisen näkökulmasta yksi keskeisimmistä asioista liittyy henkilöstöön. Henkilöstön näkökulmasta optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamisen vaatimus nousee konkreettiseksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 165.)

Työkyky koostuu yksilön ajan kuluessa vaihtelevista voimavaroista ja työn vaatimuksista. Perusta työkyvystä muodostuu työntekijän fyysisen ja psyykkisen terveyden, osaamisen ja motivaation kautta. Siihen vaikuttavat näiden lisäksi elämäntilanne, yhteiskunnallinen tilanne ja työpaikan käytännöt. Työkyvylle ei ole tutkimuskirjallisuudesta löydettävissä yhtä ainoaa määritelmää, vaan sitä tarkastellaan aina laaja-alaisesti. (Työterveyslaitos 2025.)

Laaja-alaista työkykyä voidaan hahmottaa Työkykytalon avulla (KUVIO 1). Työkykytalo on professori Juhani Ilmarisen kehittämä malli, mikä perustuu työkykyyn vaikuttavista tekijöistä tehtyihin tutkimuksiin. Työkykytalon toiminta ja kestävyys perustuu sen kerroksien yhteensopivuuteen. Toimintaympäristön, työn tai yksilön muuttuessa on varmistettava, että kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Työterveyslaitos 2025.)



KUVIO 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2025)

Työkykyjohtaminen on prosessi, joka tähtää työntekijöiden työkyvyn tukemiseen ja ylläpitämiseen. Tästä prosessista on vastuussa organisaatio ja sen johto. Työkykyjohtamisen prosessi perustuu työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen väliseen tasapainoon. Siinä huomioidaan ennakoivasti työssä jatkaminen, työhön paluu sekä tarvittaessa työn muokkaaminen, jotta ne vastaisivat työntekijän osaamista ja voimavaroja. Prosessina työkykyjohtaminen on kokonaisvaltainen ja moniammatillinen, joka linkittää yhteen yksilön terveyden tilan, osaamisen ja työyhteisön ilmapiirin organisaation strategian sekä toimintatapojen kanssa. (Työterveyslaitos 2025.)

3 TUTKIMUSSTRATEGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Työn tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos johtamisjärjestelmäksi, joten tutkimusmenetelmäksi soveltuu konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan käytännön tiedon ja olemassa olevan teoreettisen tiedon avulla uusi rakenne tai toimintamalli – pyrkimys on hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65.)

3.1 Tutkimusorganisaation ja alkutilanteen kuvaus

Esikäsitellyt levytuotteet osasto aloitti toimintansa hiekkapuhallus – ja maalauslinjan perustamisella vuonna 1972. Vuonna 1987 EKT liittyi organisaatiossa osaksi kuumavalssaamon levyvalssaauslinjaa, eriytyen jälleen vuonna 1992 omaksi osastokseen. Toiminnan laajentuessa v.2000 osaston nimi vaihdettiin Raahen Komponenttitehtaaksi, jonka alla toimittiin vuoteen 2003 saakka. Kyseisenä vuonna osasto palasi uudemman kerran osaksi kuumavalssaamoa ja nimi muuttui jälleen EKT:si. Tuosta lähtien sijoittuminen organisaatiossa on pysynyt muuttumattomana.

Aloittaessani EKT:n tuotantopäällikkönä havaitsin nopeasti, ettei viikkopalaverien ja kuukausittaisten työnjohtopalaverien lisäksi ollut juurikaan muita johtamiskuvauksia käytettävissä. Strategisen suunnitelman johtaminen ja kokonaisuuden hallinta oli haastavaa. Menettelyohjeet ja työohjeet kohdistuivat hyvin pieniin kokonaisuuksiin ja niiden ajantasaisuuden sekä oikeellisuuden varmistaminen työllisti merkittävästi. Vuodet erillään kuumavalssaamosta saivat aikaan sen, että johtamisjärjestelmään luotiin eriäviä käytäntöjä muuhun tehtaaseen verrattuna. Johtamisjärjestelmän saattoi katsoa olevan olemassa, mutta hankalasti hahmotettavana kokonaisuutena. Järjestelmien uusimisien yhteydessä ja dokumentointitapojen muutosten sekä henkilövaihdosten myötä tietoa vanhentui ja osaltaan katosi. Kaikkea ei dokumentoitu erillisiksi ohjeiksi, vaan toimintamallit siirtyivät eteenpäin usein suullisesti uusien henkilöiden perehdytysten yhteydessä.

Rautaruukin yhdistyttyä SSAB:n kanssa 2014 käynnisti johtamisjärjestelmän muutoksen yhtiön sisällä. SSAB toi mukanaan Lean -pohjaisen SSAB One -johtamisfilosofian, minkä myötä johtamiskulttuuri ja järjestelmä koki muutoksen. Tämän prosessin ohjaaman ryhdyin koostamaan systemaattista mallia EKT:n johtamisen kehittämiseksi.

3.2 Konstruktiiivisen tutkimuksen periaatteet

Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka myös tuottaa uutta tietoa liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön. Oleellista on sitoa käytännön ongelma teoreettiseen tietoon. Ratkaisun on tärkeää osoittautua myös toimivaksi ja parhaimmillaan se on sitä myös muualla, kuin vain kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2015, 65–66.)

Konstruktiiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteiden mallintamista, mutta myös mallien testaamista ja toteutusta käytännössä. Tyypillisesti käytännön toimijat, kuten esimerkiksi organisaation johto, on mukana laatimassa ratkaisua. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa tutkijan ja tutkimuksen hyödyntäjien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio korostuu. Kyseinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi, kun tehtävänä on luoda esimerkiksi uusi järjestelmä, malli tai suunnitelma. Tuotoksena saadaan käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi tai olemassa olevaa ratkaisua parempi toteutus todelliseen ongelmaan. Konstruktiiivisen tutkimuksen avulla pyritään muuttamaan organisaation toimintatapoja ja käytänteitä teoreettisen tietämyksen tukemana. (Ojasalo ym. 2015, 66.)

Tutkimuksessa kehitettyä ratkaisun käytännön arviointia voidaan tehdä markkinoilla tai organisaation sisällä kolmen eritasoisen markkinatestin avulla. Heikon markkinatestin ratkaisu läpäisee, mikäli se toimii käytännössä kohdeorganisaatiossa. Keski vahvan markkinatestin läpäistäkseen ratkaisun tulee olla käytössä useassa organisaatiossa. Vahvan markkinatestin ratkaisu läpäisee siinä tapauksessa, mikäli sen käyttöönotanneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin vastaavat organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet kyseistä ratkaisua käyttöönsä. Ratkaisun toimivuuden arviointi voi joskus olla mahdollista vasta myöhemmin, minkä takia konstruktiiivisen tutkimuksen raporteista voi puuttua ratkaisun testaus. Tämä korostuu erityisesti opinnäytetöissä, joissa työn aikataulu on usein sidottu muun kuin toimeksiantajan organisaation aikatauluihin. (Ojasalo ym. 2015, 66.)

3.3 Haastattelumenetelmä ja haastateltavien taustatiedot

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksen kautta. Haastattelukysymyksiä ei esitetty haastateltaville etukäteen, vaan haastattelun teemasta kirjattiin lyhyt kuvaus haastattelukutsussa. Haastattelun sisältö ja taustat kerrottiin haastateltaville tilaisuuden aluksi ja heiltä pyydettiin suostumus keskustelun tallentamiseen. Tutkija pyrki toteuttamaan haastattelun pysymällä neutraalina ja objektiivisena omasta kokemustaustastaan huolimatta ja huolehtien, ettei ohjaa keskustelua olettamansa vastauksen suuntaan.

Haastatteluihin osallistui viisi toimihenkilöä kuumavalssaamolta:

- ikähaitari 38–62 vuotta
- koulutustausta AMK insinööri
 - o kone – ja tuotantotekniikka
 - o tuotantotalous
- vuorotyöläisiä ja päivävuorolaisia

- työkokemukset laajasti Raahen terästehtaan alueelta mm.
 - o koksaaamon tuotanto
 - o levyvalssaamon tuotanto
 - o esikäsiteltyjen levytuotteiden tuotanto
 - o leikatut kelatuotteet tuotanto
 - o nauhavalssaamon tuotanto
 - o valmistuksen ja toimituksen ohjaus
 - o kunnossapito

Haastateltavien määrän suppeuden vuoksi tarkempia taustatietoja ei voi julkaista henkilöiden anonymiteetin säilyttämiseksi.

3.4 Haastatteluaineiston esittely

Tutkimuskysymysten teemapohjaisen haastattelun kysymykset muodostettiin kokemuspohjaisesti jaok-sella tunnistettujen haasteiden pohjalta sekä tämän tutkimuksen teoriakäsittelyn ohjaamana. Tässä lu-vussa esitellään luetteloituna tutkimuksen haastattelujen tarkentavat kysymykset.

Tutkimuskysymys 1: Kuinka parantaa toimihenkilöiden ajankäytön hallintaa?

Nykytilan kartoittaminen

- Mitkä ovat suurimmat ajankäytön haasteet päivittäisessä työssäsi?
- Kuinka paljon aikaa kuluu suunnittelemattomiin tehtäviin tai keskeytyksiin?
- Millaisia työkaluja käytät ajankäytön hallintaan (esim. Excel, muistiinpanot)?

Työtehtävien organisointi ja priorisointi

- Miten suunnittelet ja priorisoiit työtehtäväsi?
- Käytätkö jotain ajanhallintamenetelmiä (esim. to-do-listat, aikataulukutus)
- Millaisia keinoja olet itse löytänyt ajankäytön tehostamiseen?

Keskeytysten ja kiiretilanteiden hallinta

- Kuinka usein työsi keskeytyy odottamattomista syistä (esim. tuotannon ongelmat, kiireelliset pyynnöt)?
- Miten keskeytykset vaikuttavat työsi tehokkuuteen?

- Millaisia keinoja on käytössä keskeytysten hallintaan?

Teknologian ja järjestelmien rooli

- Kuinka hyvin nykyiset järjestelmät tukevat ajankäytön hallintaa?
- Onko jokin ohjelmisto tai järjestelmä, joka hidastaa työskentelyäsi?
- Millaisia parannuksia toivoisit työkaluihin ja ohjelmistoihin?

Johtamisen ja organisaation vaikutus

- Miten esihenkilöt tukevat ajankäytön hallintaa?
- Onko työtehtävien ja vastuiden jako selkeä?
- Voisiko ajankäytön hallintaan liittyviä käytäntöjä kehittää yrityksessä?

Tutkimuskysymys 2: Kuinka kehittää tiedolla johtamista EKT:ssä?

Nykytilan kartoittaminen

- Millaisia tietoja tällä hetkellä kerätään ja hyödynnetään päätöksenteossa?
- Miten saat tällä hetkellä tarvitsemasi tiedot työssäsi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet tiedon saatavuudessa, laadussa tai hyödynnettävyydessä?

Tiedon kerääminen ja analysointi

- Millaisia järjestelmiä tai ohjelmistoja käytetään tiedon keräämiseen ja analysointiin?
- Kuinka hyvin nykyiset järjestelmät tukevat päätöksentekoa?
- Onko tietojen yhdistäminen eri lähteistä helppoa vai vaikeaa? Miksi?

Päätöksenteko ja tiedon hyödyntäminen

- Miten tieto auttaa sinua päätöksenteossa?
- Millaisia päätöksiä tehdään datan perusteella, ja mitkä päätökset perustuvat enemmän kokeemukseen tai intuitioon?
- Koetko, että saat oikean tiedon oikeaan aikaan päätöksenteon tueksi?

Tiedon jakaminen ja yhteistyö

- Kuinka tieto ja raportit jaetaan eri osastojen välillä?
- Onko tiedonkulku työpaikallasi sujuvaa, vai onko siinä pullonkauloja?

- Millaisia parannuksia tiedon jakamiseen ja viestintään toivoisit?

Teknologian ja järjestelmien kehitys

- Millaisia uusia työkaluja tai järjestelmiä voisi hyödyntää tiedolla johtamisen kehittämisessä?
- Onko tiedon visualisointi ja raportointi (esim. Power BI, Excel) riittävällä tasolla?
- Millaisia ominaisuuksia järjestelmiin voisi lisätä, jotta päätöksenteko helpottuisi?

Organisaation ja esihenkilöiden rooli

- Miten esihenkilöt hyödyntävät tietoa päätöksenteossa?
- Onko organisaatiossa selkeä vastuu tiedolla johtamisen kehittämisestä?
- Tarvitsevatko työntekijät lisää koulutusta tai tukea datan hyödyntämiseen?

3.5 Haastatteluaineiston analyysi

Tämän tutkimustyön aineiston analyysiin hyödynnettiin laadullista teemallista analyysimenetelmää. Teemallinen analyysi on systemaattinen ja joustava tapa laadullisen aineiston jäsentämiseksi ja sen tavoitteena on tunnistaa, raportoida ja analysoida aineistoista esiin nousevia teemoja. (Braun & Clarke 2006, 77.)

Aineiston analyysi eteni kuusivaiheisen mallin mukaisesti:

1. Aineistoon perehtyminen ja litterointi
2. Alustava koodaus tutkimuskysymysten ohjaamana
3. Koodien ryhmittely alustaviksi teemoiksi
4. Teeman tarkennus ja suhteutus toisiinsa sekä tutkimuskysymyksiin
5. Teemojen nimeäminen
6. Analyysiosuuden muodostaminen sitaatein tuettuna (Braun & Clarke 2006, 87.)

Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut tallennettiin nauhoitteena. Lyhin haastattelu kesti noin 20 minuuttia ja pisin noin 40 minuuttia. Tämän jälkeen tallenteet litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin analysointia helpottavaan muotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen parantaen näin tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin läpi useampaan kertaan.

Toisessa vaiheessa tehtiin alustavaa koodaus. Toinen vaihe alkaa, kun kerättyyn aineistoon perehdytty kattavasti ja sen sisältö on omaksuttu. Koodauksella järjestellään aineistoa mielekkäämpiin ryhmiin.

(Braun ym. 2006, 88.) Tutkimuskysymykset sekä haastattelurunko toimivat ohjaavina tekijöinä. Vastaukset pelkistettiin koodauksen tukemiseksi. Taulukossa 1 on esitetty vastaukset alustavasti koodattuna.

TAULUKKO 1. Nykytilan kartoittamisen pelkistetyt vastaukset alustavasti koodattuna

Nykytilan kartoittaminen	Pelkistetyt vastaukset (Henkilö1 = H1 jne.)	Luokittelu
	H1: Palavereja on todella paljon. Erityisesti aamuvuoroissa.	1
	H1: Kalentereita ei kunnioiteta vaan palavereja varataan paljon päällekkäin.	2
	H1: Työ keskeytyy jatkuvasti. Keskeytysten jälkeen on haastavaa päästä kiinni siihen mitä oli tekemässä. Vaatii aikaa.	3
	H1: Puhelujen kautta tulee paljon asioita käsiteltäväksi. Yhden vuoron ennätys 88 puhelua.	3
	H1: Ajankäytön hallinnan menetelmänä kalenteri ja muistilaput. Muistilapuille kootaan päivän tärkeimmät tehtävät ja yksi kerrallaan tekoon.	4
	H2: Palavereita on tätä nykyä todella paljon. Tänäänkin jos olisi kaikkiin osallistunut niin olisi mennyt puolet työajasta.	5
	H2: Kentälläkin täytyy ehtiä käydä johtamassa tuotantoa. Tämä vaatii myös paljon aikaa, kun on laaja alue ja paljon henkilöstöä.	6
	H2: Palavereita joutuu pakostakin jättämään välistä.	7
	H3: Palavereita on kyllä todella paljon. Ei ne kaikkea aikaa vie, mutta määrittelee pitkälti ajan käytön. Palaverit vs. tuotannon johtaminen.	1
	H3: Keskeytykset vievät paljon aikaa. Puhelinsoitoilla tulee tilanne tiedoksi, joka pitää vain ratkaista. Yllättäen ja pyytämättä.	3
	H3: Puhelujen määrä on valtava. Yhtenä päivänä oli seitsemän tunnin jälkeen saldona 80 puhelua.	3
	H3: Ajankäytön hallintaan ei ole varsinaisesti mitään erityisiä työkaluja.	4
	H4: Palavereja on paljon. Joinakin päivinä ei tahdo muuta ehtiä tekemään, kuin niissä istumaan.	1
	H4: Keskeytyksiä tulee jonkin verran. Ei merkittävä haitta päivittäisessä työssä.	3
	H4: Ajankäytön hallinnan työkaluina sähköpostin kalenteri ja perinteinen paperinen työ/muistilista.	4
	H5: Ulkoapäin tulevat toimeksiannot haastavat eniten. Oma suunnitelma päivän kulkuun kariutuu hyvin usein ulkoisen tekijän vaikutuksesta.	3
	H5: Haastavimpina päivinä työajasta jopa puolet voi kulua oman suunnitelman ulkopuolelta tulleista tehtävistä.	3
	H5: Ajankäytön hallintaan käytössä työtehtävistäus ja muistilaput. Kalentereita tulee huonosti käytettyä aikataulukriittisten töiden suunnittelussa.	4

Kolmas vaihe alkaa, kun koko aineisto on alustavasti koodattu ja käsillä on pitkä luettelo koodeja tunnistetussa tietojoukossa. Tämä vaihe keskittää analyysin uudelleen laajempaan teemojen tasoon koodien sijasta lajittelemalla koodit potentiaalisiksi teemoiksi. (Braun ym. 2006, 89.) Taulukossa 2 on esitetty alustaviksi teemoiksi ryhmitellyt koodit.

TAULUKKO 2. Alustaviksi teemoiksi ryhmitellyt koodit

Nykytilan kartoittaminen	Pelkistetyt vastaukset (Henkilö1 = H1 jne.)	Luokittelu	Alustava teema
	H1: Palavereja on todella paljon. Erityisesti aamuvuoroissa.	1	Palavereja on liikaa
	H3: Palavereita on kyllä todella paljon. Ei ne kaikkea aikaa vie, mutta määrittelee pitkälti ajan käytön. Palaverit vs. tuotannon johtaminen.	1	
	H4: Palavereja on paljon. Joinakin päivinä ei tahdo muuta ehtiä tekemään, kuin niissä istumaan.	1	
	H2: Palavereita joutuu pakostakin jättämään välistä.	1	
	H1: Kalentereita ei kunnioiteta vaan palavereja varataan paljon päällekkäin.	1	
	H2: Palavereita on tätä nykyä todella paljon. Tänäänkin jos olisi kaikkiin osallistunut niin olisi mennyt puolet työajasta.	1	
	H1: Työ keskeytyy jatkuvasti. Keskeytysten jälkeen on haastavaa päästä kiinni siihen mitä oli tekemässä. Vaatii aikaa.	2	Työn keskeytyminen vie tehokkuutta
	H1: Puhelujen kautta tulee paljon asioita käsiteltäväksi. Yhden vuoron ennätys 88 puhelua.	2	
	H3: Keskeytykset vievät paljon aikaa. Puhelinsoitoilla tulee tilanne tiedoksi, joka pitää vain ratkaista. Yllättäen ja pyytämättä.	2	
	H3: Puhelujen määrä on valtava. Yhtenä päivänä oli seitsemän tunnin jälkeen saldona 80 puhelua.	2	
	H4: Keskeytyksiä tulee jonkin verran. Ei merkittävä haitta päivittäisessä työssä.	2	
	H5: Ulkoapäin tulevat toimeksiannot haastavat eniten. Oma suunnitelma päivän kulkuun kariutuu hyvin usein ulkoisen tekijän vaikutuksesta.	2	
	H5: Haastavimpina päivinä työajasta jopa puolet voi kulua oman suunnitelman ulkopuolelta tulleista tehtävistä.	2	
	H1: Ajankäytön hallinnan menetelmänä kalenteri ja muistilaput. Muistilapuille kootaan päivän tärkeimmät tehtävät ja yksi kerrallaan tekoon.	3	Ajankäytön hallinta haastavaa
	H3: Ajankäytön hallintaan ei ole varsinaisesti mitään erityisiä työkaluja.	3	
	H4: Ajankäytön hallinnan työkaluina sähköpostin kalenteri ja perinteinen paperinen työ/muistilista.	3	
	H5: Ajankäytön hallintaan käytössä työtehtävistäus ja muistilaput. Kalentereita tulee huonosti käytettyä aikataulukriittisten töiden suunnittelussa.	3	
	H2: Kentälläkin täytyy ehtiä käydä johtamassa tuotantoa. Tämä vaatii myös paljon aikaa, kun on laaja alue ja paljon henkilöstöä.	3	

Neljäs vaihe alkaa alustavien teemojen määrittelyn jälkeen ja siihen sisältyy niiden teemojen tarkennus. Tämän vaiheen aikana käy selväksi, että jotkin alustavista teemoista eivät ole lopulta teemoja lainkaan ja toisaalta jotkin teemat voivat osoittautua limittyviksi, jolloin ne on yhdistettävissä. Tässä vaiheessa teemoja muokataan kahdella tasolla. Ensimmäisellä tasolla tarkastellaan teemoihin koodattuja aineistokatkelmia. Kuhunkin teemaan kootut aineistokatkelmat luetaan ja arvioidaan, muodostavatko

ne yhtenäisen ja johdonmukaisen kokonaisuuden. Jos kokonaisuus on johdonmukainen, voidaan siirtäytyä seuraavaan osioon. Mikäli teemat eivät vaikuta toimivilta täytyy arvioida, onko itse tema ongelmallinen vai onko sen sisällä olevat aineistokatkelmat ongelmallisia. (Braun ym. 2006, 90–91.)

Neljännän vaiheen toinen taso pitää sisällään samankaltaisen prosessin, mutta ulottuu koskemaan koko aineistoa. Tällä tasolla pohditaan yksittäisten teemojen paikkansapitävyyttä koko aineiston suhteen ja arvioidaan, heijastaako luodut teemat riittävän hyvin aineistosta esiin nousevia merkityksiä kokonaisuutena. (Braun ym. 2006, 91.) Taulukossa 3 on esitetty tarkennetut teemat neljännän vaiheen jälkeen.

TAULUKKO 3. Tarkennetut teemat analyysin neljännän vaiheen jälkeen

Pelkistetyt vastaukset	Luokittelu	Alustava teema
<p>H1: Ajankäytön hallinnan menetelmänä kalenteri ja muistilaput. Muistilapuille kootaan päivän tärkeimmät tehtävät ja yksi kerrallaan tekoon.</p> <p>H3: Ajankäytön hallintaan ei ole varsinaisesti mitään erityisiä työkaluja.</p> <p>H4: Ajankäytön hallinnan työkaluina sähköpostin kalenteri ja perinteinen paperinen työ/muistilista.</p> <p>H5: Ajankäytön hallintaan käytössä työtehtäväläistaus ja muistilaput. Kalentereita tulee huonosti käytettyä aikataulukriittisten töiden suunnittelussa.</p> <p>H2: Kentälläkin täytyy ehtiä käydä johtamassa tuotantoa. Tämä vaatii myös paljon aikaa, kun on laaja alue ja paljon henkilöstöä.</p> <p>H1: Keskeytymistä ja aikaa vaativat tehtävät on monesti parempi aikatauluttaa yövuorojen alkuun. Tunnin työ yövuorossa tehtynä voi tarkoittaa kolmen tunnin työtarvetta aamuvuorossa.</p> <p>H2: Ajankäytön tehostamiseen ei ole mitään erityisiä työkaluja käytössä.</p> <p>H3: Toimistohommat tulee yleensä tehtyä klo 4 jälkeen, kun alkaa tilanne rauhoitua. Päivävuoron ollessa töissä tähän ei kannata ryhtyä.</p> <p>H3: Palaverieita on kyllä todella paljon. Ei ne kaikkea aikaa vie, mutta määrittelee pitkälti ajan käytön. Palaverit vs. tuotannon johtaminen.</p> <p>H4: Palaverieja on paljon. Joinakin päivinä ei tahdo muuta ehtiä tekemään, kuin niissä istumaan.</p> <p>H2: Palaverieita joutuu pakostakin jättämään välistä.</p> <p>H1: Kalentereita ei kunnioiteta vaan palaverieja varataan paljon päällekkäin.</p> <p>H2: Palaverieita on tätä nykyä todella paljon. Tänäkin jos olisi kaikkiin osallistunut niin olisi mennyt puolet työajasta.</p> <p>H1: Palaverieja on todella paljon. Erityisesti aamuvuoroissa.</p>	Ajanhallinta	Haasteet ajanhallinnassa
<p>H1: Työ keskeytyy jatkuvasti. Keskeytysten jälkeen on haastavaa päästä kiinni siihen mitä oli tekemässä. Vaatii aikaa.</p> <p>H1: Puhelujen kautta tulee paljon asioita käsiteltäväksi. Yhden vuoron ennätys 88 puhelua.</p> <p>H3: Keskeytykset vievät paljon aikaa. Puhelinsoitoilla tulee tilanne tiedoksi, joka pitää vain ratkaista. Yllättäen ja pyytämättä.</p> <p>H3: Puhelujen määrä on valtava. Yhtenä päivänä oli seitsemän tunnin jälkeen saldona 80 puhelua.</p> <p>H4: Keskeytyksiä tulee jonkin verran. Ei merkittävä häirtä päivittäisessä työssä.</p> <p>H5: Ulkoapäin tulevat toimeksiannot haastavat eniten. Oma suunnitelma päivän kulkuun kariutuu hyvin usein ulkoisen tekijän vaikutuksesta.</p> <p>H5: Haastavimpina päivinä työajasta jopa puolet voi kuluu oman suunnitelman ulkopuolelta tulleista tehtävistä.</p> <p>H3: Keskeytysten hallintaan ei ole mitään työkaluja. Puheluun voisi tuki jättää vastaamatta, mutta tehtävässä on tärkeää olla tavoitettavissa.</p> <p>H4: Keskeytysten hallintaan ei ole mitään työkaluja käytössä, mutta nykytilanteessa ei juuri ole tarrettakaan.</p> <p>H1: Keskeytykset vaikuttavat työn tehokkuuteen alentavasti. Keskeytyksen jälkeen on usein haastava päästä kiinni siihä mitä olikaan tekemässä.</p> <p>H3: Keskeytysten vaikutusta työn tehokkuuteen on vaikea arvioida, mutta kyllä niillä vaikutusta on. Virheiden määrä herkästi lisääntyy.</p> <p>H4: Keskeytykset vaikuttavat tehokkuuteen jonkin verran, mutta ei häiritsevästi.</p> <p>H5: Keskeytyksiä on todella paljon. Usein jopa työajasta puolet menee keskeytysten vaikutuksen alle ja on haastavaa saada ajatuksesta taas kiinni.</p>	Keskeytykset	Työn keskeytykset haastavat tehokkuudessa
<p>H2: Vastuiden jako on selkeää.</p> <p>H4: Organisaatio ja esihenkilö määritelty hyvin prioriteetteja ja niistä voi myös keskustella ja ne voivat muuttua tilanteiden vaihdella.</p> <p>H5: Työkuormaa on paljon ja esihenkilön kanssa tulee usein keskusteltua tehtävien prioriteettijärjestyksestä. Yhteistyö toimii ja tukea on.</p> <p>H1: Esihenkilö tukee ajankäytön hallinnassa ja jakaa tietoa.</p> <p>H3: Esihenkilö on jäsenellyt selkeästi prioriteetit esimerkiksi palaverien suhteen. Tähän on helppo nojata. Tukea saa muussakin priorisoinnissa.</p>	Organisaatio	Organisaation tuki
<p>H1: Turvallisuus ja tuotannon asiat selkeä prioriteetti 1. Jos tuotannossa tulee ongelmia, niin pakkohan sinne on mennä.</p> <p>H2: Kentällä töiden johtaminen tärkeää. Siihen on löydettävä aikaa. Palaverieja joutuu jättämään välistä tämän mahdollistamiseksi.</p> <p>H3: Priorisointia tulee tehtyä paljon oman näkemyksen mukaan, että mitkä asiat ehti odottaa ja mitkä ei.</p> <p>H1: Palaverin osalta priorisointi on selkeää. Esihenkilö määritelty odotukset palaverien osallistumisen suhteen. Muutoin päällesten palaverien priorisointi on välillä todella vaikeaa. Kolmea kun on päällekkäin niin mihinkäs menet.</p> <p>H2: Palaverien osalta on selkeää, mitkä voi matalalla kynnyksellä jättää väliin ja missä olisi tärkeää käydä.</p>	Priorisointi	Priorisoinnin määrittely
<p>H1: Tietoa on paljon saatavilla, mutta se on sirpaleista. Kokonaiskuvan muodostaminen on vaikeaa.</p> <p>H4: Osalltani data on suuressa roolissa päätöksen teossa. Eri järjestelmien kautta saatava tieto auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Tietoa on paljon saatavilla, mutta haasteena on löytää se oikea tieto ja oikea järjestelmä.</p> <p>H1: Yksittäinen järjestelmä ei erityisesti hidasta tekemistä vaan se, että järjestelmiä on niin paljon.</p> <p>H2: Tuotannon osalta tekemisen priorisointiin hyödynnetään paljonkin tietojärjestelmiä. Tuotantokuormat yms. Haasteena on se, että tietoa joutuu etsimään monen eri järjestelmän kautta.</p> <p>H1: Päätöksen teon tueksi hyödynnetään tuotannon osalta paljon järjestelmiä. Henkilöstöpuolen asioissa kokemus ja intuitio on myös tukena.</p> <p>H3: Tietoa saa välillä oikeaan aikaan ja välillä liian myöhään. Esimerkiksi kapasiteettimuutokset usein tulevat tietoon liian myöhään.</p> <p>H1: Tieto on hajautettua ja sen kerääminen ottaa aikaa. Olisi hyvä saada yksi järjestelmä, mikä visualisoisi kokonaisuutta paremmin.</p> <p>H2: Järjestelmiä ja tietoja on riittävästi. Niistä pitäisi saada kootua yksiin kansiin selkeämpi näkymä.</p> <p>H3: Tietoa olisi hyvä saada jäsennellyt kootusti. Tämä tehostaisi ja parantaisi tiedon hyödynnettävyyttä arjessa.</p> <p>H4: Tietoa on todella paljon, mutta EKT:ssa se ei kaikilta osin ole kovin visuaalista. Tähän olisi hyvä saada modernimpien järjestelmien kautta apuja.</p>	Tiedonhallinta	Kokonaiskuvan muodostaminen

Vaiheessa viisi määritellään ja edelleen hiotaan analyysissä esitettäväksi tulevia teemoja sekä analysoidaan aineistoa tarkemmin. Tarkoituksena on tunnistaa kunkin teeman ydinajatus ja kokonaisuus. Tässä vaiheessa on tärkeää pitää teema riittävän yksinkertaisena palaamalla uudelleen tausta-aineistoon ja

järjestää ne yhtenäiseksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Braun ym. 2006, 92.) Taulukossa 5 on esitetty pelkistetyt vastaukset ja viimeistellyt teemat.

TAULUKKO 4. Analyysin vaiheen viisi tuottamat pelkistetyt vastaukset ja viimeistellyt teemat

Pelkistetyt vastaukset	Teema
<ul style="list-style-type: none"> - Palaverit ohjaavat vahvasti ajankäyttöä ja vievät huomattavan osan työpäivästä - Kalentereita ei kunnioiteta ja päällekkäisiä varauksia on paljon - Ajanhallinnan työkaluja ei juuri ole käytössä - Kenttätyö on korkealle priorisoitu ja vie paljon aikaa arjessa - Keskeyttämistä vaativat tehtävät ajoitetaan mieluiten yövuorojen alkuun, jolloin häiriötekijät ovat vähempänä ja työskentely on tehokkaampaa. 	Haasteet ajanhallinnassa
<ul style="list-style-type: none"> - Työ keskeytyy jatkuvasti, erityisesti puheluiden kautta - Ulkopuolelta tulevat toimeksiannot haastava paljon ja rikkovat oman aikataulun - Keskeytysten jälkeen työhön kiinni pääseminen vaatii aikaa ja on usein haastavaa - Keskeytysten vaikutus tehokkuuteen vaihtelee, mutta virheiden määrä kasvaa helposti - Keskeytysten hallintaan ei koeta juurikaan olevan keinoja, muita kuin jättää esimerkiksi puhelut huomioimatta. Tätä ei pidetä oikeana ratkaisuna. 	Keskeytykset vievät tehokkuutta
<ul style="list-style-type: none"> - Vastuiden jako on selkeää. - Organisaatio ja esihenkilö määritellyt hyvin prioriteetteja ja niistä voi myös keskustella ja ne voivat muuttua tilanteiden vaihdella. - Työkuormaa on paljon ja esihenkilön kanssa tulee usein keskusteltua tehtävien prioriteettijärjestyksestä. Yhteistyö toimii ja tukea on. 	Organisaation tuki
<ul style="list-style-type: none"> - Priorisointi on selkeää. Turvallisuus ja tuotanto tulee kaikessa ensimmäisenä. - Kenttätöiden johtamiseen on löydettävä aikaa. - Esihenkilön määrittelemien palaverien osalta priorisointi on selkeä. Muualta tulevien varausten suhteen on usein haastavaa määrittellä prioriteetti. 	Priorisointi
<ul style="list-style-type: none"> - Tietoa on saatavilla todella paljon, mutta se on sirpaloitunutta ja kokonaiskuvan muodostaminen on haastavaa. - Mikään yksittäinen järjestelmä ei erityisesti hidasta työtä, vaan järjestelmien määrä ja tiedon keruu. - Tietoa olisi hyvä saada koottua yksiin kansiin ja sen visuaalisuutta lisättävä. <p>myös suuri.</p>	Tiedonhallinta

Kuudennessa ja viimeisessä teemallisen analyysin vaiheessa täysin hiotut teemat saavat tuekseen lopullisen analyysin ja tutkimusraportin. Teemallisen analyysin raportin tehtävänä on kertoa aineistosta tarina tavalla, joka vakuuttaa lukijan tehdyn analyysin laadusta ja uskottavuudesta. Raportin tulee tarjota riittävästi näyttöä kunkin teeman esiintyvyydestä aineistossa. Analyyttisen kertomuksen tulee lisäksi mennä aineiston kuvailua pidemmälle esittäen perusteltu tutkimuskysymykseen liittyvä väite.

(Braun ym. 2006, 93.)

3.6 Keskeiset havainnot haastatteluista

Haastattelujen käynnistyttyä oli jo hyvin varhaisessa vaiheessa selvää, että tutkimuskysymykset linkittyvät vahvasti toisiinsa. Haasteltavien vastaukset tuottivat tietoa usein molempiin tutkimuskysymyksiin, ja haastattelun kulkua oli aika ajoin vaikea kontrolloida pysymään suunnitellulla polulla.

3.6.1 Teema: haasteet ajanhallinnassa

Haasteet ajanhallinnassa tulivat esiin jokaisen haasteltavan osalla. Palavereja koettiin järjestettävän liian matalalla kynnyksellä eikä osallistujien kalentereita tunnuttu kunnioittavan. Palaverikutsuja vain laitetaan tulemaan välittämättä siitä, onko kutsuttavalla edes mahdollisuutta osallistua.

”Se ainakin ittelle asettaa haasteita ja näitä, on niinku paljon palavereita. Niitä on helppo laittaa. Onhan ne kaikki tärkeitä. Nytenkin olisi niinku ollut kolme palaveria päällekkäin tänä haastatteluaihana, että mä oon, että mihin näistä niinku osallistuu...”

”Nää on ainakin nää palaverihommat silloin, että kun niitä osiaan on! Tänäänkin jos olisi kaikissa palaverissa ollut niin se olisi vienyt puolet työajasta. Sitä pitää tuolla kentälläkin keritä käydä ja tuota niin ehtiä porisuttaa työntekijöitäkin eri prosesseissa, että tuota...”

Ajanhallintaan ei kenelläkään ollut käytössä sähköpostin kalenterin lisäksi mitään erityisiä työkaluja. Kalenterit täyttyvät pyytämättä ja kysymättä, joten sen myötä koettiin myös oman työnsä hallinnan puutteen tunnetta.

”Palaverit. Nehän ei aivan kaikkea aikaa vie, mutta ne määrittää sen ajan käytön.”

Työnjohtajat eritoten pitivät tärkeänä, että päivittäin riittäisi aikaa olla myös kentällä eli työntekijöiden luona tuotannossa. Palaverin merkityksiä pohdittiin paljon, että ovatko ne kaikki niin tarpeellisia.

”On niitä palavereja niin paljon, että onko ne kaikki nyt niin tarpeellisia sitten. Oisko jotain missä ei nyt niin välttämätöntä olisi olla. Ei niihin kaikkiin rahkeet riitä...”

3.6.2 Teema: keskeytykset vievät tehokkuutta

Työn keskeytyksistä erityisesti työpuhelut nousivat työnjohtajilla suureen rooliin. Niitä vastaanotettiin vuoron aikana suuria määriä eikä niiden osalta nähty juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa määriin. Koettiin, että tehtävän luonteeseen kuuluu olla jatkuvasti tavoitettavissa.

”Keskeytyksiä on paljon! Että, no... 88 puhelua on se ennätys mulla tota niin aamuvuorossa... että.”

Osa koki keskeytysten selkeästi vähentävän tehokkuutta. Keskeytyksen jälkeen keskittyminen uudeen työhön oli haastavaa. Vaikutustakin pysyttiin arvioimaan. Aamuvuorojen osalta nähtiin erittäin haastavana toteuttaa keskittymistä vaativia pidempikestoisia tehtäviä esimerkiksi toimistolla.

”Niin siinä menee tovi aikaa, että ai niin se olikin... että mä olin tuota tekemässä. Tämä on esimerkki: jos homma veisi vaikka yövuorossa tunnin, niin se voikin aamuvuorossa viedä kolme tuntia.”

”Vähän siinä, jos on jotain tekemässä ja pitää yhtäkkiä keskittyä muualle niin tuota...menee aikaa ennen kuin pääsee sitten taas siihen tekemiseen kiinni.”

Joskus keskeytysten koettiin vaikuttavan myös työn laatuun.

”Tää on vähän niinku Uunolla armeijassa sen kirjoituskoneen kanssa, että kun vauhti kiihtyy kasvaa niin virhelyöntienkin määrä lisää.”

Keskeytyksien hallintaan koettiin olevan hyvin vähän keinoja vaikuttaa.

”Siinähan olisi tuossa ovenpielessä tuo varattu lappu, mutta sitä ei tule käytettyä ehkä niin usein kuin sitä voisi käyttää. Että, se olisi yksi semmoinen...”

”Aika huonoja tietenkä. Onhan puhelimesta punainen luuri. Tai tai, että jättää vastaamatta, mutta tuota... eihän sekään hyvä ole. Että, mä ainakin miellän oman roolini niin, että on syytä olla tavoitettavissa.”

3.6.3 Teema: Organisaation tuki

Organisaatiossa koettiin tukea saatavan esihenkilön puolelta. Esihenkilöä laajemmalle organisaatiossa ei kommentteja muodostunut. Vastuut vaikuttivat olevan selkeänä jokaisen haastateltavan roolin suhteen.

”No tuota niin niin kyllä minun mielestä on tukenut hyvin sillain. Aika vähän tulee sammoista, että nyt tämä asia edellä pitää töitä tehdä, ja ne on kyllä ihan hyviä niinku sitten ku tulee. Oikeita asioita niin kyllä mä näkisin niin ja ajankäyttöä tukenut... ei olla turhia asioita työntämässä.”

3.6.4 Teema: Priorisointi

Tuotannon toimihenkilöillä arjen prioriteetit olivat selkeäksi muodostuneet.

”Kyllä me niinku tarvitaan niin sitä aikaan kanssa, että tuota, että ei mene aivan tuolla palaverissa. Että tehdään niinku tärkeää työtä tuolla kentälläkin sitten!”

”Sillä lailla ihan oman näkemyksen mukaan, että tuota...mitkä asiat ei siedä viivytystä.”

Palaverien priorisoinnin suhteen oltiin paljolti hyvillä mielin siitä, että esihenkilön toimesta hänen varaamansa palaverit oli määritelty tarkoin mihin on tärkeää osallistua ja mitkä voi matalalla kynnyksellä jättää väliin.

”Palaverithan siellä jää jälkeen sitten...”

”Tietenkin tärkeimpiin ja pakollisiin, niin kyllähän niihin sitten osallistuu...”

3.6.5 Teema: Tiedonhallinta

Kukaan ei kokenut tiedon saatavilla olevaa määrää ongelmaksi. Tietoa koettiin olevan erittäin hyvin saatavilla, mutta ongelma olikin kokonaiskuvan muodostaminen. Yhtään järjestelmää ei itsessään nimetty huonoksi tai hitaaksi. Järjestelmiä, mistä tietoa haetaan, on lukuisia ja varsinaisen tiedon koostaminen vaatii aikaa.

”Ei se ehkä niinkään, että yksittäinen järjestelmä olisi merkittävästi toista huonompi vaan se, että kun niitä on niin paljon!”

Lukuisten eri järjestelmien maailmassa haasteena koettiin myös se, että saa ensinnäkin tiedon mistä järjestelmästä mitään tietoa voi lähteä etsimään.

”Onhan siinä (tiedonsaannissa) omat vaikeutensa, mutta sitten kun tietää mistä ne saa niin sitten se on helppoa. Se on se hankalin, että ensin pitää koittaa kysellä, että mistä ne löytyy.”

Kehitysmahdollisuudeksi todettiin useammasta suusta se, että järjestelmien tuottamaa tietoa saataisi koottua tarpeen mukaisesti yhden näkymän, järjestelmän alle.

”Jos on joku yksittäinen tuote tai tilaus niin se pitää käydä katselemassa ainakin kolmesta eri järjestelmästä. Olisihan se varmaan hyvä, että nämä tuotantoon liittyvät järjestelmät olis niinku samoissa kansissa.”

”Se haaste on ylipäättänsäkin meillä niinku tiedon saamisessa, että meillä on paljon tietoa, mutta se on kyllä sitte niinku ripoteltu moneen eri paikkaan.”

”Mä haluaisin semmoisen niinku yhden järjestelmän, mistä pystyisi näkemään helposti, vaikka mikä on se niinku aikataulu tilauksella.”

3.7 Johtopäätökset

Tutkimukseen osallistui lopulta suunniteltua pienempi ryhmä. Alkuperäisenä tavoitteena oli osallistaa tutkimukseen seitsemän toimihenkilöä sekä kuumavalssaamon laatupäällikkö ja tuotantojohtaja. Haastattelun laajuus toteutui lopulta viiden toimihenkilön turvin. Haasteeksi osoittautui tutkimuksessakin esiin noussut ajanhallinnan ongelma, mikä muodostui mm. sairaspöytäalojen kautta. Kuumavalssaamon laatupäällikköä tai tuotantojohtajaa ei ehditty haastatella. Tutkimusotanta on siis varsin suppea ja

sitä olisi ollut mahdollista laajentaa heti alkuunsa määrittämällä haastateltavat toimihenkilöt koko kuormalassaamon tuotannon laajuuteen ja varata enemmän aikaa haastatteluille. Tällöin tutkimuksen piirissä olisi ollut noin 30 henkilöä ja eikä mahdollisten poissaolojen vaikutus olisi ollut niin merkittävä.

Tutkimuksen pohjalta johtamisjärjestelmän kuvauksessa kiinnitettiin huomiota erityisesti toimihenkilöiden arjessa tarvitseman tiedon koostamiseen yhteen paikkaan. Roolikuvauksia selkeytettiin mm. vastuiden osalta työn laadukkaan ja vastuullisen suorittamisen mahdollistamiseksi.

4 JOHTAMISJÄRJESTELMÄN KUVAUS

Tässä luvussa on kuvattu EKT:n johtamisjärjestelmä vuositason laajuudessa. Lähtötilanteessa opinnäytetyötä aloitettaessa johtamisjärjestelmän kuvaus oli pelkistetty ja sen teoreettinen viitekehys puutteellinen, mm. johtamisen käsitteet oli avaamatta ja eri kokonaisuuksien, kuten laadunhallinta, merkityksellisyys perustelematta. Luvussa esitetty johtamisjärjestelmä on SSAB:n johtamisfilosofian mukainen nykytilan kuvaus, jonka muodostamiseen on hyödynnetty opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja konstruktivisen tutkimuksen analyysin johtopäätöksiä sekä kirjoittajan asiantuntijanäkemyksiä.

4.1 Turvallisuusjohtamisen periaatteet

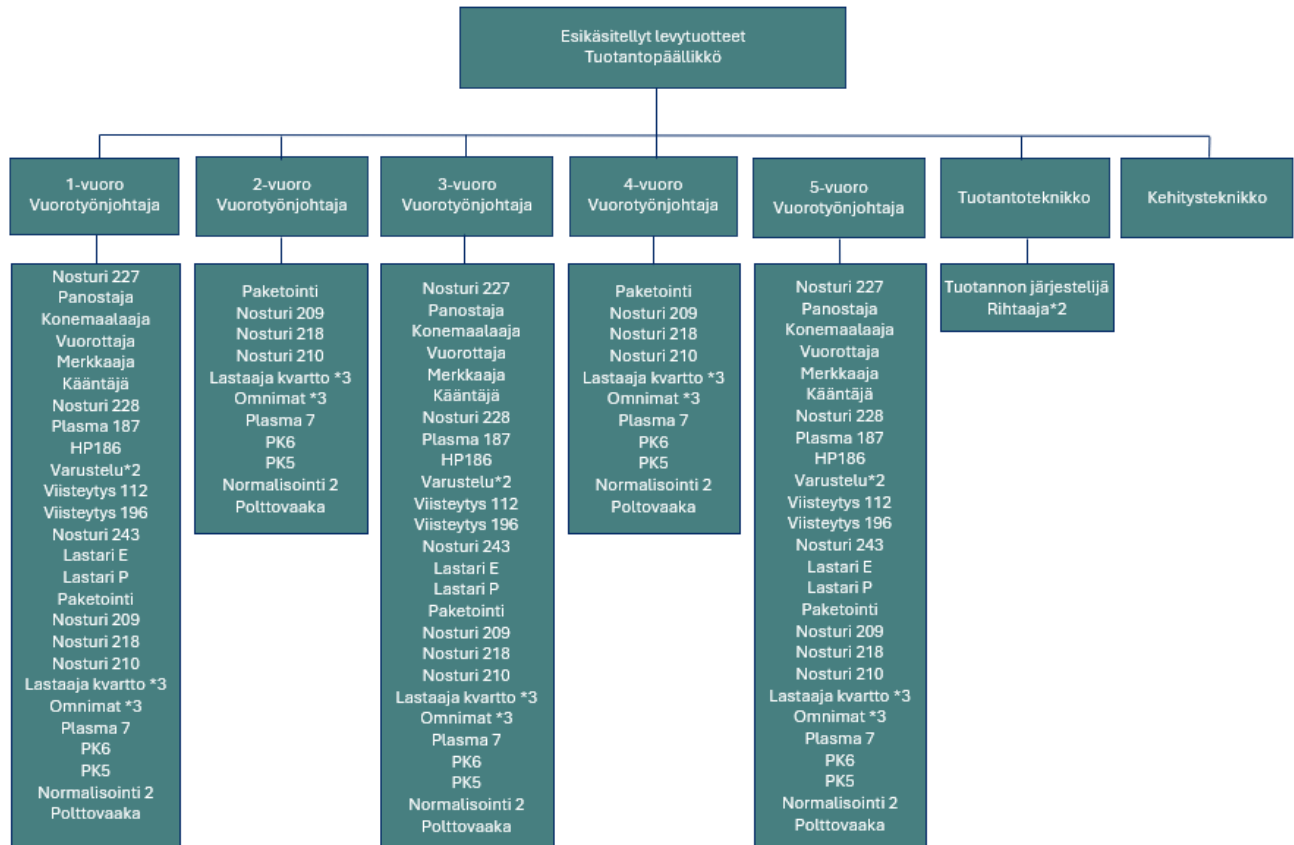
Keskeinen osa johtamista SSAB:llä on henkilöstön ja yhteistyökumppanien turvallisuus ja hyvinvointi. Turvallisuus on ensisijaista jokaisen henkilön päivittäisessä työssä ja sen rakentamiseen osallistuvat kaikki alueella työskentelevät henkilöt. Turvallinen työskentely on työsuhteessa ehdotonta.

Sitoudumme terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön. Malyza ja Gajdsik (2021,1) toteavat, että tarjoamalla turvalliset työolosuhteet työnantaja voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden terveyteen ja työssä suoriutumiseen.

Uskomme vakaasti, että kaikki tapaturmat ovat estettävissä ja teemme päivittäisen työmme aina turvallisuus etusijalla.

Toiminnassamme turvallisuus tulee aina ensimmäisenä – niin puheissa, kuin teoissa. Puutemme turvattomaan toimintaan välittömästi havaittaessa ja arvioimme aina työn riskit ennen töiden aloittamista ja niiden kuluessa. Teemme työmme huolellisesti ohjeistuksien mukaisesti emmekä oikaise missään tilanteessa. Suhtaudumme virheisiin mahdollisuutena oppia ja kehittää toimintaa. Tunnistamme vastuamme ja kannamme itse kukin vastuamme omasta ja työväkärin turvallisuudesta.

4.2 Organisaation rakenne



KUVIO 2. EKT organisaatio

4.3 Vastuuhenkilöiden tehtävät, valtuudet ja vastuut

Seuraavien alaotsikoiden alle on kuvattu EKT:n organisaatiossa toimivat vastuuhenkilöt ja heidän tehtävänsä. Nimikkeet ja tehtäväkuvaukset pohjautuvat SSAB:n dokumentteihin, joita on tässä opinnäytetyössä tarkennettu jaoksen toiminnallisuus ja erityispiirteet huomioiden.

4.3.1 Tuotantopäällikkö

Tuotantopäällikön roolin olemassaolon perustana on jaoksen operatiivisen toiminnan johtaminen siten, että asetetut tavoitteet turvallisuuden, toimitusvarmuuden sekä tuotannon määrän ja laadun suhteen saavutetaan. Roolissaan tuotantopäällikkö vastaa laaja-alaisesti EKT:n toiminnasta, joista viisi vastuuta voidaan määritellä avaintehtäviksi:

- Turvallisuusjohtaminen. Organisaation toiminnan kehittäminen reagoivasta turvallisuustyöstä ennakoivaan toimintamalliin. Organisaatiokulttuurin kehittäminen suuntaan, missä turvallisuuspoikkeamiin puuttuminen nähdään työkaverista välittämisenä.
- Tuotannon kehittäminen jatkuvan parantamisen keinoin hyödyntäen henkilöstön osaaminen koko organisaation laajuisesti.

- Tuotantokapasiteetin saavuttaminen myynnille annettujen tuotantolupausten mukaisesti.
- Laaturjestelmien mukaisen toiminnan ylläpitäminen.
- Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen, esimerkkeinä kunnossapito, tuotannosuunnittelu, toimitusketjun hallinta, myynti ja alihankinta. (Nevala 2019, 1–2.)

4.3.2 Tuotantoteknikko

Tuotantoteknikon toimen perustarkoitus on luoda tuotantoedellytykset ja ylläpitää niitä sekä kehittää tuotantolaitteistoja. Tuotantoteknikko toimii tuotantopäällikön alaisuudessa tehtävään ylläpitää tuotantovuoroille sellaiset toimintaedellytykset ja ohjeistukset, jotta jaoksen tavoitteet turvallisuuden ja tuotannon suhteen voidaan saavuttaa. Toimi pitää sisällään viisi avaintehtävää:

- HR-asioiden koordinointi. Tuotantoteknikko vastaa henkilöstöasioiden hoidosta kokonaisuus huomioiden yhdessä vuorotyönjohtajien kanssa, joilla on vastuu henkilöstöasioista vuoronsa osalta. Tähän lukeutuu mm. uudet työsuhteet, henkilöstösiirrot, koulutus – ja työnopastus, kesälomittajien määrät ja valintojen koordinointi, eläkejärjestelyt sekä henkilöstön työnkuvien kehittäminen.
- Tuotantoedellytysten luonti. Toimenhoitaja vastaa päivittäisestä tuotantoon liittyvistä asioista, kuten kulutusmateriaalien hankinnoista, huoltopäivien koordinoinnista ja sidosryhmäyhteistyöstä. Tuotantoteknikolla on tekninen ja taloudellinen vastuu kulutusmateriaalien hankinnasta ja kehittämisestä erityisvastuualueena pintakäsittelylinjan maalien ja materiaalien hankinnat.
- Tulosseuranta ja raportointi. Teknikko toimii päivävuoron työntekijöiden esihenkilönä ja vastaa tuotannon viikko – ja kuukausiraporttien laadinnasta.
- Koneiden, laiteiden ja tuotannon järjestelmien kehitys. Vastuualue pitää sisällään tuotannon laitteistojen suunnittelun ja kehityksen yhteistyössä suunnittelupalvelun ja ulkoisten toimittajien kanssa. Teknikko määrittelee laitekehityksen tarpeita ja valvoo käyttöä.
- Työn- ja ympäristönsuojelu. Teknikko toimii jaoksen työsuojelupienryhmän vetäjänä ja ympäristökoordinaattorina. Teknikko vastaa tuotannon työtehtävien ja laitekohtaisten riskiarviontien laadinnasta sekä työ – ja turvallisuusohjeiden päivityksistä. (LIITE1.)

4.3.3 Kehitysteknikko

Kehitysteknikon toimen perustarkoituksena on EKT:n prosessien, laitteiden ja niihin liittyvien järjestelmien kehittäminen. Toimi pitää sisällään kaksi avainvastuualuetta:

- Turvallisuus ja ympäristönsuojelu. Kehitysteknikko huomioi työssään ympäristön pilaantumisen riskit ja toimii pilaantumista ehkäisevästi noudattamalla ympäristönsuojelusta annettuja ohjeita. Teknikko raportoi havaitsemansa turvallisuuspoikkeamat ja vaaratilanteet sekä suorittaa havainnoille tarvittaessa tarkemman tutkinnan korjaavien toimenpiteiden määrittelemiseksi.

- Kehitys – ja projektitoiminta. Kehitysteknikko osallistuu jaoksen kehitys – ja investointiprojekteihin asiantuntijaroolissa. Merkittävänä osana toimea on EKT:n reklamaatioiden käsittelyn koordinointi sekä tuotannon raporttien kehitys. Teknikko osallistuu tuotannon auditointiprosesseihin ja toimii EMS- järjestelmän asiantuntijana jaoksella. (LIITE2.)

4.3.4 Työnjohtaja

Vuorotyönjohtajan toimen perustarkoituksena on vuorotoiminnan johtaminen EKT:n alueella siten, että asetetut tavoitteet työturvallisuuden, toimitusvarmuuden, kustannustehokkuuden sekä laadun ja määrän suhteen saavutetaan. Toimi pitää sisällään neljä avainvastuualuetta:

- Turvallisuuden johtaminen. Vuorotyönjohtaja valvoo oman vastuualueensa turvallisuutta ja kehittää ennakoivaa turvallisuustyötä. Toiminnan perustana on turvallisuusmyönteisen kulttuurin luominen jatkuvan parantamisen keinoin. Toimenhaltija valvoo työ – ja turvallisuusohjeiden noudattamista.
- Työnjohto ja esihenkilötyö. Työnjohtaja havainnoi turvallisuutta ja puuttuu poikkeamiin sekä tekee säännöllisesti työtehtävien riskiarviointeja sekä keskustelee turvallisuudesta henkilöstön kanssa. Toimenhaltija vastaa ja valvoo, että tuotannolliset ja laadulliset tavoitteet saavutetaan suunnitellussa aikataulussa.
- Prosessin toimintojen seuranta ja kehittäminen. Työnjohtaja vastaa prosessin toiminnasta – seuraa laitteiden kuntoa, reagoi poikkeamiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja käynnistää korjaavat toimenpiteet tarvittaessa.
- Jatkuva parantaminen. Työnjohtajan tehtäviin kuuluu keskeytysten ja poikkeamien tutkinta, juurisyyden löytäminen sekä ehkäisevien toimenpiteiden suunnittelu yhdessä työryhmän kanssa. Toimenhaltija kannustaa ja opastaa henkilöstöä jatkuvaan parantamiseen keskustellen ja säännöllisesti palautetta antaen. (LIITE 3.)

4.4 Strategia ja sen toimeenpano

Kuumavalssaamon strategiset tavoitteet määritellään vuosittain. Tavoitteiden painopisteet johdetaan Europe divisioonan ja Raahen tehtaan strategioista. Strategian tukemana kuumavalssaamo pyrkii luomaan edellytyksiä asiakaslähtöisesti muodostettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kuumavalssaamon vuosittaiset strategiset painopisteet päivitetään strategiakerroksen yhteydessä.

Strategian toimeenpanon tavoitteena on muodostaa konkreettiset toimenpiteet, joilla mahdollistetaan organisaation toiminnan ja tulosten kehittyminen kohti Raahen tehtaan tason strategisia tavoitteita sekä kohti yrityksen visiota.

Kuumavalssaamon strategisista tavoitteista johdetaan jaoskohtaiset (nauha, levy, LKT & EKT) toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmissa esitettyjen konkreettisten jaoskohtaisten toimenpiteiden tulee tukea joko suoraan tai välillisesti strategisten painopistealueiden tavoitteita. Toimintasuunnitelmat ovat aktiivisesti päivittyviä ja laajasti nähtävissä olevia dokumentteja, joiden avulla varmistetaan kuumavalssaamon henkilöstön tietoisuus toimenpiteistä, niiden tilasta ja etenemisestä. (Luoto & Paganus 2025.) Kuviossa kolme on esitetty SSAB:n strategian jalkauttamisen periaatteet.



KUVIO 3. Strategian jalkauttamisen periaatekuva (Luoto & Paganus 2025)

4.5 Toimintasuunnitelmat

Toimintasuunnitelmat laaditaan kuumavalssaamon strategiaan painopisteisiin pohjautuen. Toimintasuunnitelmat laaditaan jaoksella yhteistyönä toimihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Niiden avulla varmistetaan, että tavoite pysyy selkeänä eikä työ lähde ohjautumaan sivuraiteille päämäärän suhteen. Toimintasuunnitelmassa esitettävien tehtävien tulee olla pilkottuna sellaisiin kokonaisuuksiin, että ne on toteutettavissa 1-4kk aikajaksossa. (Tamminen 2024.)

Edellisen jakson toteuma ja seuraavan jakson suunnitelma katselmoidaan kolmesti vuodessa. Suunnitelmia laadittaessa on tärkeää huomioida edellisen kauden toimenpiteiden toteutuminen. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu on syyt taustalla hyvä analysoida tarkasti ja muodostaa jatkotoimenpiteet suunnitelman toteutumiseksi. Uuden toimintasuunnitelmajakson tavoitetilaa määriteltessä tulee huomioida jatkuvuus ja vaikuttavuus. Toimintasuunnitelmakatselmuksiin osallistuu tärkeitä sidosryhmiä kuten kunnossapito, prosessikehitys ja tietojärjestelmäkehitys. Katselmuksista vastaavat tuotantojohtaja ja laatu päällikkö. Kuviossa 4 on esitetty SSAB:n Raahen tehtaajan toimintasuunnitelman periaatekuva.

Toimintasuunnitelma

Alue: EKT

Ajalle: Kk 1- 4

Menestymme ja uudistumme yhdessä; teema	Tavoite	Mittari	Toimenpide	Määräaika	Vastuu
Välitämme toisistamme					
Otamme vastuun oman työmme kehittämisestä					
Pidämme huolta asiakkaistamme ja toimitusvarmuudesta					

KUVIO 4. Toimintasuunnitelman periaatekuva (Luoto & Paganus 2025)

4.6 Avainluvut

Esikäsiteltyjen levytuotteiden suorituskyvyn ja tehokkuuden seuraamiseksi muodostetut avainluvut ja-
kautuvat neljään osa-alueeseen: turvallisuus ja työhyvinvointi, tuotanto, lähetystoiminnot ja laatu.
Avainlukujen mittarit muodostuvat yhtiön ja kuumavalssaamon strategisten tavoitteiden ja pitkäaikais-
ten tuotannon toteumien kautta. Avainluvut päivitettiin vastaamaan Raahen tehtaan päivitettyjä tavoit-
teita, esimerkiksi SAF tavoite jaettiin kahteen erillisiinä seurattavaan kokonaisuuteen. (KUVIO 5.)

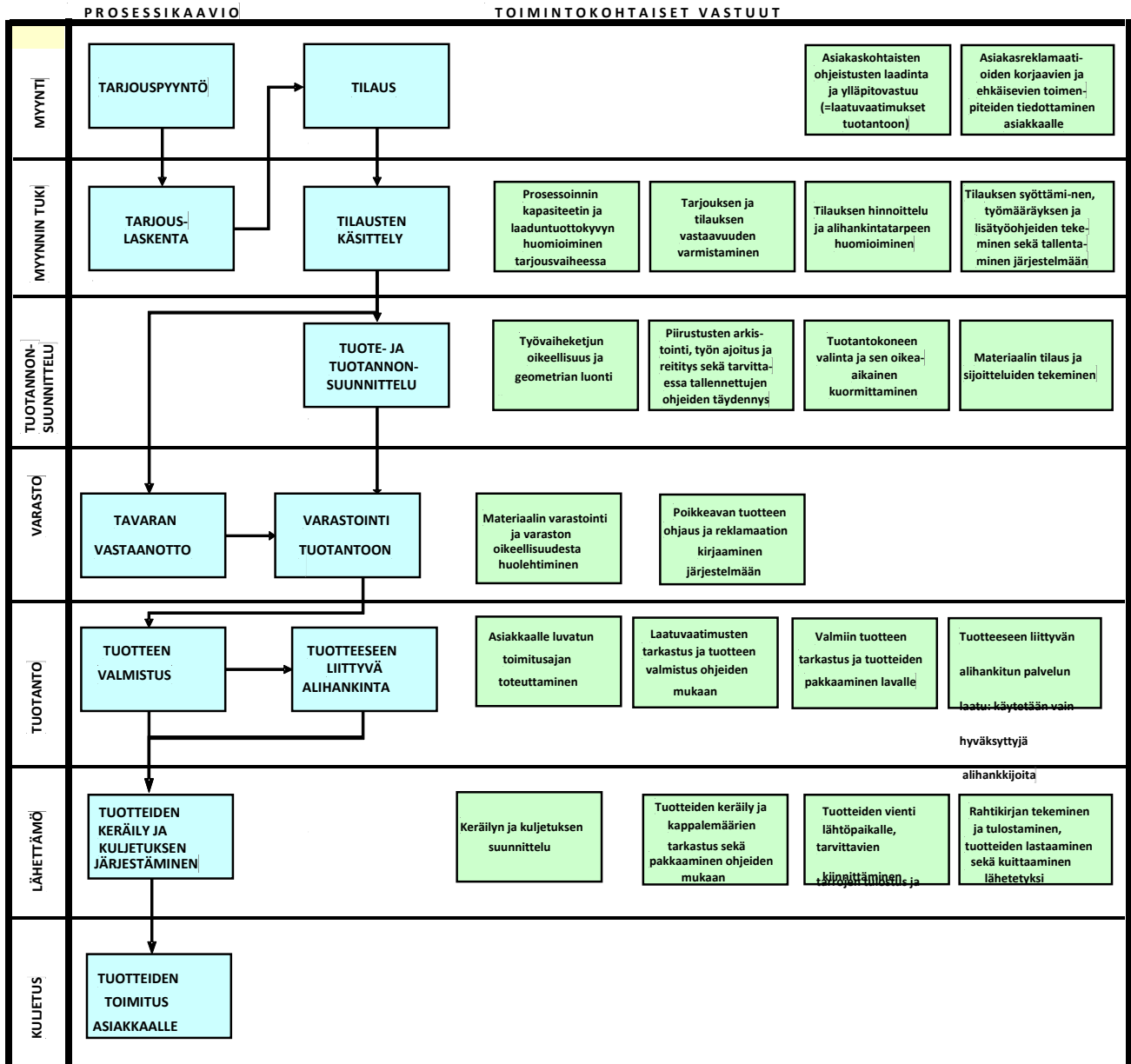
EKT	Tammikuu	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marr	Joulu	2025	Tavoite
Turvallisuus ja hyvinvointi														
Tapaturmat TRIF														
TRIF taajuus														
Tapaturmat MI, MUU - ei tilastoida														
SAF havainnot, turvavartit ja turvakierrokset														
SAF vaarojen arviointi														
Vaarojen arviointi, kpl														
Havainnon raportoineet henkilöt (kumulatiivinen)														
Esihenkilökompassin toimitusvarmuus														
Sairauspoissaolot, %														
Pienryhmätoiminta														
Tuotanto														
Pintakäsittely, t														
Pintakäsittely, t/v														
Pintakäsittely, m/v														
Pintakäsittely, käyntiaste %														
PL187, t														
PL187, kpl														
HP186, t														
HP186, kpl														
Plasma 7, t														
Plasma 160, t														
Kvarttopoltto, t														
Viiisteytys (112+196), t														
Normalisointi NU2														
Paketointi, t														
Lähetystoiminnot														
Lähetyshallin kuormaukset, t														
Lähetyshallin vuorotehokkuus, t/v														
Lähetyshallin kuormaukset, kpl														
Lähetyshallin varastotaso, t														
Komponenttihallin kuormaukset, t														
Laatu														
Hylkäykset, %														
Toimitusvarmuus, komponentit %														
Reklamaatiot, kpl														

KUVIO 5. EKT avainlukujen seurantapohja 2025

4.7 Laadunhallinta

Laadunhallinnan systemaattisen menettelyn varmistamiseksi EKT:n osalta on laadittu oma laadunhallintasuunnitelma (laadunvarmistussuunnitelma) tehtaan menettelyohjeistuksen mukaisesti.

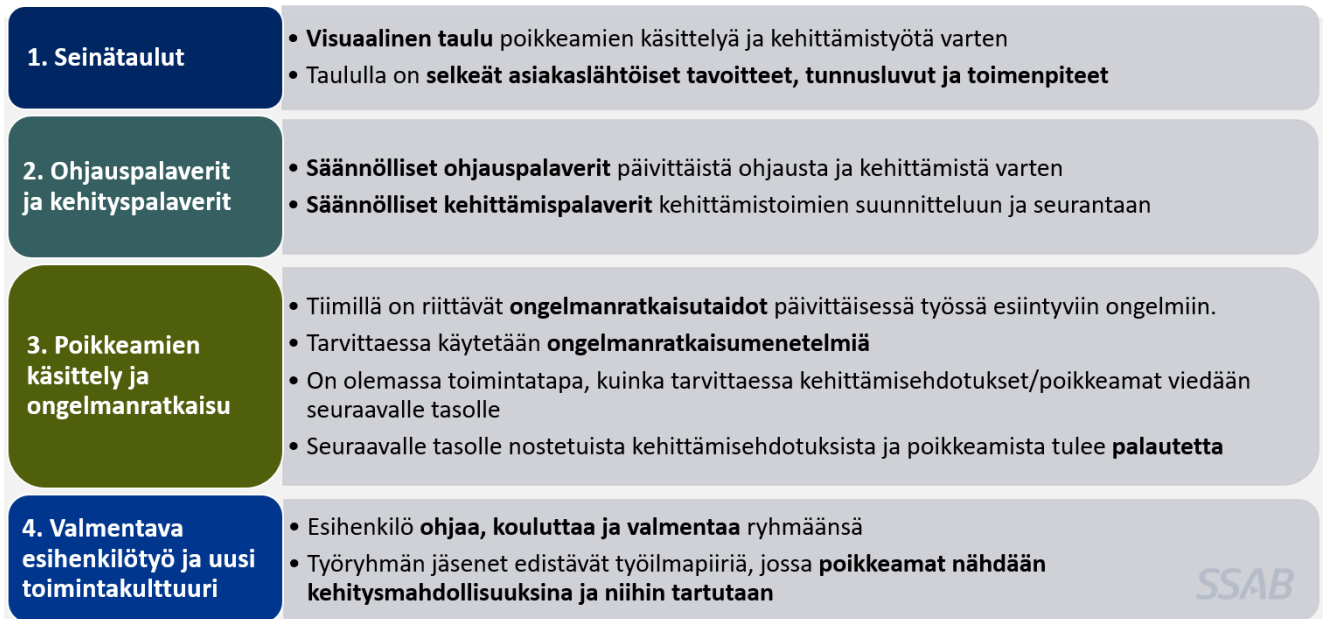
Laadunvarmistussuunnitelman tarkoituksena on tukea asiakasvaatimusten mukaisten tuotteiden valmistuksessa, kehittää tuotteiden laatua sekä vähentää tuote – ja prosessivaihtelua. Tässä avainasemassa on prosessin vaihtelun lähteiden tunnistaminen ja niiden valvonnan määrittäminen. Tärkeimpiin tuote – ja prosessiominaisuuksiin keskittymällä voidaan vähentää hylkäyksiä ja romua, hukkaa sekä estää epäkurantin tuotteen pääseminen asiakkaalle. Suunnitelma laaditaan ryhmässä, jossa on riittävä asiantuntemus valmistettavista tuotteista ja prosesseista. Suunnitelman laadinnassa käytetään hyödyksi useista lähteistä peräisin olevaa tietoa, kuten asiakkaan erityisominaisuudet, mittauksen suorituskykytutkimukset, asiakaspalauteet ja prosessitietämys. (Tamminen 2025a.) Kuviossa 6 on esitetty EKT:n tuotantoprosessin laadunhallintasuunnitelma.



KUVIO 6. Laadunhallintasuunnitelma tuotantoprosessissa Raahen EKT, prosessikaavio (Koutonen & Luoto 2024)

4.8 Jatkuva parantaminen.

Jatkuva parantaminen on johtamisen filosofia, missä kohti tavoitetta pyritään kehittymään pienin askelein. Se on päättymätön prosessi, jonka tavoitteena on kehittää nykytilaa tavoitetilaa ja visiota kohti. Normaalitilan poikkeamien korjaaminen ei ole jatkuvaa parantamista vaan se ylläpitää normaalitilaa. Jatkuvaa parantamista toteutetaan neljän eri vaiheen, ns. Demingin-periaatteen kautta: suunnittele, toteuta, varmista ja muuta. (Tamminen 2025b.) Kuviossa 7 on esitetty jatkuvan parantamisen periaatteet kuumavalssaamalla.



SSAB

KUVIO 7. Jatkuvan parantamisen periaatteet (Luoto & Paganus 2025)

4.9 Riskien hallinta

EKT:n turvallisuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja tuotannon vakauden kannalta riskien hallinta on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Riskien arviointi on jatkuva prosessi. Valittuihin strategiaan painopisteisiin sekä ajankohtaisiin riskeihin pohjautuvaa suunnitelmaa ylläpidetään tehtaan sisäisessä collaboration työtilassa. Riskeihin liittyvät toimenpiteet kirjataan toimenpiteen luonteen mukaan joko SSAB One taululle tai toimintasuunnitelmiin, jossa niiden toteutumista seurataan.

4.10 Palaverikäytännöt

Esikäsiteltyjen levytuotteiden toimintaa ohjataan viikoittaisilla tuotantopalavereilla ja kehitetään kuukausittaisilla kehityspalavereilla. Seuraavien alaotsikoiden alle on kuvattu palaverien agenda, osallistujat, tavoite ja taajuus.

4.10.1 SSAB One taulupalaverit

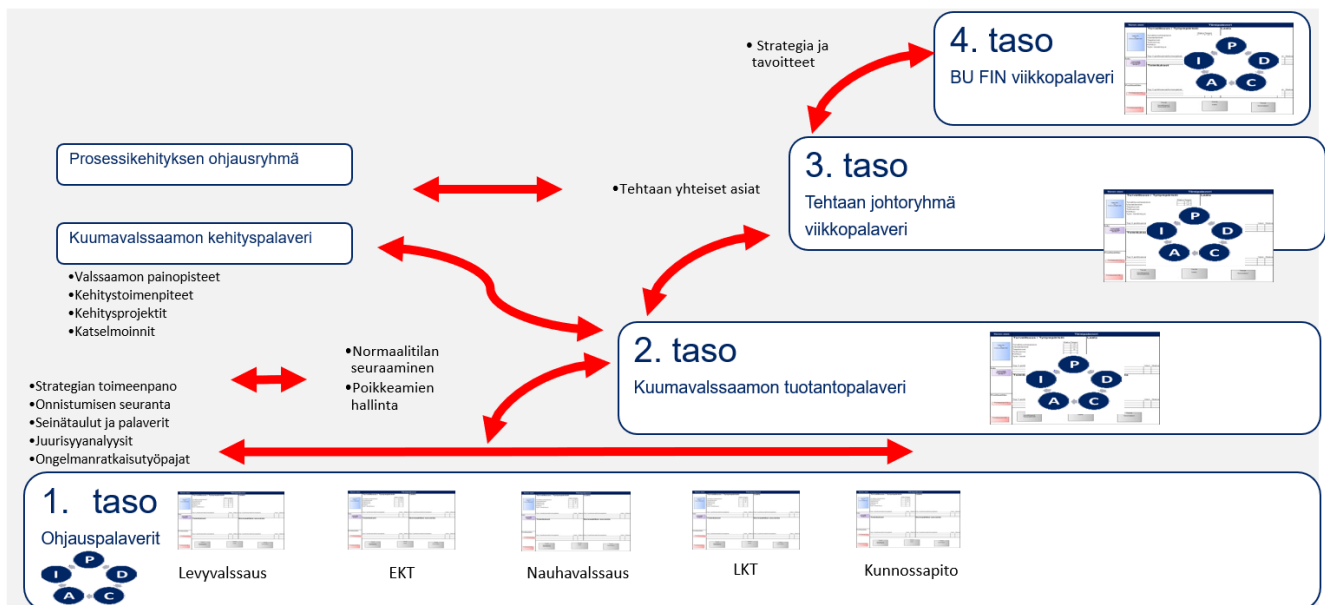
Päivätason palavereja, joissa käsitellään SSAB One johtamisfilosofian mukaiset neljä asiakokonaisuutta: turvallisuus, toimitukset/tuotanto, normaalitila ja laatu. EKT:ssä taulupohjia on kaksi kappaletta. Työntekijöiden taulu, jonka läpikäynnin vetovastuullisena on vuorotyönjohtajat. Tähän taulupalaveriin on kaikkien työntekijöiden mahdollisuus osallistua. Toisena tauluna on toimihenkilöiden taulu, jonka vetovastuullisena toimii tuotantopäällikkö tai hänen sijaisensa. Palaveriin osallistuu EKT:n toimihenkilöt, tuotannosuunnittelu, työnsuunnittelu, tuotannonohjaus, kunnossapito, satama sekä toiminnanohjaaja. Kuviossa 8 on esitetty EKT:n tuotantopäällikön omistaman toimihenkilöille suunnatun tuotantopalaverin taulupohja.

Palaverin agenda:

- Edellisviikon työsuojelutapahtumien ja tuotannon toteumien tarkastelu viikkoraportin avulla
- Toimitusvarmuuslukujen tarkastelu ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden määrittely
- Laitekohtaisen materiaalitilanteen tarkastelu tuotannonohjauksen pelikirjan avulla
- Projektien tilannekatsaus ja myynnin näkymien tarkastelu

4.11 Poikkeamien käsittely ja eskalointi

Kaikilla kuumavalssaamon alueella työskentelevillä henkilöillä on oikeus ja velvollisuus ottaa vastuuta ja osallistua toiminnan ja laadun kehittämiseen sekä päivittäiseen parantamiseen. Normaalitilaa seurataan tuotantopalavereissa vähintään viikoittain, jotta varmistetaan poikkeamien ja parannuskohteiden tunnistaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Mikäli työryhmä ei kykene ratkaisemaan poikkeamaa, nostetaan se käsittelyyn seuraavan tason palaveriin. Kuviossa 9 on esitetty palaverien välinen poikkeamien eskalointirakenne.



KUVIO 9. Poikkeamien eskalointirakenne (Luoto & Paganus 2025)

4.12 Sidosryhmät

Kuumavalssaamolla on tunnistettu kaikkiaan 27 sidosryhmää, joista kahdeksan kriittisintä on esitetty kuviossa 10. Sidosryhmät on esitetty kokonaisuudessaan SSAB:n sisäisessä dokumentissa ”Valssaamon sidosryhmät”, jonka sisältö päivitetään kolmen vuoden välein. Sidosryhmiin liittyviä riskejä arvioidaan toimintasuunnitelmien katselmointien yhteydessä.

Nro	Sidosryhmä	Tarkoitus	Vaikuttaa	Kriittisyys
1	Kup (osasto+kk)	Varmistaa käyntivarmuus ja laaduntuottokyky	Käyntiaste, toimitusvarmuus, hylkäykset, romut	1
2	Testaamo	Mekaanisten ominaisuuksien testaaminen	Toimitusvarmuus (läpimenoaika). Tärkeä sidosryhmä tuotteiden kehityksessä	1
3	Sulatto	Laadukkaiden aihoiden toimittaminen oikea-aikaisesti	Toimitusvarmuus, käyntiaste	1
4	Tuotannosuunnittelu	Valmistusjärjestyksen laatiminen huomioiden asiakastarve, tuotannon tehokkuus ja varastojen hallinta	Toimitusvarmuus, käyntiaste, energiankulutus	1
5	Oma henkilöstö	Tuotannon turvallinen tekeminen	Turvallisuus, käyntiaste (prosessihäiriöt, vikojen ilmoittaminen), laatu	1
6	Myynti	Myydä tuotteita asiakkaille	Tuotantomäärät, tuotemix	1
7	Asiakkaat	Tuotteiden tilaajat. Toimintamme rahoittajat	Asettaa vaatimustason toiminnalle (Toimitusaika- ja laatuvaatimukset, tuoteportfolio)	1
8	IT- ja prosessijärjestelmät	Tietojärjestelmäratkaisujen kehittäminen ja ylläpito	Käyntiaste, laatu, uusien prosessireittien/menettelytapojen mahdollistaminen	1

KUVIO 10. Kuumavalssaamon sidosryhmät (Luoto & Paganus 2025)

4.13 Energiatehokkuuden hallinta

Kuumavalssaamon jaokset seuraavat energiankulutusta laaditun mittaroinnin avulla. Mittaroinnin tulokset raportoidaan viikko – ja kuukausiraporteissa. Energian kulutuksen alentamiseen tähtäävien hankkeiden tilaa seurataan kuumavalssaamon ohjausryhmässä. Henkilöstöä koulutetaan energiatehokkuusasioihin tarkoituksenmukaisella tavalla.

4.14 Katselmoinnit ja vuosikello

Taulukossa 5 on esitetty EKT:n johtamisjärjestelmän katselmointien osa-alueet. Osa-alueiden määrällisten tavoitteiden kautta muodostuu vuosikello, jonka ohjaamana kuukausittaiset kehityspalaverit pidetään.

TAULUKKO 5. EKT johtamisjärjestelmän katselmointien osa-alueet 2025.

EKT johtamisjärjestelmän katselmointien osa-alueet	Sisältö	Krt/v
Turvallisuus, ympäristö, henkilöstö, tuotanto, poikkeamien hallinta, talous ja investoinnit.	Edellisen kuukauden keskeisimmät tulokset ja alkaneen kuukauden tärkeimmät asiat. Turvallisuusohjelmakoulutuksen tilanne.	12
Kalibroinnit, poikkeamat, työohjeet	Kalibrointien, poikkeamien ja työohjeiden tilanne.	2
Aloitetilanne	Keskeneräiset aloitteet yhteenveto.	4
Toimintasuunnitelmat	Toimintasuunnitelmien katselmointi, strategian etenemä. Mukana myös sidosryhmät.	12
Trendit	Keskipitkän aikavälin suorituskyky.	2
SSAB ONE taulupalaverit + 5S etenemä	Tilannekatsaus, toimivien taulupalaverien määrä. 5S – auditointien tulokset.	4
Reklamaatiot, laatu	Reklamaatiokatsaus, laatukatsaus	3
Henkilöstösuunnitelma	Henkilöstösuunnitelman laadinta ja katselmointi, osaamiskartoitukset, koulutustarpeet, monitaitoisuus ja sisäinen liikkuvuus, perehdytykset.	6
Ympäristökatsaus	Poikkeamat, luparajat, toimenpiteet	1
Tuotannon tarkastusmittausten tilanne	Mittausten toteumamäärät vs. tavoite	2

5 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Työn tavoitteena oli suunnitella ja kuvata EKT:n johtamisjärjestelmä sellaisessa muodossa, että se toimii osana uuden tuotantopäällikön tai hänen sijaisensa perehdyttämistä, mutta myös tukena kokemuksen karttuessa. Lisäksi tavoitteena oli johtamisjärjestelmän luomisen myötä helpottaa tuotantopäällikön ja toimihenkilöiden ajankäytön hallintaa, selkeyttää organisaation henkilöstön roolikuvauksia ja vastuita sekä mahdollistaa johtaminen yhä paremmin strategian ohjaamana.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus, sillä tuotoksena oli määrä muodostaa konkreettinen tuotos johtamisjärjestelmäksi. Olin tehnyt työtä johtamisjärjestelmän muodostamiseksi ja selkeyttämiseksi jo pitkään, mutta tämän opinnäytetyön myötä irralliset, tehtaan mallien mukaiset käytännöt jaoksen toimintaan mukautettuna, jäsenyivät yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Valittu tutkimusmenetelmä tuotti teemallisen analyysin kautta selkeän kokonaisuuden johtamisen teemoista.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

5.1.1 Kuinka parantaa toimihenkilöiden ajankäytön hallintaa?

Tutkimuksen kautta muodostui selkeäksi, että oman työn hallinta ja sitä kautta työolosuhteet koettiin haastavaksi toimihenkilöiden arjessa. Ulkoiset syötteen eli ajanvaraukset kalenteriin ja puhelut niin omasta työryhmästä, kuin sidosryhmistäkin kuormittavat merkittävästi ja aiheuttavat stressiä sekä haasteita työnhyvinvoinnissa. Haastateltavat eivät haastattelutilanteiden yhteydessä kyenneet muodostamaan konkreettisia parannusehdotuksia ajankäytön hallintaan, mutta haaste jäi kytemään mieliin. Priorisointi palaverien, turvallisuuden ja tuotannon välillä oli periaatteessa selkeä, mutta käytännössä haastava toteuttaa. Palaverit jää tiimin ja tuotannon kentällä tapahtuvien asioiden välisessä vertailussa selkeästi vähemmälle painoarvolle, mutta priorisoinnin haasteiden tuottama epävarmuus jää herkästi kuormittamaan mieltä.

5.1.2 Kuinka kehittää tiedolla johtamista EKT:ssa?

Tiedolla johtamisen kehittämisessä hyvin yleisen ennakkoluulon voisi olettaa olevan se, ettei tietoa ole saatavissa. Näin ei ollut EKT:n osalta. Haastattelujen kautta muodostui selkeä käsitys siitä, että tietoa itse asiassa on todella runsaasti tarjolla – lähes tilanteessa, kuin tilanteessa. Tiedon hankintaan on käytettävissä lukuisia eri järjestelmiä ja se, mistä minkäkin aihepiirin tietoa lähtee etsimään, selkiytyi osaksi ongelmaa. Yhtään tiettyä järjestelmää ei nimetty erityisesti aikaa vieväksi käyttäen, vaan ajallinen haaste ja kehityskohde tiedolla johtamisen suhteen muodostui kokonaiskuvan muodostamisessa. Esikäsitellyt levytuotteet jaoksen rikkauksiin ja toisaalta myös haasteisiin lukeutuu sen moninaisuus –

eri prosessipisteitä ja toimintoja on lähes 20 ja riippuvuussuhteita on laajasti. Järjestelmähaasteet tiedostaen todettiin, että yksi koko EKT:n toiminnot kattava koontinäkökulma toisi merkittävästi helpotusta johtamiseen tiedon tukemana. Visuaalisuus ja helppokäyttöisyys vetävät puoleensa ja tiedon pariin olisi helppo ja miellyttävä palata – johtaminen pohjautuisi yhä enemmän tietoon eikä kokemusperäiseen näkemykseen. Tietoa tulisi siis pystyä keskittämään prioriteettipohjaisesti. Tätä kehitystä kyetään toteuttamaan nykyistenkin järjestelmien puitteissa tietoa osin manuaalisesti eri lähteistä koostamalla, mutta jottei ajauduta suurempiin ongelmiin edeltävän tutkimuskysymyksen puitteissa, tulisi tämä olla mahdollista järjestelmien automaation kautta.

LÄHTEET

- Braun, V. & Clarke, V. 2006. *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. Saatavissa: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Viitattu 5.4.2025.
- Engida, Z., Alemu, A. & Mulugeta, M. *The effect of chance leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture*. *Future business journal*. 8, 13–31. Saatavissa: <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>. Viitattu 5.4.2025.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. *Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021>. Viitattu 17.3.2025.
- Koutonen, P. & Kukkonen, J. *EKT toimihenkilöiden taulupalaveripohja*. SSAB:n sisäinen dokumentti.
- Luoto, P. & Koutonen, P. 2024. *Laadunhallintasuunnitelma tuotantoprosessissa Raahen EKT*. SSAB:n sisäinen dokumentti.
- Luoto, P. & Paganus, P. 2025. *Kuumavalssaamon johtamisjärjestelmä*. SSAB:n sisäinen dokumentti.
- Malysa, T. & Gajdzik, B. 2021 *Predictive models of accidents at work in the steel sector as framework for sustainable safety*. *Energies*, 14(1), 129. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/en14010129>. Viitattu 20.3.2025.
- Manka, M-L & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Nevala, H. 2019. *EKT tuotantopäällikön roolikuvaus*. SSAB:n sisäinen dokumentti.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*, 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

SSAB 2025. SSAB ONE- home. SSAB:n sisäiset verkkosivut englanninkielisinä.

Saatavissa: <https://ssab4.sharepoint.com/sites/SSABONE/SitePages/Home.aspx>. Viitattu 2.12.2024

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2025. *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*.

Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 16.3.2025.

Tamminen, A. 2024. *Tuotanto Raahessa: Strategian jalkautus ja toimintasuunnitelma*. SSAB:n sisäinen dokumentti.

Tamminen, A. 2025a. *Tuotanto Raahessa: Laadunvarmistussuunnitelma*. SSAB:n sisäinen dokumentti.

Tamminen, A. 2025b. *Tuotanto Raahessa: Jatkuva parantaminen*. SSAB:n sisäinen dokumentti.

Työterveyslaitos. 2025. *Työhyvinvointi ja työkyky*. 2025.

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Viitattu 16.3.2025.

Virtanen, P, Stenvall, J. 2010. *Julkinen johtaminen*. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja 20 työkalua*. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

6 LIITTEET

LIITE 1: Toimihenkilön toimenkuva EKT Tuotantoteknikko

Toimen hoitaia	Yksikkö/Osasto/iaos TU/Kuv/EKT	
Toimen nimi Tuotantoteknikko	Esimiehen toimi Tuotantopäällikkö	
	Esimiehen nimi	
Toimen hoitajan sijainen	Sijaisen toimi Tuotantopäällikkö	
Alaisten määrä - välittömät - kaikki	Välittömien alaisten tehtäviä - rihtaus, korjaushitsaus, polttoviisteytys, päivävuoron erillistehtävät, paketointi	
Toimen perustarkoitus (miksi toimi on olemassa) Ekt-toiminnan tuotantoedellytysten luonti, ylläpito ja tuotantolaitteiston kehittäminen. Tuotantoteknikko toimii tuotantopäällikön alaisena tehtävänä ylläpitää vuoroille sellaiset toimintaedellytykset ja ohjeet, että EKT:n tavoitteet turvallisuuden ja tuotannon suhteen voidaan saavuttaa		
Päätehtävät Alle 5 %:n aikaosuuksien päätehtäviä ei kuvata	Tehtävän selvitys Tarvittaessa yksityiskohtaisemmat selvitykset tehtävien sisällöstä	Aikaosuus % tarvittaessa

<p>Turvallisuuden johtaminen</p>	<p>Valvoo ja kehittää oman vastualueen työturvallisuutta ja ennakoivaa turvallisuustyötä.</p> <p>Toiminnan perustana on turvallisuuden jatkuva parantaminen ja turvallisuusmyönteisen kulttuurin luominen. Sitoutuu turvallisuusperiaatteiden ja -tavoitteiden noudattamiseen päivittäisessä toiminnassa. Vastaa turvallisuustavoitteiden viestinnästä ja säännöllisestä seurannasta oman työryhmänsä kanssa. Valvoo työ- ja turvallisuusohjeiden noudattamista.</p> <p>Kehittää oman työryhmänsä turvallisuusasennetta kannustamalla turvallisuuteen päivittäisessä toiminnassa ja antamalla tunnustusta ja palautetta turvallisuutta edistävästä toiminnasta.</p>	
<p>Työnjohto ja esihenkilötyö</p>	<p>Tekee säännöllisesti työtehtävien riskienarviointia ja keskustelee päivittäin turvallisuudesta henkilöstön kanssa. Ennakoiva turvallisuustyö näkyy päivittäisessä toiminnassa ja esihenkilötyössä; turvallisuuspoikkeamien havainnointi ja turvallisuushavaintoilmoitusten tekeminen sekä turvakieroksien ja turvavarttien järjestäminen säännöllisesti</p> <p>Vastaa ja valvoo, että tuotannolliset tavoitteet saavutetaan vuoro/osastokohtaisesti. Tuotteen laatu on sovitun mukainen ja valmistus tehdään oikea-aikaisesti. Osallistuu tuotannon suunnitteluun yhdessä muun työnjohdon kanssa seuraamalla eri prosessipisteiden tuotantotilannetta. Sopii ja suunnittelee kunnossapitoseisokit oikeaan ajankohtaan yhdessä sidosryhmän kanssa.</p> <p>Vastaa esihenkilötyöstä, johon kuuluu resursointi, rekrytointi ja työsuhteasioiden hoitaminen. Vastaa työryhmänsä tuntikirjauksista, vastaa työajoista ja niiden seuraamisesta, organisoii tiiminsä lomat ja muut vapaat. Asettaa tiiminsä tavoitteet ja seuraa tavoitteiden toteutumista, antaa palautetta ja pitää vuotuiset kehityskeskustelut.</p>	

	<p>Vastaa henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä.</p> <p>Johtaa työkykyä käyttäen sovittuja työkykyyn vaikuttavia työkaluja mm. varhaisen tuen mallin mukaisia keskusteluja. Toimii yhteistyössä HR:n, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa, jotka tarjoavat asiantuntijuutta ja tukea esihenkilötyöhön.</p>	
--	--	--

<p>Prosessin toimintojen seuranta ja kehittäminen</p>	<p>Vastaa prosessin toiminnasta. Seuraa prosessilaitteiden kuntoa ja tiedottaa poikkeamista sidosryhmille. Reagoi poikkeustilanteisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä tunnistaa ja käynnistää mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Huolehtii osaltaan energiategokkuuden kehittämisestä alueella yhteistyössä tiiminsä kanssa</p>	
<p>Jatkuva parantaminen</p>	<p>Sitoutuu jatkuvan parantamisen periaatteisiin ja niiden noudattamiseen. Tehtäviin kuuluu myös keskeytysten ja muiden poikkeamien tutkiminen, juurisyiden löytäminen sekä ehkäisevien toimenpiteiden suunnittelu yhdessä oman työryhmän kanssa.</p> <p>Kannustaa ja opastaa henkilöstöä jatkuvaan parantamiseen ja toimintojen kehittämiseen. Toimintojen kehittäminen näkyy päivittäisessä toiminnassa.</p> <p>Keskustelee ja antaa palautetta säännöllisesti työn onnistumisesta. Säännöllisellä onnistumisen seurannalla ja palautteen antamisella on vaikutus työn merkitsevyyden ja työmotivaation parantumiseen. Osallistuu SSAB ONE-työkentelyyn alueellaan ja tarvittaessa myös muilla alueilla.</p> <p>Sitoutuu 5S periaatteisiin ja oman vuoron/osaston toimintaan</p>	
<p>Toistuva sijaisuustoimi</p>	<p>Tuotantopäällikkö, vuorotyönjohtaja</p>	
<p>Muut tehtävät, joilla voi olla merkitystä luokituksen kannalta</p>		

Henkilöstöasiat	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet työsuhteet, henkilöstösiirrot - Koulutus – ja työnopastusasiat - Kesälomittajien määrät, valintojen koordinointi - Eläkejärjestelyt, merkkipäivät - Oman tiimin kehityskeskustelut, koulutus – ja
Tuotantotehtävät	<ul style="list-style-type: none"> - Päivittäiset tuotantoon liittyvät asiat ja yhteydenpito eri sidosryhmiin; kunnossapito, tuotanto, myynti, tuotannon-ohjaus, työnsuunnittelu, urakoitsijat - Huoltopäivien ja vuosikorjauksien koordinointi käytön osalta - Prosessiin tarvittavien materiaalien hankinta ja kehitys. Erityisalueena paketoitintarvikkeiden sekä pintakäsittely-
Tuloseuranta ja raportointi	<ul style="list-style-type: none"> - EKT:n viikko ja kuukausiraporttien laadinta - Raaka-aineen käytön raportointi - Hylkäysseuranta - Työsuojeluraportointi - Osaston laskujen asiatarkastus
Koneet, laitteet & tuotannon järjestelmät	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotannon laitteistojen suunnittelu ja kehitys yhteistyössä suunnittelupalvelun ja ulkoisten toimittajien kanssa. - Laittekehityksen tarpeiden määrittely ja käytön valvonta - Toimii EKT-osaston asiantuntijana tuotannon vika- ja kehitysprojekteissa
Työ- ja ympäristönsuojelu	<ul style="list-style-type: none"> - EKT laitteiden kunnan seuranta - Toimii osaston työsuojelupienvetäjänä - EKT:n ympäristökoordinaattorin tehtävät - Osaston 5S asiantuntija - Suojavarusteiden ja henkilösuojainten hankinnan ja käytön koordinointi
Toimintojen ja järjestelmien kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Osastojen toimintojen ja laitteiden kehittäminen - kup & käyttö & muiden sidosryhmien välisen yhteistyön kehittäminen - Nestix toimintojen kehitys tuotannon tarpeiden pohjalta

Viranomaisvastuu, TUKES:n hyväksymä valvoja	<ul style="list-style-type: none">- Vaarallisten kemikaalien käsittely- ja varastointi EKT:n alueella.- Käytön kemikaalien käytönvalvoja osastolla.- Painelaitteiden varakäytönvalvoja osastolla.	
--	---	--

Toimen hoitaja	Toimen nimi
Tarvittavat tiedot ja taidot	<p>Kuvaus, mitä tietoja ja taitoja tarvitaan ja mikä on itsenäisen harkinnan vapaus ja vaativuus</p> <p>-vaadittava koulutustaso ja kokemusvuodet, -erityistiedot ja -taidot, -harkintatarve</p>
	<p>Toimen hoitaminen edellyttää teknikkotason peruskoulutusta sekä jatkuvaa kouluttautumista. Peruskoulutuksen jälkeen toimen hoitaminen vaatii vähintään viiden vuoden työkokemuksen eri tehtävissä. Tuntee materiaalien ominaisuuksien perusteella eri valmistusmahdollisuudet ja kykenee sen perusteella ohjaamaan valmistusta. Päätökset täytyy pystyä tekemään eri tilanteissa itsenäisesti yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa osaston toimintojen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Toimenhaltijan ammattitaidollinen vaatimus edellyttää syvällistä henkilöstön, työsuhteasioiden, konepajatoimintojen, toimintaympäristön, kemikaalien ja laitteistojen tuntemusta</p>
Ratkaisujen ja päätösten vaikutukset	<p>Kuvaus, minkälainen vaikutus ratkaisulla ja päätöksillä on yrityksen talousteen tai toimintaan sekä kuinka laajalle ratkaisut ja päätökset vaikuttavat toimipaikalla.</p>
	<p>Toimenhaltijan päätökset vaikuttavat EKT:n turvallisuuteen, kustannustehokkuuteen, kilpailukykyyn ja toimitusvarmuuteen. Päätöksien merkitys korostuu turvallisuudessa, henkilöstön työmotivaatiossa, työsuojelu- ja koulutusasioissa sekä työviihtyvyydessä. Jatkuva tuotantopäällikön sijaisuustoimi osaltaan korostaa päätösten ja ratkaisujen vaikutusta EKT:n tulokseen sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä.</p>
Vuorovaikutus	<p>Kuvaus, minkälaisia neuvonnan, opastamisen ja motivoinnin sekä neuvottelu- ja yhteistyötaitojen vaatimuksia tehtävään sisältyy.</p>
	<p>Toimi edellyttää hyvää neuvottelutaitoa ja yhteistyökykyä sekä joustavuutta erityisesti palkka- ja henkilöstöasioista neuvoteltaessa. Työ vaatii pitkäjänteisyyttä ja hyvää kokonaisuuksien hallintaa. Toimessa vaaditaan myös kykyä motivoida ihmisiä. Tehtävään kuuluu työnjohtajien opastaminen palkkaus-, koulutus- ja työnopastusasioissa sekä henkilöiden informointi ja motivointi ohjeiden, tiedotteiden ja henkilökohtaisten kontaktien kautta. Toimenhaltija toimii yhtiön edustajana</p>
Tehtävä- ja johtamisvastuu	<p>Kuvaus, minkälaisia erilaisten näkökohtien käsittelyä ja yhteensovittamista tehtävään kuuluu ja kuinka itsenäinen ja laaja tehtävä on. Kuvaus, minkälaista sidonnaisuutta, aikapainetta tai yhtäaikaista tehtäviä toimessa esiintyy.</p>

Tehtäväkenttä on erittäin laaja sisältäen henkilöstöasioiden hoidon lisäksi kaikkia tuotantoedellytysten ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviä tehtäviä, aina levyjen leikkauksesta valmiiseen komponenttiin saakka. Toimeksiantoja tulee lukuisilta eri tahoilta nopeillakin toimitusajoilla ja toimenhoitajan on itse kyettävä päättämään tehtävien priorisointi ja ajankäyttö. Tehtäviin kuuluu toimia EKT:n edustajana erilaisissa työryhmissä, kehitysprojekteissa ja palaverissa. Toimenhaltijan tehtäviin kuuluu erilaisten näkökantojen yhteensovittaminen linjan henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa. Tuotantoteknikko päättää hyvin

Toimenkuv. hy-	Toimen hoitaja	Esihenkilö	Osastopäällikkö
Perehdyttäminen ja	Pvm	Toimen hoitaja	Tallennuspäivä

LIITE 2: Toimihenkilön toimenkuva EKT kehitysteknikko

Toimen hoitaja	Yksikkö/Osasto/iaos TU/Kuv/EKT	
Toimen nimi Kehitysteknikko	Esimiehen toimi Tuotantopäällikkö	
	Esimiehen nimi	
Toimen hoitajan sijainen	Sijaisen toimi Tuotantoteknikko	
Alaisten määrä - välittömät 0 - kaikki 0	Välittömien alaisten tehtäviä	
Toimen perustarkoitus (miksi toimi on olemassa)		
Esikäsiteltyjen levytuotteiden (EKT) prosessien, laitteiden sekä niihin liittyvien järjestelmien kehittäminen. Tuotteiden reklamaatioiden koordinointi ja laadun kehittäminen.		
Päätehtävät Alle 5 %:n aikaosuuksien päätehtäviä ei kuvata	Tehtävän selvitys Tarvittaessa yksityiskohtaisemmat selvitykset tehtävien sisällöstä	Aikaosuus % tarvittaessa

Kehitys- ja projektitoiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Osallistuminen kehitys- ja investointiprojekteihin asiantuntijaroolissa - Reklamaatioiden käsittelyn koordinointi - Tuotannon raportoinnin kehitys - Tuotantoprosessien ja mittausmenetelmien kehittäminen - Tuotannon laaduntuottokyvyn seuranta ja kehitys - Yhteydenpito ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin - Osallistuminen tuotannon auditointiprosesseihin - EMS järjestelmän asiantuntijatehtävät mukaan lukien tuotannon työohjeiden päivitys ja katselmointi sekä EKT:n alueen työohjeiden seuranta. 	
Työturvallisuus ja Ympäristönsuojelu	<ul style="list-style-type: none"> - Huomioi työtehtäviin liittyvät turvallisuusnäkökulmat ja riskit. - Huomioi ympäristön pilaantumisen riskit ja toimii pilaantumista ehkäisevästi noudattamalla ympäristönsuojelusta annettuja ohjeita. 	

Toistuva sijaisuustoimi		
Muut tehtävät. Muut toimen ja esimiehen edellyttämät tehtävät, joilla voi olla merkitystä luokituksen kannalta		
Tarvittavat tiedot ja taidot	<p>Kuvaus, mitä tietoja ja taitoja tarvitaan ja mikä on itsenäisen harkinnan vapaaus ja vaativuus</p> <p>-vaadittava koulutustaso ja kokemusvuodet, -erityistiedot ja -taidot, -harkintatarve</p>	

- Tekninen peruskoulutus (teknikko tai AMK insinööri; kone, prosessi tai vastaava).
- Yli 5 vuoden kokemus. Erinomainen prosessien tuntemus. Tuotannon järjestelmien syvälinen hallinta. Laatuasioiden sisäistäminen.
- Kyky toimia itsenäisesti ja oma-aloitteellisesti yhtiön ja tuotantoprosessien parantamiseksi. Haasteellisten tehtävien hyvä ja nopea omaksunta sekä monitaitoisuus.
- Kyky toimia myös ryhmässä tehokkaasti eri sidosryhmien ja tuotantohenkilöstön kanssa.
- Tilastomatemaattisten menetelmien perusteiden tuntemus. Tietojenkäsittelyn ja tietojärjestelmien hyvä hallinta.
- Kohtalainen englannin kielen taito.
- Hyvä kokonaisuuden hahmottaminen ja hyvä kyky esittää asiat selkeästi. Lisäksi kohtalainen osaaminen tulosten raportoimisessa

Ratkaisujen ja päätösten vaikutukset Kuvaus, minkälainen vaikutus ratkaisulla ja päätöksillä on yrityksen talouteen tai toimintaan sekä kuinka laajalle ratkaisut ja päätökset vaikuttavat toimipaikalla.

- Tehdyillä ratkaisulla ja päätöksillä on kauaskantoisia vaikutuksia tuotantoprosesseihin, tuotteen laatuun ja ominaisuuksiin sekä käytettävyyteen aina asiakkaille asti.
- Reklamaatioiden väheneminen ja laaduntuottokyvyn parantaminen. Hylkäysten väheneminen, virhekustannusten ja läpimenoaikojen pienentäminen.

Vuorovaikutus Kuvaus, minkälaisia neuvonnan, opastamisen ja motivoinnin sekä neuvottelu- ja yhteistyötaitojen vaatimuksia tehtävään sisältyy.

- Tiivistä yhteistyötä kehitysinsinöörien, tuotanto-osastojen ja asiakkaiden kanssa erilaisissa kehitystehtävissä, projekteissa ja asiakastoimituksissa.
- Hyvää joustavuutta, projektimaisen työskentelyn omaksumista ja tiimityöskentelyä.

Tehtävä- ja johtamisvastuu Kuvaus, minkälaista erilaisten näkökohtien käsittelyä ja yhteensovittamista tehtävään kuuluu ja kuinka itsenäinen ja laaja tehtävä on. Kuvaus, minkälaista sitonaisuutta, aikapainetta tai yhtäaikaista tehtäviä toimessa esiintyy.

- Tarvittaessa kehitysprojektien itsenäinen suunnittelu ja toteutus.
- Useiden päällekkäisten töiden joustava yhteensovittaminen prosessien kulku huomioiden.
- Laatu- ja kustannustietoisuuden korostaminen.

Toimenkuv. hyväksyjät	Toimen hoitaja	Esihenkilö	Osastopäällikkö
Perehdyttäminen ja työnopastus suoritettu	Pvm.	Toimen hoitaja	Tallennuspäivä

LIITE 3: Toimihenkilön toimenkuva EKT työnjohtaja

Toimen hoitaja	Yksikkö/Osasto/iaos TU/Kuv/EKT	
Toimen nimi Vuorotyönjohtaja	Esihenkilön toimi Tuotantopäällikkö	
	Esihenkilön nimi	
Toimen hoitajan sijainen	Sijaisen toimi Tuotantoteknikko, VTJ	
Alaisten määrä - välittömät - kaikki	Välittömien alaisten tehtäviä: Polttoleikkaaja, viimeistelijä, viistäjä, koneis- taja, nosturinkuljettaja, lastaaja, panostaja, ko- nemaalaja, merkkaja, suikalelinjan käyttäjä	
Toimen perustarkoitus (miksi toimi on olemassa) Turvallisen vuorotoiminnan johtaminen EKT:n alueella siten, että asetetut tavoitteet työturvallisuuden, toimitusvarmuuden, kustannustehokkuuden, laadun ja määrän suhteen saavutetaan.		
Päätehtävät Alle 5 %:n aikaosuuksien päätehtäviä ei kuvata	Tehtävän selvitys Tarvittaessa yksityiskohtaisemmat selvitykset tehtävien sisällöstä	Aika- osuus % tarvitta- essa

<p>Turvallisuuden johtaminen</p>	<p>Valvoo ja kehittää oman vastualueen työturvallisuutta ja ennakoivaa turvallisuustyötä.</p> <p>Toiminnan perustana on turvallisuuden jatkuva parantaminen ja turvallisuusmyönteisen kulttuurin luominen. Sitoutuu turvallisuusperiaatteiden ja -tavoitteiden noudattamiseen päivittäisessä toiminnassa. Vastaa turvallisuustavoitteiden viestinnästä ja säännöllisestä seurannasta oman työryhmänsä kanssa. Valvoo työ- ja turvallisuusohjeiden noudattamista.</p> <p>Kehittää oman työryhmänsä turvallisuusasennetta kannustamalla turvallisuuteen päivittäisessä toiminnassa ja antamalla tunnustusta ja palautetta turvallisuutta edistävästä toiminnasta.</p>	
<p>Työnjohto ja esihenkilötyö</p>	<p>Tekee säännöllisesti työtehtävien riskienarviointia ja keskustelee päivittäin turvallisuudesta henkilöstön kanssa. Ennakoiva turvallisuustyö näkyy päivittäisessä toiminnassa ja esihenkilötyössä; turvallisuuspoikkeamien havainnointi ja turvallisuushavaintoilmoitusten tekeminen sekä turvakierroksien ja turvavarttien järjestäminen säännöllisesti</p> <p>Vastaa ja valvoo, että tuotannolliset tavoitteet saavutetaan vuoro/osastokohtaisesti. Tuotteen laatu on sovitun mukainen ja valmistus tehdään oikea-aikaisesti. Osallistuu tuotannon suunnitteluun yhdessä muun työnjohdon kanssa seuraamalla eri prosessipisteiden tuotantotilannetta. Sopii ja suunnittelee kunnossapitoseisokit oikeaan ajankohtaan yhdessä sidosryhmän kanssa.</p>	

<p>Prosessin toimintojen seuranta ja kehittäminen</p> <p>Jatkuva parantaminen</p>	<p>Vastaa prosessin toiminnasta. Seuraa prosessilaitteiden kuntoa ja tiedottaa poikkeamista sidosryhmille. Reagoi poikkeustilanteisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä tunnistaa ja käynnistää mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Huolehtii osaltaan energiatehokkuuden kehittämisestä alueella yhteistyössä tiiminsä kanssa</p> <p>Sitoutuu jatkuvan parantamisen periaatteisiin ja niiden noudattamiseen. Tehtäviin kuuluu myös keskeytysten ja muiden poikkeamien tutkiminen, juurisyiden löytäminen sekä ehkäisevien toimenpiteiden suunnittelu yhdessä oman työryhmän kanssa.</p> <p>Kannustaa ja opastaa henkilöstöä jatkuvaan parantamiseen ja toimintojen kehittämiseen. Toimintojen kehittäminen näkyy päivittäisessä toiminnassa.</p> <p>Keskustelee ja antaa palautetta säännöllisesti työn onnistumisesta. Säännöllisellä onnistumisen seurannalla ja palautteen antamisella on vaikutus työn merkitsevyyden ja työmotivaation parantumiseen. Osallistuu SSAB ONE-</p>	
<p>Toistuva sijaisuustoimi</p>	<p>Vuorotyönjohdon poissaolojen sijaisuudet sovittaessa.</p>	
<p>Muut tehtävät, joilla voi olla merkitystä luokituksen kannalta</p>		

Toimen hoitaja	Toimen nimi
Tarvittavat tiedot ja taidot	<p>Kuvaus, mitä tietoja ja taitoja tarvitaan ja mikä on itsenäisen harkinnan vapaus ja vaativuus</p> <p>-vaadittava koulutustaso ja kokemusvuodet, -erityistiedot ja -taidot, -harkintatarve</p>
	<p>Metallialan tekniikko – tai insinööri koulutus sekä laaja kokemus konepajan tai terästehtaan työjohtotehtävistä. Kykenee itsenäiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon sekä omaa hyvät neuvottelu – ja yhteistyötaidot. Tuntee työaikalain ja työsuojeluvastuun. Suoritetut työsuojelu – ja tulityökurssit.</p> <p>Tuntee käytössä olevat valmistusmenetelmät, kuten pintakäsittely, poltto – ja plasmaleikkaus, viisteitys, tarkastus, taivutus ja hitsaus. Tuntee valmistusprosessiin tilauksesta toimitukseen sekä hallitsee tehtävien hoidossa tarvittavat järjestelmät mm. SAP, IMS, Nestix, Arttu, MS-Office, Lotus Notes & Dema. Tunnettava asiakkaiden laatuvaatimukset ja niiden toteutuksen kokemuksen ja opiskelun kautta. Tuntee SSAB:n</p>
Ratkaisujen ja päätösten vaikutukset	<p>Kuvaus, minkälainen vaikutus ratkaisulla ja päätöksillä on yrityksen talouden tai toimintaan sekä kuinka laajalle ratkaisut ja päätökset vaikuttavat toimipaikalla.</p>
	<p>Ratkaisut, päätökset ja toiminta vaikuttavat turvallisuuteen, valmistusmääriin/kustannuksiin, tuottavuuteen ja laatuun sekä sitä kautta suoraan EKT:n taloudelliseen tulokseen. Toiminnalla on keskeinen vaikutus työturvallisuuden saralla sekä valmistuksen laatuun, oikea-aikaisuuteen ja koneiden käyttöasteeseen. Toiminnalla on tätä kautta suora vaikutus yksikön toimitusvarmuuteen ja asiakastyytyvyyteen.</p>
Vuorovaikutus	<p>Kuvaus, minkälaisia neuvonnan, opastamisen ja motivoinnin sekä neuvottelu- ja yhteistyötaitojen vaatimuksia tehtävään sisältyy.</p>
	<p>Tuotannon ohjaaminen tiiviissä yhteistyössä levyvalssaustuotannon, tuotannosuunnittelun, työsuunnittelun, kuljetussuunnittelun, kunnossapidon ja muiden tehtaan osastojen kanssa edellyttää jatkuvaa yhteydenpitoa, neuvottelua sekä toimintojen yhteensovittamista. Työryhmän työntekijöiden neuvonta, opastus ja motivointi on keskeinen osa tehtävää. Vastaa tuotantotilanteen tiedonvälityksestä ryhmän sisällä, sidosryhmille sekä tuotantopäällikölle. Tehtävässä vaaditaan neuvottelu – ja yhteistyötaitoja myös yhteydenpidossa laite – ja materiaalitöimittäjiin, asiakkaiden ja vieraiden opastuksessa, vastaanottotarkastuksissa, kehitys-</p>
Tehtävä- ja johtamisvastuu	<p>Kuvaus, minkälaista erilaisten näkökohtien käsittelyä ja yhteensovittamista tehtävään kuuluu ja kuinka itsenäinen ja laaja tehtävä on. Kuvaus, minkälaista sidonnaisuutta, aikapainetta tai yhtäaikaista tehtäviä toimessa esiintyy.</p>

Vastaa itsenäisesti siitä, että tuotantoa tehdään turvallisuus etusijalla valmistussuunnitelman mukaisesti ja sovittuja aikatauluja noudattaen. Valmistuksen tehokkuuden ja oikea-aikaisuuden hallitsemiseksi tehtävässä tulee olla jatkuvasti ajan tasalla tuotantotilanteesta. Poikkeamatilanteissa tulee tehdä nopeasti uudelleensuunnittelua, priorisointia ja toimintojen yhteensovittamista itsenäisesti sekä tarvittaessa yhteistyössä muun organisaation kanssa.

Tehtävä on erittäin laaja ja monitahoinen sekä vaatii jatkuvaa päällekkäisten asioiden yhteensovittamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedonkulun varmistaminen erittäin tärkeää.

Toimenkuv. hyväksyjät	Toimen hoitaja	Esihenkilö		Osastopäällikkö
Perehdyttäminen ja työnopastus suoritettu	Pvm.	Toimen hoitaja	Tallennuspäivä	