

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Toni Puru

OMAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TEOLLISUUDEN
KUNNOSSAPIDON ESIMIESTYÖSSÄ

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021



OPINNÄYTETYÖ YAMK
Toukokuu 2021
Teknologiaosaamisen johtamisen kou-
lutus

Karjalankatu 3
80220 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)

Toni Puru

Nimeke

Oman osaamisen kehittäminen teollisuuden kunnossapidon esimiestyössä

Toimeksiantaja

Oy Botnia Mill Service Ab

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten omaa osaamista voi itse kehittää teollisuuden kunnossapidon esimiestyössä. Työn tavoitteena oli luoda ratkaisuja sekä käytännön toimintaan helposti implementoitavissa olevia keinoja siihen, miten teollisuuden kunnossapidossa toimiva esimies osaa priorisoida oikein omat työtehtävänsä, jotta omaa tekemistään ja parantaa esimiestyön laatua.

Osaamisen kehittäminen on tässä opinnäytetyössä jaettu kahteen osaan: substanssi-, ja esimiestyön kehittämiseen. Substanssiosaamisen osa-alueella priorisointia on tarkasteltu tässä työssä Eisenhowerin matriisin avulla. Esimiestyötä kehitettiin palautekeskusteluista saatua tietoa analysoimalla. Esimerkkinä tässä työssä käytettiin opinnäytetyön laatijan omaa työryhmää.

Kieli

suomi

Sivuja 37

Ei liitteitä

Asiasanat

opinnäytetyö, osaamisen kehittäminen, teollisuus, kunnossapito, esimiestyö, prosessiteollisuus



THESIS
May 2021
Degree Program in Technology
Competence Management

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)

Toni Puru

Title

Competence Development in Industry Maintenance Leadership

Commissioned by Oy Botnia Mill Service Ab

Abstract

The main goal and the task of this thesis was to explore how to develop substance and leadership skills in daily industry maintenance tasks. The target was to find answers for supervisors how to lead their own work and improve the quality of leadership.

The aim was to find relevant and practical tools and solutions for maintenance supervisors to correctly prioritize their tasks and improve leadership skills. It was important to find solutions which are simple to fit in daily actions. Prioritizing is described by using the Eisenhower matrix and leadership skills are developed by examining the author's own team.

Language

Finnish

Pages 37

Keywords

thesis, competence development, industry, maintenance, process industry

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön tausta	5
3	Opinnäytetyön tavoitteet	6
3.1	Substanssiosaamisen kehittäminen	6
3.2	Esimiesosaamisen kehittäminen	7
3.3	Opinnäytetyön rakenne	8
4	Kunnossapitotoiminta metsäteollisuudessa	9
4.1	Oy Botnia Mill Service Ab	9
4.2	Metsäteollisuuden kunnossapito ennen ja nyt	10
4.3	Mittaava ja ennakoiva kunnossapito	11
4.4	Korjaava kunnossapito	13
4.5	Parantava kunnossapito	13
4.6	Kunnossapitovastaavan toimenkuva	14
5	Osaamisen kehitystyön tausta ja tarve	17
6	Substanssiosaamisen kehittäminen ja priorisointi	18
6.1	Kiire	18
6.2	Priorisointi itsensä johtamisen näkökulmasta	20
6.2.1	Kontrolli	20
6.2.2	Omien resurssien tunnistaminen	21
6.3	Tuotantoprosessi tehtävien priorisoijana	22
6.4	Esimies- ja substanssitehtävien priorisointi	24
6.5	Eisenhowerin päätösmatriisi	25
7	Esimiestyön kehittäminen BMS:n strategiassa	27
8	Esimiestyön kehittäminen	28
8.1	Läsnäolon merkitys esimiestyössä	29
8.2	Haastattelut ja palautekeskustelut	31
9	Tulokset ja yhteenveto	32
9.1	Asiaosaaminen	33
9.2	Esimiestyö	34
10	Loppusanat	35
	Lähteet	37

1 Johdanto

Nykyaikana selluteollisuuden suurinvestointien aikakaudella, digitalisaation ja moniosaamisen vallitessa yksilön osaamisen kehittäminen ja toiminnan tehostaminen nousee tärkeään rooliin. Näiden seikkojen vuoksi oman työn johtaminen, priorisoinnin hallinta, toiminnan jatkuva parantaminen sekä tehokkuus ovat nykyään edellytyksiä työelämässä menestymiseen. Yksilön on oltava entistä paremmin ajan tasalla ja valppaana työelämän kiireessä, koska nykypäivänä henkilön itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta arvostetaan korkealle työyhteisöissä.

Henkilöstöä on nykypäivän organisaatioissa huomattavasti vähemmän kuin ennen huolimatta siitä, että prosessiteollisuuden tehtaiden ja tuotantolaitosten koko on kasvanut huomattavasti viime vuosikymmeniin verrattuna. Kuitenkin työtehtävät on suoritettava kapeamman organisaation voimin kuin ennen, mutta isommassa mittakaavassa laitosten kokojen kasvaessa. Oman työn hallinta ja priorisointi eli tärkeysjärjestykseen laatiminen on nykyään tärkeässä roolissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä käytännönläheisiä ja päivittäiseen toimintaan helposti implementoitavissa olevia keinoja siihen, miten teollisuuden kunnossapidon toimihenkilötehtävissä voi itse kehittää omaa osaamistaan sekä substanssi- että esimiestyössä. Esimiestyö, kuten työelämä yleensäkin, on jatkuva oppimisjakso, jossa voi aina kehittää tietojaan sekä taitojaan. Kehittämishalu lähtee kuitenkin ensin aina yksilöstä itsestään. Tässä opinnäytetyössä näitä asioita tarkastellaan Oy Botnia Mill Service Ab Äänekosken tulosityksikössä operatiivisen kunnossapidon esimiestehtävissä työskentelevän, voimalaitoksen mekaanisesta kunnossapidosta vastaavan henkilön näkökulmasta.

2 Opinnäytetyön tausta

Työn aihevalinta perustuu tämän opinnäytetyön tekijän omaan tiedostettuun ja säännölliseen tarpeeseen työtehtäviensä johtamisesta ja priorisoinnista. Tekijän oma kii-

reen ja ajanpuutteen tunne sekä aistimukset työyhteisön jäsenten kiireisyydestä sekä esimerkiksi palaverien runsaudesta on herättänyt tarpeen itsetutkimukselle, muutokselle ja tarpeelle etsiä työkaluja näiden asioiden hallintaan. Opinnäytetyön aihevalintaan on lisäksi merkittävästi myötävaikuttanut toimeksiantajayrityksen strateginen tahtotila osaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Oy Botnia Mill Service Ab (BMS) on linjannut esimiestyön kehittämisen yhdeksi yhtiön strategisen tahtotilan painopisteistä. Osaamisen kehittäminen on siis määritetty aihepiiriksi, johon halutaan yhtiössä panostaa.

BMS on määritellyt strategisen tahtotilansa neljään eri pääpainopisteeseen. Yksi näistä on se, että yhtiö haluaa olla kunnossapitopalveluliiketoiminnan saralla ”houkuttelevin työnantaja”. Tämä painopiste on edelleen jaettu kolmeen osaan, joista yksi on ”paras esimiestyö”. Strateginen päätös esimiestyön kehittämisestä kertoo siis siitä, että BMS:ssä on aidosti kiinnostuttu laadukkaasta esimiestyöstä, johon halutaan myös panostaa. (Sipiläinen 2020.)

3 Opinnäytetyön tavoitteet

3.1 Substanssiosaamisen kehittäminen

Työn substanssiosaamisen kehittämisen tavoitteena on löytää menetelmiä siihen, miten teollisuuden kunnossapidon toimihenkilöt ja esimiehet voivat paremmin johtaa ja priorisoida omia toimenkuvansa kuuluvia työtehtäviään ja tätä kautta järjestää aikaa heidän oman toimenkuvansa kannalta relevantteihin asioihin. Priorisoinnin ja oman työn johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on se, että osattaisiin keskittyä oikeisiin asioihin oikeana aikana.

Tässä työssä kaksi erilleen jaoteltua osaamisen osa-aluetta, substanssi- ja esimiestyö ja näiden hallinta ovat kuitenkin vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Mikäli esimies osaa priorisoida ja tarvittaessa delegoida omat asiantuntijarooliinsa liittyvät työtehtävät oikein, painopiste on ajankohtaisissa suoritteissa oikeaan aikaan. Lisäksi

enemmän aikaa jää omalle tiimille ja siihen kuuluvien asioiden eteenpäin viemiseen käytännön tasolla. Näiden toimenpiteiden avulla tähdätään laadukkaampaan asiakaspalveluun. Juuri nämä ovat toiminnan kehittämisen ydintavoitteita.

Substanssiosaamisen eli asiaosaamisen laadun parantumista voidaan tulevaisuudessa mitata asiakkaalle suoritettavien asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella. Asiakkaalla tämän työn kontekstissa tarkoitetaan Metsä Fibre Oy Äänekosken biotuotetehtaan toimihenkilöitä ja työntekijöitä.

Asiakastytyväisyyskyselyiden vapaan palautteen lisäksi konkreettisena mittarina BMS:ssä toimii Net Promoter Score, eli NPS-luku. NPS-luvun avulla mitataan asiakkaan halukkuutta suositella tarkasteltavaa yritystä tai sen palveluita muille. Toiminnan kehitystä tarkastellessa on tärkeää peilata tämän hetken nykytilannetta ja sen muutosta historiaan. Pelkästään NPS-luvun tarkastelu itsessään ei ole validi tapa mitata asiakastytyväisyyttä, vaan asiakaspalautteesta on pyrittävä poimimaan kaikista tärkeimmät asiat, joita yhdessä asiakkaan kanssa ryhdytään kehittämään. (Martikainen 2021.)

3.2 Esimiesosaamisen kehittäminen

Opinnäytetyön esimiesosaamisosion tavoitteena on löytää keinoja oman esimiestyön kehittämiseen ja tätä kautta organisaation esimiestyön laadun parantamiseen pidemmällä aikavälillä. Mahdollinen muutos parempaan ei näy heti, vaan oikein toteutuessaan se kantaa hedelmää nimenomaan pitkällä tähtäimellä.

Esimiestyön kehittämisen tarkoituksena on toki parantaa esimiehen itsensä taitoja, mutta ennen kaikkea sisimmäinen tarkoitus on se, että hyvä esimiestyö näkyisi työryhmässä lisääntyneenä motivaationa, työn arvostuksen tunteena, tasapuolisena kohteluna ja siinä, että ihmisistä tuntuu siltä, että he voivat itse vaikuttaa omaan työhönsä. Kyse ei ole kuitenkaan siitä, etteikö näin toteutuisi tarkasteltavassa organisaatiossa, vaan siitä, että esimiestyössä on aina kehittämisen ja parantamisen varaa, vaikka organisaatio toimisi kuinka hyvin tahansa.

Laadukkaan esimiestyön avulla organisaatiossa on mahdollista lisätä työntekijöiden työssä viihtyvyyttä ja parantaa työn tehokkuutta. Hyvän esimiestyön on mahdollista välillisesti luoda lisäarvoa organisaatiolle ja tarjota työntekijöille terve ja hyvinvoiva työyhteisö, jossa he viihtyvät pitkään, jopa eläkeikään saakka.

Mikäli tässä työssä esiteltyjä tuloksia ja keinoja esimiestyön kehittämiseen pyritään hyödyntämään kokonaisvaltaisesti tai osittain organisaatiossa, mahdollinen muutos on mitattavissa esimerkiksi säännöllisin väliajoin työntekijöille suoritettavien työvire- ja esimiestyökyselyiden avulla. Tulosten seurannassa ja analysoinnissa erityisen tärkeää on verrata tarkasteltavan hetken tuloksia historiaan ja analysoitava nimenomaan muutosta aikaisempaan. Tämän kautta päästään selville siitä, onko muutosta parempaan tapahtunut vai ei.

3.3 Opinnäytetyön rakenne

Työn alussa kuvataan nykypäivänä hyvin tyypilliseksi ja yleiseksi muodostunutta ulkoistetun kunnossapitopalveluiden toimintamallia teollisuudessa ja käydään läpi teollisuuskunnossapidon eri muodot sen moninaisuuden ja kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Näiden avulla pyritään havainnoimaan kokonaiskuva kunnossapidon toimihenkilötehtävistä, joiden priorisointiin ja jäsentelyyn arjessa on tässä työssä tarkoitus etsiä keinoja.

Opinnäytetyössä toimihenkilön osaamisen kehittämistä on tarkasteltu Metsä Fibre Oy Äänekosken biotuotetehtaalla työskentelevän voimalaitoksen mekaanisesta kunnossapidosta vastaavan toimihenkilön näkökulmasta, mutta tutkitut asiat ovat sovellettavissa mukailen myös muihin toimihenkilötehtäviin. Opinnäytetyön alussa syvennytään hieman tarkemmin kyseessä olevan toimihenkilön toimenkuvaan, joka avannee lukijalle taustoja muun muassa työtehtävien priorisointitarpeeseen.

Opinnäytetyön substanssi- eli asiaosaamisosiossa keinoja oman toiminnan kehittämiseen etsitään priorisoinnin avulla soveltaen Eisenhowerin matriisia, sekä pohditaan myös itsensä johtamisen vaikutusta omien tehtävien hallintaan. Esimiesosaamisen kehittämiseen sovelletaan esimerkkinä tekijän omaa työryhmää, ja asioita tarkastel-

laan mahdollisimman käytännönläheisesti ja räätälöidysti juuri tiettyyn ryhmään. Tuotoksena esitellään toimenpiteet ja työkalut, joita soveltamalla omaa esimiestyön laatua voi parantaa ja jotka ovat otettavissa helposti käyttöön omassa päivittäisessä toiminnassa esimiestyön laadun parantamiseksi. Näiden keinojen avulla pyritään siihen, että osattaisiin keskittyä ennen kaikkea oman toimenkuvan ja kokonaisuuden kannalta oikeisiin asioihin oikeaan aikaan, pitämällä mielessä aina henkilön perustehävä. Tällä toiminnalla tähdätään pitkäjänteisyyteen ja kestävään johtajuuteen parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

4 Kunnossapitotoiminta metsäteollisuudessa

4.1 Oy Botnia Mill Service Ab

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, metsä- ja selluteollisuudelle kunnossapito-, projektointi- ja suunnittelupalveluita tarjoava BMS, on vuonna 1997 perustettu Caverion Oyj:n ja Metsä Fibre Oy:n yhteisomistusyritys, ja se vastaa kaikkien Metsä Fibren sellutehtaiden kunnossapidosta Suomessa.

Yhtiön palveluihin kuuluvat kunnossapito-, suunnittelu-, ja asennuspalvelut aina yksittäisistä työtilauksista kokonaisvaltaiseen tehtaan kunnossapitoon kattaen mekaanisen ja sähkö- sekä automaatiokunnossapidon. Hyvin vahvassa roolissa nykyään ovat myös ennakoivan ja mittavaan kunnossapidon palvelut. Lisäksi yhtiöllä on mahdollista tarjota ohjelmointi- ja järjestelmäasiantuntijapalvelut. BMS:n palveluksessa työskentelee Suomessa noin 380 kunnossapidon ammattilaista seitsemässä toimipaikassa. (Caverion 2021.)

Metsä Fibren ja BMS:n strategisen kumppanuuden tavoitteena on taata tuotantoyksiköiden korkea käytettävyys, kunnossapitokustannusten hallinta sekä BMS:n tulosityksiköiden kannattavuus. Kumppanuuden ansiosta on pystytty saavuttamaan merkittävää kilpailuetua asiakkaalle. (Caverion 2021.)

4.2 Metsäteollisuuden kunnossapito ennen ja nyt

1990-luvun lopusta lähtien metsäteollisuuden kunnossapitoon on vähitellen muodostunut lähes megatrendiksikin luokiteltu ns. ulkoistettu kunnossapito, josta myös BMS on esimerkki. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtaan tai tuotantolaitoksen kunnossapito on jonkun muun toimijan kuin itse tuotantolaitoksen vastuulla. Esimerkiksi 1970- ja 1980-luvuilla oli tyypillistä, että laitoksen kunnossapito oli tehtaan oman henkilöstön vastuulla. Tuotantolaitoksen koko henkilöstö oli jaettu kunnossapito- sekä tuotantohenkilöstöön, mutta palkanmaksaja oli kaikille sama.

Nykyään metsä- ja selluteollisuuden kunnossapitotoiminta on yleisesti ottaen ulkoistettu, eli tehtaan kunnossapitotoiminta on muun kuin tuotantoyrityksen tai päätoimijan vastuulla. Tämä luo toisinaan toimintaa vaikeuttavia kuiluja kunnossapidon ja tuotannon välille, vaikka päämäärä ja toiminnan sisimmäinen tarkoitus kummassakin organisaatiossa on sama.

On syytä huomioida se, että kunnossapito on yksi osa tuotantoprosessia, ei välttämättömän pakko tai pelkkä kustannuserä muiden joukossa. Nykyään ajattelu ja toiminta onkin mennyt siihen suuntaan, että toimiva ja oikein ajoitettu kunnossapito voi vahvimillaan muodostua jopa strategiseksi kilpailuetekijäksi markkinoilla. Vaikka pääkunnossapitovastuu on toisen toimijan vastuussa, on yleensä myös tuotantohenkilöstölle määritetty omat kunnossapitoon liittyvät velvoitteet ja työtehtävät.

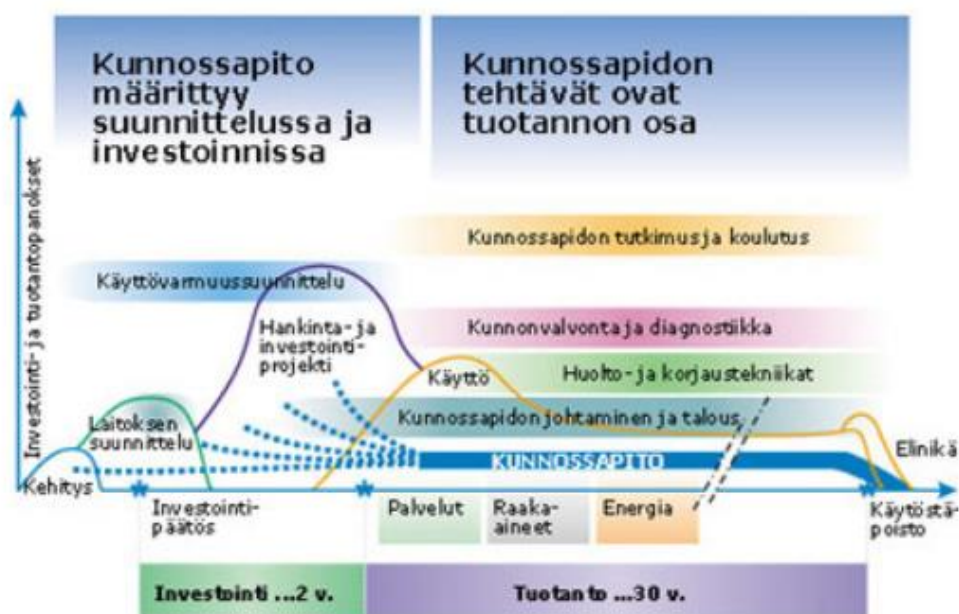
Siirtymisvaiheessa, jossa siirryttiin ns. laitoksen omasta kunnossapidosta ulkoistettuun, moni asia kuitenkin pysyi pääosin samana, esimerkiksi henkilöstö ja sen perustehtävä. Nykyään lähes poikkeuksetta tehtaiden porttien sisäpuolella kokonaisvaltaisesti kunnossapitotoiminnasta vastaava yritys on jossain määrin emoyhtiön omistuksessa, ja pidemmän työuran tehneet kunnossapidon ammattilaiset tekevät samaa työtä kuin vuosikymmeniä sitten, ainoastaan eri yrityksen palveluksessa.

Kunnossapitopalveluyrityksistä löytyy tänä päivänäkin vielä paljon henkilöitä, jotka ovat aloittaneet työuransa tehdasalueen päätoimijan, eli kunnossapitoa tilaavan tahon palveluksessa. Nykypäivän esimerkkejä teollisuuden ns. ulkoistetun kunnossapidon yritysistä ovat mm. Efora Oy, Caverion Oyj ja Empower Oyj, joka on nykyään

yrityskauppojen myötä Enersense International Oyj:n täysimääräinen tytäryhtiö. (Arvopaperi 2020).

Huolimatta siitä, miten kunnossapitotoiminta on organisoitu tai millainen yhtiön omistusrakenne on, sen perustehtävä ja ydintavoite on sama. Kunnossapidon päätarkoituksena on, että tuotannon on mahdollista tapahtua edullisimmin turvallisuuden, tuotosten ja laadun näkökulmasta katsottuna (Opetushallitus 2021).

Uuden tehtaan käynnistyessä ja sen aloittaessa tuotantotoimintansa alkaa laitteiden elinkaarihallinta sekä kunnossapidon tarve välittömästi, ja on huomioitava se, että kunnossapidon määrittely alkaa vahvasti jo laitoksen suunnittelu- ja investointivaiheessa (kuvio 1).



Kuvio 1. Kunnossapito laitoksen elinkaareissa (Opetushallitus 2021).

4.3 Mittaava ja ennakoiva kunnossapito

Metsä- ja selluteollisuuden tuotantolaitokset ovat tuotannossa 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa pois lukien vuotuiset, noin viikon mittaiset vuosi- huoltoseisakit, jolloin laitoksille tehdään elintärkeitä huolto-, korjaus-, ja kunnossapitotöitä asiakkaan tuotantoprosessin varmistamiseksi seuraavaksi vuodeksi eteenpäin.

Tuotantolinjojen kasvaminen nykypäivänä tekee niistä myös häiriöalttiimpia. Pienikin vika voi pysäyttää koko tuotannon, rikkoa muita laitteita ja tätä kautta luoda suuret tuotannon menetykset. Häiriöiden ilmaannuttua kunnossapidon on korjattava viat nopeasti, jotta tuotanto voi jatkua ja menetykset saadaan pidettyä mahdollisimman pieninä.

Kunnossapito tuotantolaitoksilla on riskien hallintaa, jossa pyritään ennakoivaan ja suunniteltuun toimintaan. Pää tavoitteena on se, että tuotantolaitteen korjaukset ajoitetaan ennalta suunniteltuihin huoltoseisakkeihin niin pitkälti kuin mahdollista. Puhutaan proaktiivisesta toiminnasta, johon ennakoivalla kunnossapidolla tähdätään. Ennakoivalla kunnossapidolla pyritään siis minimoimaan riskiä, kunnossapidon tapauksessa ennalta arvaamattomia laitevaurioita. Kunnonvalvonta- ja käyttövarmuusprosesseihin panostetaan enemmän, ja nykyään kunnossapidon tavoitteet ovatkin muuttuneet reaktiivisista proaktiivisiin, eli ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin korjaavien sijaan. Toimiva ennakoiva kunnossapito on kaiken kunnossapitotoiminnan ydin ja peruslähtökohta. Mikäli ennakoiva kunnossapito laiminlyödään, siinä tapauksessa kunnossapidon pohja häviää ja ennen pitkää toiminta muuttuu proaktiivisesta toiminnasta reaktiiviseen.

Ennakoiva kunnossapito pitää sisällään suuren toiminnan kirjon. Siihen kuuluvat mm. pyörivien ja liikkuvien laitteiden kunnonvalvontamittaukset sekä mekaanisten laitteiden ennakkohuolto, johon sisältyvät esimerkiksi voiteluaineiden ja suodattimien vaihtotyöt, liikkuvien osien rasvaukset ja automaattilaitteissa esimerkiksi mittalaitteantureiden puhdistukset, kalibroinnit ja tarkastukset. Ennakoivaan kunnossapitoon kuuluvat myös esimerkiksi määräaikais- ja viranomaistarkastukset prosessikemikaalisäiliöiden ja painelaitteiden osalta. Ennakoiva tai ennaltaehkäisevä kunnossapitotoiminta käsittää siis kaikenlaiset laitteiden huolto-, tarkastus-, ja testaustoimenpiteet, joita suoritetaan ilman, että laitteessa tiedetään olevan varsinaista vikaa (Opetushallitus 2021).

Ennakoivan ja mittaavan kunnossapidon tavoitteena on havaita alkava laitevika, esimerkiksi laakerivika mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tätä kautta voidaan suunnitella laitteen hallittu korjaus mahdollisimman pienin tuotantokatkoksien. (Caverion 2021.)

4.4 Korjaava kunnossapito

Olisi tuotantoprosessin kannalta ideaalisinta, että tuotantolaitosten käyntijaksojen aikana suoritettaisiin vain ennakoivaa ja mittaavaa kunnossapitoa ja tuotantoprosessi kulkisi ilman häiriöitä, mutta käytännössä näin ei aina ole.

Ennakoivan ja mittaavan kunnossapidon lisäksi tuotantolaitoksissa joudutaan tekemään korjaavaa kunnossapitoa, mikä tarkoittaa jo vikaantuneen laitteen korjaamista. Korjaavasta kunnossapidosta puhutaan esimerkiksi siinä tilanteessa, kun laite ei enää toimi odotetulla tavalla tai siten, kuten se on aiemmin toiminut. (Caverion 2021.)

Korjaavan kunnossapidon tapauksessa puhutaan reaktiivisesta toiminnasta. Korjaava kunnossapito voi johtua esimerkiksi laitteen puutteellisesta ennakko- huollosta tai joskus myös käyttö- tai operointivirheestä. On myös mahdollista, että automaatiolaitteen puutteellinen vikaantuminen tai virheellinen toiminta voi aiheuttaa mekaanisia vaurioita muihin laitteisiin tai toisinpäin. Tämä seikka nostaa jälleen kokonaisvaltaisen ennakoivan kunnossapidon roolin korkeaan prioriteettiin.

4.5 Parantava kunnossapito

Laittevaurioiden juurisyy ei suinkaan aina ole kunnossapidon puute tai operointivirhe, kuten monesti virheellisesti ajatellaan. Nykyään, kun elinkaarensa päässä olevia tuotantolaitoksia suljetaan ja uusia rakennetaan tiukassa budjetissa ja aikataulussa, kiiressä tehty suunnittelu, puutteellinen asennusvalvonta tai pahimmassa tapauksessa tietoiset laiminlyönnit tehtaan rakennus-, ja laiteasennusvaiheessa vaikuttavat suoraan laitoksen kunnossapitoon tulevaisuudessa. Tilanteet eivät välttämättä tule vastaan heti, mutta jo muutaman vuoden ikäisessä laitoksessakin voi olla tarvetta suurillekin korjauksille, johtuen puhtaasti suunnitteluvaiheessa tehdyistä virheellisistä valinnoista teknisissä ratkaisuissa. Näihin vaikuttavat yleensä oleellisesti kaksi asiaa: budjetti ja aikataulu.

Yleisesti tarkastellen teollisuuden kunnossapito koostuu pääosin ennakoivasta ja korjaavasta kunnossapidosta, mikä käsittää myös laitekunnostustoiminnan, mutta varsinkin nykyään oleellinen kunnossapitoa kuormittava osa-alue on parantava kunnos-

sapito. Parantavassa kunnossapidossa pyritään kehittämään laitteiden käytettävyyttä, suorituskykyä ja turvallisuutta sekä poistamaan niiden tyyppivikoja laitteen pidemmän eliniän saavuttamiseksi. Esimerkiksi toistuvat ja samantyyppiset viat voivat kieliä laitteiston suunnittelu- tai materiaalivalintavirheistä, jotka parantavan kunnossapidon avulla halutaan poistaa. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020.)

Parantavan kunnossapidon toiminnan peruskulmakivenä toimii esimerkiksi juurisyysanalyysi, Root Cause Analysis, RCA. Juurisyysanalyysin tärkeimpänä tavoitteena on tarkentaa ongelmanaiheuttajan perimmäinen syy. Prosessiteollisuudessa juurisyyn selvittäminen on yleensä aikaa vievää työtä, koska ongelman juurisyy voi olla esimerkiksi itse tuotantoprosessissa tai ajotavoissa, laitteiden mekaniikassa, automaatioissa tai sähkötekniisissä asioissa. Itse juurisyysanalyysin luominen ei ratkaise mitään, eikä selvitystyötä ole mielekäästä tehdä pelkästään raporttien vuoksi. Onnistuneen analyysin tuotoksena ovatkin käytännön konkreettiset ratkaisuehdotukset, joiden avulla ongelma poistetaan tai ainakin sen merkityksiä ja vaikutuksia saadaan pienennettyä. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020.)

4.6 Kunnossapitovastaavan toimenkuva

Kunnossapitovastaavan toimenkuva on varsin moniulotteinen. Operatiivisessa kunnossapidossa työskentelevä henkilö tunnetaan joissain organisaatioissa myös kunnossapitoinsinöörinä tai vanhan kansan kielellä kunnossapitomestarina, mutta itse toimenkuva on kaikilla näillä nykyään hyvin samankaltainen, jopa eri yritysten välillä.

Kunnossapidon toimihenkilöiden vastuulla on tässä opinnäytetyössä aiemmin eriteltyjen kunnossapito-osa-alueiden kokonaisvaltainen hallinta, suunnittelu ja toteutuksen valmistelu omalla vastuualueellaan turvallisesti ja mahdollisimman kustannustehokkaasti häiriten laitoksen tuotantoprosessia mahdollisimman vähän. Tämä sisältää sekä käynninaikaisen toiminnan että seisakkitoiminnan.

Äänekosken BMS:n voimalaitoksen organisaatiossa täyspäiväisesti työskentelee kaksi aluehuoltomiestä, yksi alueasentaja ja kunnossapitovastaava, joka toimii myös

näiden kolmen asentajan esimiehenä. Lisäksi alueen työnsuunnittelua tekee yksi työnsuunnittelija, joka vastaa myös lipeälinjan työnsuunnittelusta.

Kunnossapitovastaavan vastuulla on luoda turvalliset ja työsuoritteiden kannalta otolliset edellytykset laadukkaalle päivittäisen ennakoivan ja korjaavan kunnossapidon työtehtävien suorittamiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa työhön tarvittavien resursien ja varaosien järjestämistä ja työn valvontaa turvallisuusnäkökulma huomioiden. Suoritettavat työt sovitaan ja suunnitellaan alueella toimivien asentajien, kunnossapitovastaavan ja tuotannon osastoinsinöörin kesken yhdessä.

Kunnossapitovastaavan toimenkuva koostuu siis pääosin oman nimetyn vastuualueen kunnossapitotöiden työnjohto-, esimies- ja osittain työnsuunnitteluvastuusta, vaikkakin päävastuu esimerkiksi varaosien hankinnassa ko. organisaatiossa on työnsuunnittelijalla. Varsinaisten kunnossapitotöiden toteuttamiseen liittyy mm. kunnossapitotöiden resursointia, aikataulutusta, varaosien sekä ulkopuolisen työvoiman hankintaa. Monesti työtehtävät ovat sellaisia, että ne generoivat itsessään lisää tekemistä. Esimerkiksi varaosa- tai materiaalitarpeen ilmetessä koko tilausketju ilmeneestä tarpeesta tavaran toimitukseen ja ostolaskun käsittelyyn on hoidettava. Varaosien ja materiaalien toimituksissa on nykyään usein hankaluuksia tai viivästyksiä, joten toimitusseurantaa on tehtävä, mikäli halutaan taata varmat toimitukset oikeaan aikaan. Em. työtehtävät toistuvat aina tietysti uuden tarpeen ilmetessä. Toimenkuvaan liittyy myös olennaisena osana projektinomaisten suurkorjaustöiden suunnittelu ja toteutus, turvallisuuteen liittyvien parannustehtävien toteutus ja muu päivittäisen toiminnan kehitys. Mekaanisten ja prosessitekniisten ongelmien tutkiminen yhdessä tuotannon organisaation kanssa kuuluvat myös kunnossapitovastaavan arkeen.

Yleisestikin kunnossapitovastaavan tai kunnossapitoinsinöörin sekä tuotantohenkilöstön yhteistyösiteen on oltava vahva ja toimiva, jotta huolto- ja korjaustyöt saadaan suoritettua mahdollisimman turvallisesti ja tehokkaasti. Saumattomalla kunnossapidon ja tuotanto-organisaation yhteistyöllä on yhteinen päämäärä: tällä pyritään takaamaan laadukkaan tuotantoprosessin häiriötön toiminta.

Päivittäisessä, operatiivisessa kunnossapidossa työskenteleviltä toimihenkilöiltä vaaditaan mm. kauaskatseisuutta, nopeaa mukautumista muuttuviin tilanteisiin, asioiden

hyvää uudelleenjärjestämiskykyä, joustavuutta, hyviä kommunikointitaitoja, kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja teknistä tietotaitoa. Työturvallisuuden näkökulmasta katsottuna on osattava myös tuotantoprosessia, koska tuotantoprosesseissa käytetään mm. hyvin vaarallisia kemikaaleja. Lisäksi etenkin voimalaitoksissa vaarana ovat suuret höyryn lämpötilat sekä paineet, jotka ovat hyvin suuri turvallisuusrisikki kunnossapitotöitä suoritettaessa.

On käytännön toiminnan näkökulmasta luonnollista, että operatiivisessa toiminnassa työskentelevällä toimihenkilöllä on myös esimiesvastuu. Esimiesasema tuo tullessaan myös vastuuta ja liudan erilaisia hoidettavia asioita liittyen henkilöstöön. Esimerkkeinä näistä ovat kehityskeskustelut, resurssi-, ja lomasuunnittelut, päivittäinen yhteydenpito ja läsnäolo työryhmässään. Esimiehen tehtävänä on luoda ennen kaikkea edellytykset töiden toteuttamiselle ja sille, että työntekijät viihtyvät työssään. On tärkeää muistaa, että ihmisten hyvinvoinnin edistäminen tapahtuu kuitenkin lopulta työyhteisössä toimivien ihmisten kesken ja ennen kaikkea heidän toimestaan. Esimiehellä on kuitenkin asian edesauttamisessa suuri rooli, varsinkin palveluliiketoimintaa harjoittavalla toimijalla. (Heikkinen 2016.)

Metsäyhtiökonsernien strateginen linjanveto tuotantolaitosten suurentamisista aiheuttaa välillisesti erinäisiä vaatimuksia myös kunnossapitovastaavan toimenkuvaan. Tuotantolaitosten häiriöt eivät syntyessään katso kelloa tai virka-aikaa, vaan ne voivat ilmetä milloin tahansa. On siis väistämätöntä, että kunnossapitohenkilöstöllä kertyy vuosittain jopa satoja ylityötunteja. Alalla toimimiseen ja varsinkin siinä menestymiseen vaaditaan kuitenkin vahvaa joustamista, omistautumista ja joskus jopa elämistä tehtaan tilanteen mukaan. Joka tapauksessa esimiehellä on vastuu tiiminsä ylityötilastojen sekä vireystilan seurannassa, vaikkakin ylityö on työntekijöille vapaaehtoista. On mahdollista, että jotkut "eivät osaa sanoa ei", vaikka oma jaksaminen on vaakalaudalla. Tällöin esiin astuu esimiehen vastuu ja arviointi. Työsuunnittelussa on otettava huomioon aikaisemmat yksilön kuormitushuiput ja arvioitava oman työryhmän jäsenten jaksaminen.

5 Osaamisen kehitystyön tausta ja tarve

Sipiläisen (2020) mukaan Äänekosken BMS:n organisaatiossa on hyvin vahvaa ja monipuolista asiaosaamista, mutta enemmän kehitystarvetta on henkilöstöjohtamisen osa-alueella, ihmislähtöisissä asioissa ja niiden ratkomisessa. Kunnossapidon perusteellinen ja siihen satsaaminen on tulosityksikön johdon mukaan avain onnistumiseen.

Kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa kuvataan kehitystarpeiden taustoja. Kehitystyön vaiheen alussa käydään läpi muut ilmiöt ja tarpeet, jotka ovat indikoineet kehitystarpeita organisaatiossa. Asiaosaamisen ympärillä osaamisen kehittämiseen perehdytään nimenomaan työtehtävien priorisoinnin kautta. Esimiestyön kehittämisissä, jota nimenomaan painotetaan tarkasteltavassa organisaatiossa kehitystä vaahtivaksi osa-alueeksi, pohditaan kehitystarvetta nimenomaan BMS:n strategisten painopisteiden näkökulmasta ja miten opinnäytetyön aihe liittyy juuri tähän asiayhteyteen. Käytännön esimerkkinä esimiestyön kehitysosiossa käytetään tekijän omaa työryhmää.

Osaamisen kehitystyöosuuden varsinainen karkeajako tehdään siis esimies- ja asiaosaamisen välillä, eli itse osaamisalueita käsitellään tämän opinnäytetyön kontekstissa kahtena eri osaamisalueena, vaikkakin ne käytännön tasolla sitoutuvatkin toisiinsa vahvasti toisiinsa.

Tarve oman osaamisen kehittämisestä ja omien työtehtävien priorisoinnista juontaa juurensa tämän opinnäytetyön tekijän omaan toimenkuvaan ja tätä kautta tiedostettuun tarpeeseen systemaattisesta mukautumisesta muuttuviin tilanteisiin. Kunnossapitovastaavan monimuotoisen toimenkuvan vuoksi sekä esimies- että asiaosaamisen osa-alueilla kehitystarve näiden osa-alueiden kehittämiseen on jatkuva. Aiemmin auki kirjoitetun, verrattain laajan toimenkuvan vuoksi henkilömäärällisesti kapea organisaatio luo toisinaan kiirettä arkeen. Tarvitaan siis priorisointia, jonka avulla osataan määrittellä relevantti pääpaino suoritteissa tietyllä hetkellä.

6 Substanssiosaamisen kehittäminen ja priorisointi

6.1 Kiire

Usein puhutaan, että ”on kiire”. Joissain tapauksissa on niin kiire, että ei ehditä hoitamaan tai tekemään mitään. Kaikilla on käytettävissä 24 tuntia vuorokaudessa, mutta ihmisten ajankäytön tehokkuus vaihtelee suuresti. Kiireen taustalla on yleensä monia tekijöitä, joista tyypillisimpiä ovat liian tiukaksi laadittu aikataulu tai liian niukat resurssit suhteessa suoritettavien tehtävien määrään (Puttonen 2017). On todennäköistä, että kiireen taustalla on usein henkilö itse. Lok (2021) määritteleeekin ovelasti kiireen jopa yhdeksi laiskuuden muodoista.

Kiireen taustalla on yleensä ainakin allekirjoittaneen mielestä keho ajankäytön hallinta ja oman työn johtaminen. Wrangle (2018) puolestaan jakaa ajankäytön hallinnan peruskulmakivet havainnollisesti neljään perussääntöön (kuva 1).



Kuva 1. Ajankäytön hallinta (Kuva: Kim Wrangle).

Yleensä kiire kertoo siitä, että ei hallita omaa ajankäyttöä tai että työtehtäviä on liikaa resursseihin nähden. Velvollisuuksien täyttäminen ja ympäristön odotukset luovat kii-

rettä. Vastaan tulee tilanteita, joissa odotusten ja työn toteuttamismahdollisuuksien suhde on epärealistinen, suorastaan surkuhupaisa. (Maury 2019.)

Kiire luodaan monesti myös itse. Otetaan vastaan kiitoksen ja kunnianhimon vallassa tietoisesti liian paljon työtehtäviä, joista ei suoriudutakaan siten, kuin oli alun perin kuviteltu tai vaihtoehtoisesti velvollisuuksien hoitaminen on tarkoituksella jätetty viime tippaan. Kiireen takia myös suoritteiden laatu yleensä kärsii. Onko parempi, että tehdään vähemmän laadukkaasti vai paljon suttu ja sekundaaria? Etenkin kunnossapidossa laadukas tekeminen näyttelee suurta roolia työtehtävien suorittamisessa ja ”kerralla kuntoon” -mentaliteetti on lopulta kaikista kustannustehokkain ja järkevin tapa toimia.

Silloin, kun puhutaan ihmisten tekemästä työstä, on huomioitava yksilö. Fakta on se, että todennäköisesti kaikille tulee kiire siviili- tai työelämässä ja joskus tulee tunne, että ”annetaan enemmän kuin pystyy kantamaan”. Se, paljonko kukin pystyy kantamaan, puolestaan vaihtelee ja yleensä taustalla on eriävyydet ajankäytön hallinnassa.

Viimeistään silloin, kun on kiire, täytyy, priorisoida. Olisi ihanteellista, että asiat laitettaisiin tärkeysjärjestykseen ennen kiirettä ja priorisoinnin avulla itsessään ehkäistäänkin kiireen syntymistä. Mikäli kiire on jatkuva, on viimeistään silloin pysähdyttävä miettimään uudelleen, mikä on juuri nyt tärkeää, jonka jälkeen on jatkettava toimintaa eteenpäin määrätietoisesti ja johdonmukaisesti. Sahimaan (2018) mielestä säännölliset tilannekatsaukset omiin arvoihin ja päämääriin pitää tulevaisuuden suunnan ja strategian selvänä.

Lok (2021) on julkaisuissaan syventynyt oman osaamisen kehittämiseen ja ihmismielen ajatusmaailman muuttamiseen, jotta saavutetaan menestys. Hän on pohdinnoissaan ottanut esille myös ajankäytön hallinnan ja kiireen ulottuvuudet. Hän kertoo työskennelleensä uransa alkuvaiheessa kaksitoista tuntia seitsemänä päivänä viikossa viiden vuoden ajan, keskittyen siis oikeastaan vain työntekoon. Monet hänen tapamansa ihmiset ovat ihmetelleet tätä rupeamaa, mutta vielä hullumpana Lok pitää sitä, että ihmiset työskentelevät kahdeksan tuntia päivässä, viitenä päivänä viikossa 45 vuoden ajan. Hänen mukaansa jokaisen tulevaisuus ja siinä menestyminen on

kiinni siitä, miten käytät aikasi ensi viikolla, huomenna, tänään, juuri nyt tällä hetkellä. (Lok 2021.)

6.2 Priorisointi itsensä johtamisen näkökulmasta

Tämän opinnäytetyön kontekstissa itsensä johtaminen liittyy omien voimavarojen ja resurssien tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Tätä kautta se sitoutuu myös substanssiosaamisen kehittämiseen, vaikkakin itsensä johtaminen onkin yleisesti esimiestyön toiminnan työkalu.

6.2.1 Kontrolli

Varsinkin työelämänsä alkuvaiheessa olevat ihmiset tuntevat usein tarvetta ottaa lähes kaikki asiat hoitaakseen ja pyrkivät olemaan kaikessa mukana osoittaakseen kiinnostuneisuutensa, kykynsä oppia uusia asioita ja näyttääkseen oman kapasiteettinsa. Hallitaanko kuitenkin näitä asioita ja ovatko ne kontrollissa, on eri asia. Hyvin todennäköisesti vastaus on ei. Allekirjoittanut tunnistaa myös itse sortuneensa tämän kaltaiseen toimintaan varsinkin työuransa ensimmäisinä vuosina. Kuitenkaan tämä ei ole pidemmän päälle kestävä tila, vaan ajattelua on ajan saatossa ohjattava enemmän työtehtäviä priorisoivaan suuntaan.

Liikemies Dan Lok on julkaisuissaan perehtynyt myös siihen, miten mielen orientoitumista pitää muuttaa uran edetessä, jotta menestyy tulevaisuudessa. Hän ajattelee, että uran alkuvaiheessa paine sanoa ”kyllä” jokaiseen palaverikutsuun, sähköpostiin ja asiakkaaseen, joka sinua lähestyy, on kova. Tämä on luonnollista, koska yksilö rakentaa alkuvaiheessa toimintaansa ja on kasvuvaiheessa. Kasvuvaiheen yli päästyään ja saavutettuaan tietyn laajuuden, on hänen mukaansa opittava sanomaan ”ei”. Lokin mukaan tiedostettava se, että kaikki resurssit ovat rajallisia, joten on opittava priorisoimaan ja hallitsemaan kokonaiskuvaa. Täytyy siis pohtia, vaikuttaako tarkasteltava asia kokonaisuuteen, vai onko se vain yksittäinen häiriötekijä. (Lok 2021.)

Menestys ei hänen mukaansa riipu siitä, miten kovasti tekee töitä, vaan siitä, miten fiksusti työskentelee. Hän jopa väittää, että avain menestymiseen on tehdä vähemmän. Vähemmän tekeminen puolestaan vaatii huomattavasti enemmän hallintaa eli kontrollia. Ilman oikeaa priorisointia tämä ei ole mahdollista. (Lok 2021.)

6.2.2 Omien resurssien tunnistaminen

Työelämässä työtehtävillä on tapa generoitua toimenkuvan tai joskus lähiesimiehenkin kautta yksilölle. Hoidettavia asioita voi tulla ilmi toinen toisensa perään, mutta lopulta yksilö vastaa itsensä johtamisen kautta omien resurssiensa riittävydestä ja allokoinnista. Esimiehellä saattaa olla henkilön kyvyistä jonkinlainen käsitys, mutta parhaiten omat resurssit ja voimavarat yksilö tuntee itse, johon myös oman työn johtaminen kulminoituu.

Omat resurssit tunnistamalla yksilön on mahdollista puntaroida vaatimusten ja edellytysten tasapainoa ja tätä kautta saada selvitettyä mahdolliset epäsuhdut. Tämän jälkeen myös tarvittavan avun pyytäminen on helpompaa. Kuormitusvaihtelut ja suuret työkuormat ovat varsinkin nykyään monesti yleisiä ja kokonaan niiltä ei voi vältyä. Kuitenkaan jatkuva, kauan kestänyt ylikuormitus ei ole normaalia eikä se varsinkaan ole pidemmän päälle kestävä tila.

Ym. asioiden vuoksi onkin tärkeää, että yksilö puntaroi esimerkiksi muutosehdotukset vastuualueissa tai -tehtävissä ensin itse, sen jälkeen kristallisoi kokonaisuuden itselleen ennen kaikkea faktoihin perustuen. Merkittävimmissä muutoksissa liittyen työtehtäviin tai vastuualueisiin olisi hyvä soveltaa esimerkiksi kolmen skenaarion, optimistisen, realistisen ja pessimistisen skenaarion malleja. Mitä – jos, parhaassa, neutraalissa ja pahimmassa tilanteessa. Tämän jälkeen yksilön on tuotava oma vahva näkemyksensä selvästi esiin. Mikäli tulevaisuuden työkuorma vaikuttaa liian suurelta tai esimerkiksi kiireen kanssa on ongelmia jo nyt, on muutokset pohdittava uudelleen.

Vastaan tulee kuitenkin tilanteita, että oma vastuualue esimerkiksi tulee laajenemaan merkittävästi tulevaisuudessa asiantuntijatehtävien muodossa ja ko. muutos on vain tehtävä pakon edessä. Mikäli tällainen tilanne tulee vastaan, on neuvoteltava. Oikein

ja eettisesti toimiva esimies kuuntelee ja ottaa huomioon päätöksenteossaan työntekijöidensä näkökulmat asioihin. Miten asiat jatkossa priorisoidaan työkuorman pitämiseksi kohtuullisena tai voidaanko jostakin luopua? Onko tilanne pysyvä vai väliaikainen ja miten siitä tullaan selviämään kokonaiskuvan kannalta? Onko pysyvässä tilanteessa lisäresurssin rekrytointi vaihtoehto? Jo lähtökohtaisesti kapean organisaation tehtävämuutoksia suunniteltaessa on puntaroitava järjestelyiden mahdollinen kerrannaisvaikutus hyvin tarkkaan. Yhtälö, jossa odotetaan maksimituotot minimipainoksilla, ei ole mahdollinen, saati kestävä.

Kunnossapitovastaavan toimenkuva -osiossa perehdyttiin tarkemmin itse toimihenkilön toimenkuvaan, eli siihen, mitä käytännössä kunnossapitovastaavan työtehtävät sisältävät. Oma toimenkuva on selvennettävä itselle ensin selväksi. Tämän jälkeen oma käsitys toimenkuvasta ja sen laajuudesta on hyvä käydä läpi lähiesimiehen kanssa. Miksi minut on palkattu tähän tehtävään? Mikä on perustehtäväni ja ydintavoitteeni tässä organisaatiossa? Näiden pohdintojen selventämisen avulla pyritään siihen, että odotukset ovat kaikille osapuolille samat. Mitään näistä asioista ei kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa tai kyseenalaistaa, jos ei itse tunne itseään ja omia resurssejaan.

6.3 Tuotantoprosessi tehtävien priorisoijana

Prosessiteollisuuden kunnossapidolla ja päätoimijalla eli laitoksen tuotantoorganisaatiolla on toiminnassaan yhteinen päämäärä ja se on kustannustehokas tuotantoprosessin turvaaminen, joka tuottaa laadukasta lopputuotetta seuraaville asiakkaille. Prosessin häiriötön toiminta suunnitellusta huoltoseisakista suunniteltuun seisakkiin onkin työturvallisuuden jälkeen tärkein kunnossapitovastaavan työtehtävien priorisointia ohjaava tekijä.

Merkittävä häiriö tai rajoite tuotantoprosessissa on yleisin kunnossapitovastaavan työtehtävien uudelleen priorisoiija, joka yleensä luo kaikki suunnitelmat viikkotöistä tai Teams-palavereista uudelleen. Tuotantolaitoksen laadukas lopputuote oheistuotteineen ovat prosessituotantolaitoksen toiminnan edellytys. Laitoksen tai tehtaan perustehtävä on tuottaa laadukkaita lopputuotteita edelleen asiakkaalle, joten kaikki vä-

hemmän tärkeät tehtävät operatiivisessa organisaatiossa jäävät häiriön selvityksen tai korjauksen taakse, mikäli se katkaisee tai merkittävästi rajoittaa tuotantoprosessia tai laatua. Tilanteen stabiloiduttua normaaliksi voidaan palata jälleen normaaliin arki-rytmiin.

Merkittävät häiriöt tuotannossa ovat kuitenkin tilapäisiä, ei-toivottuja ja suunnittelemattomia muuttujia, joihin ei aina voida ennalta vaikuttaa. Niiden ilmenemisen riski on kuitenkin minimoitavissa laadukkaalla, pitkäjänteisellä ennakoivan ja mittaavan kunnossapidon toimenpiteillä.

Tuotantohäiriöt ja äkilliset vauriotilanteet ovat kuitenkin pidettävä päivittäisessä ajattelussa ja toiminnassa läsnä, kun puhutaan operatiivisen kunnossapidon kontekstista. Häiriöiden perimmäinen syy on saatava selville tilanteen ehkäisemiseksi tulevaisuudessa. Kunnossapidon esimies- ja asiaosaamistoimintaa kehitettäessä asioita on syytä kuitenkin tarkastella normaalin arkiajattelun ja ennakoivaan kunnossapitotoimintaan painottuvan tilanteen näkökulmasta, jolloin tuotannon tilanne on stabiili.

Kuitenkin kunnossapidon näkökulmasta katsottuna jatkuva tuotantoprosessi ohjaa vahvasti tekemistä, vaikka akuutit tilanteet eivät olisikaan päällä. Kunnossapitovastaavan toimenkuva -osiossa mainittiin aikaisemmin ominaisuus nimeltä kauaskatseisuus, joka tulee esille esimerkiksi vuosihuoltoseisakkien suunnittelussa normaalin arjen tilanteessa. Nykyään esimerkiksi materiaalien ja varaosien toimitusajat ovat hyvinkin pitkiä, yleensä puhutaan kuukausista, joissain tapauksissa jopa vuodesta. Kunnossapitoseisakkien työmäärät varsinkin tuotantolaitosten kasvaessa ovat suuret, joten lisäksi ulkopuolisen työvoiman edustajien tarve pyörii tehdasmittakaavassa tuhannen henkilön molemmin puolin. Resurssit tässä mittakaavassa eivät liikahta ilman suunnitelmallista ja ennakoitua toimintaa.

Näiden seikkojen vuoksi on osattava poimia tiedossa olevista kunnossapitotarpeista ennen kaikkea tuotantoprosessin kannalta kriittisimmät, toimitusvarmuudeltaan epävarmimmat ja resurssitarpeiltaan mittavimmat kunnossapitotyöt, jotka on saatava suoritettua vuosihuoltoseisakin aikana. Näiden töiden priorisointiin tai niiden poimimiseen ei voida soveltaa ns. kirjoissa kirjoitettua tietoa tai oppeja, vaan kykyä poimia

nämä muiden vähemmän tärkeiden kunnossapitotöiden seasta luetaan henkilön ammattitaidoksi, joka kehittyy vain vuosien kuluessa.

Itse tuotantoprosessi ja sen turvaaminen tulevaisuudessa ohjaa ja priorisoi siis myös päivittäistä tekemistä esimerkiksi pitkien varaosatoimitusten ja resurssien varmistamisen muodossa, mikä tarkoittaa käytännössä pitkäjänteistä vuosihuoltoseisakin suunnittelua.

6.4 Esimies- ja substanssitehtävien priorisointi

Yksi tulokulma oikeaan priorisointiin on esimies-, ja asiantehtävien välisten töiden priorisointi, josta kehitystyön alkuvaiheessakin mainittiin. Tämä on tärkeä seikka kokonaisuuden hallinnan kannalta. Onko esimerkiksi tärkeämpää panostaa yksittäiseen työtehtävään vai ratkaista työryhmän jäsenten pitkään jatkunut keskinäinen eripura?

Ajoittain ja jopa melko säännöllisesti esimiestyöhön ja asiaosaamiseen liittyvät työtehtävät siis sitoutuvat toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vaikka työtehtävien priorisointi on ensi sijassa liitetty opinäytetyön asiayhteydessä asiaosaamisen työtehtäviin, on myös esimiestyöhön liittyvät työtehtävät käytännössä huomioitava priorisointia tehtäessä. Näin toimimalla pyritään siihen, että hallitaan kokonaisuus toimenkuvan kannalta ja saavutetaan mahdollisimman laadukas lopputulos.

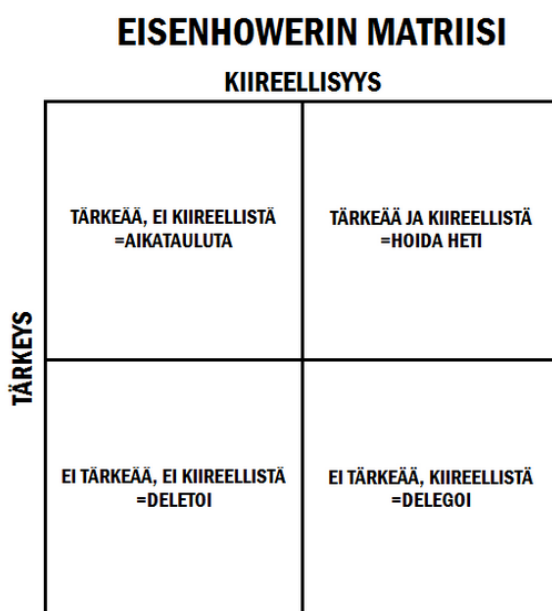
Esimiestehtäviin liittyvät työt ovat harvemmin välittömästi hoidettavia asioita ja tiettyihin asioihin paneutuminen tai puuttuminen vaatii pidemmän aikavälin seurantaa ja analysointia, eikä niitä voi ratkaista heti. Kuitenkin esimerkiksi ristiriitatilanteiden ratkomiset tai kehityskeskusteluiden läpikäynti oman työryhmän jäsenten kesken on hoidettava pikimmiten tai tietyssä määräajassa.

6.5 Eisenhowerin päätösmatriisi

Yhdysvaltojen presidenttinä vuosina 1953–1961 toiminutta Dwight D. Eisenhoweria pidetään yhtenä arvostetuimmista presidenteistä 1900-luvulla. Elämänsä aikana hän toimi mm. Naton joukkojen komentajana ja perusti NASA:n. (Wikipedia 2021.) Menestyksekkään ja moninaisen uransa aikana Eisenhowerin kerrotaan lausuneen: ”Harvoin se, mikä on kiireellistä, on tärkeää ja harvoin se, mikä on tärkeää, on kiireellistä.” Tämä ajatus onkin ollut pohja alati tunnetulle, ajanhallintaan ja priorisointiin tarkoitetulle työkalulle, Eisenhowerin matriisille. (Sahimaa 2018.)

Eisenhowerin matriisin peruseriaate on se, että ongelmat sijoitetaan tehtävien nelikenttään tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella. Ne ovat joko tärkeitä ja kiireellisiä, tärkeitä ja kiireettömiä, ei tärkeitä ja kiireellisiä tai sitten ei tärkeitä ja kiireettömiä. Ja on avulla päästään käsiksi siihen, mihin tulee ensi sijassa keskittyä, mikä pitää aika-tauluttaa, minkä voi delegoida ja mikä pitää sivuuttaa. (Penttilä 2020.)

Sahimaan (2018) mukaan Eisenhowerin matriisi sopii mainiosti oman toiminnan priorisointiin sekä tärkeiden ja ei-tärkeiden asioiden erottamiseen toisistaan. Lisäksi se on työkalu, joka on sovellettavissa arkipäiväiseen toimintaan sekä isompien arvokysymysten pohdintoja varten (kuva 2).



Kuva 2. Eisenhowerin matriisi (Kuva: Jaakko Sahimaa).

Eisenhowerin päätösmatriisia voidaan soveltaa hyvin myös kunnossapitotoimihenkilöiden työtehtävien priorisoinnissa. Huomionarvoisena ja poikkeavana asiana on kuitenkin pidettävä se, että Eisenhowerin lausumasta huolimatta prosessiteollisuuden työtehtävät voivat hyvinkin olla samaan aikaan sekä kiireellisiä, että tärkeitä.

Kunnossapitovastaavan toimenkuvan ja työtehtävien kautta matriisia onkin mahdollista soveltaa vain ja ainoastaan stabiilissa arjen tilanteessa, koska välittömien tuotantohäiriöiden tai korjaustoimenpiteiden ratkaiseminen kiilaa kaiken muun toiminnan edelle päivittäisen toiminnan pelikentässä, kuten jo aiemmin tässä työssä kerrottiin.

Alla on esitetty esimerkinomaisesti kunnossapitovastaavan erään viikon työtehtävät Eisenhowerin matriisissa (kuva 3).

VIKKO-OHJELMA EISENHOWERIN MATRIISISSA

<p>Aikatauluta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut - SK höyrynuohointen kehityspalaveri - Vihkokirjaukset seisakkitöistä SAP:iin - Syöttövesipumppujen varaosien kartoituskäynti (KSB) - Viikkotyösuunnitelma ensi viikolle 	<p>Hoida heti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turvailmoitusten läpikäynti - W&T Venttiin tilaaminen vuosihuoltoseisakkiin (JUP-säiliö) - Erääntyvien ostolaskujen käsittely
<p>Deletoi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valinnaiset Teams -taukojumpat 	<p>Delegoi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiekkosuotimien käytön varaosien kartoitus ja hankinta

Kuva 3. Viikko-ohjelma Eisenhowerin matriisissa.

Kuten kuvasta voi havaita, matriisijaottelun perusteella on visuaalisesti huomattavasti helpompi erottaa työtehtävät sekä niiden kiireellisyys ja tärkeys verrattuna siihen, että tehtävät ovat pöydällä ”työn alla” tai listattuna paperille. Matriisin avulla saadaan hahmotettua pääpaino akuuteimmista ja tärkeimmistä työsuoritteissa, joiden jälkeen voidaan keskittyä vähemmän tärkeisiin ja kiireellisiin tehtäviin.

7 Esimiestyön kehittäminen BMS:n strategiassa

Ihmisten johtaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista kunnossapitopalveluita tarjoavalla yrityksellä, koska yritys ei itsessään tuota mitään konkreettista tuotetta, vaan on vastuussa metsäteollisuuden tuotantolaitosten kokonaisvaltaisesta käytettävyydestä sekä kunnossapidosta palveluliiketoimintaa harjoittavana yhtiönä. Henkilöstön on oltava joustavampaa ja sitoutuvampaa verrattuna muiden alojen työntekijöihin. Näiden asioiden toteutumisella on esimiehillä suuri rooli. Näiden henkilöstövaatimusten vuoksi kestävän johtajuuden sosiaalinen näkökulma ja esimiesten sekä johtajien panostaminen siihen näyttää suurta roolia ihmisten työmotivaatiossa ja hyvinvoinnissa. Jaksaminen ja työn merkityksellisyys ovat toiminnan kannalta elintärkeitä peruselementtejä toiminnan tehokkaalle jatkumiselle ja tätä kautta laadukkaalle asiakaspalvelulle.

BMS on strategisen tahtotilan määrittämisessä linjannut esimiestyön yhdeksi toiminnan kehittämisen painopisteistä (kuva 4). Esimiestyötä pidetään yhtenä myötävaikuttajista siihen, että yhtiötä pidettäisiin houkuttelevimpana työnantajana. Strateginen linjaus liittyen esimiestyöhön kertoo siitä, että organisaatio on valmis panostamaan laadukkaaseen esimiestyöhön. (Sipiläinen 2020.)

BMS 2025 – Strateginen tahtotila

Caverion
Botnia Mill Service



Kuva 4. BMS 2025 - Strateginen tahtotila (Kuva: Caverion Oyj)

8 Esimiestyön kehittäminen

Usein ajatellaan, että johtajaksi tai esimieheksi synnyttään. Sanotaan, että joku on ”synnynnäinen johtaja” tai henkilö on ”esimiestyppiä”. Varmasti näin onkin, että jollain voi olla luontaisia taipumuksia esimiehenä toimimiseen, kuten halu työskennellä ihmisten kanssa tai ihmistenlukutaitoa, mutta johtamista ja esimiehenä toimimistakin voi myös oppia ja kehittää.

Esimiestyö, kuten työelämä yleensäkin, on oppimatka. Esimiehenä tai johtajana ei koskaan ole valmis tai tarpeeksi hyvä, aina voi tulla paremmaksi ja kehittää omia taitojaan. Kypsä esimies tarkastelee omaa tekemistään aina kriittisesti ja etsii keinoja taitojensa kehittämiseen. Allekirjoittaneen oma näkökanta on, että mikäli esimies tuntee olevansa täysin valmis esimieheksi, tai hän ei löydä toiminnastaan mitään kehitettävää, on tarkoin harkittava, voiko tällainen henkilö toimia esimiestehtävissä lainkaan.

Henkilöstö on varsinkin palveluliiketoimintaa harjoittavan organisaation ydin, joten johtamis- ja esimiestyöhön on panostettava eritoten nykyaikaisissa ja ajan tasalla olevissa yrityksissä. Service-tyylistä, asiakaslähtöistä toimintaa nähdään monissa yrityksissä nykyään päivä päivältä enemmän. Tämän perusajatuksena on karrikoidusti sanottuna tarjota asiakkaalle mahdollisuus ongelman ulkoistamiseen, jotta asiakas voi keskittyä omaan toimintaansa mahdollisimman hyvin eikä tarttua niin tarkasti yksityiskohtiin käytännön suorittamisessa.

Yleisesti service-tyyppisen toiminnan yleistyessä ja kappaletavaratuotannon vähenyessä nykyihmisiin ja työyhteisöihin ei pelkkä autoritääriinen, ”mene ja tee” -tyylinen johtaminen enää pure odotetulla tavalla eikä sillä saavuteta odotettuja tuloksia. Nykyajan johtamismallit ovatkin entistä enemmän menossa ihmispainotteisiin johtamismetodeihin. (Haapanen 2011.)

Entä miksi sitten erityisesti esimiestyöhön pitää panostaa juuri palveluliiketoimintaa harjoittavissa organisaatioissa? Palveluliiketoimintaa harjoittavat organisaatiot toimivat käytännössä asiakaspalvelutehtävissä, joissa pyritään luonnollisimman hyvään asiakaspalveluun. Esimiehen ensisijainen tehtävä on vaikuttaa

omassa työyhteisössään, mutta lisäksi esimiehen toiminta vaikuttaa myös kokonaisuuteen ja ennen kaikkea siihen, miten toiminta näkyy asiakkaalle. Esimiehen tarkoituksena on tukea työntekijää ja pyrkiä siihen, että työntekijä onnistuu työssään mahdollisimman hyvin. Palveluliiketoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän tuottama palvelutaso on mahdollisimman laadukas. (Haataja 2018.)

Laadukas esimiestyö ja johtaminen on myös kestävä. Nykyään pelkkä palveleva tai tilannejohtaminen ei yksissään riitä, vaan tarvitaan kestävä johtamista, jossa puuttuminen on toivottavaa. (Atsar 2019.)

8.1 Läsnaolon merkitys esimiestyössä

Digitalisaation myötä tulleet älylaitteet, etätyöskentely ja Teams-palaverien runsaus näinä aikoina sekä COVID-19-viruksen aiheuttama yleistilanne asettaa esimiehet merkittävään itsetutkiskeluun liittyvien kysymysten ja oman toiminnan kyseenalaistamisen pohdintojen ääreen.

Varmasti helpoin ja vaivattomin tapa esimiehelle on viestiä asiat sähköpostin tai WhatsApp -sovellusten kautta alaisilleen, mutta tämä ei ole pidemmän päälle kestävä tila, varsinkin kun COVID-19-viruksen loppumista ei kukaan osaa varmuudella ennustaa. Jotkin tahot ennustavat jopa niin, että virus tulee jäämään ainiaaksi riesaksi ihmisunkuntaan. Miten käy siis tulevaisuuden esimiestyön, jos sen varjolla kaikki esimiestyö hoidetaan etänä ja kasvottomasti? Ihmiset haluavat olla tekemisissä toistensa kanssa ja lyhyetkin kanssakäymiset liimaavat yhteisöä yhteen.

Esimiehen läsnäololla ja sillä, että itse esimiestyölle annetaan kasvot ja persoona, on jo itsessään psykologinen vaikutus työntekijöiden mieliin. Esimiehen säännöllisellä, kuitenkin kohtuuden rajoissa pysyvällä läsnäololla ja sosiaalisilla keskustelutuokioilla työntekijöille muodostuu mielikuva, että esimies on aidosti kiinnostunut heidän työstään, kuulumisistaan ja toivottavasti myös ihmisestä muutoinkin. Esimiehen läsnäolo lisää työntekijöiden arvostuksen, työn merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Sarkkinen 2020.)

Säännöllisillä, joskin COVID-19:n vallitessa lyhyillä kanssakäymisillä on moninaisia vaikutuksia. Näiden välityksellä työntekijät esimerkiksi voivat yleisesti kertoa huolistaan, kismityksen aiheistaan, suoranaisesti työhönsä liittyvistä tarpeista tai vaikkapa muistuttaa esimiestä hänen hoidettavista asioistaan, mikä taas auttaa esimiestä omien työtehtävien priorisoinnissa.

Varsinkin tuoreen esimiehen aloittaessa uudessa positiossa, läsnäolon kautta on tärkeää selvittää oman työryhmän jäsenten ammattiosaamisen taso ja kokemus erilaisista työtehtävistä. Tämä taas puolestaan auttaa esimiestä työtehtävien järjestelyssä ja siinä, että tiettyihin työtehtäviin osataan allokoida oikea resurssi. Työryhmän jäsenkohtaisen osaamistuntemuksen avulla pyritään välttämään tilanteet, että henkilö kokee epävarmuutta työn suorittamisessa tai tuntee, että hän on yksin. Tarvittaessa esimiehen vastuulla on järjestää tukea ja apuja, mikäli esimerkiksi osaamiskapeikkoja tai muita puutteita tulee ilmi.

Työpaikan ulkopuoliset tekijät, kotiolot ja muu yksityiselämä vaikuttavat suoranaisesti työelämään ja -suoritteisiin, vaikka usein halutaan ajatella, että näin ei ole tai näin ei ainakaan saa olla. Valmiissa maailmassa näin varmasti onkin, mutta ihmisten tehdessä töitä on otettava huomioon myös inhimilliset tekijät. Kieltämällä asia ei kuitenkaan käytännössä muutu miksikään. Tuskin kukaan terveellä järjellä varustettu henkilö pystyy kuitenkaan täysin poissulkemaan oman yksityiselämänsä töihin tullessaan ja toisin päin nappia painamalla. Useasti kuitenkin työn ja muun elämän suhteiden ja tasapainon hallinta nähdään virheellisesti vain yksilön vastuulla olevana asiana (Heikkinen 2016).

Esimiehen on havaittava ja osattava lukea ihmisistä taustalla mahdollisesti olevat ongelmatilanteet ja puututtava niihin varsinkin, jos ne vaikuttavat työntekoon. Paras tilanne kuitenkin olisi se, että esimies on oikeasti kiinnostunut yksilön hyvinvoinnista, vaikka vaikeudet yksityiselämässä eivät heijastuisikaan työpaikalle. On tietysti yksilön päätettävissä, mistä asioista hän haluaa kertoa. Tungettelevuuden ehkäisemiseksi yksityiselämästä kertomisen vapaaehtoisuutta on lisäksi syytä erikseen painottaa näistä asioista kahden kesken keskusteltaessa. Kuitenkin esimiehen vastuulla on luoda edellytykset välittävälle ilmapiirille ja sille, että esimies on helposti lähestyttävä. Yksilön täytyy sataprosenttisesti pystyä luottamaan siihen, että asioista voi keskustel-

la luottamuksellisesti. Yleensä jopa yhden pienen asian avaaminen luo selityksen monelle konfliktille tai käyttäytymiselle ja usein syy voi olla aivan jossain muualla kuin työpaikalla tai työyhteisössä. Nämä asiat ovat hyvin hankalia saada esille, mikäli aikaa omalle työryhmälle ei ole järjestetty.

Nämä ovat asioita, joita nykyajan esimiesten täytyy vain kohdata. Esimiestyön kehittäminen lähteekin aina esimiehestä itsestään ja omasta työryhmästä. Mikäli esimies haluaa onnistua omassa tehtävässään, hänen on kysyttävä itseltään mm. seuraavia kysymyksiä: Olenko kiinnostunut ihmisten johtamisesta? Tahdonko oppia uutta esimiestyössä ja johtamistaidoissa? Koenko tärkeäksi ihmisten tukemisen ja heidän onnistumisensa työelämässä? (Järvinen 2014, 15).

On myös BMS:n tahtotila, että yhtiön palveluksessa toimii esimiehiä, jotka aidosti myös haluavat toimia esimiestehtävissä. Johtamisen idea on se, että autetaan ihmisiä onnistumaan työssään (Haapanen 2011, 5).

Yksi erittäin tärkeä esimiehen osaamisen kehittämisen kanava on oma työryhmä. Omasta työryhmästä on mahdollista saada irti paljon informaatiota esimerkiksi omasta johtamistyylistä. Nykyään, suurten ikäluokkien eläköityessä ja uuden sukupolven saapuessa työelämään, työntekijät usein ovat paljon kokeneempia kuin esimies itse. Heillä on parhaimmillaan vuosikymmenten kokemus alalta ja heillä on paljon kirjoihin kirjoittamatonta, yksityiskohtaista ja hiljaista tietoa. On siten erittäin tärkeää, että esimies osaa tilanteissa tarvittaessa tunnustaa tietämättömyytensä asiaan ja ottaa oppia kokeneemmilta alaisiltaan olemalla nöyrä. Ole siis läsnä, saatat oppia jotain.

8.2 Haastattelut ja palautekeskustelut

Esimiehen ja työryhmän jäsenen kahdenkeskinen keskustelu on hyvä tiedonlähde oman esimiestyön kehitystoiminnan tueksi. Keskusteluiden runko oman toiminnan kehittämisen osalta on hyvä olla olemassa, mutta kuitenkin sen ei kannata olla vain jäykkä kysymyspatteristo. Tuokion on hyvä sisältää vapaata keskustelua, jossa keskustellaan, miten yleisesti menee, miltä työkuorma vaikuttaa ja tarvitaanko esimerkiksi apuja työtehtävien suorittamiseen.

Keskustelujen kirjattuja lopputulemia vertaamalla niistä voi löytää yhteneväisyyksiä. Mikäli esimiehen toiminnassa sama kehitettävä tai parannusta vaativa asia tulee esille jokaisen työryhmän jäsenen toimesta, on siihen syytä syventyä tarkemmin ja pyrittävä korjaamaan tilanne. Lisäksi yleisiä kysymyksiä kysyttäessä eri tahoilta, ilmi tulleisiin asioihin täytyy kiinnittää huomiota vaikkeivat ne välittömiä toimenpiteitä tarvitsikaan.

Yllä mainittuja keskusteluja on käytetty myös tiedonlähteenä tässä työssä. Kyselyt tehtiin kolmelle voimalaitoksen kunnossapitoasentajan tai aluehuoltomiehen roolissa työskentelevälle henkilölle. Kyselyssä kysyttiin esimiestyöhön liittyvät kysymykset henkilöiltä A, B ja C. Yhteneväisyydet kyselytuloksissa on alleviivattuna (taulukko 1).

Vastaaja	Millainen on hyvä esimies?	Mitä kehitettävää esimiehesi toiminnassa on?	Missä esimiehesi onnistuu?
A	-On oikeudenmukainen -Huomioi ihmiset yksilönä -Antaa tukea ja aikaa <u>-Tuntee alaistensa osaamisen tason</u>	-Kenttätöitä lisää	-Jämäkkyys <u>-Tasapuolisuus</u>
B	-Tiedottaa asioista -Keskustelee avoimesti: asiat asiana -Ei ”kyräile”	<u>-Tiedottaminen</u>	<u>-Tasapuolisuus</u>
C	<u>-Tuntee alaistensa osaamisen tason</u> -Johdonmukainen -Jämäkkä -Osaa tehdä päätöksiä -Kantaa vastuuta -Myöntää virheensä -On joustava	<u>-Tiedonkulussa parannettavaa -> ettei tule väärinkäsityksiä esim. ongelmatilanteet</u>	-Kannanotto asioihin -Avoimuus: keskustelee

Taulukko 1. Haastattelukysymykset ja vastaukset.

9 Tulokset ja yhteenveto

Tämän opinnäytetyön kontekstissa tarkasteltiin oman osaamisen kehittämisen ulottuvuuksia kunnossapitovastaavan näkökulmasta asiaosaamis-, ja esimiestyössä. Tässä osiossa puristetaan opinnäytetyössä käsitellyt pohdinnat mahdollisimman konk-

reettisiksi apuvälineiksi oman asiaosaamisen ja esimiestoiminnan kehittämisen apuvälineiksi. Tässä opinnäytetyössä asioita on tarkasteltu kunnossapitovastaavan toimenkuvan pohjalta, mutta tuloksia voidaan soveltaen hyödyntää myös muissa positioissa toimialasta riippumatta.

9.1 Asiaosaaminen

Asiaosaamisen kehittäminen ei aina tarkoita erikoisammatti- tai syväosaamisen kehittämistä tai työnantajan järjestämiin koulutuksiin osallistumista, vaan osaamista voi kehittää päivittäisessä toiminnassa myös itse. Se vaatii oman työn suorittamisen kriittistä tarkastelua ja kehitysorientoitunutta asennetta.

Alle on lueteltu opinnäytetyöstä poimitut pääkohdat ja tärkeimmät asiat oman asiaosaamisen kehittämiseksi, jonka taustana pidetään omaa toimenkuvaa, jonka pohjalta ko. toimenkuvaan kuuluvat tehtävät voidaan priorisoida toiminnan kannalta otolliseen tärkeysjärjestykseen.

1. Tee itsellesi selväksi, mitä sinulta odotetaan ja mikä on perustehtäväsi organisaatiossa. Kirkasta toimenkuva ensin itselle ja käy se sen jälkeen läpi esimiehen kanssa.
2. Tunnista omat voimavarasi ja resurssisi. Mikäli merkittäviä muutoksia on luvassa, luo skenaarioita ja pohdi, selviätkö muutoksen tuomista velvoitteista.
3. Priorisoi työtehtäväsi oman toimenkuvasi kannalta relevanttiin tärkeysjärjestykseen säännöllisesti käyttäen apuna esimerkiksi Eisenhowerin matriisia ja ota priorisointiin mukaan myös esimiestoiminnan liittyvät työvelvoitteet, mikäli ne vaativat toimenpiteitä nyt tai lähitulevaisuudessa. Huomioi kokonaisuus.

9.2 Esimiestyö

Työssä tehdyn oman esimiestyökyselyn perustella yhteneväinen onnistumisen kohde on tasapuolisuus ja eniten kehitettävää löytyy tiedonkulkuun ja tiedottamiseen liittyvissä asioissa. Jatkoa ajatellen tiedottaminen ja sen tason parantaminen on otettava tässä esimerkissä huomioon päivittäisessä toiminnassa korkealla prioriteetilla ja siihen on keskityttävä jatkuvasti esimiestyön laadun parantamiseksi.

Huolimatta siitä, että tasapuolisuudessa tällä hetkellä onnistutaankin, sen toteutumiseksi tulevaisuudessa on myös tehtävä töitä pidemmällä aikavälillä. Lisäksi kyselyn perusteella kahden vastaajan mielestä hyvän esimiehen ominaisuuksiin liittyy vahvasti oman työryhmänsä jäsenten ammattiosaamisen tuntemus, joka on hyvä ottaa mukaan pitkän tähtäimen suunnitelmaan.

Yhteenvedona raportissa mainituista asioista liittyen esimiestyöhön ja sen laadun parantamiseen voidaan muodostaa to-do -muistilistat päivittäiseen sekä pidemmän aikavälin toimintaan esimiestyön tueksi, jotta kestävä johtamista voitaisiin toteuttaa sekä päivittäisessä toiminnassa, että pidemmällä aikavälillä (taulukko 2).

PÄIVITTÄISEN TOIMINNAN TO-DO-LISTA	PITKÄN AIKAVÄLIN TO-DO-LISTA
-Ole läsnä: järjestä aikaa, havainnoi ja tarpeen vaatiessa ota puheeksi, tue työryhmääsi	-Tee tavoitteet selviksi myös työryhmän jäsenillesi
-Tiedota	-Tunnista työryhmäsi jäsenten osaamisen taso ja kehitä sitä
-Kannusta, rohkaise, valmenna	-Ole oikeudenmukainen: kohtele työryhmäsi jäseniä tasapuolisesti
-Pyydä ja anna palautetta	

Taulukko 2. Muistilistat päivittäiseen toimintaan ja pitkälle aikavälille.

Omaa esimiestoimintaa on syytä tarkastella kriittisesti. Säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa omasta toiminnasta on hyvä tehdä yllä esitellyn kyselyn kaltainen kartoitus, jonka avulla omat onnistumiset ja kehityskohteet työryhmän näkökulmasta saadaan selvitettyä.

Työryhmät eroavat jokainen toisistaan, eikä kahta samanlaista ole. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi erittäin validi ja räätälöity väylä oman esimiestoiminnan kehittämiseen

on palaute ja näkemykset omasta työryhmästä. Tämän kautta kehitystä vaativat kohteet ja toimenpiteet asioiden parantamiseksi saadaan räätälöityä juuri tarkasteltavaa työryhmää varten. Edelleen esimiehen itsensä vastuulla on se, että näitä toimenpiteitä tavoitellaan toiminnassa aidosti jatkossa.

Näitä toimenpiteitä säännöllisesti toteuttamalla työntekijät tuntevat tekevänsä arvokasta työtä. Ongelmien tullen ja muutoinkin esimies järjestää aikaa alaisilleen ja heillä on tunne, että heidät huomioidaan. Esimies seuraa säännöllisesti läsnäolon kautta työryhmäänsä, tuntee työryhmänsä jäsenien osaamistasot ja puuttuu tarvittaessa asioihin varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti, joka on mainittuna myös BMS:n strategiassa liittyen esimiestyöhön. Lopputulokseksi saadaan siis parhaimmillaan se, että organisaation toiminta pyörii ”omillaan”, joten karrikoidusti sanoen esimies on onnistunut työssään tekemällä itsestään tarpeettoman.

10 Loppusanat

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena oli löytää menetelmiä ja työkaluja oman substanssiosaamisen ja esimiestyön laadun kehittämiseen tekijän omaan toimenkuvaaan peilaten. Työtehtävien priorisointiin painottuva aihevalinta valikoitui työn aiheeksi opinnäytetyön tekijän arjen toimenkuvapohdintojen ja usein läsnä olevan kiireen tunteen kautta. Tarkoituksena ei ollut etsiä teoreettisia malleja tai irralleen jääviä pohdintoja, vaan menetelmiä, jotka on helppo soveltaa aidosti omaan käytännön tekemiseen, joista saadaan irti mahdollisimman suuri hyöty. Konkretia ja käytännönläheisyys olivat työn toimeksiantajan laatimat vaatimukset opinnäytetyön lopputuloksille. Näitä pyrittiin etsimään priorisointiin, kiireen, ja ajanhallintaan liittyvän tiedonhaun ja haastatteluiden kautta. Niiden avulla pyrittiin parantamaan kunnossapidon perustekemistä, jonka tulosityksikön johto on linjannut koko kunnossapitotoiminnan kulmakiveksi.

Tekijän omasta mielestä opinnäytetyön tavoitteet ja toimeksiantajan vaatimukset saavutettiin hyvin ja itse työn tekemisen aikanakin oppi paljon uutta. Esimiestyössä

asioita pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman työryhmälähtöisesti käyttäen esimerkkinä allekirjoittaneen omaa työryhmää.

Opinnäytetyö itsessään laajensi huomattavasti ajatusmaailmaa. Priorisoinnin ja sen hallinnan tärkeys asiaosaamiseen liittyvissä työtehtävissä yllätti sen monimuotoisuudellaan. Asioiden tärkeysjärjestykseen laatiminen ja ajankäytön hallinta auttaa kyllä itsessään näiden kyseisten tehtävien suorittamisessa, mutta sen puuttuminen heijastuu myös esimiestyöhön. Esimiestyö puolestaan vaikuttaa henkilöstöön, joka on palveluliiketoimintaa harjoittavan organisaation ydin. Toivottavasti tämä tutkimus herättää ajatuksia myös muissa vastaavissa tehtävissä työskentelevissä ihmisissä ja myös muissa oman toiminnan kehittämistä kiinnostuneissa henkilöissä, jotka toimivat esimiestehtävissä.

Huolimatta siitä, että tämän opinnäytetyön pääpaino olikin tehtävien priorisoinnissa ja ajankäytön hallinnassa, lähes yhtä tärkeää on jokaiselle unohtaa ajankäytön hallinta toisinaan kokonaan ja keskittyä palautumiseen.

Lähteet

- Arvopaperi. 2020. Enersense International Oyj: Enersense ostaa Empowerin ja vahvistaa asemaansa kotimaisessa ja kansainvälisessä teollisuudessa. Arvopaperi. <https://www.arvopaperi.fi/porssitiedotteet/enersense-international-oyj-enersense-ostaa-empowerin-ja-vahvistaa-asemaansa-kotimaisessa-ja-kansainvalisessa-teollisuudessa/7abb5708-cd06-43c1-81fd-22c164cf7fab>. 2.5.2021.
- Atsar, K. 2019. Kestävä johtajuus on uusi musta. Blogi. 24.4.2019. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/katja-atsar/kestava-johtajuus-on-uusi-musta/>. 16.12.2020.
- Caverion. 2021. Metsäteollisuuden laajaa osaamista yksittäisistä projekteista täydelliseen kunnossapitoon. <https://www.caverion.fi/katalogi/palvelut/botnia-mill-service/>. 18.3.2021.
- Haapanen, J. 2011. Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. <https://core.ac.uk/download/pdf/38027239.pdf>. 15.12.2020.
- Haataja, L. 2018. Esimiestyöllä hyvää palvelua. Palveluliiketoiminnan esimiestyön elementit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden koulutusohjelma. Pro Gradu -tutkielma. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158454/haataja_laura_progradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 20.5.2021.
- Heikkinen, S. 2016. Sosiaalisesti kestävä työelämä – mitä se on? Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. <https://www.eben-net.fi/blogi/?x174083=175155>. 7.12.2020.
- Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 17.5.2021.
- Lok, D. 2021. Busyness is also a form of laziness. <https://www.facebook.com/998837360158985/posts/5444957332213610/>. 24.5.2021.
- Lok, D. 2021. Learn how to say no. https://fb.watch/5G_GVG4vVD/. 24.5.2021.
- Lok, D. 2021. Millionaire productivity secrets. https://danlok.com/training_post/millionaire-productivity-secrets/. 24.5.2021.

- Martikainen, T. 2021. Onko Net Promoter Score eli NPS hyvä mittari asiakaskokemuksen seurantaan? <https://www.zef.fi/fi/blogi/onko-nps-hyva-mittari-asiakaskokemuksen-seurantaan>. 17.5.2021.
- Maury, M. 2019. Kiireen moninaiset syyjuuret. <http://kissconsulting.fi/kiireen-moninaiset-syyjuuret/>. 21.5.2021.
- Opetushallitus. 2021. Mitä on kunnossapito? Opetushallitus. http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/kunnossapito/perusteet_1-1_mita_on_kunnossapito.html. 2.5.2021.
- Opetushallitus. 2021. Kunnossapidon käsitteet ja määritelmät. Opetushallitus. http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/kunnossapito/perusteet_2-1_kunnossapidon_kasitteet_ja_maaritelmät.html. 2.5.2021.
- Oulun ammattikorkeakoulu. 2021. ABB:n TTT-käsikirja 2000-07. Kunnonvalvonta ja huolto. Parantava kunnossapito. Oulun ammattikorkeakoulu. http://www.oamk.fi/~kurki/automaatiolabrat/TTT/23_Kunnonvalvonta%20ja%20huolto.pdf. 2.5.2021.
- Penttilä, H. 2020. Työelämän ajanhallintaa kenraalipresidentin opeilla. Eisenhower-metodi. <http://www.ferroplan.fi/blogi/blog/2020/10/08/tyoelaman-ajanhallintaa-kenraalipresidentin-opeilla/>. 21.5.2021.
- Puttonen, S. 2017. Aikaa ei voi hallita, mutta kiirettä voi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/blogi/aikaa-ei-voi-hallita-mutta-kiiretta-voi/>. 6.5.2021.
- Sahimaa, J. 2018. Älä anna kiireellisten asioiden mennä tärkeimpien asioiden edelle! <https://www.jaakkosahimaa.fi/blogi/ala-anna-kiireellisten-asioiden-menna-tarkeimpien-asioiden-edelle>. 2.5.2021.
- Sarkkinen, M. 2020. Näin esimies on läsnä työntekijöilleen. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/nain-esimies-on-lasna-tyontekijoilleen/>. 22.5.2021.
- Sipiläinen, P. 2020. BMS Strateginen tahtotila 2025. Oy Botnia Mill Service Ab. Toimintasuunnitelma. 16.12.2020.
- Sipiläinen, P. 2020. Tulosityksikön päällikkö. Oy Botnia Mill Service Ab. Haastattelu. 21.11.2020.
- Wikipedia. 2021. Dwight D. Eisenhower. Henkilökuvaus. https://fi.wikipedia.org/wiki/Dwight_D._Eisenhower. 27.5.2021.
- Wrange, K. 2018. Itsensä ja oman työn johtaminen: Ajankäytön hallinta. Itsensä johtamisen kurssiaineisto. Karelia-ammattikorkeakoulu. 20.5.2021.