

Opinnäytetyö (AMK)

Konetekniikka

Syksy 2018

Laura Aflecht-Kolehmainen

**TUOTANNON
TYÖNTEKIJÖIDEN
TOIMENKUVA-
DOKUMENTOINTI**

Sandvik AB

Laura Aflecht-Kolehmainen

TUOTANNON TYÖNTEKIJÖIDEN TOIMENKUVA-DOKUMENTOINTI

Sandvik AB

Opinnäytetyö tehtiin Sandvikin Turun tehtaan palveluksessa. Työn tarkoitus on luoda dokumentoidut toimenkuvat yrityksen työntekijöille. Toimenkuvien pääpiirteet ja keskeiset tehtävät tunnistetaan mutta tarkempi kuvaus ja dokumentointi puuttuvat. Idea työhön tuli Sandvikin Turun tehtaan verstpäälliköltä.

Tavoite on tuottaa ajan tasalla olevat toimenkuvat tuotannon työntekijöille. Työ rajataan käsittämään vain osaa koko tehtaan työntekijöistä, sillä tuotannossa on henkilöstöä useampi sata ja on olemassa riski työn paisumisesta liian suureksi. Keskusteluissa päädyttiin tulokseen, että on hyödyllisempää saada valmis kuvaus osasta toimenkuvia kuin aloittaa projektia koko henkilöstöstä saamatta määrätystä ajassa aikaan valmista dokumentointia.

Työ toteutettiin soveltamalla osallistuvaa toimintatutkimusta. Dataa koottiin ensin jo tiedossa olevien faktojen pohjalta. Suurin osa työssä vaadittavasta datasta saatiin haastattelemalla tuotannon työntekijöitä. Kerätty data tallennettiin RACI-datankeräysmatriisiin analysoitavaksi, jonka perusteella luotiin lopulliset toimenkuvadokumentoinnit.

Valmis työ luo hyvän perusohjeen päivittäiseen työskentelyyn ja apuvälineen uusien henkilöiden perehdytykseen. Dokumentointi auttaa tuotannon työntekijöitä toimimaan tehokkaammin esimerkiksi ongelmatilanteissa. Lean-filosofian mukainen hukka, odottaminen, vähenee, kun työntekijät tietävät omien toimenkuvien lisäksi työtoverien tehtävät. Aikaa ei mene hukkaan, kun tiedetään, kenen puoleen pitäisi kääntyä ongelmien ilmetessä. Toimenkuvarajojen selventyessä ja tullessa läpinäkyvimmiksi ilmenee muitakin hyötyjä. Mahdollisuus, että kaksi henkilöä tekisi samaa työtä vähenee. Tämä ongelma saattaa ilmetä erilaisten selvitystöiden parissa.

ASIASANAT:

Toimenkuvat, työnkuva, dokumentointi, perehdyttäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mechanical engineering

Fall 2018 | 21 pages

Laura Aflecht-Kolehmainen

DOCUMENTATION FOR JOB DESCRIPTIONS IN PRODUCTION

Sandvik AB

The purpose of this thesis was to document job descriptions in production. The main features of every job description are clear, but the goal was to have more detailed description and proper documentation. Idea of this thesis came from the workshop manager.

The main objective was to offer up-to-date descriptions and documentation of all the different to all the jobs found in production. This documentation would be extensive. Conclusion after discussions was that it is better to narrow down the thesis to include only few parts of the assembly line. Process from a successful documentation done from few parts of the production line is easy to copy elsewhere. One point of this thesis was to create a process that is easy to copy and rest of the documentation can be done later.

The thesis was done by using the advantages of action research and RACI-matrix. Applying the above-mentioned methods enough data was collected to create the documentation for the selected areas of production.

Documentation done in this thesis creates good guidelines for everyday work. It can also help in the process of familiarization of new employees. Second goal is to reduce time to be wasted because it is in everybody's knowledge who does what. Also, processes can come more transparent reducing the possibility that more than one person is doing a same task. This can be a problem specially in problem solving tasks when the same case occurs in different areas.

Most of these benefits will probably be observable after a while. After job descriptions come more familiar, it is easier to go straight to the right person.

KEYWORDS:

Position description, job description, documentation, familiarisation

SISÄLTÖ

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO | 6 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Työn tausta | 7 |
| 1.2 Työn tavoite | 8 |
| 1.3 Työn rajaus | 8 |
| 2 SANDVIK AB | 10 |
| 2.1 Historia | 10 |
| 2.2 Nykypäivä | 10 |
| 2.2.1 Turun tehdas | 10 |
| 2.2.2 Strategia | 11 |
| 3 TEORIA | 12 |
| 3.1 Toimintatutkimus | 12 |
| 3.2 RACI | 13 |
| 4 SOVELTAMINEN OMAAN TYÖHÖN | 15 |
| 4.1 Toimintatutkimus soveltaminen | 15 |
| 4.2 RACIn soveltaminen | 15 |
| 5 DATAN KERÄYS | 17 |
| 6 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 19 |
| 7 LOPUKSI | 20 |
| LÄHTEET | 21 |

KUVAT

| | |
|--|----|
| Kuva 1. Opinnäytetyö-prosessin eteneminen. | 7 |
| Kuva 2. Turussa valmistettavat dumperi TH663 ja lastari LH621. | 11 |
| Kuva 3. Toimintatutkimuksen sykli. | 13 |
| Kuva 4. RACI-matriisi. | 14 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1. Otanta työssä käytetystä RACI-matriisista. | 16 |
|--|----|

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

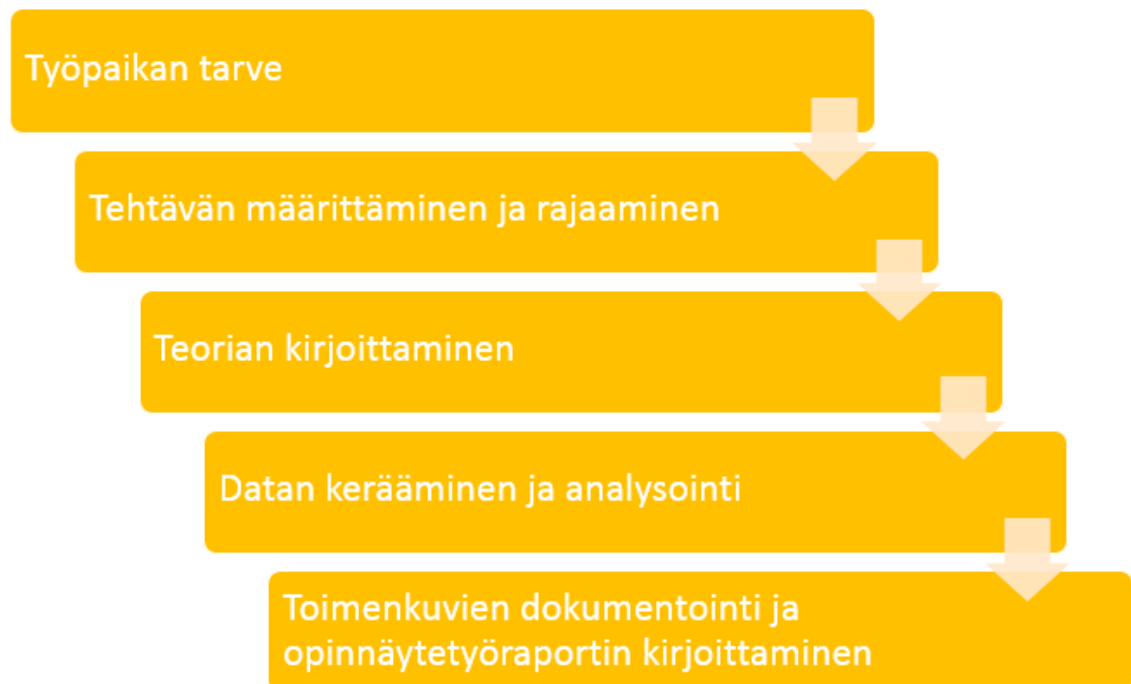
| Lyhenne/sana | Lyhenteen/sanan selitys |
|-----------------|---|
| Alue-esimies | Toimihenkilö, joka vastaa oman alueensa tuloksesta. Alaisena asentajia ja useampi försti. |
| Asentaja | Päätoimenaan kokoonpanoa tekevä työntekijä |
| Försti | Kokoonpanoon osallistuva työntekijä (ns. kymppi), vastuussa myös oman alueensa toiminnasta. |
| Linja | Loppukokoonpanon tuotantomalli. Linjalla 6 asemaa, joissa jokaisessa försti. |
| Loppukokoonpano | Tuotteen valmistuminen jaetaan kahteen osaan, osakokoonpanoon ja loppukokoonpanoon. Loppukokoonpanossa tuote kootaan valmiiksi hyödyntäen myös osakokoonpanoissa tehtyjä valmiita kokonaisuuksia. |
| Loppupää | Koneen koeajo- ja viimeistelyprosessi koneen valmistuttua loppukokoonpanosta. |
| Läpimenoaika | Aika, joka käytetään tuotteen valmistukseen. |
| RACI | Projektin hallinnassa ja työnjaossa käytettävä taulukko, jonka avulla jaetaan tekijät eri tehtäviin ja rooleihin. |
| Six sigma | Laatujohtamisen työkalu, joka pyrkii poistamaan virheitä. |
| Solu | Loppukokoonpanon tuotantomalli. Joka solussa försti. |

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Idea tähän työhön tuli Sandvikin Turun tehtaan verstpäälliköltä. Säännöllisin väliajoin tehtaalla tulee esiin kysymyksiä siitä, kuka hoitaa tai kenen kuuluisi hoitaa. Rajat tehtävien välillä saattavat olla hämärät eikä perehdytyksen yhteydessä ei ole aikaisemmin ollut antaa uudelle työntekijälle listaa tehtävistä.

Kuvassa 1. on kuvattuna koko opinnäytetyöprosessin etenemisen suunnitelma, joka tehtiin ennen työn aloittamista. Prosessin noudattaminen onnistui hyvin, ainoastaan muutokset aikataulussa aiheuttivat lopussa pieniä ongelmia. Tavoite oli tuottaa toimiva malli toimenkuvien dokumentointiin, jota olisi helppo toteuttaa muillakin osastoilla myöhemmin, jos niin halutaan.



Kuva 1. Opinnäytetyö-prosessin eteneminen.

1.2 Työn tavoite

Työn tavoite on dokumentoida mahdollisimman tarkasti tämän hetkisiä tuotannon työntekijöiden eri toimenkuvia. Suorana tavoitteena ei ole pyrkiä kasvattamaan työn määrää. Työn tehostuminen on tapahtuma, jonka seurauksena työ saattaa tulevaisuudessa nopeutua. Siinäkin tapauksessa työn määrää ei välttämättä lisätä. Tehostunut toiminta ainoastaan mahdollistaa työn tekemisen nopeammin, jolloin tuotteen läpimenoaika on mahdollista pienentää ja samassa ajassa pystytään tuottamaan enemmän valmiita tuotteita.

Dokumentoinnilla pyritään saamaan lisää tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä työskentelyyn. Lean-ajattelun mukaan työn pitäisi olla yhtenäistä ja tasalaatuista riippumatta siitä kuka sen tekee, tai tässä tapauksessa, millä alueella työ tehdään. Vaihtelu heikentää yleensä aina suorituskykyä. Toinen Lean-ajattelun mukainen tavoite on pienentää hukkaa lyhentämällä odotusaikaa, kun aikaa ei kulu perusasioiden järjestelyyn. (ks. esim. six sigma.) Hyötyä saavutetaan myös koska, dokumentointi antaa varmuutta oman toimenkuvan hallintaan. Kun oma toimenkuva on dokumentoitu ja selvä, kaikkien nähtävissä, se on helposti saatavilla oleva perusohje työskentelyn tueksi päivittäiseen toimintaan. Dokumentoinnin yksi tavoite on helpottaa uuden työntekijän työuran aloitusta.

Työssä kerättyä tietoa ja tuotettua dokumentointia ei ole tarkoitus käyttää työohjeena. Varsinaiset työohjeet työn tekemiseen ovat erikseen. Tarkoitus tällä dokumentoinnilla on luoda selkeyttä ”mitä” jokaisen pitäisi työssään tehdä, ei selventää syvällisemmin sitä ”miten” se tehdään. Kaikki dokumentoinnissa luetellut tehtävät eivät ole päivittäin toistuvia.

1.3 Työn rajaus

Keskustelujen pohjalta toimeksiantajan kanssa päädyttiin tulokseen, ettei tässä vaiheessa oteta työn piiriin kaikkia tuotannon työntekijöitä. Henkilöstöä on tuotannossa useampi sata, eikä ole järkevää tähän työhän liittää heitä kaikkia. Työtehtävät ovat hyvin vaihtelevia eri alueiden välillä, vaikka toimenkuva olisikin sama.

Siksi päädyttiin tulokseen, että on järkevämpää valita työn piiriin kuuluvaksi vain kolme aluetta (linja, solu, loppupää), jolle jokaiselle alueelle tehdään dokumentointi kolmeen eri toimenkuvaan (asentaja, försti, alue-esimies). Tähän päädyttiin, koska on parempi saada valmiiksi dokumentointi osittain, josta lähteä valmiin prosessin pohjalta sitä laajentamaan kuin yrittää hoitaa kaikki kerralla, saamatta valmiiksi lopullista dokumentointia liian laajan rajauksen vuoksi.

2 SANDVIK AB

2.1 Historia

Sandvik on vanha ruotsalainen yritys, jonka juuret ovat jo 1800-luvulla. Perustaja Göran Fredrik Göransson matkusti Euroopassa 1850-luvun loppupuolella ja tutustui Isossa-Britanniassa siellä muutama vuosi aikaisemmin kehitettyyn Bessemerin prosessiin (ks. esim. Encyclopædia Britannica). Hän perustaa kumppaneineen yhtiön Högbo Stål & Jernwerks AB vuonna 1862 Sandvikiin Ruotsiin, josta yrityksen nykyinen nimi juontaa juurensa. Vuonna 1972 yhtiö saa nykyisen nimensä, Sandvik AB. Göran kasvoi tiukassa mutta reilussa perheessä oppien jo varhain, että kaikki ihmiset ovat tasa-arvoisia. Tätä ajatusmallia toteutetaan edelleen Sandvikin toiminnassa ja se on yksi yhtiön tukipilarista. (Sandvik AB 2018.)

2.2 Nykypäivä

Sandvik on kasvanut valtavasti alkuajoista ja nykyään tuotteita myydään ympäri maailman. Yritys on korkean teknologian konserni, jolla on 43 000 (2016) työntekijää. Voimassa olevia patenteja on suunnilleen 7 300 (2016) ja tuotekehitykseen panostetaan paljon. Sandvik on yksi alansa suurimmista tekijöistä, jonka innovatiiviset ratkaisut huomioivat kustannustehokkuuden, turvallisuuden ja digitalisaation. Suurimmat markkina-alueet ovat tällä hetkellä Eurooppa ja Pohjois-Amerikka. (Sandvik AB 2018.)

2.2.1 Turun tehdas

Turun tehdas Runosmäessä on osa Suomessa toimivaa yhtiötä Sandvik Mining and Construction Oy (entinen Tamrock). Lisäksi Suomessa on tehtaat Tampereella, jossa on myös testikaivos, sekä Lahdessa.

Turun tehdas kuuluu Load and Haul -liiketoiminta-alueeseen. Tehtaan tuotteet ovat kaivostoimintaan suunnattuja lastaus- (lastari) ja kuljetuskoneita (dumppereita), keskittyen suurimpiin malleihin (kuva 2).



Kuva 2. Turussa valmistettavat dumpperi TH663 ja lastari LH621 (Sandvik AB 2018).

2.2.2 Strategia

Sandvikin pitkän aikavälin strategian mukaan yhtiön visio on standardi, johon kaikki alalla pyrkivät. Tavoite on olla asiakkaiden mielestä paras valituilla osa-alueilla. Tähän pyritään toteuttamalla strategisesti mietittyjä painopisteitä. Pääajatus on, että vakaa liiketoiminta saavutetaan rakentamalla arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille sekä henkilöstölle. (Sandvik AB 2018.)

3 TEORIA

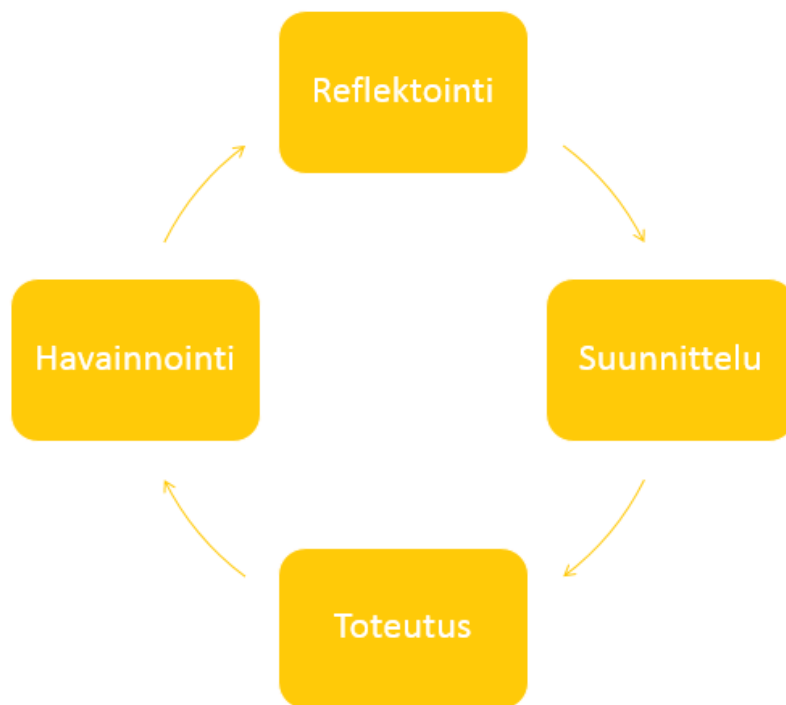
3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on laadullisen toiminnan suuntaus. Se on osallistuvaa tutkimusta ja kohdistuu eniten sosiaaliseen toimintaan. Sen tarkoituksena on kehittää tutkimuksen kohdetta vuorovaikutuksen kautta ja sillä pyritään muuttamaan toimintatapoja. Pienimillään toimintatutkimus voi Hannu L. T. Heikkisen mukaan olla oman työn analysointia ja kehittämistä. Hänen mukaansa työ on kuitenkin nykyisin usein yhteistyötä osastojen ja ihmisten välillä, jolloin myös toimintatutkimus vaatii onnistuakseen yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Se on osallistuvaa tutkimusta, jossa tutkija ei irtaannu tutkittavasta asiasta pelkäksi havainnoitsijaksi, vaan hän osallistuu organisaation arkeen mahdollisuuksien mukaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16–17.)

Tutkimuksen tulokset ja niiden seurauksena tulleet muutokset ja kehitysideat on huomattavasti helpompi jalkauttaa käyttöön, jos työntekijä on osallistunut itse tutkimuksen tekemiseen. On helpompi omaksua uutta ja ottaa käytäntöön uusia toimintamalleja, kun tuntee että on saanut olla osallisena muutoksessa ja vaikuttaa tulevaan muutokseen. Lopullinen ja pysyvä muutos on tapahtunut vasta, kun yksilöiden päivittäiset rutiinit muuttuvat ja toiminta ongelma- tai kriisitilanteissa ei enää palaudu vanhan mallin mukaiseksi. (Packalén 2016.)

Toimintatutkimus on useimmiten rajattu tiettyyn ajanjaksoon, sille on määritelty alku ja loppu etukäteen (Heikkinen ym. 2007, 17). Koko prosessi saattaa kestää esimerkiksi vuoden ja koostuu itseään toistavista sykleistä. Sykliä aikana prosessia pyritään hiomaan kokeilujen perusteella paremmaksi kierros kierrokselta. (Heikkinen ym. 2007, 19.)

Toimintatutkimuksen syklin vaiheet ovat kuvattuna prosessikaaviossa kuvassa 3. Kaavio on tehty mukailien Kurt Lewinin alkuperäistä ajatusta, jonka hän muokkasi omien kenttätutkimustensa pohjalta. Sykli alkaa suunnittelusta ja etenee toteutuksen kautta havainnointiin. Lopuksi havaintoja reflektoidaan ja analysoidaan. Näiden tulosten pohjalta sykliä muokataan ja kehitetään, jonka jälkeen sykli alkaa uudelleen. (Encyclopædia Britannica 2018.)



Kuva 3. Toimintatutkimuksen sykli. Vaiheet Carr & Kemmis (1986) mukaan (Heikkinen ym. 2007, 35).

3.2 RACI

RACI-matriisilla jaetaan toimenkuvat ja työtehtävät. Sarakkeisiin merkitään, millainen rooli kenelläkin on. Vastuu merkitään sarakkeisiin kirjainlyhenteillä:

- R= responsible/ tehtävän suorittaja
- A= accountable/ valvoo, että tehtävä valmistuu
- C= consulted/ antaa neuvoja tai lisätietoja
- I= informed/ tiedotetaan tehtävän valmistumisesta

Matriisin tarkoitus on selkeyttää työnjakoa ja helpottaa projektijohtajan tehtäviä. Alku voi olla hankalaa, mutta kun toimenkuvat ja työtehtävät on lopulta selkeästi jaettu, selkeyttää se selvästi projektin vaiheita ja helpottaa yksittäisten tehtävien hallinnointia. (ToolsHero 2018.)

| Roles \ Tasks | Expert witness | Case manager | Consultant |
|-------------------|----------------|--------------|------------|
| Provide testimony | R | A | A |
| Prepare document | I | A | R |
| Manage projects | I | R | C |

Kuva 4. RACI-matriisi. (ToolsHero 2018).

Pienessä projektiryhmässä projektipäällikön ei välttämättä kannata uhrata aikaa RACI-matriisiin tekoon, jota voidaan kutsua myös vastuunjakotaulukoksi (Cross-Border Cooperation 2018). Matriisin teko saattaa olla aikaa vievää, jolloin kannattaa miettiä, onko kannattavaa sijoittaa siihen aikaa. Hyödyt ovat kuitenkin havaittavat, jos matriisin hyödyntämiseen päädytään. Jo aikaisemmin mainittu työnjaon selkeytyminen lisää rohkeutta ottaa vastuuta omasta tehtävästä ja asettaa selkeät odotukset työnjaolle. Mutta ehkä mielestäni tärkein hyöty saavutetaan, kun riski työn päällekkäisyyteen vähenee. (Team Gannt 2018.)

4 SOVELTAMINEN OMAAN TYÖHÖN

4.1 Toimintatutkimus soveltaminen

Toimintatutkimuksen periaatteita päädyttiin hyödyntämään tässä työssä, koska se on osallistuvaa tutkimusta. Työllä ei varsinaisesti suoraan yritetä muuttaa jo olemassa olevia toimintamalleja. Ensisijainen tavoite on kerätä dataa olemassa olevasta tilanteesta ja dokumentoida sitä. Seurauksena saadaan toivottuja muutoksia toimintatapoihin ja prosesseihin sekä saavutetaan työn tehostumista.

Kerätyistä datasta antoivat palautetta ja kommentteja henkilöt, joiden työhön oli tutustuttu.

4.2 RACI:n soveltaminen

Tässä työssä käytin soveltaen hyödyksi RACI-matriisia. Vaakariveihin kerättiin eri toimenkuvat ja pystysarakkeeseen kerättiin eri tehtäviä ja vastuita. Työssä ei käytetty perinteistä RACI-matriisin merkintätapoja eri rooleineen, jotka on esitelty luvussa 3.2. Tarkoitus oli hyödyntää matriisia ainoastaan datan keräykseen eri toimenkuvien työtehtävistä eikä erotella varsinaisia rooleja.

Työ käsittelee hyvin suurta ihmisjoukkoa, kuitenkin toimenkuvia ei ole montaa. Työtehtäviä ja vastuita kuitenkin on runsaasti. Teoria RACI-matriisin takana varoittaa listamasta liian montaa tehtävää samaan matriisiin. Tavoite olisi keskittyä 8–10 päätehtävään yhdessä matriisissa. Jos tehtäviä on kuitenkin useita, voidaan luoda useampia matriiseja samaan projektiin. Tätä sovellettiin työssä hyvin radikaalisti. Kaikki tehtävät kerättiin yhteen matriisiin, koska tarkoituksena on lopuksi luoda yksi dokumentti, johon listataan kaikki tehtävät.

Taulukossa 1. on nähtävissä RACI-matriisin soveltaminen tässä työssä. Pystysarakkeisiin on merkitty toimenkuva ja vaakariveille on aloitettu keräämään tuotannosta löytyviä eri tehtäviä. Matriisin toimintaa muokaten, on merkitty ainoastaan kuuluko tehtävä kyseessä olevaan toimenkuvaan. Tarkempaa roolien jakoa matriisin alkuperäisen ajatuksen mukaan ei ole tehty. Sen ei arveltu olevan tarpeen tätä työtä varten.

| | ASEN- TAJA | FÖRSTI | ALUE- ESIMIES |
|---|-----------------------|---------------|--------------------------|
| asennustyö | 1 | 1 | |
| 6S ylläpito | 1 | 1 | |
| 6S-kierros tarkistus | | | 1 |
| huolehtia, että työturvallisuutta noudatetaan (yleinen) | 1 | 1 | 1 |
| turvallisuuden ylläpito/valvonta | | | 1 |
| turvavartin pito | | | 1 |
| laatutaulu merkinnät | 1 | 1 | |
| mittalaittevastuu | | 1 | |

Taulukko 1.Osa työssä käytetystä RACI-matriisista.

5 DATAN KERÄYS

Datan keräysprosessi alkoi tarvittavan RACI-matriisin suunnittelulla ja luonnilla hyödyntäen Excel-ohjelmistoa. Tiedon keräys tapahtui useammassa kierroksessa toistaen samaa sykliä. Dokumentointi tehdään tuotannon kolmelta eri osa-alueelta. Edeten syklissä aina uudelleen alkuun siirryttäessä uudelle alueelle. Tarkoituksena muokata prosessia paremmaksi jokaisella kierroksella. Työn lopussa toimenkuvien dokumentointi-prosessi olisi helposti kopioitavissa muillekin osastoille.

Matriisin rivit ja sarakkeet nimetään jokaisella kierroksella tarpeen mukaan. Tässä työssä sarakkeet nimetään aina samalla tavalla. Sarakkeita on kolme: asentaja, försti ja alueesimies. Rivit vaihtelevat. Riveille kerätään eri töitä, tehtäviä ja vastuita, joita työntekijöillä on. Pyrkimys on kerätä kaikki tehtävät, myös ne itsestään selvältä tuntuvat. Rivien määrälle ei ole rajoitteita. Niitä lisätään tarpeen mukaan. Matriisin käyttö tässä työssä on mukailevaa, ei ole tarpeen merkitä rooleja. Merkintä, kuuluuko rivin tehtävä sarakkeen piiriin, riittää.

Datan keräys aloitettiin linjan osalta. Alue on entuudestaan tutuin. Siitä on helpoin aloittaa ja lähteä kehittämään prosessia muille alueille. Ensin kirjattiin ylös tehtävät, jotka olivat jo tiedossa ja tietoja täydennettiin kyselemällä valituilta henkilöiltä lisäkommentteja. Kysymykset olivat hyvin vapaamuotoisia, eivätkä ennalta mietittyjä. Ne etenivät tilannetta mukaillen ja edeltävien vastauksien pohjalta. Lisäkommentteja ei pyydetty kaikilta, jotka dokumentoinnin piiriin kuuluvat. Joukosta valikoitui muutamia henkilöitä, joiden tiedettiin pystyvän antamaan hyviä vastauksia sekä kommentteja ja tuomaan esille suurimman osan asioista.

Datan keräyksen ensimmäisen syklin lähestyessä loppua selkeni hyvin nopeasti, että linjan ja solun toimintamallit ovat hyvin samankaltaiset, ennalta odotetun vastaisesti. Dataa tutkittiin ja siitä keskusteltiin solussa työskentelevien henkilöiden kanssa. Päädyttiin tulokseen, että linjan ja solun dokumentointi voidaan yhdistää. Samalla suoritettavien syklien määrä väheni.

Kun kaikki tehtävät oli kerätty matriisiin, alkoi varsinaisen toimenkuvadokumentin luominen. Yritykselle käyttöön jäävä tuotos tehdään Word-tiedostona, joka tallennetaan yhteiselle verkkoasemalle ja ohjetietokantaan. Wordin ulkoasun on oltava selkeä ja ytimekäs.

Kaikki ylimääräinen karsitaan pois ja yrityksen käyttöön luodaan yksinkertainen ja helpoluinen listaus, josta näkee nopeasti toimenkuvaan liittyvät tehtävät ja vastuut.

Lopullisesta Word-dokumentista kerättiin vielä palautetta esimiestasolta dokumentoinnin piiriin kuuluvilta henkilöiltä. Muutamia lisäyksiä tehtiin suoraan tähän dokumenttiin, eikä niitä enää tässä vaiheessa lisätty datan keräys matriisiin.

6 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Datan keruun jälkeen ja dokumentoinnin valmistuttua oli havaittavissa asioita, jotka olisi hyvä ottaa huomioon, jos tässä kehitettyä dokumentointi-prosessia aiotaan hyödyntää myöhemmin. Alle on kerätty näitä asioita sekä muitakin esiin nousseita huomioita.

- Kaksi sykliä prosessin kehittämiseen on liian vähän. Saman henkilön suorittaessa useamman alueen dokumentoinnin syklien määrä kasvaa ja datan keräys menetelmät kehittyvät ja rutiini muodostuu, jolloin kaikki alueet dokumentoidaan saman periaatteen mukaan. Dokumentoijalle vieras alue vaikeuttaa toimenkuvien tuottamista. Kyseinen tilanne havaittiin myös tätä työtä tehdessä. Toinen sykli vieraammassa ympäristössä oli huomattavasti vaikeampi toteuttaa heikompien pohjatietojen takia. Pitää muistaa, ettei prosessi ole vielä valmis tällaisenaan.
- Datan keruun aikana esille nousi asioita ja ongelmia, joita ei voitu ratkaista tämän työn piirissä. Näitä asioita on kerätty liitteeseen 3. Selkeästi havaittavissa oli, että asiat ovat yleisesti ottaen hyvin tuotannon sisällä. Kommunikaatio alueiden välillä kulkee ja ”kaverilta voi kysyä”-periaate on vahva. Suurimmat ongelmat tulivat esille asioissa, jotka liittyvät osastojen väliseen toimintaan. Näitä asioita on kerätty edellä mainittuun liitteeseen.
- Laajempaa selvitystä tehtäessä saattaisi olla järkevää lähteä dokumentoimaan tietyille tehtävälle nimetty tekijä. On monia asioita, jotka ovat päättyneet yhden henkilön hoidettavaksi ja juuri nämä tilanteet saattavat aiheuttaa ongelmia esim. lomatilanteissa, kun kyseinen henkilö ei ole paikalla hoitamassa kyseistä tehtävää eikä tuuraajaa ole nimetty. Myös näitä asioita on kirjattu liitteeseen 3.
- Tavoitteena dokumentoinnissa oli saavuttaa etuja tuotannon tehostamisessa ja selkeyttämisessä. Odotusajat lyhenevät ongelmatilanteissa, kun kaikilla on jo tiedossa keneltä kysyä apua. Saavutettavat edut tulevat luultavasti esille vasta pienen ajan kuluttua, kun selventyneet toimenkuvat ovat tulleet tutummiksi. Jos uutta toimenkuvadokumentointia aletaan käyttää laajemmin, pystytään samalla muistuttamaan joka päiväisistä vastuista, jotka kaikkien tulisi muistaa hoitaa itse. Vapauttaen näin alue-esimiehen aikaa muuhun kuin esim. seuraamaan koska työntekijällä saattaa työturvallisuuskortti mennä vanhaksi.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli nopeatempoinen prosessi. Tämän mahdollisti tuttu ympäristö, jolloin kaikkea selvitystyötä ei tarvinnut aloittaa alusta. Työn alkuvaiheessa kävi nopeasti selväksi, että hyvät pohjatiedot tuotannon toimintatavoista auttoivat viemään työn tehokkaasti läpi.

Ensimmäisen syklin, jossa dokumentoinnin prosessi kehitettiin, suoritettiin nopeasti. Aikataulussa siihen oli varattu suunnitellusti vähemmän aikaa, koska alue oli tutumpi. Havainnointi ja toisen syklin reflektointi olivat haasteellisempia, koska ne olivat vieraampia asioita. Jälkimmäisen syklin suunnittelu vei odotettua kauemmin. Prosessi kuitenkin kehittyi ja osattiin mm. valita paremmin henkilöt, joita haastateltiin toisessa syklissä.

Työssä saatiin toteutettua yleispätevät toimenkuvien dokumentoinnit etukäteen sovituille alueille. Prosessi ei ole vielä valmis ja tuskin koskaan tulee olemaankaan. Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen periaatteita noudattaen tässä työssä kehitetty malli dokumentointiin tulee varmasti kehittymään ja muuttumaan joka kerta kun se toteutetaan. Tulevaisuudessa voi olla tarpeen julkaista myös työohjeet dokumentointiprosessin toteuttamisesta. Tällä hetkellä se ei vielä ole kannattavaa, sillä prosessi vaatii edelleen kehitystyötä.

LÄHTEET

Cross-Border Cooperation. UKK. RACI-matriisi. <https://www.sefrcbc.fi/fi/ukk/raci-matriisi/> viitattu 15.11.2018.

Encyclopædia Britannica. Bessemerin prosessi <https://www.britannica.com/technology/Bessemer-process> viitattu 15.10.2018.

Encyclopædia Britannica. Kurt Lewin. <https://www.britannica.com/biography/Kurt-Lewin> viitattu 25.10.2018.

Heikkinen, H; Rovio, E; Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Helsinki. Kansanvalistuseura.

Packalén, A. 2016. Muutos = joukko yksilöitä alkaa kulkea samaan suuntaan. <https://ccea.fi/2016/03/09/blogi-auli-packalen/> viitattu 8.11.2018.

Rock Technology Sandvik. Underground loaders and trucks. <https://www.rocktechnology.sandvik/en/products/underground-loaders-and-trucks/> viitattu 26.10.2018.

Sandvik. Home. About us. History. <https://www.home.sandvik/en/about-us/our-company/history/the-founder/> viitattu 15.10.2018.

Sandvik. News & media. Press material. Sandvik Group Corporate Presentation-esittely PowerPoint. Sandvik strategia vuosille 2017-2020. <https://www.home.sandvik/globalassets/3.-news-and-media/press-material/sandvik-group-corporate-presentation-regular.pdf> viitattu 26.10.2018

Six sigma. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/> viitattu 10.10.2018

Team Gannt. <https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example> viitattu 15.11.2018.

ToolsHero. Raci-matrix. <https://www.toolshero.com/project-management/raci-matrix/> viitattu 15.11.2018

