



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Tuotannon työohjestandardin kehittäminen ja prosessointi

Inna, Henri

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tuotannon työohjestandardin kehittäminen ja prosessointi

Henri Inna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2017

Henri Inna

Tuotannon työohjestandardin kehittäminen ja prosessointi

Vuosi 2017 Sivumäärä 36

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan standardi, eli eräänlainen runko työohjeille. Standardia hyödyntäen kohdeyritys rakentaa kaikki työohjeensa uuteen muotoon. Kohdeyritys on muovialan yritys, joka valmistaa muovituotteita arjen tarpeisiin sekä komponentteja ja pakkauksia eri teollisuuden aloille. Työ tehtiin yrityksen tuotevalmistuksen käyttöön.

Työ tähtää kehittämään tuotevalmistusta ja toimimaan tukena työntekijöiden työssä. Työ pyrkii myös ehkäisemään virheitä tuotannossa. Työ pienentää yrityksen osaamisen häviämisen riskiä tuomalla hiljaista tietoa näkyväksi dokumentoimalla, sekä saattamalla jo näkyvää tietoa uuteen, selkeämpään formaattiin. Tavoitteeseen pyritään uuden työohjestandardin avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee henkilöstöjohtamista, hiljaista tietoa, ohjeistamista sekä osaamisen kehittämistä. Aiheeseen tutustutaan tutkimalla aineettoman pääoman osa-alueita, erityisesti inhimillistä pääomaa, joka pitää sisällään myös ihmisten osaamisen. Teoriaosuudessa käydään läpi yleistä ohjeiden laadintaprosessia, jota myös sovellettiin itse tuotoksen tekovaiheessa.

Tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin teemahaastatteluja, joissa selvitettiin vanhojen työohjeiden ongelmia ja pyrittiin selvittämään, mitä parannuksia niihin haluttiin tehdä. Kerättyjen tietojen perusteella rakennettiin uusi standardi työohjeille. Standardiin tehtiin muutamia esimerkkiohjeita, joita yritys käyttää mallina, kun se rakentaa uudet työohjeet kaikille tuotteille.

Työn keskeisimmät tuotokset olivat uusi työohjestandardi, ja sen mukaan rakennetut malliohjeet. Työn hyöty yritykselle on se, että virheiden määrä tuotannossa vähenisi ja näin yrityksen tekemä tulos paranisi. Opinnäytetyön molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä lopputuotokseen.

Työohjeiden uusimisprojekti on nyt vasta saatu käyntiin ja yritykselle jääkin iso vastuu sen saattamisesta loppuun. Yrityksen vastuulle myös jää se, että uuden työohjestandardin mukaisen työohjeen sisältö pidettäisiin ajan tasalla. Työohjeet eivät myöskään korvaa perehdytystä ja työntekijän kokemusta, joten niiden ei tulisi olla ainoa tapa jolla työntekijää opastetaan työhön.

Asiasanat: Aineeton pääoma, Henkilöstöjohtaminen, Hiljainen tieto, Ohjeet, Osaaminen

Henri Inna

Development process of work instruction standard for production workers

Year	2017	Pages	36
------	------	-------	----

This practise based thesis aims to create a standard for work instructions. The target company then uses the standard to create new work instructions for all of their products. The target company is a plastic industry operator which manufactures different kinds of plastic products for everyday needs and components for different kinds of industries. This thesis was made for the production workers of the said company.

This thesis aims to develop product manufacturing, prevent mistakes and support the workers in their work. The thesis reduces the risk of loss of know-how by bringing tacit knowledge into explicit form by documenting and bringing existing explicit knowledge into a clearer format. This is done by using the work instruction standard.

The theoretical framework of this thesis contains information about human resource management, tacit knowledge, instructions and the development of know-how. The thesis handles intellectual capital, which human capital is a part of. Human capital contains the know-how of workers which is an essential part of this thesis. The process of creating work instructions is dealt with in the framework, which was applied when the work instruction standard was created.

Theme interview was the knowledge acquisition tool in this thesis. The purpose of the interviews was to figure out the problems with the old work instructions and come up with improvements to them. The new standard was created based on the information collected during the interviews. After the standard was finished, few work instructions were created as an example, which are going to help the company in the future when they bring all their work instructions into the new standard.

The most central product of the thesis was the new work instruction standard and the few instructions made as an example. The company benefits from this thesis by having less manufacturing errors caused by insufficient work instructions. Both parties, the company and the student, were happy with the outcome.

The project to renew work instructions has now only started, and the company is left with a big responsibility to finish it. The company must keep the new standard updated for it to be of any use. Instructions do not replace briefing or the experience of the worker, so they should not be the only way new employees are briefed to their work.

Keywords: Human resource management, instructions, Intellectual capital, tacit knowledge, know-how

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja yrityksen lähtökohdat	6
1.2	Toimeksiantaja	7
1.3	Työn tavoite ja rajausta	7
1.4	Työn merkitys toimeksiantajalle	8
1.5	Tärkeimmät käsitteet	8
1.5.1	Henkilöstöjohtaminen	8
1.5.2	Aineeton pääoma	9
1.5.3	Hiljainen tieto	9
1.5.4	Tietotaito ja osaaminen	9
2	Henkilöstöjohtaminen	10
2.1	Osaamisen kehittäminen	11
2.2	Osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio	12
3	Hiljainen tieto ja sen jakaminen	14
4	Työohjeet ja niiden laadinta prosessina	17
5	Työn toteutus	18
5.1	Työn tarpeen tunnistaminen ja työohjeiden lähtötilanne	19
5.2	Menetelmät	20
5.3	Työohjestandardin laatiminen ja ulkoasu	22
5.4	Esimerkkityöohjeet	22
5.5	Arviointi	23
5.6	Työn aikataulu	25
6	Pohdinta ja johtopäätökset	25
	Lähteet	27
	Kuviot	29
	Taulukot	30
	Liitteet	31

1 Johdanto

Opinnäytetyössä lähdetään liikkeelle aiheeseen liittyvään teoriaan tutustumisesta. Tietoperusta käsittelee pääosin henkilöjohtamista, ohjeistamista ja osaamisen kehittämistä. Aiheeseen tutustutaan tutkimalla aineettoman pääoman osa-alueita, erityisesti inhimillistä pääomaa, joka pitää sisällään myös ihmisten osaamisen. Lisäksi tutustutaan myös hiljaisen tiedon jakamiseen työohjeiden kautta. Lopuksi käsitellään työohjeita tiedon jakamisen tapana ja tutustutaan niiden laadintaprosessiin.

Tietoperustaa käsittelevän osuuden jälkeen selostetaan toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksen eteneminen vaihe vaiheelta. Tässä kappaleessa esitellään myös aikaansaatu lopputulos ja paneudutaan yrityksen antamaan palautteeseen, sekä käydään läpi muutamia jatkotoimenpiteitä ja kehitysehdotuksia yritykselle.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja yrityksen lähtökohdat

Yrityksellä on teollisessa tuotannossa satoja erilaisia muovituotteita, joita valmistetaan puhallusmuovaamalla sekä ruiskupuristamalla. Erilaisia työvaiheita on hyvin paljon ja ne vaihtelevat suuresti eri tuotteiden kohdalla. Ongelmaksi yrityksellä on muodostunut suuri virheiden määrä tuotannossa ja yleinen epätietoisuus joidenkin töiden vaiheista. Opinnäytetyön tarkoitus syntyikin oikeasta tarpeesta uusiin työohjeisiin, joita ryhdyttiin yhdessä yrityksen kanssa työstämään.

Yrityksen nykyiset työohjeet eivät vastaa aikaansa ja ovat epäkäytännölliset. Työohjeet löytyvät yrityksen sisäisestä tietojärjestelmästä, mutta ne ovat vanhat ja ne eivät ole tarpeeksi selkeät. Ongelmia on myös työohjeiden esitystavassa ja saatavuudessa, joihin opinnäytetyössä myös pyritään löytämään ratkaisuja.

Tämän kyseisen toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan standardi, eli eräänlainen runko, jonka mukaan tuotannossa olevien tuotteiden työohjeet tehtäisiin uudelleen. Kun standardi on saatu valmiiksi, tehdään malliksi uudet työohjeet muutamaa avain tuotteeseen. Valmiiden työohjeiden perusteella yritys voi uudistaa kaikkien muidenkin tuotteidensa työohjeet.

Idean opinnäytetyöhön sain yrityksen tuotantojohtajalta. Tiedustelin yrityksen tarvetta opinnäytetyölle työharjoitteluni aikaiselta esimieheltä, joka ohjasi minut tuotantojohtajan puolelle. Häneltä sain idean työohjestandardin tekemisestä, jota yritys oli jo pidemmän aikaa kaivannut. Aihe vaikutti mielenkiintoiselta ja innostavalta, sillä työstä olisi varmasti aitoa hyötyä toimeksiantajalle.

1.2 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimii lohjalainen muoviteollisuuden yritys Oy Plastex Ab. Yritys on perustettu vuonna 1936 nimellä ”Korurasia- ja kotelotehdas”. Vuonna 1943 muoviosasto eriytettiin ja nimettiin Oy Plastex Ab:ksi. Yhtiö aloitti toimintansa Lohjalla tällöin. Nykyään yhtiö valmistaa puhallusmuovattuja muovituotteita ja ruiskuvalutuotteita arjen tarpeisiin sekä komponentteja ja pakkauksia eri teollisuuden aloille. (Plastex.fi.)

	2011	2013	2014	2015	2016
Liikevaihto	5 249 000€	7 348 229€	4 581 170€	4 179 000€	7 770 000€
Liikevaihtomuutos	6,60%	-6,70%	-6,50%	-8,80%	24,00%
Tilikauden tulos	-29 000€	12 307€	-140 579€	-358 000€	260 000€
Liikevoitto	2,60%	3,60%	-0,10%	-5,90%	4,80%
Henkilöstö	39	32	28	29	35
Omavaraisuusaste	13,90%	32,80%	26,70%	21,40%	20,60%

Kuvio 1. Plastex numeroina 2011-2016 (is.fi/taloussanomat)

Yritys toimii pääosin Suomen markkinoilla ja kaikki tuotanto tapahtuu Lohjalla. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 35 henkilöä. Vuonna 2016 yritys onnistui kääntämään tappiollisen liike-toimintansa kannattavaksi. Kannattavuuden lisääntymistä selittää osin yrityksen tekemä yritysosto. Plastex osti neppisautoistakin tunnetun lelualan toimijan Hot Toys:in. (Plastex.fi.) Plastex on saanut yritysoston myötä lisää myyntiä myös hiljaisemmille vuodenajoille, sillä aiemmin yrityksen myynti on kohdistunut pääosin kevääseen ja kesään. Hot Toys:in tuotteisiin kuuluu niin talvi, kuin kesälelujakin. Tieto perustuu kirjoittajan omaan havainnointiin yrityksessä työskennellessään.

Plastexin tuotteita löytyy melkein jokaisen suomalaisen kodeista ja kesämökeiltä. Plastexin tunnetuimpia tuotteita ovat sen vesikanisterit, bensakanisterit, pakastepullot sekä kastelukannut. Yritys tuottaa yhteensä satoja erilaisia muovituotteita, ja monesta tuotteesta on vielä saatavilla useita eri värejä. (Plastex.fi.)

1.3 Työn tavoite ja rajaus

Tämän työn tavoitteena on saada aikaan konkreettisesti uudet työohjeet yrityksen tuotantoon. Työohjeiden tekeminen aloitetaan eräänlaisen standardin rakentamisella, jonka pohjalta heidän kaikkien tuotannossa olevien tuotteiden työohjeet tehtäisiin uudestaan. Työohjeiden kohderyhmäksi on rajattu Plastexin tuotannossa työskentelevät henkilöt. Yrityksen tuotannossa työskennellään kolmessa vuorossa, eli aamu-, iltana ja yövuorossa.

Opinnäytetyössä selvitetään, miten uudet työohjeet tulisivat toteuttaa ja mitkä asiat ovat oleellisia työohjeiden kannalta. Tarkoituksena on selvittää tärkeitä asioita työohjeista, kuten ohjeiden ulkoasua, esitystapaa ja saatavuutta. Opinnäytetyön päätavoite on uusien työohjeiden rungon teko.

Työn tavoitteena on pienentää yrityksen osaamisen häviämisen riskiä tuomalla hiljaista tietoa näkyväksi dokumentoimalla, sekä saattamalla jo näkyvää tietoa uuteen, selkeämpään formaattiin. Tavoitteeseen pyritään uuden työohjeen avulla.

Työn arviointi tapahtuu opinnäytteen kirjoittajan itsearviointina, sekä yrityksen antaman palautteen ja kirjallisen arvioinnin perusteella, jotka koskevat työn onnistumista ja sen käytettävyyttä.

1.4 Työn merkitys toimeksiantajalle

Työohjeiden hyödyt ovat selkeät. Kun työn tekemisen kannalta oleellinen tieto löytyy nopeasti ja tieto on selkeässä ja helposti ymmärrettävässä muodossa, on työn tekeminenkin itse työntekijälle mielekkäämpää. Yritys hyötyy luonnollisesti tehokkaasta toiminnasta, jolloin voidaan vapauttaa resursseja muun liiketoiminnan käyttöön. Opinnäytetyö ja sen teoriaisuus voivat tuoda yritykselle uusia näkemyksiä ja olla avuksi tulevaisuudessa muun toiminnan kehittämässä.

Työohjeiden kautta

osaamisen jakaminen on myös osa yrityksen riskienhallintaa. Hiljaista tietoa saadaan jaettua työohjeiden avulla, ja näin voidaan varmistaa osaaminen myös sairaustapauksissa tai muissa odottamattomissa työntekijöiden poissaoloissa. Yritykselle on tärkeää varmistaa osaaminen myös silloin, kun tämänhetkiset osaajat eläköityvät tai vaihtavat työpaikkaa. Työohjeet ovat osana varmistamassa yrityksen tulevaisuutta.

1.5 Tärkeimmät käsitteet

Työn tärkeimmät käsitteet ovat henkilöstöjohtaminen, aineeton pääoma, hiljainen tieto, tieto ja osaaminen.

1.5.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista. Johtamisen eri ulottuvuuksista tämä on se, joka saa eniten huomiota. Tästä johtuen on ajaututtu jopa väittämään, ettei muunlaista johtamista edes ole. Henkilöstöjohtamisen korostumiseen nyky-yhteiskunnassa on useita syitä. Syyksi voidaan katsoa esimerkiksi se, että viime kädessä ihminen on kaiken toiminnan

takana. Myös teknologinen kehitys ja korkea koulutustaso ovat nostaneet työn henkisen osuuden tärkeyttä. Hyvä henkilöstöjohtaja on sellainen henkilö, joka saa muut seuraamaan häntä ja hänen tahtoaan. (Kamensky 2015, 117-118.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy pääosin henkilöstöjohtamisen osa-alueista henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen. Työohjeiden tehtävänä yrityksessä on lisätä henkilöstön sitoutumista omiin tehtäviinsä, sekä luoda edellytykset mahdollisimman motivoivaan ja tuottavaan työskentelyyn. (Viitala 2013, 34-35.)

1.5.2 Aineeton pääoma

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation sellaisia resursseja, joita ei pääosin huomioida tilinpäätöksessä varallisuutena. Tällaisia niin sanottuja ”ei taloudellisia resursseja” ovat esimerkiksi yrityksen osaaminen, toimintatavat, yhteistyösuhteet ja asiakassuhteet. (IC Partners 2004, 5.)

Tässä työssä keskitytään aineettoman pääoman käsitteistä pääosin osaamiseen. Yksi osaamiseen vahvasti liittyvä osa on hiljainen tieto. Yksi työohjeiden tärkeimmistä tehtävistä on tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää kaikille.

1.5.3 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto nähdään yhteisenä ja jaettuna tietopohjana, ja eräänlaisena sosiaalisena omaisuutena. Sitä pidetään kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden jaettuna omaisuutena. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka tieto on jokaisen henkilökohtainen ominaisuus, on se kaikki kuitenkin yrityksen sisällä ja sen käytössä osajien kautta. Hiljainen tieto on yleensä ammatilaisiin liitetty käsite, mutta kuitenkin sillä ei ole yhtä selkeää määritelmää. (Toom, Oinismaa, & Kajanto 2008, 34.)

Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiaan sidonnaista, ja sitä on hyvin hankala pukea sanoiksi. Yksi tapa luonnehtia hiljaista tietoa on kutsua sitä ammatillaisen ”näppituntumaksi”. Hiljaisen tiedon voidaan ajatella koostuvan työntekijän: Kokemuksista, uskomuksista, mielikuvista, näkemyksistä, kulttuurisesta tiedosta, arvoista, tunteista sekä hankitusta ammattitaidosta, koulutuksesta ja osaamisesta. Hiljainen tieto ilmenee kaikissa ihmisen toimissa, niin puheissa kuin teoissakin. (Juusela 2011.)

1.5.4 Tietotaito ja osaaminen

Työntekijän ammatillisella tietotaidolla tarkoitetaan kokemusten ja kouluttautumisen kautta hankittua osaamista. Tietotaidon voidaan ajatella vastaavan kysymykseen: Mitä työntekijän

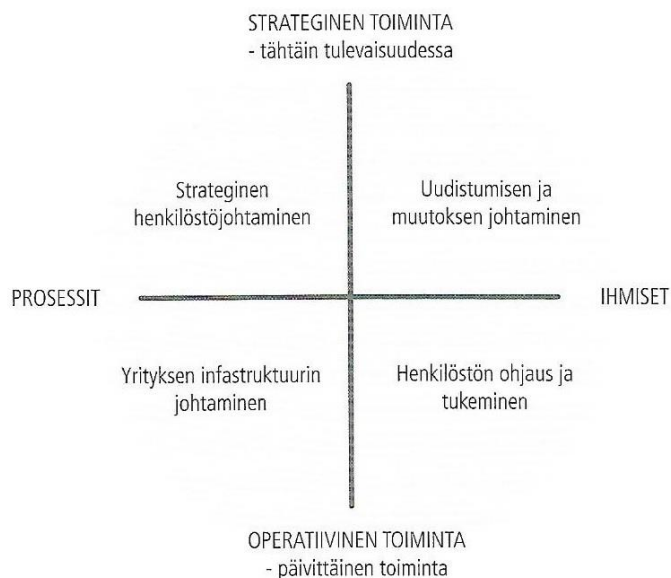
pitää osata työssään? Tietotaito on välttämätön ehto yksilön suoriutumiseksi työtehtävistä. (Juusela 2011.)

Osaamisesta puhutaan monimuotoisena ilmiönä. Yksilön osaaminen pitää sisällään tietoa ja taitoa sekä asennetta, jolla saavutetaan asetetut tavoitteet ja suoriudutaan tehtävistä. Osaaminen ei ole pelkkää kirjaviisautta, vaan siihen kuuluu myös käytännön kokemusta, sekä kykyä löytää tietoa ja tietäjiä, solmia kumppanuussuhteita ja toimia erilaisissa verkostoissa. (Valtiokonttori 2008.)

2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tärkeimmät tehtävät voidaan jakaa kuvion 2 mukaisesti neljään alueeseen. Jako tapahtuu aikajänteen ja toiminnan kohteen mukaan. Aikajänne vaihtelee tulevaisuuteen tähtäävän strategisen toiminnan ja päivittäiseen toimintaan keskittyvän operatiivisen toiminnan välillä. Toiminnan kohde taas vaihtelee henkilöstöjohtamisen eri prosesseista itse ihmisiin, eli suoraan työntekijöihin vaikuttaviin toimiin. Näiden henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksien avulla saadaan määriteltyä sen neljä tärkeintä tehtävää. Nämä ovat tulevaisuuteen tähtäävät toimet, jotka koostuvat strategisesta henkilöstöjohtamisesta sekä uudistumisen ja muutoksen johtamisesta, kun taas päivittäiseen toimintaan tähtäävät toimet koostuvat yrityksen infrastruktuurin johtamisesta sekä henkilöstön ohjauksesta ja tukemisesta. (Viitala 2013, 34-35.)

Näistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä, tämä opinnäytetyö keskittyy pääosin henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen. Työn tehtävänä yrityksessä on lisätä henkilöstön sitoutumista omiin tehtäviinsä, sekä luoda edellytykset mahdollisimman motivoivaan ja tuottavaan työskentelyyn. (Viitala 2013, 34-35.) Työohjeet auttavat näiden tehtävien toteuttamisessa.



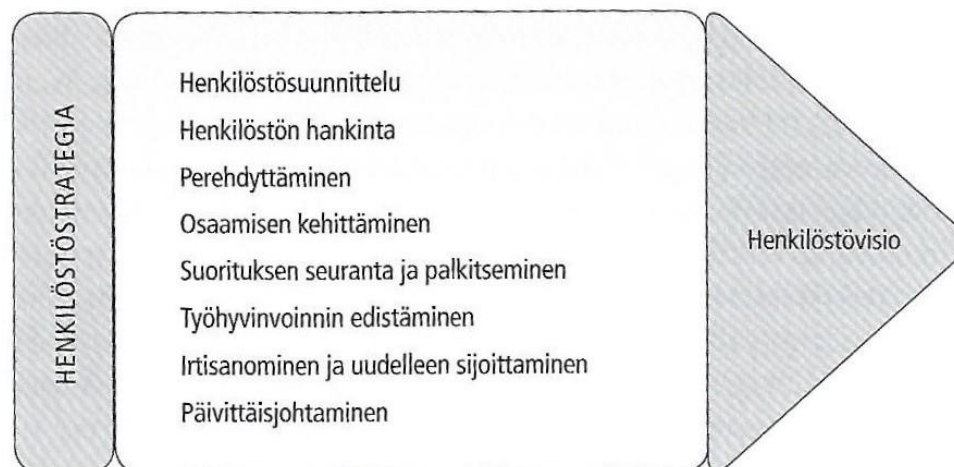
Kuvio 2. Henkilöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Viitala 2013, 34)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen seuraa vahvasti niitä strategisia valintoja, jotka ohjaavat koko organisaation liiketoimintaa. Henkilöstövoimavarat voidaan laskea oleelliseksi lähtökohdaksi, minkä varassa yrityksen strategisia valintoja voidaan tehdä. Henkilöstöjohtaminen ja muu liiketoiminnan johtaminen ovatkin tiiviisti nivoutuneet toisiinsa. Parhaimmillaan henkilöstöjohtamista ohjaa yrityksen liiketoimintastrategia, ja sen tavoitteet sekä päämäärät. Henkilöstöstrategiaksi kutsutaan sitä yleisen tason ohjenuoraa, jolla yritys turvaa sen liiketoiminnan mahdollistavan osaavan henkilöstön. Yrityksen liiketoimintastrategiaan liittyy vahvasti yrityksen liiketoimintavisio, joka ohjaa sen kehityssuuntaa tulevaisuuteen. Myös henkilöstöjohtamista ohjaa siihen liitetty henkilöstövisio. (Viitala 2013, 24.)

Henkilöstöstrategian avulla henkilöstöä tulee kehittää pitkän aikavälin tähtäimellä niin, että liiketoimintastrategian toteuttaminen muuttuvassakin ympäristössä on mahdollista. Tarve henkilöstöstrategialle ei vähene, vaan sen täytyy olla jatkuvaa. Toimivan henkilöstöstrategian avulla yritys pystyy sopeutumaan ennakoivasti jatkuvaan muutokseen. On tutkittu, että yrityksen tulos paranee, kun sillä on toimiva ja liiketoimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia. (Kesti 2013, 38.)

2.1 Osaamisen kehittäminen

Kuvion 2 mukaisessa henkilöstöstrategian jaottelussa osaamisen kehittäminen, johon opinnäytetyö oleellisesti liittyy, on mainittu erikseen yhtenä strategian osa-alueena. (Viitala 2013, 24). Jotta yrityksessä on osaava henkilöstö, edellyttää se organisaatiolta selkeää strategiaa esimiesten ja henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä (Kallasvuori, Koski, Kyronseppä & Kärkkäinen 2012, 97).



Kuvio 3. Henkilöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

Viitalan mukaan (2013, 182-183) osaamisen kehittäminen saa alkunsa osaamisen tunnistamisesta ja sen arvioinnista. Tämä tapahtuu osaamiskartoituksen avulla, jossa selvitetään yrityksen työntekijöiden osaamisen tasoa ja kehityssuuntaa. Kartoitus voi tapahtua esimerkiksi lomakkeen avulla ja sen suurin hyöty on osaamisen kehittymisen oikea suuntautuminen.

Henkilöstön osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen ja sen lisääminen ovat organisaatioiden yksi tärkeimmistä tehtävistä. Tämä mahdollistaa tuottavuuden, kehittymisen ja menestymisen nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Osaamisen kehittämisen voidaan ajatella vaikuttavan suoraan organisaation tulokseen ja sen yleiseen tuottavuuteen. Työohjeet voivat olla osa työhön opastamista, sekä osaamisen kehittämistä. (Grönfors 2010, 48.)

2.2 Osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio

Hyppäsen (2013, 110) mukaan yksi johtamisen tärkeimmistä tavoitteista on organisaation taloudellinen menestys. Kun johdetaan ihmisiä, on tärkeää kiinnittää huomiota osaamiseen, työskentelytapoihin, motivaatioon sekä asenteeseen. Jotta yritys pystyisi tuottamaan asiakkaiden mielestä haluttuja tuotteita ja palveluita, on näiden tekijöiden oltava yrityksen kannalta oikeanlaisia. Yrityksen kannattavuus pohjautuu tyytyväisten asiakkaiden kautta syntyvään liikevaihtoon, joten osaaminen ja sen hyödyntäminen ovat kriittisiä menestystekijöitä.

Yksinkertaisimmillaan yrityksen toiminta perustuu siihen, että henkilöstön ydinosaaminen kytetään erilaisten prosessien avulla muuntamaan tuotteiksi ja palveluiksi, joista asiakas saa arvoa itselleen. Tästä syystä perushuomiota tulisi kiinnittää yrityksen toimintoprosesseihin, eikä

ainoastaan lopputuotoksiin, eli tuotteisiin ja palveluihin. (Saarala & Saarala 2003, 34.) Opin näytetyö tähtääkin organisaation toimintoprosessien parantamiseen uusien, selkeämpien työohjeiden kautta.

Osaamisen johtamisen peruseriaate on herättää ja ylläpitää työntekijöiden kiinnostusta heidän omaan työhönsä sekä koko organisaation toimintaan ja toimintamenetelmiin. Jotta osaamisen johtaminen olisi tehokasta, on yrityksen ylintä johtoa myöten oltava kiinnostunut organisaation osaamisesta ja myös sen kehittamisestä. Oleellista on, että organisaatiossa olisi hyvä käsitys siitä, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan lyhyellä sekä pidemmälläkin ajanjaksolla. On tärkeää tietää yrityksen tämänhetkinen osaamisen taso, ja mitkä ovat kenenkin työntekijän tärkeimmät osaamisalueet. Kun osaamista ja uran kehittämistä ollaan suunniteltu, auttaa se ihmisiä jaksamaan paremmin arkisessa aherruksessaan. Siksi henkilöstön kehityssuunnitelmat ja niiden pitäminen ajan tasalla onkin erityisen tärkeää. Hyvien suoritusten huomioiminen ja niistä palkitseminen auttaa myös motivoimaan työntekijöitä. (Grönfors 2010, 47.)

Kun yritystä ja sen osaamista pyritään kehittämään, täytyy kehittämistoimien olla suunnitelmallisia. Esimerkiksi työntekijöiden työnkierto ei välttämättä palvele oppimista, jos tarkoituksenmukainen ohjaus ja oppiminen ei ole sisällytetty prosessiin. (Hätönen 2000, 58.) Jotta saataisiin aikaiseksi vahvan osaamisen ja kehittämisen yrityskulttuuri, täytyy yrityksellä olla hyvä oppimisen systematiikka. Jos hyvää systematiikkaa ei löydy, saattaa yrityksen kehittymisen olla epätasaista ja hajanaista. Tällöin jatkuva kehittäminen todennäköisesti hiipuu ja se jää totuttujen tapojen ja rutiinien jalkoihin. (Kamensky 2015, 191.)

Organisaation osaamista voidaan kehittää seuraamalla oppivan organisaation periaatteita. Itse oppivan organisaation käsite on monimuotoinen ja laaja. Se kuvaa organisaatiota, jossa työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään ja saavuttaa asettamia tavoitteita. Oppivassa organisaatiossa on käytössä uudenlaisia ajattelumalleja ja työntekijät puhaltavat yhteen hiileen ja oppivat yhdessä. (Hyppänen 2013, 111.) Alla olevassa taulukossa on esitelty oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä.

Oppivan organisaation keskeiset tekijät:

– tiimityö ja tiimissä oppiminen
– järjestelmällinen ajattelu
– vapaa tiedonkulku pysty- ja vaakatasossa molempiin suuntiin
– koko henkilöstön jatkuva kehittäminen
– kehittymisen ja oppimisen palkitseminen
– jatkuva työtapojen ja prosessien kehittäminen
– hajautettu päätöksenteko ja osallistuva johtaminen (=valtuuttaminen)
– oppimista tukeva organisaatiokulttuuri
– organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan

Taulukko 1. Oppivan organisaation keskeiset tekijät (Kauhanen 2010, 159)

Organisaatiot, ja niiden kautta myös työt, ovat kehittymässä nopeaa vauhtia entistä tietoin-
tensiivisemmiksi. Tästä johtuen organisaatioiden täytyy olla valmiita oppimaan ja uudistu-
maan. Uusien näkökulmien löytäminen päivittäisiin toimiin on entistä tärkeämmässä roolissa
nyky-yhteiskunnassa. Jotta uusia näkökulmia saataisiin esille, edellyttää se onnistunutta vuo-
ropuhelua kaikkien organisaatiossa työskentelevien ihmisten välillä. (Toom, Oinismaa & Ka-
janto 2008, 230-231.)

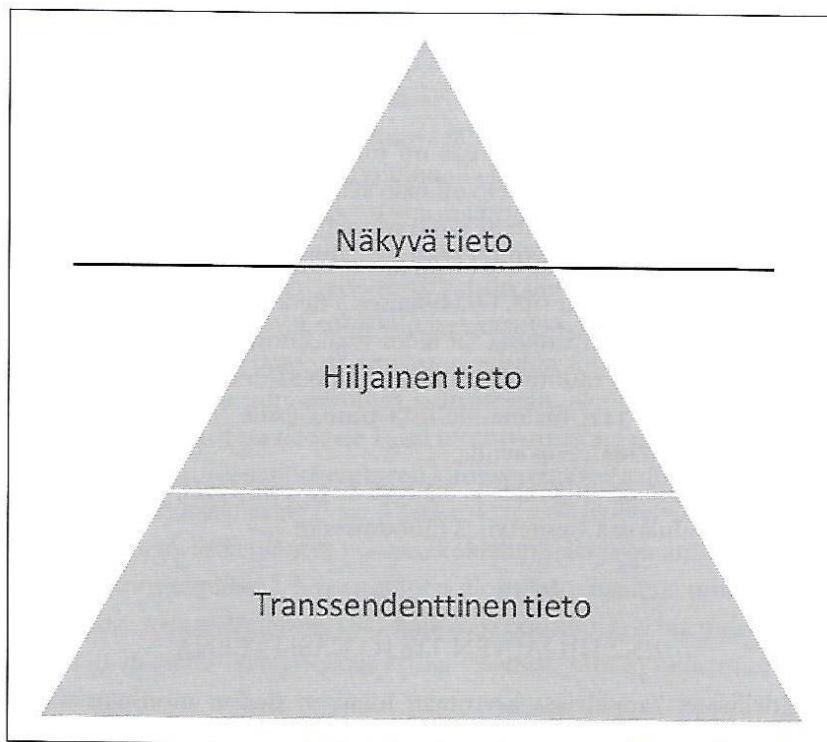
Organisaation oppiminen tapahtuu parhaiten, kun itse työntekijät ovat motivoituneita oppi-
maan. Henkilöstö on motivoituneempaa oppimaan silloin, kun heillä on tunne, että he saavat
aidosti vaikuttaa heidän omaan oppimisprosessiinsa. Tunne voidaan saada aikaiseksi tukemalla
organisaation oppimista ja tarjoamalla mahdollisuuksia siihen. (Adams 2007, 294.) Kun hen-
kilö oppii työssä, kehittyy samalla organisaation toimintatavat ja yhteistyökäytänteet (Oinis-
maa 2007, 88).

3 Hiljainen tieto ja sen jakaminen

Käytännössä hiljaista tietoa voidaan määritellä osaamiseksi, joka sisältää erilaista tietoa ja
kokemuksia. Voidaankin ajatella, että hiljainen tieto on näkyvän, kuvattavissa olevan tiedon
vastakohta. Hiljaista tietoa on vaikea tunnistaa ja sen siirtäminen osajalta toiselle voi olla
haasteellista. Hiljainen tieto on lähemmin yhteydessä käytännön taitoihin kuin teoreettiseen
tietoon. Käytännön taidot voidaan määrittää esimerkiksi kykyä soveltaa tietoa omassa työs-
sään ja se pitää sisällään erilaisia osa-alueita, kuten esimerkiksi ne taidot, jotka työntekijä
tarvitsee suoriutuakseen työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Toinen osa-alue liittyy ih-
misten kanssa toimimiseen erilaisissa tilanteissa ja kykyyn valita juuri sopivat yhteistyökump-
panit, jotta paras työtulos saavutetaan. Yleensä ajatellaan, että hiljaisen tiedon haltijat ovat

juuri ne kaikista kokeneimmat työntekijät, joiden arvot ja tavoitteet ovat tasapainoiset. (Toom, Oinismaa & Kajanto 2008, 238.)

Tietoa voidaan jakaa kolmeen osaan kuvion 4 mukaisesti. Tietopyramidin huipulla on näkyvä tieto, joka on vain pieni osa kaikkea tietämystä. Pyramidin alaosa koostuu hiljaisesta tiedosta, joka on jaettu kahteen osaan hiljaiseen tietoon ja transsendenttiseen tietoon. Tämän mallin mukaan hiljainen tieto on jo henkilöllä käytössä. Transsendenttinen tieto voidaan nähdä ikään kuin hiljaisen tiedon esimuotona. Se pitää sisällään erilaisia aistimuksia ja tunteuksia, jotka ajan kanssa päätyvät osaksi tietämystä ja tulevat osaksi henkilön hiljaista tietoa. Virtainlahden mukaan transsendenttinen tieto on eräänlainen kyky aistia uusia mahdollisuuksia. Hän sanoo esimerkissään, että hyvä johtaja pystyy aistimaan tulevia tilanteita ja toimii ennakoivasti uusien tilanteiden mukaan. (Virtainlahti 2009, 45.) Opinnäytetyö käsittelee osittain kaikkia tiedon ulottuvuuksia, mutta tärkein fokus on näkyvässä tiedossa, sillä työohjeet ovat osa organisaation näkyvää tietoa.



Kuvio 4. Tiedon ulottuvuudet (Virtainlahti 2009, 45)

Alla olevasta taulukosta nähdään mitä näkyvä ja hiljainen tieto on organisaatiossa. Työohjeet tulevat osaksi yrityksen näkyvää tietoa, mutta on kuitenkin tärkeää sisällyttää niihin hiljaisen tiedon osia, kuten esimerkiksi kokemusta, havaintoja työvaiheista ja yleisiä käytäntöjä työpaikalla.

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset, säännöt	käytäntö
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	psykologinen silmä
internet, intranet	tilanneherkkyys
kirjallisuus	kokemus
dokumentit	aistihavainnot
teoriat	”mutu”
jne.	kädentaidot
	jne.

Taulukko 2. Näkyvä ja hiljainen tieto organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46)

Kuten taulukostakin voidaan nähdä, pelkän havaittavan eli näkyvän tiedon lisäksi organisaatioissa on hyvin paljon piilossa olevaa, niin sanottua hiljaista tietoa, joka sisältää osaamista ja kokemusta. Kun nämä kaksi tiedon ulottuvuutta ovat vuorovaikutuksessa, johtaa se uuden tiedon syntymiseen (Ruohotie 1997, 53). Opinnäytetyön tarkoituksena on uuden tiedon tuottaminen työohjeen muodossa.

Organisaation sisäisen tiedon jakamisen perimmäisenä tarkoituksena on antaa tietoa, jota työntekijät tarvitsevat työssään (Oinismaa 2007, 23). Kun puhutaan hiljaisen tiedon jakamisesta, muuttuu tilanne haastavammaksi. Hiljaista tiedon jakaminen tapahtuu yleensä yhteistyössä muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutus ja puhuminen ovat oleellisia asioita kaiken tiedon, niin kuin myös hiljaisen tiedon jakamisessa. Keinoja tämänkaltaiseen tiedon jakamiseen ovat esimerkiksi asioista kyseleminen ja puhuminen, erilaiset projektit, tiimi- ja parityöskentelyt, työhön perehdyttäminen, mentorointi sekä työparien vaihtaminen. (Toom, Oinismaa & Kajanto 2008, 240.) Kun hiljaista tietoa ikään kuin eletään yhdessä, tieto ja osaaminen siirtyvät siinä samalla (Toom, Oinismaa & Kajanto 2008, 206).

Toinen tätä opinnäytetyötä lähempänä oleva tapa siirtää hiljaista tietoa, on tehdä siitä näkyvää tietoa. Tämä tapahtuu muuttamalla hiljaista tietoa sanoiksi tai tekstiksi (Toom, Oinismaa & Kajanto 2008, 208), jota työohjeetkin ovat. Teksti antaa rakenteen merkitykselle, kommunikaatiolle ja ajatukselle (Toom, Oinismaa & Kajanto 2008, 89). Työohjeiden voidaan ajatella olevan osa työhön perehdyttämistä, ja jopa mentorointiakin.

4 Työohjeet ja niiden laadinta prosessina

Opinnäytetyön tekijän mielestä työohjeiden tehtävänä on olla tukena arkisessa työskentelyssä. Ne opastavat ja muistuttavat työntekijöitä työprosessin vaiheista. Kohdeyrityksessä työohjeita käytetään niin uusien työntekijöiden opastamisessa, kuin vanhojenkin työntekijöiden muistin tukemisessa. Ohjeet voivat myös auttaa ongelmanratkaisussa ja yleisessä työn laadun parantamisessa. Yleisesti työohjeiden tulee palvella sitä yritystä, missä ne ovat käytössä ja ne täytyykin tehdä organisaatiokulttuurin mukaiseksi, jotta niistä saataisiin suurin hyöty irti.

Puhuttaessa työn ohjeistamisesta on tärkeää muistaa, että ohjeet eivät saa elää omaa elämäänsä, vaan niiden täytyy todella ohjata työn tekemistä ja parantaa sen laatua käytännön tasollakin. Tavanomaisia ohjeistettavia asioita ovat:

- yrityksen laatutavoitteiden mukaiset työohjeet ja -tavat
- prosessien kuvaukset ja toimintaohjeet
- turvallisuusohjeet

Jos ohjeissa on puutteita, tai ne eivät vastaa käytännön tarpeita, tulee niitä parantaa. (Kesti 2005, 66.)

Prosessi lähtee aina käyntiin työn tarpeen määrittämisestä. On oleellista miettiä aluksi tämänhetkisiä toimintatapoja. Näin voidaan helpommin miettiä, mitkä olisi niitä toimintatapoja, jotka olisivat yrityksen kannalta kannattavampia. Näin saadaan aikaiseksi muutos huomommasta parempaan. (Kesti 2013, 131.) Tässä kyseisessä työssä työohjeiden laatimissuunnitelman tärkeimmät kohdat ovat:

1. oppija -työntekijä kenelle ohje tullaan suunnittelemaan
2. tavoitteet ohjeelle -miksi tehdään uusi ohje
3. ohjeistuksen strategia -miten asia opitaan parhaiten
4. arviointi -kuinka hyvin ollaan päästy asetettuihin tavoitteisiin.

Näihin päädyttiin kohdeyrityksen kanssa järjestetyssä palaverissa.

Ohjeiden laadintaprosessi voidaan Morrisonia, Rossia & Kempin mukailleen (2001, 6) jakaa yhdeksään eri vaiheeseen:

1. tunnista ongelmat ja määrittele päämäärät prosessille
2. tutki kohderyhmää joka tulee ohjetta käyttämään, ja tee ohje sen mukaiseksi
3. tunnista asia ja ne komponentit, joista tehtävät koostuvat
4. määrittele tavoitteet ohjeelle
5. järjestä ohjeen sisältö halutulla tavalla
6. laadi strategia, jolla ohjeen tavoitteet saavutetaan
7. suunnittele viesti ja tee ohje
8. kehitä arviointimenetelmä ohjeen toimivuudelle
9. valitse resurssit ohjeen tukemiseksi ja oppimistapahtumalle

Prosessissa on yhdeksän kohtaa, mutta aloituspiste ei välttämättä ole ensimmäinen kohta, vaan voidaan edetä oman suunnitelman mukaisesti. Myöskään kaikkia kohtia ei tarvitse huomioida, mikäli ohjeiden laatija on esimerkiksi aika- tai resurssirajoitteinen. On myös mahdollista, että ohjeen tavoitteet tulevat selkeiksi vasta, kun ollaan viestin kehitysvaiheessa, jolloin täytyy kulkea prosessissa taaksepäin. (Morrison, Ross & Kemp 2001, 7.)

5 Työn toteutus

Tässä kappaleessa keskitytään työn toteutuksen kuvaamiseen ja käydään läpi työn etenemisen vaihe vaiheelta. Oleelliset vaiheet ovat alkutilanne, eli uusien ohjeiden tarpeen tunnistaminen, tiedonkeruu, standardin luominen ja muutaman esimerkin ohjeen tekeminen, sekä työn arviointi.

Työohjestandardin laadintaprosessia voidaan kuvata Morrisonia ym. (2001, 6) mukailten. Vaiheet on kuvattu alla olevassa taulukossa. Vaiheet eivät välttämättä kulkeneet järjestyksessä, vaan välillä jouduttiin palamaan taaksepäin tai hyppimään joidenkin vaiheiden yli.

Ongelmien tunnistaminen ja prosessin päämäärät	Ongelmat vanhoissa ohjeissa selvitettiin teemahaastattelujen yhteydessä. ja määriteltiin samalla päämäärät standardin rakentamisen prosessille
Kohderyhmän tutkiminen	Kohderyhmää tutkittiin haastattelemalla ja seuraamalla heidän työntekoaan
Tavoitteiden asettaminen	Tavoitteet uudelle standardille asetettiin jo hyvissä ajoin ennen työn aloittamista. Yrityksellä oli jo jonkinlainen näkemys siitä, millainen ohjeen tulisi olla
Sisällön määrittäminen	Ohjeen sisältö määrittyi jo ennalta tiedetyistä asioista, jotka täytyy ohjeesta löytyä, sekä haastatteluista kerättyjen tietojen perusteella
Strategia tavoitteiden saavuttamiseksi	Keinot, jolla haluttuun päämäärään pyrittiin, oli tiedonkeruu haastatteluilla, sekä standardin rakentaminen kerätyn informaation pohjalta
Ohjeen tekeminen	Ohje laadittiin kerätyn informaation perusteella ja pyrittiin rakentamaan sen sellaiseksi, kun tuotteen loppukäyttäjä sen haluaa ja tarvitsee
Arviointimenetelmän kehittäminen	Päätettiin, että arviointi perustuu yrityksen antamaan palautteeseen standardista ja sen koko kehitysprosessista, sillä rakennettujen malli työohjeiden testaaminen ei tule onnistumaan käytännön syistä

Taulukko 3. Prosessin vaiheet Morrisonia ym. (2001, 6) mukailten

5.1 Työn tarpeen tunnistaminen ja työohjeiden lähtötilanne

Yrityksen vanhojen työohjeiden suurin ongelma oli varmastikin se, että niitä ei päivitetty tarpeeksi useasti. Tuotannossa olevien tuotteiden pakkaustavat tai laatuvaatimukset saattavat hyvinkin muuttua, eivätkä nämä muutokset ole aina näkyneet työohjeissa. Tästä syystä asennoituminen työohjeisiin on muuttunut sellaiseksi, että niiden lukemisesta ei katsota olevan

mitään hyötyä, sillä niissä oleva tieto ei kuitenkaan ole paikkaansa pitävää tai ajan tasalla. Yrityksessä on saatava aikaan asennemuutos ja uusi työohjestandardi tulee avuksi tähän.

Vanhat työohjeet olivat hankalasti luettavissa, eikä kirjoitusasu ollut selkeä. Toiveena yrityksellä olikin, että saataisiin standardi työohjeisiin. Kun kaikki työohjeet on rakennettu samantyyppiseen pohjaan, helpottaa se työntekijöitä lukemaan ja tulkitsemaan ohjeita. Vaikka tuote ja työvaiheet olisivat kokonaan erilaisia, olisi ohjeet kuitenkin jokaiselle tuotteelle samantyyppisellä rakenteella.

5.2 Menetelmät

Tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin teemahaastatteluja, joissa selvitettiin vanhojen työohjeiden ongelmia ja mitä parannuksia niihin haluttiin tehdä. Menetelmäksi valittiin haastattelut, koska ne olivat käytännössä ainoa tapa, jolla haluttua tietoa voitiin saada selville. Otoksena oli noin 15 henkilöä, joista suurin osa oli tuotannon työntekijöitä. Mukaan mahtui myös muutamia toimihenkilöitä ja yrityksen toimitusjohtaja. Työn kannalta oli ensisijaisen tärkeää kuulla tuotannon työntekijöiden kommentteja vanhoista ohjeista ja parannustoiveista niihin, sillä he ovat se kohdeyleisö, joka tulee uutta ohjetta käyttämään.

Haastatteluihin osallistuville annettiin kysymykset (liite 1) etukäteen, jotta he osaisivat vastata mahdollisimman laajasti ja kattavasti selvitettäviin asioihin. Ensimmäiset haastattelut tapahtuivat 7.6.2017. Haastattelut aloitettiin ensiksi palaverina muutamien yrityksen toimihenkilöiden, sekä tuotantojohtajan kanssa. Palaverissa käytiin läpi vanhojen ohjeiden ongelmakohtia ja parannusehdotuksia niihin. Toimihenkilöiden palaverin jälkeen siirryttiin tehtaan puolelle haastattelemaan noin viittä tuotantotyöntekijää. Nämä haastattelut olivat melko nopeita ja tapahtuivat käytännössä työntekijän työn ohessa. Pääpainona oli selvittää mitä mieltä työntekijä oli vanhoista ohjeista ja mitä parannuksia hän toivoisi uusiin ohjeisiin. Haastateltavat henkilöt tuotannosta pyrittiin valitsemaan siten, että saataisiin mahdollisimman kattavasti tietoa. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että valittiin työntekijöitä jotka ovat olleet talossa pitkään, sekä muutamia sellaisia, jotka olivat vasta aloittaneet työskentelyn yrityksessä.

Kohdeyrityksessä työtä tehdään kolmessa vuorossa ja vuorot vaihtelevat viikoittain. Jotta kattavuutta saataisiin työhön lisää, haastateltiin vielä työntekijöitä toisesta vuorosta ja nämä haastattelut tapahtuivat 15.6.2017. Tällöinkin valittiin noin viisi henkilöä haastateltavaksi samoin perustein.

Haastateltavat valittiin yhdessä tuotantojohtajan kanssa ja valinnan jälkeen haastattelut aloitettiin. Haastateltaville annettiin samat kysymykset, kuin toimihenkilöillekin (liite1). Kuiten-

kaan kaikkia kysymyksiä ei käyty laajasti läpi ja kysymykset toimivatkin vain eräänlaisena keskustelun herättäjänä. Haastattelutilanteessa pyrittiin selvittämään työntekijöiden käyttökemuksia vanhoista työohjeista ja pyydettiin heitä esittämään parannusehdotuksia uusiin. Aluksi haastateltavat yleensä eivät osanneet kertoa paljoa työohjeista, ja suurin osa sanoi vanhojen ohjeiden olevan riittävän hyvät. Kuitenkin kun esitettiin kysymys olisiko esimerkiksi kuvista apua tietyissä epäselvissä tilanteissa, vastaus oli poikkeuksetta kyllä. Kun haastateltiin jo kauemmin talossa olleita työntekijöitä, saattoi heilläkin olla vaikeuksia kuvata ongelmia työohjeissa. He saattoivat kokea osaavansa tehdä työnsä ilman ohjeitakin, eikä siitä syystä niitä useasti edes lue.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, toivoisivatko he, että työohjeet olisivat jotenkin eri lailla esillä, oli vastaus pääsääntöisesti ei. Tuotannon työntekijät ovat tottuneet siihen, että ohjeet löytyvät tulostettuna työpisteiltä ja he halusivat säilyttää tämän käytännön. Mielestänikin tulostetut ohjeet toimivat hyvin, mikäli ne on muistettu tulostaa ja ne ovat aina saatavilla. Ohjeiden tulostamisen helppous työpisteille on myös yksi syy miksen en lähtisi muuttamaan tätä käytäntöä, ainakaan vielä. Erilaiset opetusvideot ja digitaalinen opetusmateriaali kuulostavat jännittäviltä ja voivat olla toimiviakin ratkaisuja, mutta tässä tapauksessa ajan ja resurssien rajoittamana tyytyisin kuitenkin tuloste ohjeisiin. Myös hyötynä vanhan tavan säilyttämisessä on se, että uudet ohjeet saadaan nopeasti käyttöön, eikä ongelmia synny uusien tapojen opettelemisesta.

Henkilökohtaisesti haastattelijana oletus oli sellainen, että uudet työntekijät osaisivat sanoa parhaiten, mitä parannuksia he toivoisivat ohjeilta ja mitä mahdollisia puutteita niissä on. Kuitenkin kävi niin, että pisimpään talossa olleet henkilöt osasivat parhaiten kertoa mitkä asiat ovat oleellisia työohjeessa. Todennäköisesti tätä ilmiötä selittää se, että he ovat nähneet missä kohdissa uudet työntekijät tekevät eniten virheitä.

Toimihenkilöiden palaverissa tuli esille muitakin yrityksen ongelmia, jotka eivät liittyneet välttämättä itse työohjeeseen, mutta niitä haluttiin korjata uudella työohjeella. Yhtenä suurena ongelmana on ollut tiedonkulku vuorojen välillä. Yrityksen antaman esimerkkitapauksen mukaan on tullut muutoksia laatuvaatimukseen, mutta tieto ei ole välttämättä mennyt vuorolta toiselle, tai sitä ei olla noteerattu tarpeeksi ajoissa. Myös uusien tuotteiden tuomisessa markkinoille on ollut ongelmia. Tuotetta on saatettu tehdä väärin puutteellisen informaation johdosta ja se on johtanut reklamaatiopalautuksiin. Yrityksen toiveena uudelle standardille ja työohjeelle onkin, että sieltä löytyisi aina viimeisin tieto. Ohjeen tarkoitus on, että sitä seuraamalla tuotannon työntekijä pystyy tekemään sellaisen tuotteen, jonka asiakas haluaa.

5.3 Työohjstandardin laatiminen ja ulkoasu

Yrityksellä oli kuitenkin jo olemassa jonkinlaiset vanhat työohjeet, josta näkyi ainakin se minimi, mitä ohjeessa tulee olla. Uuden standardin ideana on, että sieltä löytyy kaikki nämä tiedot, visuaalisia elementtejä esimerkiksi kuvia, sekä muuta työntekijää auttavaa tietoa. Haastatteluiden yhteydessä työnjohdolta ja toimihenkilöiltä tuli toiveena, että työohjeessa olisi kohta joka estäisi samojen virheiden toistumisen tuotannossa. Ratkaisuna tähän tehtiin standardiin kohta vikalogille, johon kirjataan virheet jotka ovat johtaneet reklamaatioihin ja tuotepalautuksiin, sekä lista yleisimmistä virheistä.

Tuotannon työntekijöiden puolelta toiveena oli tarkempi ohjeistus siitä, millainen lopputuote tuote pitää olla, sekä luettelo kaikista osista, joita tuotteen kasaamiseen tarvitaan. Osaluettelo pyrkii ehkäisemään esimerkiksi vääränlaisten korkkien tai tiivisteiden käyttämistä tuotteiden kasausvaiheessa. Toiveena oli myös kuvat tuotteiden pakkaustavasta. Haluttiin selvät kuvat siitä, miten tuotteet esimerkiksi pakataan muovipussiin, pahvilaatikkoon tai kuljetuslalle. Myös etikettien ja tarrojen liimaamiseen pyydettiin selkeitä kuvia.

Yrityksen toiveiden perusteella rakennettiin ensimmäinen versio standardista, joka valmistui 24.7.2017. Yritys antoi palautetta ja korjausehdotuksia, joiden mukaan standardiin tehtiin muutamia lisäyksiä. Myös rakennetta muutettiin hieman ja standardia tehtiin selkeämmäksi lukea. Lopullinen standardi valmistui vasta, kun ensimmäisiä esimerkkityöohjeita aloitettiin tekemään, sillä vasta silloin näki, miten se käytännössä toimii, ja miltä se näyttää täytettynä.

Standardin tavoitteena oli selkeys, helppolukuisuus ja informatiivisuus. Standardi rakennettiin Microsoft Word: ohjelmalla, sillä sen integroiminen yrityksen käyttämään tietojärjestelmään oli näin helpoin tehdä. Uudet työohjeet tullaan lisäämään yrityksen käyttämään tietojärjestelmään samalla tavalla kuin vanhatkin ohjeet. Vanhat ohjeet löytyvät yrityksen verkkoasemalta, ja siihen löytyy linkki tietojärjestelmästä tuotteen kohdalta. Uudet ohjeet pyritään nimeämään samalla nimellä, kuin vastaavan tuotteen vanha työohje, jotta suuremmalta työltä vältytään. Vanha ohje vain korvataan uudella verkkoasemalla, mutta sen linkki pysyy samana. Näin päätettiin tehdä, koska satojen uusien ohjeiden tuominen järjestelmään olisi muutoin ollut todella iso urakka.

5.4 Esimerkkityöohjeet

Aluksi oltiin suunniteltu, että esimerkkiohjeet tehtäisiin sellaisille tuotteille, joita yritys myy tai tuottaa paljon, tai joiden tuotannossa on paljon ongelmia. Todellisuudessa valinta kuitenkin tapahtui siten, että valittiin sellaisia tuotteita, mitä nyt yrityksellä sattui olemaan tuotan-

nossa sillä hetkellä, kun standardi oli valmistunut ja oli aika tehdä malli ohjeita. Tämä ei kuitenkaan haitannut työn lopputulosta, sillä esimerkkiohjeiden tarkoitus on olla vain mallina lopulle työohjeille, jotka yritys joutuu itse tuomaan valmiiseen standardiin.

Kuitenkin jotain alkuperäisestä suunnitelmasta haluttiin säilyttää. Kun esimerkkituotteiden valintaa tehtiin, katsottiin että tulisi tuotteita monelta eri muovikoneelta, jotta saataisiin haajontaa ohjeisiin. Valintakriteerinä oli myös tuotteen menekki ja tuotantomäärä. Pyrittiin siis valitsemaan suurivolyymisiä tuotteita, niistä tuotteista mitä oli sillä hetkellä tuotannossa. Lopulliseen valintaan tuli 10 tuotetta, joille uudet ohjeet rakennettiin.

Ensimmäiset kahdeksan tuotetta valittiin 26.7.2017. Samana päivänä kuvattiin näiden tuotteiden valmistusta. Kuvaaminen tapahtui opinnäytetyön tekijän puhelimen kameralla paikan päällä tehtaalla. Kuvaamisen kohteena oli itse tuote, haastavat työvaiheet, tuotteen tarrojen liimaaminen sekä tuotteen pakkaustapa. Tuotteiden kuvaamisen yhteydessä opinnäytetyön tekijä haastatteli vielä työpisteillä työskenteleviä työntekijöitä mahdollisista vinkeistä, mitä asioita ohjeeseen olisi hyvä heidän mielestä lisätä. Tavoitteena oli saada hiljaista tietoa kokeilta työntekijöiltä sisällytettyä työohjeeseen. Työntekijöiltä saatiin vielä tässä vaiheessa kerättyä arvokasta tietoa, jotka esimerkiksi voivat helpottaa uusia työntekijöitä haastavissa työvaiheissa. Kuvaamista jatkettiin vielä 27.7.2017, jolloin saatiin mukaan vielä muutamia tuotteita, joita aiemmin ei ollut tuotannossa.

Kun ensimmäiset tuotteet oltiin saatu kuvattua, alkoi esimerkkiohjeiden teko näistä kyseisistä tuotteista. Uuden työohjeen rakentaminen tapahtui siten, että oleellinen tieto vanhoista ohjeista, kuten työtahti, tuotteen paino ja joitakin työvaiheita säilytettiin uuteen ohjeeseen. Työntekijöiltä kerätty tieto lisättiin ohjeeseen ja muut työohjestandardin määrittelemät kohdat täytettiin. Tuotteista otetut kuvat liitettiin työohjeeseen ja yritykseltä saamani reklamaatioluettelon perusteella vikalogi täytettiin. Ensimmäiset versiot esimerkkityöohjeista olivat valmiina 16.8.2017, jolloin ne lähetettiin yrityksen tuotantojohtajalle ja ne käytiin yhdessä läpi. Muutamia puutteita työohjeista huomattiin, jotka korjattiin myöhemmin. Myös standardi sai lopullisen muotonsa tässä vaiheessa. Palaute standardista ja esimerkkityöohjeista oli positiivista ja se koettiin hyödylliseksi. Muutamia tuotteita päätettiin lisätä vielä esimerkkityöohjeeksi ja niiden kuvaus tapahtui 17.8.2017 saman kaavan mukaan. Esimerkkityöohjeita tuli yhteensä 10 kappaletta ja viimeiset ohjeet olivat valmiina lopullisessa muodossaan 28.8.2018.

5.5 Arviointi

Jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa yrityksen kanssa sovittiin arviointikriteereistä. Arvioinnissa oleellista on yrityksen tyytyväisyys tuotokseen, projektin kulkuun, aikatauluun sekä tuotoksen käytettävyyteen. Osaksi arviointia sovittiin myös 28.8.2017. järjestettävä esitys yrityk-

sen tiloissa. Esityksessä käytiin läpi koko prosessi ja aikaansaannokset, sekä kuunneltiin yrityksen palautetta niistä. Esitys tapahtui Power Point esityksenä, jossa käytiin läpi prosessin pääkohdat. Loppu esittelyyn osallistui yrityksen johto, toimihenkilöitä sekä tuotannosta vastaavaa henkilöstöä. Yrityksen antama palaute esityksestä oli positiivista ja henkilöstö vaikutti tyytyväisiltä työn tuloksiin. Myös opinnäytetyön tekijän itsearviointi on osa työn arviointia.

Opinnäytetyön tekijä on tyytyväinen pääpiirteittäin projektin onnistumiseen. Joissakin asioissa jouduttiin tekemään myönnytyksiä, kuten esimerkkiohjetuotteiden valinnassa aikataulullisista syistä. Myös koko prosessin aikataulua jouduttiin hieman muuttamaan väljemmäksi, johtuen opinnäytetyön tekijän työllistymisestä projektin aloittamisen aikoihin. Kuitenkin työ saatiin päätökseen riittävän ajoissa, eikä edes mitään tarkkaa lopullista työn valmistumispäivää oltu määritetty ennalta. Opinnäytetyön tekijä sai melko vapaasti päättää projektin aikataulun ja tapaamisajankohdat, kuitenkin siten, että ne sopivat myös yritykselle. Vaikka Aikataulullisesti prosessi olisi voinut sujua nopeamminkin, oli molemmat osapuolet niin tekijä, kuin kohdeyrityskin silti tyytyväisiä lopputulokseen.

Yrityksen antama kirjallinen palaute ja arviointi perustuvat pääosin työohjestandardin arviointiin, sillä esimerkkiohjeita on mahdotonta testata käytännössä aikataulullisista syistä. Yrityksellä ei ole tuotannossa samoja tuotteita välttämättä, joille esimerkkiohjeet ovat rakennettu. Esimerkkityöohjeiden tehtävänä onkin olla vain mallina tuleville työohjeille, jotka yritys itse tekee työohjestandardin mukaan.

Yritys arvioi koko prosessin kulkua, standardin toimivuutta sekä koko projektin onnistumista. Palautteessaan yritys kertoi olevansa tyytyväinen opiskelijan toimintaan koko projektin osalta. Yritys kehuu opinnäytetyön tekijän kommunikaatiota yrityksen edustajien kanssa ja lopputuotoksen raportointia yrityksen henkilökunnalle. Yritys arvioi koko prosessin erittäin onnistuneeksi ja opinnäytetyön tekijä on myös todella tyytyväinen aikaansaatuihin lopputuotoksiin.

5.6 Työn aikataulu

7.6.17.	Ensimmäiset haastattelut tuotannossa ja toimihenkilöiden kanssa
15.6.17.	Tuotannon toisen vuoron haastattelut
24.7.17.	Ensimmäinen versio työohjstandardista valmiina
26.7.17. - 27.7.17.	Tuotteiden valinta, joille tehdään uudet työohjeet standardin mukaan ja niiden kuvaukset
16.8.17.	Ensimmäiset versiot esimerkkityöohjeista valmiina ja standardin lopullinen versio valmis
28.8.17.	Esimerkkityöohjeet valmiina ja loppuesittely yrityksen johdolle ja muulle henkilökunnalle

Taulukko 4. Työn aikataulu

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämä kappale perustuu opinnäytetyön tekijän oman pohdinnan tuloksena vedettyihin johtopäätöksiin ja parannusehdotuksiin, sekä mietteisiin opinnäytetyöprosessin kulusta.

Työ eteni sujuvasti ja yhteistyö yrityksen kanssa toimi hyvin. Lopputuotoksiin oltiin tyytyväisiä molemmiin puolin. Opinnäytetyön tekijä pystyi rakentamaan työohjstandardin suurimmaksi osaksi itsenäisesti ja ongelmatilanteissa yritys oli innokas auttamaan.

Koko työohjeiden uusimisprojekti on nyt vasta saatu käyntiin ja yritykselle jääkin iso vastuu sen saattamisesta loppuun. On paljon asioita, joihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota uusia työohjeita luodessaan. Tarkoituksena on, että kaikki työohjeet päivitetäisiin standardin mukaisiksi ja oleellista onkin, että työ tehtäisiin kunnolla. Ohjeita tulee olemaan satoja, joten työ on suuri.

Yrityksen vastuulle myös jää, että uuden työohjstandardin mukaisen työohjeen sisältö pidettäisiin ajan tasalla. Mikäli uusienkin ohjeiden sisältämä tieto on vanhentunutta tai ei pidä paikkaansa, katoaa koko työohjeelta pohja ja palataan vanhaan malliin, jossa ohjeet voidaan jättää surutta lukematta. Opinnäytetyön tekijän mielestä yrityksen kannattaisi olla tarkkana uusia ohjeita luodessaan. Vaikka luomisprojektiin palkattaisiin joku ulkopuolinen apu, kannattaa silti mukana olla joku talon sisältä, joka tietää ohjeistettavista työvaiheista ja jolta löytyy hiljaista tietoa, mitä kannattaa sisällyttää ohjeisiin. Aina kun konkretisoidaan jotain abstrak-

tia, tässä tapauksessa ihmisten pään sisällä olevaa hiljaista tietoa, edellyttää se kommunikointia, vuorovaikutusta ja neuvottelua yhteisistä merkityksistä. (Toom, Oinismaa & Kajanto 2008, 240).

Vanhojen työhöjeiden ongelma, niiden lukematta jättäminen, tulee pysymään myös uusissa työhöjeissa, ellei yrityksessä ei saada aikaan asennemuutosta työhöjeita kohtaan. Yrityksen tulee oikeasti panostaa siihen, että työhöjeet olisi se ensisijainen paikka josta työntekijä saa paikkaansa pitävää tietoa omaa työtänsä koskien.

Yrityksen tulee myös ottaa tiukka linja siihen, että työhöjeet ovat aina saatavilla ja ne on tuotettu valmiiksi työntekijöiden työpisteille. Tämän vastuun voi ottaa esimerkiksi joko tuotannon vuoropäällikkö tai työntekijä itse varmistaa, että hänellä on ohjeet saatavilla. Yrityksen tulee antaa vastuu työhöjeiden pitämisestä ajan tasalla, sekä niiden saatavuudesta jollakin tuotannon puolella työskentelevälle henkilölle ja näin varmistaa, että uusista työhöjeistä on todella hyötyä.

Huomionarvoista on myös se, että vaikka työhöjeet ovat olemassa, ei se tarkoita sitä, ettei työhön opastamista tai perehdyttämistä tarvitsisi enää tehdä. Ohjeet eivät korvaa kokemusta ja niiden lukemiseen kuluu kuitenkin aikaa. Uusi työntekijä ei pysty tekemään pelkän ohjeen varassa työtä yhtä tehokkaasti kuin vanha työntekijä ja oppimiseen kuluu aina aikaa.

Lähteet

Adams, J. 2007. Managing people in organizations. contemporary theory and practice. Palgrave Macmillan. New York.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen -avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Kallasvuo, A. & Koski, A. & Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Morrison, G. & Ross, S. & Kemp, J. 2001. Designing effective instruction 3. painos. United States Of America: John Wiley & Sons, Inc.

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa huomiota ja kunnioitusta. Tampere: Tammer-Paino.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Edita publishing Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Toom, A. & Oinismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Juusela, T. 2011. Mentorointi ja hiljainen tieto. Mentorointi työyhteisössä. Työterveyskirjasto. Viitattu 8.5.2017

http://www.tyoterveyskirjasto.fi/nelli.laurea.fi/tyoterveyskirjasto/tk.koti?p_osio=12&p_artikkeli=mtY00004&p_teos=mtY&

IC Partners. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Tekes. Viitattu 10.5.2017

<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>

Taloussanommat 2017. Yritystiedot OY PLASTEX AB. Viitattu 28.8.2017

<http://www.is.fi/yritys/oy-plastex-ab/lohja/0128670-9/>

Valtiokonttori. 2008. Osaaminen muutoksessa. Viitattu 10.5.2017
[http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut/Kaikutyohyvinvointijulkaisut\(44233\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ja_tilastot/Julkaisut/henkilostojohtamisen_tukeminen/Tyohyvinvointijulkaisut/Kaikutyohyvinvointijulkaisut(44233))

Kuviot

Kuvio 1. Plastex numeroina 2011-2016 (is.fi/taloussanomat).....	7
Kuvio 2. Henkilöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Viitala 2013, 34)	11
Kuvio 3. Henkilöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24).....	12
Kuvio 4. Tiedon ulottuvuudet (Virtainlahti 2009, 45)	15

Taulukot

Taulukko 1. Oppivan organisaation keskeiset tekijät (Kauhanen 2010, 159).....	14
Taulukko 2. Näkyvä ja hiljainen tieto organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46).....	16
Taulukko 3. Prosessin vaiheet Morrisonia ym. (2001, 6) mukailleen	19
Taulukko 4. Työn aikataulu	25

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	32
Liite 2: Työhjestandardi osa 1	33
Liite 3: työhjestandardi osa 2.....	34
Liite 4: esimerkkityöhje osa 1.....	35
Liite 5: esimerkkityöhje osa 2.....	36

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Yleistä:

Mikä on mielestäsi työhöjeen tärkein tehtävä?

Mitkä asiat ovat mielestäsi ehdottoman tärkeitä työhöjeissa?

Nykyiset työhöjeet:

Miten työhöjeita käytetään nyt?

Mitä ongelmia ohjeissa on ollut? (konkreettisia esimerkkejä mitä tapahtunut)

Entä mitä hyvää? (tilanteita jossa työhöjeet ovat olleet apuna)

Vastaavatko ohjeissa olevat asiat sitä, miten käytännössä toimitaan?

Onko nykyisissä ohjeissa selkeitä puutteita, joihin toivoisit parannusta?

Uudet työhöjeet:

Mitä toivot uusien ohjeiden saavuttavan? (ulkoasu, sisältö...)

Jos ohjeissa kuvia, niin missä asioissa kuvat auttaisivat eniten?

Miten toivoisit ohjeiden esitystavan muuttuvan, jos mitenkään?

Liite 2: Työohjearstandardi osa 1

plastex®

Venteläntie 12

EAN 0000000000000
ME-EAN 0000000000000

Työohje

Tuotteen nimi
Tuote nro: 000000

Tiedosto: Työohjearstandardi

Päiväys: 2.9.2017

Sivu: 1



Tuotteen tekniset tiedot

Paino	
Korkeus	
Leveys	
Pituus	
Väri	

Tuotokuva/tarroitus



Tuotteen laatu

Valmistusnopeus	(x kpl/h) (x kpl/vuoro)	Erytishuomiot:
Tarkastusohjeet ja muut huomiot	- 1 - 2	
Tuotteen pinta	(esim. tasainen, puhdas, ei reikiä)	Erytishuomiot:
Tuotteen sopivuus muihin osiin	(esim. suu testattava korkilla)	Erytishuomiot:
Tulkkaukset		Erytishuomiot:
Konekohtaiset huomiot	- 1 - 2 - 3 - 4	Konenumero:
Osaluettelo	- 1 - 2 - 3	Erytishuomiot

Liite 3: työohjearstandardi osa 2

plastex®
Venteläntie 12

EAN 0000000000000
ME-EAN 0000000000000

Työohje

Tuotteen nimi
Tuote nro: 000000

Tiedosto: Työohjearstandardi

Päiväys: 29.2017

Sivut: 2

Tuotteen pakkaus		
Pakkauslaatikko		Erityishuomiot:
Pakkauksessa	x /kpl	Erityishuomiot:
Lavatyyppi	Fin/Eurolava	Erityishuomiot:
Pakkaustapa	<ul style="list-style-type: none"> - kpl/laatikko - laatikkoa/lava - kartonki - pussi 	Erityishuomiot:
Pakkaustapa/lavoitus		
		
Vikalogi (reklamaation aiheuttaneet virheet)		
<ul style="list-style-type: none"> - 1 - 2 - 3 - 4 		
Yleisimmät virheet valmistuksessa		
<ul style="list-style-type: none"> - 1 - 2 - 3 - 4 		

Liite 4: esimerkkityöohje osa 1

plastex®

Venteläntie 12

EAN 6416061071752
ME-EAN 0000000000000TyöohjeSumupullo ornamentti
0.7L pv lime
Tuote nro: 717005

Tiedosto: Työohjestandardi

Päiväys: 2.9.2017Sivu: 1**Tuotteen tekniset tiedot**

Paino	48 g (toleranssi +/- 2 g)
Korkeus	22,5 cm
Leveys	15,5 cm
Pituus	9 cm
Väri	Lime

Tuotekuva/tarroitus**Tuotteen laatu**

Valmistusnopeus	350 kpl / h	Erytysvaatimukset:
Tarkastusohjeet ja muut huomiot	<ul style="list-style-type: none"> - TUOTTEESTA POISTETAAN PURSEET - TARKASTUS: VÄRI TASAINEN, EI RAITAA HUOM! VÄRI EI SAA OLLA HAILAKKA - SUU: TASAINEN, SISÄREUNA EIJÄ, EI VAJAA (TESTAA SUMUTTIMELLA) - SAUMAT: EIJÄT, EI OHUEMPIA KOHTIA - PINTA: TASAINEN - TYÖNTEKIJÄ TARKASTAA JOKAISEN TUOTTEEN SILMÄMÄÄRÄISESTI KIINNITTÄEN HUOMIOTA EM. TARK. KOHTIIN - TYÖNJOHTAJA TARKASTAA EM. TARK. KOHDAT 2 KERTAA / VUORO. MERKITÄÄN LIITTEENÄ OLEVAAN TARK. PÖYTÄKIRJAAN 	

Liite 5: esimerkkityöohje osa 2

plastex®

Venteläntie 12

EAN 6416061071752
ME-EAN 0000000000000

Työohje

Sumupullo ornamentti
0.7L pv lime
Tuote nro: 717005

Tiedosto: Työohjestandardi

Päiväys: 2.9.2017

Sivu: 2

Tuotteen pinta	TASAINEN	Erityishuomiot:
Tuotteen sopivuus muihin osiin	TESTAA SUUAUKKO SUMUTTIMELLA	Erityishuomiot:
Tulkkaus	-	Erityishuomiot:
Konekohtaiset huomiot	-	Konenumero: S 20
Osaluettelo	- EAN/AVAINLIPPU 48*40MM 13501	Erityishuomiot
Tuotteen pakkaus		
Pakkauslaatikko	Y-HAARA LAATIKKO 850 KPL	Erityishuomiot:
Pakkauksessa	850 KPL / LAATIKKO	Erityishuomiot:
Lavatyyppe	KK-FIN-LAVA	Erityishuomiot:
Pakkaustapa	- 850 KPL / LAATIKKO - 12 LAATIKKOA / KK-FIN-LAVA	Erityishuomiot:
Pakkaustapa/lavoitus		
		
Vikalogi (reklamaation aiheuttaneet virheet)		
- SUMUTIN RIKKI		
Yleisimmät virheet valmistuksessa		
-		