LAB University of Applied Sciences

Kehittyminen tuotannon työjohtajana ja lähte-vän tavaran esimiehenä

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)
2023
Tuomas Sipola

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Tuomas Sipola	Opinnäytetyö, AMK	2023
	Sivumäärä 36	

Työn nimi

Kehittyminen tuotannon työjohtajana ja lähtevän tavaran esimiehenä

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö

Tutkinto ja koulutusala

Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella ja löytää kehityskohteita tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen toimenkuvassa toimimiseen. Erityisesti seurattavana oli ajanhallinta tuotantoympäristössä, sekä sidosryhmien kanssa toimimisen tärkeys toimenkuvan tehtävissä onnistumiseen.

Työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui osallistuva havainnointi, jota toteutettiin 10 viikkoa kestäneen seurantajakson ajan. Seuranta tapahtui päiväkirjamuotoisesti ja sen pohjalta tehtiin jokaiselle seurantaviikolle viikkoanalyysi. Viikkoanalyyseissa kiinnitettiin huomiota viikon tapahtumien avainkohtiin, pohjautuen seurantamateriaalin tuloksiin, sekä tietolähteiden teoriaan.

Tulosten perusteella olennaisinta on kiinnittää jatkossa huomiota pieniin kehityskohtiin toimenkuvan sisällä. Tutkimuksen tuloksissa oli havaittavissa erityisesti kehityskohteita ajanhallinnan ja järjestelmällisen työn toteutuksen tehostamisessa. Parantamalla näitä työn osa-alueita, on odotettavissa myös merkittävää työn kokonaiskuvan tehostumista.

Asiasanat

työnjohto, johtaminen, ajanhallinta

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Tuomas Sipola	Thesis, UAS	2023
	Number of Pages 36	

Title of Publication

Improving as a production team leader and supervisor of deliveries

Diary thesis

Degree, Field of Study

Bachelor of Business Administration (UAS)

Abstract

The goal of the thesis was to discover development targets for working as a production foreman and delivery supervisor. Especially observed, were time management in the production environment, and the importance of stakeholders for the successful completion of tasks.

Participant observation was selected as the research method for this thesis. The observation was carried out for a 10-week period. The observation took place in the form of a diary monitoring, and a weekly analysis was made for each monitoring week based on the monitoring results. In the weekly analyses, attention was paid to the key points of the week's events, based on the results of the monitoring material, as well as by referencing existing literature.

Based on the results, the most important finding was to pay attention to small target areas of development within the job content. It was discovered in the results of the study that clear areas for improvement were in improving time management and systematic work implementation. By improving these aspects, a significant improvement in the overall work effectiveness can also be expected.

Keywords

management, leadership, time management

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Opinnäytetyön tausta ... 1
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset ... 2
1.3 Kehittämismenetelmä ... 4
1.4 Opinnäytetyön rakenne ... 5
2 Nykytilanteen kuvaus ... 6
2.1 Yritys X toiminnan kuvaus ... 6
2.2 Sidosryhmät ... 6
2.3 Projektikohtaisen prosessin yleiskuvaus yrityksessä ... 7
2.4 Oma toimenkuva ... 8
3 Viikoittainen raportointi ... 11
3.1 Viikko 1 ... 11
3.2 Viikko 2 ... 14
3.3 Viikko 3 ... 17
3.4 Viikko 4 ... 18
3.5 Viikko 5 ... 20
3.6 Viikko 6 ... 22
3.7 Viikko 7 ... 24
3.8 Viikko 8 ... 25
3.9 Viikko 9 ... 27
3.10 Viikko 10 ... 28
4 Pohdinta ... 30
4.1 Ajanhallinta ... 30
4.2 Sidosryhmät ja viestintä ... 30
4.3 Huomiot jatkon kannalta ... 31
5 Yhteenveto ... 33
Lähteet ... 35

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena on oppia ymmärtämään paremmin mitä tarkoittaa toimia tuotannon työnjohtajana ja lähtevän tavaran esimiehenä. Tarkoituksena on löytää lähtevän tavaran esimiehenä kehityskohteita tulevaisuutta ajatellen. Samalla analysoidaan ja havainnoidaan myös toimenkuvia yrittäen kehittää myös sen tehokkuutta. Työssä ei mainita yrityksen nimeä tai tarkkaa toimialaa, mutta työn edistymistä seurattaessa on hyvä ymmärtää, että kyseessä on teollisen tuotannon yritys.

Termiä työnjohtaja näkee useimmiten tuotantoon liittyvässä toiminnassa. Tuotannon työnjohtajan velvollisuus on ohjata tuotannon toimenpiteitä ja resursseja, sekä turvata työrauha. Työnjohtaja on ensimmäinen esimiestaso tuotannollisessa organisaatiossa. Siksi erityisesti henkilöstöresurssien oikealla tavalla käyttäminen voi tehdä suuria eroja tuotannon tehokkuuteen ja toiminnallisuuteen. Tuotannon työnjohtaja ei toimi siis pelkästään esimiehenä tuotannon työntekijöille, vaan hän aikatauluttaa, ohjaa, sekä valvoo tuotannon tapahtumia esimerkillään ja neuvoillaan. Näin ollen työnjohtajan vastuulle jää viimekädessä se, kuinka sujuvasti tuotanto etenee, ja pysyvätkö projektit aikataulussa. Koska työnjohtaja toimii esimiehenä tuotannon tehtävissä työskenteleville, hän on itsekin läheisesti tekemisissä tuotannon jokapäiväisen toiminnan kanssa ja ajoittain osallistuu siihen itsekin. (Liiri ym. 2012, 7.)

Esimies, tai kuten nykyään usein sanotaan esihenkilö, johtaa paitsi prosessia, myös henkilöitä. Esimies on olennainen osa muutoksen johtamista ja odotuksia tehtävissä suoriutumiseen tulee niin ylemmältä johdolta, kuin alaisiltakin. Usein esimiehen työhyvinvointi jää vähemmälle huomiolle, kun keskitytään työntekijöiden jaksamiseen. Esimiehen odotetaan tulevan hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja johtamaan heitä kehittyen samalla itse paremmaksi johtajaksi. Siksi tavoitteet on asetettava realistisiksi, jolloin esimiehen on mahdollista toimia rajallisten resurssien puitteissa työnantajan toivomalla tavalla. Esimiehen on myös itse osattava pitää kiinni realiteeteista ja huomioitava käytössä olevat resurssit, jottei tilanne muutu kohtuuttoman vaativaksi toteuttaa. Esimiehen rooli on kuitenkin parhaimmillaan hyvin antoisa, koska johtamisen lopputulokset voi nähdä konkreettisesti. (Pirinen 2017, 150–153.)

Lähtevän tavaran esimiestä voidaan ainakin kyseisessä työssä pitää logistiikkakoordinaattorin tehtävistä erotettuna osa-alueena. Lähtevä tavara tässä kontekstissa käsittää yrityksen toimitukset asiakkaille kokonaisuudessaan suurista kokonaisuuksista, pienempiin osiin. Kuten termi esimies hyvin kuvastaa, tässä toimenkuvassa on kyseisen henkilön vastuulla,

että kaikki toimituksen osa-alueet päätyvät asiakkaalle. Ennen toimituksia tavaroiden saatavuus varmistetaan projektihallinnan antamien määrien mukaisesti ja hankinnan kanssa yhteistyössä toimien. Työvoimaresurssien rajoissa valmiit tuotteet valmistellaan kuljetukseen hyvissä ajoin ennen lastaustoimenpiteitä. Tarvittaessa esimies myös osallistuu näihin valmisteluihin itse esimerkiksi osallistumalla paketointiin, tai irtotavaroiden keräilyyn.

Aloittaessani opinnäytetyötä ja erityisesti päiväkirjaseurantaa, on työtehtävissä tapahtunut juuri yrityksen sisäinen siirto tuotannon työntekijän tehtävistä tuotannon työnjohtajan tehtävään. Tämä mahdollistaa useiden asioiden havainnointia neutraalista näkökulmasta ilman ennakkokäsityksiä, mutta luo omat haasteensa syvemmälle analysoinnille otannan ollessa vielä lyhytaikainen. Työtä helpottaa kuitenkin useamman vuoden kokemus yrityksestä ja sen tuotannosta sekä tuotteista tuotannon työntekijän näkökulmasta. Työtä varten tehty päiväkirjaseuranta on aloitettu toisen työssäolokuukauden aikana tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen roolissa.

Oman haasteensa työlle tuo myös jokseenkin epäselvä toimenkuvan rajaus. Lähtökohtana nimittäin on, että lähtevän tavaran hallinta ei riitä täysipäiväiseen työmäärään, etenkin toimitusaikataulun ollessa hiljaisimmillaan. Näin ollen toimenkuvasta on tehty eräänlainen hybridi, jossa tuotannon työnjohtajan osuus on toissijainen ja tuotantoa autetaan silloin kun toimituksia asiakkaille on vähemmän. Työhön kuuluu myös läheisesti varastonhallinta, jotta asiakkaalle on varmasti toimittaa kaikki myyntitilauksella mainitut tuotteet, eivätkä komponentit lopu myöskään tuotannon käytöstä. Samoja tuotteita nimittäin käytetään sekä omassa tuotannossa, että asiakastoimituksissa. Tällainen toimenkuva mahdollistaa kuitenkin esimiehen omien voimavarojen paremman hallinnan ja ylikuormituksen mahdollisuus on vähäistä, sillä vastuualueprioriteetit on jaettu selkeästi.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoite on löytää kehityskohteita tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen toimenkuvassa toimimiseen. Näin ollen tavoitteet kohdistuvat sekä henkilöjohtamiseen, ajanhallintaan, että projektinhallintaprosessiin. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on liiketoiminnan ja ihmisten toiminnan yhdistäminen mahdollisimman hyvin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi (Isopoussu 2017). Onnistunut henkilöjohtaminen siis parantaa työntekijöiden tehokkaalla ohjaamisella sekä työilmapiiriä, että työn tehokkuutta. Projektinhallinta puolestaan on prosessin kokonaisvaltaisempaa seuraamista, jonka tavoitteena on odotusten, päämäärän, sekä vaatimusten täyttäminen soveltamalla päämäärään ja tavoitteisiin tähtääviä johtamistapoja (Artto ym. 2006, 35). Yhdistämällä henkilöstöjohtamisen ja projektinhallinnan on siis mahdollista luoda erittäin hyvin toimiva kokonaisuus, joka ottaa huomioon monipuolisesti projektin kaikki osa-alueet.

Yrityksen tuotanto ja tuotteet koostuvat pääsääntöisesti isommista projekteista, jolloin sekä tuotantoprosessi, että projektinhallinta ovat olennaisessa osassa tuotannon edellytyksiä tarkastellessa. Tärkeimmät sidosryhmät ovat tuotannon työnjohtotiimi, hankinta, sekä projektinhallinta. Lisäksi olennainen osa toimenkuvaa on myös asiakkaiden kanssa kommunikointi. Lähtevän tavaran esimiehellä kyseinen asiakaskontakti rajoittuu kuitenkin lähinnä toimitusaikojen varmistamiseen, kun taas projektinhallinta hoitaa muuten asiakaan kanssa kontaktin pitämisen, erityisesti projektin alkuvaiheilla. Koska viestintä sidosryhmien kanssa on iso osa toimenkuvaa, siihen tullaan keskittymään myös seurantajaksolla.

Tavoitteiden rajaus kohdistuu pääsääntöisesti henkilön ja projektinhallintaprosessin ajanhallinnan, sekä toimenkuvan edellyttämän sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön havainnointiin sekä kehittämiseen. Tämä sisältää myös osittain projektinhallintaprosessien analysointia, sekä sidosryhmien vaikutusta projektien etenemiseen. Yleinen kehittyminen ja oppimisprosessin arviointi tulee näkymään myös selkeästi työtehtävien ollessa vielä uusia ja toimenpiteiden tullessa ajan myötä tutummaksi. Päivien ollessa ajoittain hyvin samankaltaisia, on analysoinnissa tarkoitus paneutua isompiin viikkokokonaisuuksiin yksittäisten työpäivien sijasta ja paikantaa toistuvia ongelmia tai kehityskohteita.

Jatkuva tuotanto, sekä projektien ajoittainen venyminen hankaloittavat systemaattista aikataulun suunnittelua. Tämän takia ajanhallinnan seuraaminen ja kehittäminen sekä sidosryhmien kanssa käytävän ammatillisen kommunikaation tärkeys ovat tärkeässä osassa lähtevän tavaran esimiehen työtehtävistä onnistuneesti suoriutuakseen. Koska lähtevä tavara, sekä tuotanto ovat vain osia kokonaisuudesta, täytyy opinnäytetyössä myös projektikohtaista prosessia tarkastella lähemmin.

Ajanhallinta

Logistisissa toiminnoissa aikataulu on harvoin pelkästään oman päätäntävallan alaisena. Monet tekijät vaikuttavat niin toimituksiin kuin saapumisiin ja usein nämä tekijät eivät johdu omasta toiminnasta. Tämä tekee oman ajankäytön hallinnasta haastava ja hyvin suurelta osin reaktiivista. Tästä syystä ajanhallinnasta muodostuu selkeä isompi kokonaisuus, jota tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen näkökulmasta havainnoidaan.

Ajanhallinta auttaa jäsentelemään elämää sekä maksimoimaan käytetystä ajasta saadun hyödyn. Suunnittelemalla etukäteen turha aika toimintojen välissä vähenee ja tekemisestä tulee tehokasta. Aikataulusta jätetään siis pois asioita, joilla ei ole arvoa resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Tehokkaan ajanhallinnan ensimmäinen askel on selvittää mihin käytetty aika kuluu. (Kabir 2017, 234.)

Ajanhallinta koostuu keskittymisestä sekä kyvystä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen. Täytyy pystyä hyväksymään keskeneräisyys ja muutokset tehden samalla tietoisia valintoja ajankäytöstä keskittyen olennaiseen. Suunnitelmia voi tehdä pitkälle tähtäimelle, mutta myös päiväkohtainen suunnitelmallisuus auttaa löytämään tärkeitä asioita päivän sisällöstä. Ajankäyttöä miettiessä täytyy muistaa ottaa huomioon myös omat voimavarat ja visualisoida resurssit palvelemaan tavoitteita. (Helsingin seudun kauppakamari 2008, 12–13.)

Suunnitelmallisessa ajanhallinnassa on tärkeää visualisoida tavoite. Vain pyrkiessä kohti konkreettista tavoitetta, on mahdollista suunnitella toivottava kehityssuuntaa ja lähteä johdonmukaisesti tavoittelemaan toivottua lopputulosta. Ilman tavoitteita on mahdotonta tietää, onko onnistunut vai ei, sekä missä mahdolliset kehityskohteet voisivat olla tulevaisuudessa. Tavoitteiden tulisi olla mitattavissa ja ennen kaikkea toteutettavissa. Näin luodaan edellytykset positiiviselle ja motivoivalle prosessille, jossa pystytään kokemaan onnistumisen tunnetta tavoitteisiin päästyä, mikä puolestaan vahvistaa motivaatiota entisestään. (Knoblauch 2004, 11–16.)

Prosessi

Tarkoitus ei ole kuitenkaan keskittyä liikaa tuotannollisiin tai byrokraattisiin yksityiskohtiin, vaan nimenomaan havainnoida ajankäyttöä henkilötasolla raportin toimenkuvan näkökulmasta, sekä sidosryhmien välistä kommunikointia. Opinnäytetyön seurantaviikot eivät myöskään valitettavasti kattaneet yhtäkään projektia alusta loppuun projektien pitkien aikataulujen takia.

Prosessi on kokonaisuus, joka muodostuu tehtävistä ja tapahtumista, jonka asiakkaan tarve aloittaa. Näin ollen prosessi myös siis päättyy, kun asiakkaan tarve on tyydytetty. Asiakkaan kokema arvo koostuu siis prosessin eri osa-alueista, joten läpi prosessin on kiinnitettävä huomiota yhdenmukaisuuteen, sekä jatkuvaan kehitykseen asiakkaan tarpeen mukaisesti. Vain luomalla asiakkaalle arvoa samalla kun liiketoiminnalliset tavoitteet täyttyvät, voidaan prosessia pitää onnistuneena. (Logistiikan maailma)

1.3 Kehittämismenetelmä

Tässä päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä käytetään osallistuvaa havainnointimenetelmää, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan tutkimusympäristössä. Aineistoa kerätään ennalta määritelty ajanjakso, joka tämän työn tapauksessa on 10 viikkoa. Tutkimuksen aikana materiaalia kerätään päivittäin, kuvaillen työn sisältöä kyseisen päivän ajalta.

Päiväkohtaisesti kerättyä tietoa analysoidaan opinnäytetyössä viikkokohtaisesti. Viikoittaisia tapahtumia verrataan teoreettiseen materiaaliin. Tavoitteena on löytää kehityskohteita

henkilökohtaisessa jokapäiväisessä suorittamisessa, sekä havainnoida mahdollisia seurantajakson aikana tapahtuneita oivalluksia tai edistysaskeleita. Seurantajakso on toteutettu vuoden 2022 loppukesästä ja ajanjakso on yhtenäisesti toteutettu 10 viikon jakso.

Havainnointi on tapa kerätä tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Ihmisten todellisesta toiminnasta voidaan saada erilaisia tuloksia, riippuen annetaanko enemmän painoarvoa ihmisten puheille, vai seurataanko heidän toimintaansa. Havainnoinnin etuna on suora ja välitön informaatio toiminnasta ja käyttäytymisestä tapahtumien luonnollisessa ympäristössä riippumatta onko kyseessä yksilö, ryhmä, tai organisaatio. Osallistuva havainnoitsija on yksi neljästä havainnoitsijatyypistä, joka tekee havaintoja osana tutkimuskohteen yhteisöä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu viiteen päälukuun, joiden tarkoitus on muodostaa selkeä kokonaisuus ja käsitys tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen työtehtävistä. Ensimmäinen johdantoluku käy läpi työn taustat, tavoitteet sekä lähtökohdat. Lisäksi perehdytään työssä käytettyyn kehittämismenetelmään. Luvussa kaksi käydään läpi nykytilanne, jonka lisäksi analysoidaan omaa työnkuvaa sekä yrityksen sisäisiä käytäntöjä. Luvussa kuvaillaan lisäksi työn kannalta merkitykselliset sidosryhmät sekä projektin eteneminen yrityksen sisällä.

Kolmannessa luvussa käydään läpi työn päiväkirjamuotoinen viikkoseuranta kymmenen viikon ajalta. Koska monet toimenpiteet ja työvaiheet toistuvat työssä, on viikkoja käsitelty pääsääntöisesti kokonaisuuksina, ajoittain kuitenkin tarkentuen päiväkohtaisiin tapahtumineen sen ollessa olennaista. Päiväkohtaisiin tapahtumiin keskittymistä tapahtuu erityisesti seurannan alkupäässä, jotta lukija saa paremman kuvan työn sisällöstä.

Neljäs luku käsittelee päiväkirjaseurannan pohdinnan. Tämä luku yhdistää ajatukset, joita seuranta-ajanjakson tarkastelu herätti ja tiivistää yhteen löydetyt päähuomiot. Luvun tavoitteena on esittää selkeimmät onnistumiset ja epäonnistumiset sekä tarkentaa kehityskohteet tulevaisuutta silmällä pitäen. Viimeinen, eli viides luku käsittelee työtä kokonaisuutena. Luku käsittelee vaiheet työn etenemisessä ja miten tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

2 Nykytilanteen kuvaus

2.1 Yritys X toiminnan kuvaus

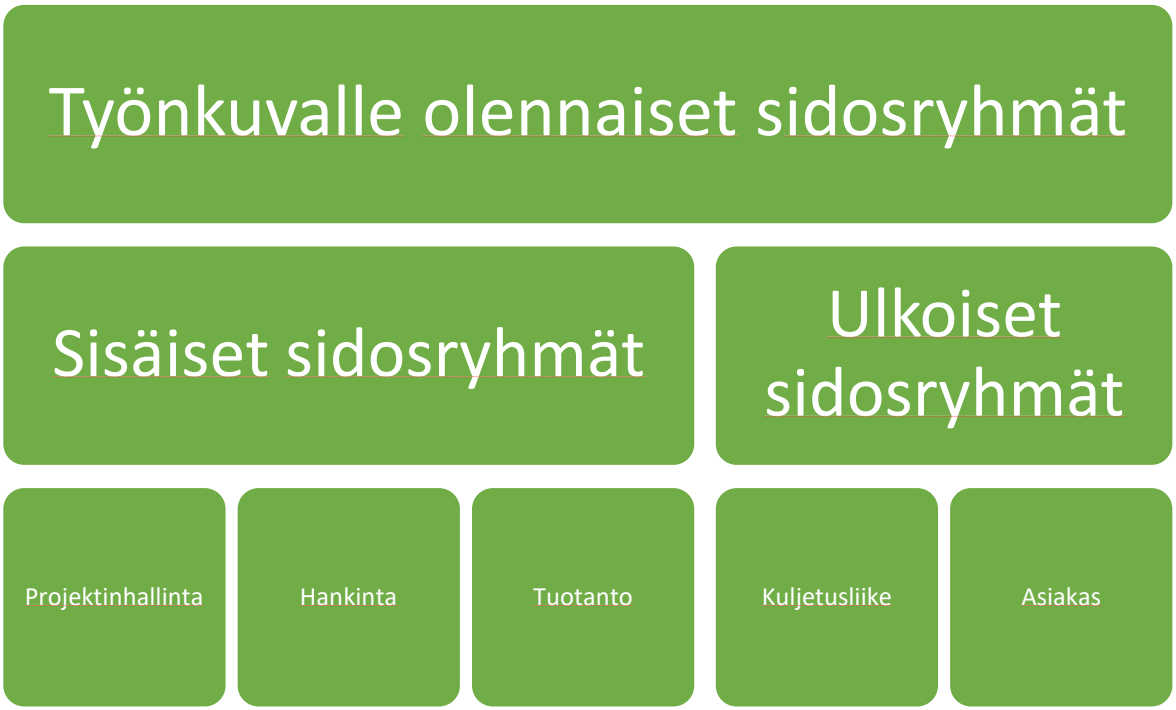
Yrityksen päätuote koostuu useasta yhteen liitettävästä komponentista. Tuotteen koon ja monipuolisen materiaalien käytön takia projektien tuotannollisessa ajassa sekä materiaalimäärissä voi olla suuria eroja projektin mittakaavan ja laajuuden mukaisesti. Tuotantoa esimerkkinä käyttäen, yksi pienempi kohde eli projekti, voidaan tehdä kahdessa päivässä työllistämättä edes täyttä tuotantokapasiteettia. Sen sijaan isommat kokonaisuudet voivat viedä viikkoja täydestä tuotantokapasiteetista, jossa materiaalin- ja ajanhallinta korostuu.

Yrityksessä työskentelee seurantajakson aloitushetkellä 64 henkilöä, joista tuotannossa 47 henkilöä. Tämän lisäksi toimihenkilötehtävissä työskentelee 17 henkilöä. Tuotannon työntekijämäärässä on tapahtunut paljon muutoksia lähivuosina, kun toimintaa jouduttiin ensin taloudellisista syistä supistamaan ja sitten taas kasvattamaan toiminnan lähtiessä nousuun. Nykyinen tuotannon henkilöstö riittää yhdessä vuorossa työskentelyyn, mutta osalla työpisteistä on käytössä myös kaksivuorotyö. Kun koko tuotanto on kahdessa vuorossa, yksi työnjohtajista on myös iltavuorossa.

2.2 Sidosryhmät

Yrityksen sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia henkilöitä, ryhmiä, sekä yrityksiä, joiden kanssa yritys kommunikoi. Sidosryhmät ovat siis tahoja, joiden toiminta vaikuttaa yritykseen ja toisin päin. Sidosryhmät koostuvat yrityksen ulkoisista- ja sisäisistä sidosryhmistä. Kuten nimestäkin voi päätellä, ulkoiset ryhmät eivät ole osa yritystä. Sisäiset ryhmät sen sijaan ovat konkreettisesti osa yritystä, kuten esimerkiksi työntekijät. Yrityksen toiminnallisuuden jatkumisen kannalta yhdenkään sidosryhmän arvoa ei voi vähätellä, vaikka niiden tärkeysjärjestys saattaa muuttua tilanteen mukaisesti. (Businesscredit 2019.)

Tässä työssä isommassa roolissa on sisäiset sidosryhmät. Yrityksen sisäiset sidosryhmät ovat välttämätön osa raportissa kuvaillussa toimenkuvassa onnistuneesti toimimista. Näistä tärkeimpänä on tuotannon työnjohtotiimi ja tuotanto kokonaisuudessaan. Kaikki aktiivisessa vuorovaikutuksessa olevat sidosryhmät ovat kuitenkin lopulta yhtä lailla olennaisia työtehtävien onnistuneessa suorittamisessa (kuvio 1).



Kuvio 1. Työnkuvan olennaiset sidosryhmät

Tuotannonsuunnittelijan laatiman aikataulun mukaiset vaatimukset toimitusaikatauluihin on selkeä esimerkki sidosryhmien välisen kommunikaation tärkeydestä. Lisäksi mahdolliset hidasteet tuotannossa, kuten raaka-aineen saatavuusongelmat, ovat tärkeitä asioita tiedostaa hyvissä ajoin hankinnan tai tuotannon kautta, jolloin niihin voidaan vielä reagoida. Samalla tavalla projektinhallinnan kanssa kommunikoiminen on aivan yhtä tärkeää. Tiedonkulku ja sen oikea-aikaisuus ovat tärkeässä roolissa lähtevän tavaran esimiehen näkökulmasta.

Ulkoisissa sidosryhmissä asiakkaan arvoa ei voi koskaan vähätellä. Lähtevän tavaran esimiehen näkökulmasta kommunikaatio asiakkaan kanssa on kuitenkin vähäistä. Konkreettisesti kommunikaatiota käydään vain kuormien sisällöstä, sekä toimitusaikataulusta. Lähtevän tavaran esimies toimii myös kuljetusliikkeen ja asiakkaan välissä, kun toimitusaikatauluja suunnitellaan ja toteutetaan.

2.3 Projektikohtaisen prosessin yleiskuvaus yrityksessä

Projektikohtainen prosessi yrityksessä lähtee liikkeelle, kun myyjä saa vahvistettua asiakkaalta tilauksen, jossa kohtaa päävastuu projektista siirtyy projektinhallintaan. Projektinhallinta nimeää aina yhden projektipäällikön valvomaan projektin kulkua, ja hän koordinoi projektin etenemistä hankinnan ja tuotannon kanssa. Hankintoja pitää tehdä paljon etukäteen, jotta tuotannolla on edellytykset aloittaa toimintansa aikataulussa ilman raaka-aineongelmia.

Projektin vaatimat hankinnat tuotantoon ja päätuotteen toimituksen yhteyteen liitettävät oheistuotteet tilataan usein erikseen toimitusaikataulujen sallimissa rajoissa usealta eri valmistajalta. Jos kuitenkin asiakastoimitukseen sisältyy samoja materiaaleja kuin tuotantoprosessiin, ne pyritään tilaamaan samalla kerralla varastokapasiteetin sallimissa rajoissa. Tuotekohtaiset toimitusajat yrityksen käyttämissä materiaaleissa vaihtelevat päivistä viikkoihin. Etenkin pitkän toimitusajan tuotteissa hankinnan täytyy siis kyetä ennakointiin, jossa projektinhallinta ja tuotanto tietysti ovat tukena arvioimassa menekkiä.

Kun tuotanto on saanut suunnitelmat ja materiaalit, alkaa tuotanto, jota valvoo tuotannon työnjohtotiimi projektipäällikön, sekä hankinnan toimiessa taustalla. Isompia projekteissa tuotantoa saatetaan tehdä monessa osassa, sillä näiden projektien toimituksetkin jaottuvat usein useammalle viikolle. Tämä mahdollistaa pienempien projektien valmistamisen ja toimittamisen isompien projektien välissä. Varastokapasiteetti valmiille tuotteille on rajallinen, joten niitä ei ole järkevää valmistaa liian kauan ennen asiakastoimituksia.

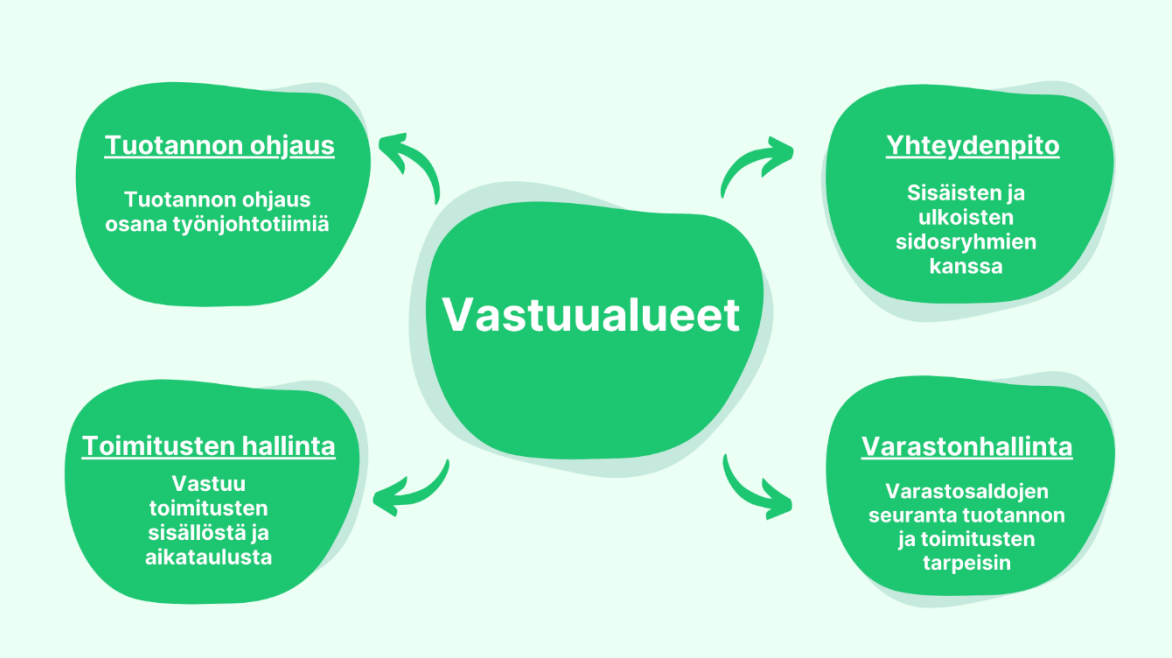
2.4 Oma toimenkuva

Tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen toimenkuvassa asiakastoimitukset ovat tärkein iso kokonaisuus, mutta työnkuva sisältää paljon muutakin. Ensisijaisen tärkeää on varautua riittävillä varastomäärillä tuleviin toimituksiin, joka usein tarkoittaa hankinnan kanssa läheistä työskentelyä. Asiakastoimitukset eivät koostu pelkästään yrityksen valmistamasta tuotteesta, vaan kauppaan sisältyy suurimmassa osassa tilauksista myös oheistuotteita, jotka liittyvät tuotteen asennukseen tai muuhun vastaavaan tuotteen ympärillä tapahtuvaan toimenpiteeseen. Koska nämä niin kutsutut irtotavarat eivät ole aina samanlaisia tai niin sanottuja standardituotteita, on usein yrityksen tehtävä lisätilauksia asiakastoimituksia varten. Yleisimmille oheistuotteille on kuitenkin oma varastonsa, jota pyritään hyödyntämään aina kun vain mahdollista ja sen varastosaldoja täytyy myös seurata.

Vaikka tehtävänimikkeessä on erikseen mainittu sana esimies, ei lähtevän tavaran esimiehellä ole yhtäkään suoraa alaista. Tuotantopäällikkö on kaikkien tuotannon työntekijöiden virallinen esimies, mutta suuren osan tuotannon johtamisesta hoitaa nelihenkinen työnjohtotiimi, joihin sisältyy myös lähtevän tavaran esimies. Eniten yhteistyötä tehdään piha-alueella toimivien työkonekuljettajien kanssa, joille täytyy ohjeistaa oikea lastausaikataulu, sekä mahdolliset ulkovarastoista kerättävät tuotteet. Lisäksi irtotavaran pakkaajille täytyy ohjeistaa asiakastoimituksiin tarvittavat keräykset. Sen lisäksi toimeen kuuluu myös tuotannon ohjeistusta silloin kun sille on tarvetta. Työnjohtotiimille on kuitenkin jaettu omat päävastuualueet, joiden mukaan työtehtäviä jaetaan mahdollisimman paljon, kuitenkin samalla sen hetkinen työtaakka huomioiden.

Kuten ensimmäisessä pääluvussa mainittiin, yritys ja tuotannon toiminta on jo nykyistä työnkuvaa aloittaessa tuttua tuotannon työntekijänä. Siirtymää uusiin tehtäviin siis helpotti tuttu ympäristö ja tutut tekijät. Samalla siirtyminen esimiesasemaan aiemmin tasa-arvoisessa asemassa olleille työntekijöille on samanaikaisesti haastavaa ja helpottavaa. Ihmisten ja tuotteen tunteminen vähentää oppimisprosessin vaatimuksia, mutta vaatii myös totuttelemista uuteen rooliin tutussa ympäristössä.

Logistiikkakoordinaattori on jokseenkin epäselvä työnimike ja usein tehtävän tarkempi sisältö vaihtelee yrityksittäin. Koska yrityksen ulospäin suuntautuva logistiikka on projektien aikatauluista riippuvaisesti hyvin vaihtelevaa, toimenkuvan nimikkeeksi valikoitui tuotannon työnjohtaja, jonka päävastuualueeksi nimettiin lähtevät asiakastoimitukset. Toimenkuvan vastuualueet ovat siis tuotannon ohjaus sekä asiakastoimitusten hallinta ja näihin liittyvät lisätoiminnot (kuvio 2).



Kuvio 2. Työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen vastuualueet

Yksittäisissä työtehtävissä on mahdollista tehdä paljon asioita ennakkoon kiireisten aikojen työkuormitusta keventääkseen, mutta samalla yllättävät muutokset aikatauluissa tai tilauksen sisällössä saattavat nopeasti muuttaa tilannetta. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voidaan mainita kevättalvella tapahtunut tilanne, jossa jäinen mäki syrjäisemmällä alueella aiheutti maantierahdin kuljettajalle ongelmia päästä määränpäähän. Tällainen yllättävä tilanne aiheuttaa välittömästi tapahtumaketjun, jossa pitää olla yhteydessä moniin tahoihin, sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Tällä tavalla etäällä tapahtunut ongelma voidaan selvittää mahdollisimman nopealla aikataululla. Aina kun rahti ei liiku ulkoisten vaikutusten takia, se on hukkaan heitettyä aikaa kuljetuksesta sekä rahdin purusta, vaikuttaen monesti myös

loppupäivän toimituksiin aiheuttaen toisiinsa vaikuttavien tapahtumien ketjun. Tämänkaltaiset tilanteet tekevät ajanhallinnasta haastavan käsitteen.

Ajanhallinnan lisäksi toinen tärkeä havainnoinnin kohde opinnäytetyössä on projektinhallintaprosessi kokonaisuudessaan, sekä sisäisten sidosryhmien viestintä ja niiden merkitys tuotantoprosessille. Nykypäivän työelämässä viestinnän tärkeys on noussut suureen rooliin, koska edellytykset tiiviiseen yhteydenpitoon on olemassa. Mitä isompi projekti on kyseessä, sitä tärkeämpää aktiivinen viestintä sidosryhmien välillä on. Kankainen (2019) toteaa, että moitteeton tiedonkulku mahdollistaa sen, että yhteisö saa äänensä kuuluviin ja tuntevat näin yhteenkuuluvuutta. Lisäksi tehokas kommunikaatio välittyy myös asiakkaille ja parantaa siten myös asiakkaan näkemystä yrityksestä.

3 Viikoittainen raportointi

3.1 Viikko 1

Ensimmäinen viikko seurantaa alkoi hyvinkin normaalisti maanantaiaamuna klo 07:00. Toimenkuvaan kuuluu paljon samojen asioiden toistumista ja se tulee ilmi myös seurannan edetessä. Maanantai on lähtökohtaisesti päivä, jolloin tuotanto kaipaa enemmän ohjaamista viikonlopun jälkeen. Edellisen viikon aikana annetut työnjaot ja ohjeistukset ovat usein hämärtyneet työntekijöiden muistissa viikonlopun aikana ja kysymyksiä tulee sen takia alkuviikon aikana keskimäärin enemmän, kuin loppuviikosta. Sen takia pyrin erityisesti maanantaina jo aikaisessa vaiheessa päivää tekemään kierroksen tuotannossa ja tehdä tilannekatsauksen. Myös tämä maanantai alkoi tuotantokierroksella ja kävin läpi lastaajien kanssa kyseisen päivän ja alkuviikon lastaukset. Toimituskohteen kanssa sovitaan usein hyvinkin tarkasti mitkä tavarat ovat tarpeellisia eri toimituspäivinä. Pieni projekti saattaa mahtua yhteen kuormaan, mutta noin 90 % projekteista vaatii useamman kuorman, jotka vielä jakautuvat usealle päivälle. Näin ollen toimitusjärjestyksellä on suuri merkitys, jottei alkutoimitukseen tarvittavat paketit jää loppupään toimituksiin. Kun lastaajien kanssa oli käyty tilanne läpi, tein myös selvitystä seuraavana tuotantoon tarvittavista materiaaleista. Materiaalitoimituksia tuotantoon tulee usein isoissa toimituksina moneksi viikoksi eteenpäin ja määrämittaisissa tuotteissa on välillä tuotannon näkökulmasta hoidettu paketointi epäloogisesti. Siksi ulkovarastoinnista sisälle tuotantoon siirrettäviä materiaaleja joutuu ajoittain tarkastelemaan etukäteen hyvinkin tarkasti, jottei sisätilojen varastointitila lopu kesken.

Jokainen maanantai klo 09:30 on sisäisten sidosryhmien välinen viikkopalaveri, johon osallistuu myynti, hankinta, projektinhallinta, sekä tuotannon työnjohto. Palaverissa käydään läpi projektien edistymistä, aikataulumuutoksia, mahdollisia uusia projekteja, sekä tuotannon tilannetta ja tuotannonsuunnittelua. Näiden viikoittaisten palaverien tarkoitus on ylläpitää tilanteen tasalla olevaa tietoa eri sidosryhmissä. Samalla on myös mahdollista tuoda ongelmia tai positiivisia asioita esiin kaikkien tietoon. Esimerkiksi jos tuotannon aikataulu on jäljessä siten, että se vaatii toimenpiteitä jonkun sidosryhmän kanssa. Tämän viikon palaverissa ei ilmennyt mitään tavallisesta poikkeavaa ja aikataulut olivat pysyneet sekä meneillään olevissa, että tulevissa projekteissa entisellään.

Lounaan jälkeen yhteistyökumppanin edustaja tuli tutkimaan heiltä vuokralla olevaa konetta tuotannossa. Koneen toiminnassa oli ongelmia ja lopulta selvisi, että vanhentuneen tuotteen käyttäminen oli tukkinut hieman suutinta ja sekoitussuhteet eivät siksi olleet oikeat. Tämä oli johtanut tuotannossa erilaatuisia tuloksia, jotka olivat silmällä havaittavissa. Siksi tämä selvitys oli tärkeää, jotta löysimme visuaaliseen ongelmaan vastauksen ja vika

voidaan korjata. Tämän takia myös osa tuotannosta piti tehdä uudestaan, jossa viallista sekoitetta oli havaittu.

Loppumaanantai kului yhteydenpidossa kahteen eri asiakkaaseen, sekä yrityksen vakituiseen kuljetusliikkeeseen. Heidän kanssaan käytiin läpi viikon toimitusaikatauluja, sekä kuormakokoja. Ajojärjestelijän kanssa on käytävä hyvissä ajoin läpi, jos kuormaan tulee liian leveää, tai liian korkeaa pakettia, joka saattaa valita kuljetusvälineen valintaan esimerkiksi matalamman puoliperävaunun käyttämistä korkeiden kuljetusten tapauksessa.

Tiistai oli rauhallinen päivä. Aloitin päivän hyvin samalla tavalla kuin maanantaina. Tein kierroksen lastausalueella ja huomasin yhden paketin vielä puuttuvan kerätyistä toimituksista iltapäivälle. Ohjeistin keräyksen ja jatkoin edellisenä päivänä aloittamaani raakamateriaalin selvittelyä. Tämän jälkeen selvittelin torstain kuorman materiaaleja, erityisesti silmällä pitäen tuotteita, jotka vaativat valmistelua ennen paketointia. Lisäksi päivän päätteeksi oli tuotannon viikkopalaveri. Palaveri suoritetaan aamu- ja iltavuoron vaihteessa, jolloin koko tuotannon henkilökunta on paikalla ja pystyy osallistumaan. Palaverissa käydään läpi menneen viikon tuotantolukuja, tulevien viikkojen tuotantosuunnitelmaa, sekä mahdollisia yleisiä juoksevia asioita tuotannossa. Tällä viikolla tuotantotilanteen lisäksi tuotantopäällikkö rohkaisi kiinnittämään taas huomiota siisteyteen, josta huolehtiminen oli mennyt huonompaan suuntaan viimeviikkoina. Myös hätäpoistumisteiden tukkimisesta täytyi huomauttaa.

Keskiviikko alkoi torstain kuorman valmistelua jatkamalla. Sen lisäksi aliurakoitsijamme tarvitsi kiireellisesti raakamateriaalia, joita lähdin hänelle keräämään pikimmiten, koska muita vapaita käsiä ei löytynyt. Samalla jatkui maanantaina alkanut raakamateriaalin selvittely. Aliurakoitsijalle ja omaan tuotantoon tilatut materiaalit olivat usein paketoituna yhteen. Niinpä oli tärkeää selvittää etukäteen mitä tuotanto vielä tarvitsee projektin edetessä ja mitä voidaan lähettää aliurakoitsijalle.

Torstaina tuli aamusta tieto ylimääräisestä jälkitoimituksesta, joka piti saada mahdollisimman pian toimitettua asiakkaalle. Tällaisissa tilanteissa vaaditaan ripeää toimintaa ja asiansa osaava kuljetusliikkeen ajojärjestelijä on äärimmäisen tärkeä apu. Jälkitoimitus saatiin aikataulutettua iltapäivään, mutta sitä ennen toimitettavat tavarat piti saada vielä kerättyä valmiiksi ja osa vaati vielä pintakäsittelyä.

Perjantaina oli erikoinen työpäivä, jota voisi pitää epävirallisena TYHY-päivänä, eli työhyvinvointia edistävänä toimintana. Kaikki tuotannon työntekijät lähtivät yritysvierailulle asiakkaan luokse, jossa yrityksen tuotteita pystyi näkemään käytössä. Tämä on virkistävää vaihtelua ja avaa lisäksi työntekijöille paremmin tuotteiden käyttöä loppukohteessa. Päivän päätteeksi yritys tarjosi päivällisen ravintolassa.

Viikkoanalyysi

Kuten jo usein perehdytysjakson aikana, oli viikossa paljon yllättäviä käänteitä etukäteen suunnitellun aikataulun ympärillä. Tuotannon esimiehen asemassa tuotannon muuttuvat tilanteet aiheuttavat useita keskeytyksiä suunniteltuun aikatauluun. Näitä tilanteita on kuitenkin mahdotonta poistaa täysin ja kuuluvat osaltaan toimenkuvaan. Suunnittelemalla aikataulua ja ajanhallintaa on kuitenkin muutoksista huolimatta mahdollista minimoida hukka-aika tapahtumien välissä (Kabir 2017, 234). Muutokset aikatauluun lisäävät ajanhallinnan hankaluutta, mutta eivät poista suunnitelmallisuuden tärkeyttä.

Huomion kiinnittäminen siisteyteen on tärkeä asia jokaisella työpaikalla ja siksi siitä oli tärkeää puhua viikkopalaverissa. Siisti ympäristö paitsi parantaa viihtyvyyttä, tarjoaa usein myös turvallisuutta, kun hengityshaitat ja kompastumisriskit minimoidaan. 5S on nykypäivänä yleistyvä termi teollisuudessa ja käytössä käsitteenä jo monissa yrityksissä. 5S on ollut käytössä yrityksessä osittain, mutta ei niinkään selkeästi esiin tuotuna juuri 5S -järjestelmän kautta. Johto on jo aiemmin kuitenkin tuonut osia käsitteestä käytäntöön. Myös systemaattisempi järjestelmän esille tuonti voisi tuottaa toivottuja tuloksia.

5S koostuu nimensä mukaisesti viidestä päätermistä, jotka on suomen kielelle käännetty seuraavasti:

1. Sortteeraus
2. Systematisointi
3. Siivous
4. Standardisointi
5. Seuranta

Alun perin Japanilaisen kehittämän menetelmän tavoitteena on saada aikaan selkeä ja siisti työympäristö, joka on optimoitu helpottamaan työntekoa (Tehos Oy). Näistä kohdista yritys kuitenkin oli selkeästi hyödyntänyt vain systematisointia ja siivousta. Sen sijaan ylläpitämisen kannalta tärkeimmät standardisointi ja seuranta olivat jääneet pois, joka näkyi ajoittaisina parannuksina, kun asioista huomautettiin. Ajan kuluessa sekaisuus kuitenkin palautui pikkuhiljaa, koska tilannetta ei seurattu. Systemaattinen 5S implementointi voisi tuoda toivottua vaikutusta yrityksessä, jonka tuotantotilat ovat muutenkin jokseenkin ahtaat. Tilanpuutteesta on myös usein tullut palautetta työntekijöiltä.

Toinen asia, joka viikon aikana tuli selkeästi esille on raakamateriaaliin liittyvät ongelmat. Materiaalien seuranta on ajoittain haastavaa esimerkiksi tapauksissa, joissa samaa tuotetta tulee erikokoisissa mitoissa ja toimittaja on enemmän tai vähemmän haluton kuuntelemaan

loppuun asti hiottuja toivomuksia paketointijärjestyksistä ja erottelusta. Näin ollen paljon työtä jää vielä tuotannossa manuaalisesti selvitettäväksi. Isoa osaa materiaaleista ei seurata varastointijärjestelmien kautta, mikä johtaa säännölliseen visuaaliseen materiaalin seurantaan ja tarkasteluun. Parempi toiminnanohjausjärjestelmä olisi erittäin iso helpotus tuotannon työnjohtajan sekä lähtevän tavaran esimiehen näkökulmasta. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä onkin ollut suunnitteilla, mutta sen implementoinnin tarkkaa aikataulua ei ole vielä päätetty. Toiminnanohjausjärjestelmä on moniulotteinen järjestelmä, jolla pystytään hallinnoimaan esimerkiksi asiakastietoja, laskutusta ja tuotannonohjausta tehokkaammin (Severa 2020). Toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa ison datamäärän helpommin analysoitavaksi ja seurattavaksi eri näkökulmista yrityksen eri sidosryhmissä.

3.2 Viikko 2

Toinen seurantaviikko on iltavuoroviikko. Tämä vaikeuttaa hieman työnjohdon hoitamista, koska viesti ei aina välity aamuvuorosta, jos on ollut tapahtumia, mitkä olisi hyvä tiedostaa. Iltavuorossa työnjohdolla on kuitenkin usein aikaa hoitaa kiireettömämpiä asioita, joita ei priorisoinnin takia ehdi hoitamaan aamuvuorossa ollessa. Tuotannossa on vähemmän väkeä töissä ja sekä sisäiset, että ulkoiset sidosryhmät työskentelevät vain noin kello 16:00 asti, joten yhteistä työaikaa ei ole kuin kahden tunnin ajan. Rauhallisempaa työaikaa hyödyntäen käytin maanantain vastaanottamalla saapuneita toimituksia järjestelmään. Vaikka tilausten vastaanotto järjestelmässä on tärkeää, sitä ei aina ehdi tekemään joka päivä. Sen lisäksi käytin ison osan päivästä toimitettavien pakettien mittailuun kuljetussuunnitelman tekoa varten, sekä pakkausluetteloita toimituksiin valmistellessa.

Tiistai alkoi kiireisissä merkeissä, kun heti töihin tullessani huomattiin, että hankinnalta oli yksi ulkoverhousmateriaali jäänyt tilaamatta, koska sitä meni vain yhteen pieneen osaan projektissa. Tästä aiheutui selvittely projektinhallinnan ja hankinnan kanssa, jossa selviteltiin vaihtoehtoja ja mahdollisia aikatauluja. Lopulta päädyttiin siihen, että ulkoverhousmateriaali tilataan suoraan asiakkaalle, ja asiakas hoitaa sen asentamisen. Tämä mahdollisti sen, että tuote saatiin kuitenkin asiakkaalle ajoissa, eikä asennukseen aiheudu viivästystä, koska tilaamatta jäänyt materiaali oli mahdollista asentaa jälkikäteen. Lisäksi koneistuksessa oli käytetty väärää materiaalia, joten tuotanto seisahtui yhdellä työpisteellä hetkeksi, kun koneistus täytyi tehdä uudestaan. Nämä odottelemaan joutuneet työntekijät ohjattiin väliaikaisesti muihin tehtäviin. Loppupäivästä kävin vielä kiinnittämässä kollitarroja edellisenä päivänä mitattuihin paketteihin.

Keskiviikkona jatkui taas materiaalin etsiminen tuotantoon, jota tapahtui myös edellisellä viikolla. Sisävarastointiin oli otettu materiaalit, joita tuotantojärjestyksessä tarvittiin vasta seuraavan viikon alussa, joten oikeat materiaalit täytyi saada nopeasti työpisteelle, jottei

tuotanto pysähdy. Taas uusi viite siihen, että varastojärjestelmän laajentamisessa olisi parantamisen varaa. Kun tuote tilataan suoraan tietyn projektin käyttöön, sitä ei kuitenkaan lisätä varastojärjestelmään, jottei sitä käytetä yleisiin töihin tai sisaryhtiön myynteihin, joka käyttää samaa järjestelmää ja varastoa. Loppupäivästä valmistelin vanhan projektin jälkitoimituksen materiaaleja, sekä jatkoin pakettien mittailua ja kollitarrojen kiinnittämistä. Pakettien mittaaminen ja kollitarrojen kiinnitys oli jäänyt vähemmälle huomiolle edellisinä viikkoina muiden kiireiden takia, joten niiden hoitaminen jakautui tällä viikolla useammalle päivälle.

Torstai oli viikon hiljaisin päivä. Tätä hiljaista aikaa käytin sähköpostien läpi käymiseen ja vastailemaan niihin viesteihin, jotka vaativat minulta reaktiota. Sen lisäksi tein osittaista inventaariota kiinnikkeistä ja raakamateriaalista, jonka toimittaja oli jäämässä kesälomalle. Ennen heidän kesätaukoansa olisi siis voinut vielä tehdä tarvittavia tilauksia. Varastotilanne oli kuitenkin hyvä. Kävin myös tutustumassa minulle entuudestaan vieraampaan työpisteeseen ja heidän työnsä yksityiskohtiin. Se ei olisi ollut välttämätöntä, mutta mielestäni työnjohtajan on myös hyvä tuntea työpisteiden tekotavat mahdollisimman hyvin. Näin mahdollisissa ongelmatilanteissa on helpompi pysyä tilanteen tasalla.

Perjantaina latasin laadunvalvontalomakkeita tietokantaan. Laadunvalvonta hoidetaan ainakin toistaiseksi yrityksellä paperisena. Tämän takia järjestelmään lataaminen tapahtuu manuaalisesti. Sähköinen laadunvalvonta on kuitenkin suunnitteilla tulevaisuudessa, joka poistaisi työnjohdolta tämän ylimääräisen työn. Lisäksi täytyi tutkia yhdessä projektinhallinnan kanssa epäselvyyksiä suunnitelmissa, jotka tuotanto toi esiin onneksi ajoissa, jolloin projektipäällikkö oli vielä paikalla. Loppupäivä meni hyvin tuotantoon keskittyvissä perusasioissa. Lähtevän tavaran osalta päivitin vain viikon toimitukset hoidetuiksi toiminnanohjausjärjestelmään.

Viikkoanalyysi

Iltavuoroviikko työnjohtajalla korostaa tietyllä tavalla kuinka paljon ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työpäivän kulkuun. Ajanhallinta on haastavaa ja tehtäviä joutuu priorisoimaan ja näin ollen joitain vähemmän kiireellisiä tehtäviä pääsee kerääntymään. Priorisoiminen on kuitenkin välttämätöntä tuotannon työnjohtajana. Priorisoinnin helpottamiseksi voikin tehdä selkeää töiden jakamista neljään eri kiireellisyysasteeseen (kuvio 3).

1. Tärkeää ja kiireellistä. → Reagoi ja tee välittömästi.	**2. Tärkeää, mutta ei kiireellistä → Päätä koska asian tekee.**
3. Kiirellistä, mutta ei tärkeää → Delegoi, jos se on mahdollista	**4. Ei tärkeää eikä kiireellistä → Jätä tekemättä.**

Kuvio 3. Priorisointitaulukko

Asioiden kirjoittaminen kalenteriin tai muistivihkoon voi hyvinkin vähentää kuormitusta aivojen muistikapasiteetissa. Samoin myös asioiden jakaminen kiireisyys asteisiin, eli niiden priorisoiminen. Tällöin on helpompi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja edetä tehtävissä systemaattisesti. (Keihäs 2021.)

Työnteon tehostamiseen on myös viisi helppoa tapaa.

1. Selkiytä todelliset odotukset. Selkeyttämällä mitä pitää tehdä ja mihin pisteeseen asti, voi säästää tunteja aikaa ja saada tehtävät tehtyä.
2. Hyödynnä aiemmin tekemääsi materiaalia. Kierrättämällä aiemmin tehtyä nykytilanteeseen soveltuvaa materiaalia säästää aikaa, kun ei tee samoja asioita useampaa kertaa.
3. Luo valmiita pohjia sekä tarkistuslistoja. Molemmat auttavat luomaan tehokkaamman hallinnan prosesseille.
4. Keskustelu on tehokkaampaa kuin kirjallinen viestintä. Erityisesti asioissa, jotka eivät ole helppo kuvailla nopeasti ja selkeästi, sanallinen kommunikaatio on tehokkaampaa.
5. Rajaa ajankäyttöä tehtäväkohtaisesti. Tehtävien ajankäytön rajaaminen helpottaa valmistumista aikamääreissä, jolloin tehtävien suorittaminen ei veny tarpeettomasti.

Nämä viisi kuvattua tehostamisen tapaa eivät toimi jokaisessa tilanteessa. Käyttämällä tapauskohtaisesti soveltuvinta apukeinoa ne kuitenkin helpottavat työn jäsentelyä. Käytössä olevalla ajalla on aina rajoitteensa, mutta yllä mainitut tavat voivat selkeyttää tekemistä ja saada aikaan selkeää työn tehostumista. (Saunders 2019.)

Toiminnan tehostaminen on aina osana työelämää. Se pätee niin yksilön, kuin kokonaisuudenkin kohdalla. Jatkuva kehitys on termi, josta puhutaan nykypäivän työelämässä erittäin paljon. Sen toteuttaminen on kuitenkin kiinni yksilön motivoituneesta toiminnasta ja halusta kehittyä. Sen takia myös kehityksen suuntaaminen ja ylläpitäminen jää myös lopulta tekijän omalle vastuulle. Pieniin yksityiskohtiin huomion kiinnittäminen on kuitenkin monessa tilanteessa hyvä lähtökohta kehitykselle.

3.3 Viikko 3

Kolmas viikko on taas aamuvuoroviikko. Neljä työnjohtajaa toimii vuorotellen iltavuoron työnjohtajana, joten lähtökohtaisesti iltavuoroja on joka neljäs viikko. Kesälomien takia tähän tuli kuitenkin seurantajakson aikana poikkeuksia. Maanantaina oli totutusti taas viikkopalaveri, jossa käsiteltiin asiakkaan toiveesta tulleita viivästyksiä toimituksiin, sekä kesän vaikutuksia hankintatilanteeseen. Muuten alkuviikko kului hyvinkin tuotantopainotteisesti. Erityisesti aikaa kului maanantaina ja tiistaina suunnittelun työkuvien epäselvyyksien selvittelyyn. Ajoittain suunnittelussa on jätetty huomioimatta asioita, jotka tuotannossa täytyy tietää ja näissä epäselvissä tilanteissa oikein toimiminen täytyy aina varmistaa projektinhallinnalta tai suunnittelijalta. Työnjohto voi tehdä omia päätöksiä tiettyyn pisteeseen asti, mutta monissa asioissa asia täytyy varmistaa, vaikka lopputulos olisikin lopulta sama mihin työnjohtajakin olisi päätynyt. Lisäksi asiakas halusi tiistaina lisätoimituksen, jonka toimitusta täytyi miettiä eri näkökulmista. Rahti yhdelle paketille tehtaalta oli huomattava, mutta asiakkaan läheltä löytyneistä kaupoista ei löytynyt täysin vastaavaa tuotetta. Lopulta toimitus saatiin yhdistettyä seuraavan päivän kuormaan, joka oli menossa lähistölle.

Toimitusten osalta on menossa kesällä hiljaisempi kausi, joten työt painottuvat pääsääntöisesti tuotannon ohjaukseen. Täytetyönä tein yksittäisen raakamateriaalin inventoinnin, sekä vastaanotin saapuneet tilaukset toiminnanohjausjärjestelmässä. Lisäksi yhden raakamateriaalin tilatun määrän, ja toimitetun määrän välillä oli eroja. Tätä selviteltiin hankinnan kanssa ja selvisi, että kyseessä oli osatoimitus, vaikkei rahtikirjoissa ollut tästä mainintaa. Arkipyhäpäivä lyhensi työviikkoa, mutta valmistelin loppuviikon aikana myös seuraavaa viikkoa varten jälkitoimituksen asiakkaalle. Rauhallinen viikko mahdollisti taas keskittymään tuotantoon ja viikon loppupuolella tuntuikin taas siltä, että kokonaiskuvan hahmottaminen on selkeytynyt.

Viikkoanalyysi

Hiljaisella viikolla ei juurikaan ollut aiempiin seurantaviikkoihin verrattaessa uusia tilanteita. Tällä viikolla kuitenkin korostui ajoittainen toistuva ongelma tuotannossa, joka on suunnittelun vajavaisuus, sekä epäkohdat. Suunnittelu on ulkoistettu, joten suunnittelijat eivät aina

ymmärrä täysin tuotannon vaatimuksia, joka näkyy vaillinaisina suunnittelun toteutuksina. Vaikka tuotannonsuunnittelu on mahdollisesti tärkeämpää sujuvan tuotannon varmistamiseksi, on myös itse tuotteiden suunnittelu huolella olennaista tuotannon keskeytyksien välttämiseksi.

Suunnittelu on tärkein toiminto toimivassa hallinnoimisessa ja sitä tarvitaan jokaisella toiminnan tasolla. Suunnitelmallisuuden puuttuessa kaikki toiminta käy merkityksettömäksi. Erityisesti yritysten kasvava koko sekä toiminnan kompleksisuus lisää suunnittelun tärkeyttä. Lisäksi suunnitelmallisen toiminnan tärkeys kasvaa epävakaassa toimintaympäristössä. Suunnittelemattomalla toiminnalla on erittäin haastavaa ennakoida mahdollisia tulevaisuuden muutoksia. (Samiksha.)

Tehtaan tuotteet ja tuotanto rakentuvat isommaksi kokonaisuudeksi, joten pienetkin ongelmat ja virheet tuotantovaiheessa saattavat vaikuttaa kokoonpanon onnistuneeseen toteuttamiseen asiakkaalla. Suunnittelun kunnolla toteuttaminen alusta lähtien on koko projektinhallinnan kannalta suuri etu, sillä jokainen pysähdys tehtaalla suunnittelun vaillinaisuuden takia on hukkaan heitettyä aikaa tuotannon työntekijöiltä, työnjohdolta, projektinhallinnalta, sekä suunnittelijalta itseltään. Lisäksi suunnitelmien muokkaus kesken projektin saattaa vaikuttaa projektin osa-alueisiin, joita ei muokkaushetkellä osata ottaa huomioon. Näin projektin eri elementtien yhteensopivuus ja toimivuus saattaa kärsiä. Toinen riskitekijä on tulkinnanvaraisuus, jolloin tuotannon työntekijä tai työnjohtaja saattavat tehdä oman tulkintansa selkeänä pitämäänsä asiaan rakennekuvien perusteella, joka onkin vaillinaisen tiedon takia väärä johtopäätös. Tällaiset turhat riskitekijät täytyy saada poistettua projektinkulusta, jolloin minimoidaan ylimääräiset kulut ja tehokkuuden menetys.

3.4 Viikko 4

Neljäs seurantaviikko oli poikkeuksellisesti taas iltavuoroviikko. Työnjohdon kesälomat työllistävä ymmärrettävästi toisia työnjohtajia enemmän, mutta onnistuneella työnjaolla, kesälomien hajauttamisella ja tuotantopäällikön avustuksella suuremmilta ongelmilta vältytään. Tämäkin seurantaviikko on lyhyempi arkipyhäpäivän takia. Viikko alkoi kiinnikeinventaariolla ja hankinnan kanssa tarvittavien tilausten läpikäymisellä. Tuotannossa on alkanut uusi projekti, joka luo aina omat haasteensa. Projektien rakenteellisia ratkaisuja ei olla saatu vielä eri asiakkaiden toiveiden ja vaatimusten takia yhdenmukaistettua, joten uuden projektin käynnistäminen lisää aina virheen mahdollisuuksia, kun osa tuotantoprosessista muuttuu. Sen takia tuotannossa on äärimmäisen tärkeää muistaa käydä tarkasti läpi tuotteen rakennekuvat ja selvittää epäselvyydet tuotannon kanssa. Projektin vaihtuminen olikin johtanut virheisiin, joiden korjaamiseen jouduttiin käyttämään aikaa iltavuorossa.

Projekteista jää usein ylimääräistä raakamateriaalia, jonka inventaarion hoidin myös tällä viikolla. Hukkaprosenttia on mahdotonta ennakoida tarkasti ja usean viikon toimitusaikojen takia materiaalia on tilattava tarpeeksi, jottei projektin valmistuminen viivästy lisätilauksen odottamisen takia. Niinpä on tärkeää tehdä ajoittain inventointeja myös ylijäämämateriaaleista, joita voi mahdollisesti hyödyntää tulevissa projekteissa. Materiaalihävikin minimoiminen on tärkeä osa tehokasta tuotantoprosessia, mutta vaihtelevat materiaalit eri projekteissa hankaloittavat ylijäämän hyötykäyttöä.

Loppuviikosta aloitin valmistelemaan useamman viikon päästä lähtevää toimitusta. Tulostin pakkausluettelot, sekä aloin mittaamaan jo valmistuneita paketteja kuljetuksia varten. Pakettien mittaaminen on hyvä hoitaa vähän kerrallaan, jottei juuri ennen toimituspäivää joudu mittaamaan kaikkia kerralla. Aikataulun pienempien tyhjien aukkojen hyödyntäminen tähän työtehtävään on siis järkevämpää. Lisäksi otin ylös tehtävälistalle projektiin osatoimituksen pintakäsittelyn. Asialla ei ole kiire, vaan sen hoitaminen seuraavan kahden viikon aikana riittää, kun työlle vapautuu sopiva tekijä. Lähtevien toimitusten hahmottaminen on parantunut selkeästi viimeisen kuukauden aikana ja toimitettavien tavaroiden kolleihin jakaminen ei vaadi enää niin paljon pohtimista. Selkeä jaottelu alkaa onnistumaan automaattisesti. Lastaajien ammattitaito on kuitenkin tärkeää kuormien suunnittelussa ja hyödynnänkin heidän kokemustaan usein täydempiä kuormasuunnitelmia tehdessä. Työnjohtajan rooliin kuuluu myös alaisten osaamisen hyödyntäminen silloin kun tietää heidän osaamisensa olevan jollain tehtävän osa-alueella parempaa. Työnjohtajan ei esimiesasemasta huolimatta tarvitse osata kaikkea itse, vaan kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeämpää.

Viikkoanalyysi

Raakamateriaalin tehokas hyödyntäminen on tärkeä osa teollista tehokkuutta. Materiaalitehokkuus on käsite, jolla tarkoitetaan samaa materiaalimäärä käyttämällä isomman tuotannon saavuttamista. Käytön minimointi kohdistuu materiaaleihin, raaka-aineisiin ja energiaan. Materiaalitehokkuus pyrkii huomioimaan koko tuotteen elinkaaren. Materiaalitehokkuuden parantaminen voi toimiessaan parantaa tarvittavan raaka-aineen ja syntyvän jätteen määrää. Molemmat ovat siis samalla yritykselle taloudellista säästöä aikaansaavia tuloksia, samalla säästäen kuormitusta ympäristöön. (Rantanen 2021, 3.)

Materiaalin tehokas hyödyntäminen on osa tuotannon optimoimista. Materiaalinhallinta on myös osa tehokasta tuotannonsuunnittelua ja projektinhallintaa. Näitä osa-alueita pystyy tehokkaasti kontrolloimaan tuotannonohjausjärjestelmällä, joka on suunniteltu palvelemaan yrityksen tarpeita. Kohdeyrityksessä käytössä oleva tuotannonohjausjärjestelmä on kuitenkin vanhentunut ja suunniteltu erilaisen tuotevalikoiman aikana. Yrityksen markkinasegmentti on kohdentunut isompiin projekteihin vasta lähivuosina ja siitä syystä vanhentunut

toiminnanohjausjärjestelmä ei palvele isommissa projekteissa ja materiaalivirroissa enää samalla tavalla. Aiemmin pienet projektit valmistuivat tuotannossa selkeästi lyhyemmässä ajassa, jolloin materiaalinhallinta ei luonut yhtä suurta kuormitusta. Sen takia suunniteltu toiminnanohjausjärjestelmän päivitys yrityksen nykyisiin tarpeisiin helpottaisi jokaisen sidosryhmän työtaakkaa ja tehostaisi toiminnan optimointia.

Hyvä prosessi välttää potentiaalisia virheitä olemalla yksinkertainen. Sen lisäksi hukan minimointi sekä prosessin vaiheiden jatkuva virta ovat yhtäläisen tärkeitä. Prosessi ei voi olla toimiva ilman jatkuvaa kehitystä ja johtamista. Prosessi alkaa tuotteesta, joko uuden tuotteen luonnista tai olemassa olevan tuotteen hallinnasta ja jatkuu kaikkien työvaiheiden läpi. Tänä aikana prosessi tarvitsee välineet prosessin seurantaan, sekä johtamista. Johtajan ei tarvitse olla koko prosessin aikaa sama henkilö, vaan on hyvä löytää oikeat henkilöt johtamaan prosessin eri vaiheita. (Logistiikan maailma)

3.5 Viikko 5

Viides viikko jatkui samoissa merkeissä kuin kaksi edellistä. Päivät koostuvat pienten ongelmien selvittelystä, kun kuvissa on ongelmia tai materiaaleja ei löydy oikeassa määrämitassa tuotannon tarpeisiin. Nämä tilanteet vaativat kommunikointia projektinhallinnan ja hankinnan kanssa, sekä vanhojen rahtikirjojen tarkastelua, jotta voi tarkistaa onko toimitusten määrät ja mitat pitäneet paikkansa tilaukseen nähden. Lisäksi kesälomien takia aamuvuorossa on vain kaksi työnjohtajaa paikalla normaalin kolmen sijaan, joka lisää tuotantoon painottuvaa työkuormaa. Yhdessä toisen työnjohtajan kanssa sovitulla työnjaolla työkuorma ei kuitenkaan päässyt kasvamaan liian suureksi.

Pienten ongelmien lisäksi tuotannonsuunnittelua hankaloittaa sairauslomien suuri määrä kesken kesälomakauden. Tilanne vaatii työtehtävien priorisointia ja useilla työpisteillä on vajaamiehitystä, joten tuotannon nopeus on myös laskenut. Sairaslomat aiheuttivat myös epäselvän tilanteen käytännöissä, jota jouduin selvittelemään henkilöstöpäällikön kanssa. Lisäksi tuotannossa oli ongelmaa nosturin kantokyvyn kanssa, joka johti lopulta siihen, että tuote piti purkaa suunniteltua pienempiin osiin. Tällaiset asiat täytyy jatkossa huomioida etukäteen ja lopun projektin kohdalla painavammat tuotteet siirretään niihin paremmin soveltuville työpisteille. Tuotannonsuunnittelua jouduttiin myös muuttamaan iltavuoron työnjohtajalle normaalisti kuuluvalla vastuualueella, koska toimitusaikataulu oli muuttunut, jota ei ollut huomioitu kyseisen työpisteen työjärjestyksessä. Tilanne oli kuitenkin nopeasti korjattavissa, sillä osatuotannolla oli etumatkaa ja kiireisemmän työn osat olivat jo valmiina. Loppuviikon aikana suunnittelin myös ensi viikon aikataulua, jonka aikana hoidetaan huoltotoimenpiteitä tuotannossa. Tuotantoa ei keskeytetä, mutta huoltotoimenpiteet menevät

etusijalle ja ne pyritään hoitamaan kriittisissä koneissa tulevan viikon aikana. Sen takia huoltojen ja työnjaon suunnittelun yhteensovittaminen on tärkeää.

Viikkoanalyysi

Henkilöstöresurssit suunnitellaan tarpeiden mukaisesti kohdennetusti vastaamaan kysynnän tasoa. Optimoinnilla tarkoitetaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla hankittuun maksimoituun suorituskykyyn. Samalla tavoitteena on luoda kokonaisuudelle paras mahdollinen arvo, mikä tarkoittaa myös laadun ja toimitusvarmuuden takaamista asiakkaalle. (Martinsuo ym. 2016, 125–128.)

On ymmärrettävää, että jotkin ennakoimattomat muutokset, kuten sairaspoissaolot, on vaikea huomioida henkilöstöresursseja suunniteltaessa. Suunnitelmat on kuitenkin tehtävä sen tiedon pohjalta, joka on saatavilla suunnitelmien tekohetkellä, huomioiden kuitenkin muuttujien mahdollisuuden. Tuotannonsuunnittelussa tämä näkyy monien muutoksien ennakoinnissa, eikä pelkästään henkilöstöresurssien näkökulmasta. Henkilöstöresurssit ovat kuitenkin iso tekijä, etenkin pienemmissä yrityksissä, jossa maksimaalinen tulos saadaan aikaan hyvin pienellä henkilömäärällä. Tällaisessa tilanteessa yhdenkin henkilön poissaololla saattaa olla suuri merkitys päivän tuotantovolyymiin. Onneksi kohdeyrityksen henkilöstömäärää tarkastellessa voidaan puhua kymmenistä työntekijöistä, joten yhden tai kahden henkilön yllättävät poissaolot eivät juurikaan näy kokonaiskuvassa. Jos kuitenkin 5 tai jopa 10 henkilöä on yllättäen poissa esimerkiksi helposti työpaikalla leviävän virustartunnan takia, tuotannon tehokkuus rupeaa heikkenemään nopeasti. Normaaliolosuhteissa henkilöstöresurssien täydellinen optimointi on siis mahdotonta, koska suunnitelmiin täytyy huomioida mahdollisuus reagoida muutoksiin.

Yritysten uudelleen organisoimiset ja supistamistoiminnot ovat johtaneet kasvaneeseen tarpeeseen tiimityöskentelyyn ja omatoimiseen ongelmanratkaisuun. Tiimin tehokkuudesta onkin kehittynyt näin kriittinen osa toimivassa organisaatiorakenteessa. Asiakkaiden noustua keskiöön arvomaailmassa, on tekijöidenkin välttämätöntä omaksua laadun ja jatkuvan kehittymisen huomioimista omassa työskentelyssään. Tämä vaikuttaa myös henkilöstöresurssien hallintaan, jossa kasvavassa määrin täytyy huomioida edellä mainitut asiat sekä analysointia ja kriittistä ajattelua. (Grieves 2003, 8.)

Työnjohtajan tehtävänkuvaan kuuluu myös rohkaista ja ohjata alaisiaan kriittisen ajattelun ja jatkuvan kehityksen mentaliteettiin. Näin turvataan tehokkaammin tuotteen laatu ja luodaan samalla tekijälle tehokkaammin kuvaa hänen osaamisensa arvostamisesta. Motivoitunut työntekijä on yritykselle suuri voimavara, joka tekee lähtökohtaisesti työtä tehokkaammin. Siksi onkin tärkeää löytää tapoja, joilla voi samalla kehittää tuotannon tehokkuutta, laatua sekä tekijöiden motivaatiota.

Tuotannonsuunnittelu ja työnjohtaminen ovat avainasemassa tehokkaan tuotannon mahdollistamisessa. Ne mahdollistavat sujuvan tuotannon, jossa resurssit optimoidaan mahdollisimman tehokkaasti. Tuotannontyöntekijät ovat ammattilaisia omassa työssään, mutta heillä ei ole käsitystä prosessin kokonaisuudesta, koska se ei kuulu heidän tehtäviinsä. Näin ollen kokonaisuuden näkökulmasta pitää miettiä myös tuotannon toimivuus, jotta vältytään turhilta työvaiheilta ja työnmuutoksilta aikataulujen ja resurssien puitteissa. Onnistunut tuotannonsuunnittelu minimoi turhat työvaiheet ja helpottaa kaikkien työntekoa, työtehtävistä riippumatta.

3.6 Viikko 6

Viikko 6 alkoi materiaalien inventoinnilla ja toimituksiin lähtevien irtotavaroiden valmistelulla. Osat kaipasivat jonkin verran työstämistä ennen toimitukseen paketointia ja tämänkaltaiset toimituksen osat on hyvä valmistella etukäteen, jottei tapahdu yllätyksiä. Kuten viikkoseurannassa on ilmennyt jo aiemminkin, tämänkaltainen toimituksien valmistelu on hyvin yleistä lähtevän tavaran esimiehen toimenkuvassa. Suurelta osin valmistelu on tehtävien delegoimista, mutta ajoittain esimies osallistuu myös itse, jos tekijöitä ei ole tarpeeksi ja muissakin tehtävissä on kiirettä. Näiden tehtävien etukäteen hoitaminen on tärkeää juuri siitä syystä, että aina ei voi olla varma kuinka paljon tekijöitä on irrotettavissa muista töistä juuri ennen toimituksia. Lisäksi puutokset toimitettavissa materiaaleissa voi näin huomata hyvissä ajoin, jolloin niihin on vielä mahdollista reagoida.

Alkuviikon aikana selviteltiin myös mahdollista ongelmaa vääränlaisten raakamateriaalien sekä kiinnikkeiden kanssa. Molemmat ongelmat saatiin kuitenkin ratkaistua kompensoimilla visuaalisesti tai rakenteellisesti huonoa tilannetta täydentävällä komponentilla, vaarantamatta tuotteen toiminnallisuutta. Tämä selvitys paljasti myös, että seuraavaa raakamateriaalitilausta piti aikaistaa, joten asiaa lähdettiin selvittämään hankinnan kanssa. Lopulta materiaalitoimitus saatiin onnistumaan vielä saman päivän aikana, koska toimittaja oli valmistanut seuraavan erän etukäteen.

Tulevien viikkojen toimitussuunnitelman laatiminen kulutti myös paljon aikaa tällä viikolla. Asiakasten toiveiden takia toimituksissa saattaa olla hyvin hiljaista monta viikkoa, jota seuraa hyvin kiireiset toimitusviikot. Tavoitteena oli saada lupa tehdä osittaisia ennakkotoimituksia, jotka helpottaisivat pahimpia kiiretilanteita. Lopulta ajosuunnitelma saatiinkin näyttämään hallittavissa olevalta, joskin edelleen kiireiseltä seuraavan kahden viikon ajan. Toimitusaikatauluihin luo omat haasteensa kuljetusliikkeen rajallinen määrä autoja, sekä pihan tila, jossa usein ei ole mahdollista lastata kahta kuormaa kerrallaan.

Loppuviikosta järjestelin ja merkitsin projektikohtaisesti tilattuja erikoiskiinnikkeitä, joita tilataan tarpeen mukaan projektien vaatimat määrät. Näitä tehtäviä olisi mahdollista delegoida, mutta pääasiallisen kokonaiskuvan organisoijana kokonaisuuden hahmottamisesta on apua ja virheet projektitoimituksissa voidaan minimoida. Selkeästi merkityt osat on sitten helpompi keräilijöille, joille aikanaan delegoin toimituksen keräämisen, sekä paketoinnin. Lisäksi loppuviikon ohjelmaan kuului koneistuksen mekaanisen ongelman selvittely yhdessä huollon ja operaattorin kanssa. Mittatarkkuuksissa oli liian isoja eroja toleransseihin nähden ja tilanne piti saada korjattua, jotta osatuotannossa ei kulu aikaa ja materiaalia koneistuksen jatkuvaan uudelleen tekemiseen. Hukan minimoiminen sekä materiaaleissa, sekä työkustannuksissa on toimivan tuotannon perusedellytyksiä, joten turhan työn minimointi kuuluu olennaisesti työnjohtajan tehtäviin.

Viikkoanalyysi

Riippumatta siitä, millä tavalla ongelmatilannetta lähestyy, ongelmanratkaisun tavoitteena on ongelman määrittäminen ja rajaaminen (Helsingin yliopisto). Ongelmanratkaisutaidot ovat äärimmäisen tärkeitä tuotannon tehtävissä, sekä työntekijöillä, että työnjohtajilla. Tuotantoympäristössä on valitettavan paljon ongelmatilanteita, joita joudutaan ratkomaan päivittäin. Näissä tilanteissa tärkeintä on muistaa pitää mieli avoimena, eikä jumittua yksitoikkoiseen ajattelutapaan. Ongelmatilanteista johtuvaa tuotannon ja toimitusten viivästymistä pitäisi välttää viimeiseen asti. Luova ajattelu ja ongelmanratkaisukyky onkin siis näissä tehtävissä toimiville suuri apuväline, jolla mahdollistetaan sujuva ja tehokas tuotanto.

Ajanhallinnan periaatteita voi soveltaa myös muihin osa-alueisiin, kuin omien tehtävien aikatauluttamiseen. Asioiden tärkeysjärjestykseen jaottelu on välttämätön taito myös toimitusaikataulujen järjestelyssä. Asiakkaan kanssa on sovittava mitkä osat tilauksista ovat kiireisimpiä, ja ne on soviteltava toimitusten alkupäähän. Toimitussuunnitelmissa on huomioitava kuljetusliikkeen resurssit ja asiakkaan tarpeet, joten on lähtevän tavaran esimiehen tehtävä ymmärtää mitkä osat ja kuormat ovat olennaisia toimitusten eri vaiheissa ja tehdä sitä kautta realistinen ehdotus kuljetusliikkeelle. Kuljetusliikkeen ajojärjestelijä voi sitä kautta tehdä oman ajosuunnitelman ja ilmoittaa jos jokin osa aikataulusta on mahdotonta toteuttaa. Ajanhallinnan, priorisoinnin ja prosessin kokonaiskuvan käsitys tulee siis tässäkin osassa työtä esiin, eikä niiden painopiste ole ainoastaan työnjohtajan tehtävissä. Onkin täysin oikein todeta, että ajanhallinta ilmenee eri muodoissa monissa tilanteissa niin työelämässä, kuin yksilön jokapäiväisessä toiminnassakin.

3.7 Viikko 7

Tulevien toimitusten valmistelun lisäksi alkuviikko oli hyvin katkonainen. Jatkuvat keskeytykset häiritsivät suunniteltujen toimintojen tekemistä. Projektin suunnitelmien saaminen venyi viime hetkille asti ja ajoittain rakennekuvista paljastuu puutteellisia merkintöjä. Usein tämänkaltaiset asiat joudutaan pohtimaan ja varmistamaan projektinhallinnan tai suunnittelijan kanssa. Jokainen epäselvä tilanne hidastaa tuotantoa ja kuluttaa usein ihmisen aikaa. Näissä tilanteissa korostuu, kuinka tärkeää on tehdä kerralla huolellista jälkeä. Tuotannosta tulevat kysymykset ja muut vastaavat keskeytykset eivät useinkaan ole itsessään kovin kuormittavia. Niiden osuessa samalla päivälle suurella määrällä, on kuitenkin hankala keskittyä suunniteltuun päivän aikatauluun ja työtehtäviin. Siitä huolimatta nämä tilanteet vaativat käsittelyä ja ohjausta, jolloin niitä ei myöskään voi sivuuttaa.

Keskiviikkoaamun ensimmäinen asia oli paikantaa hukassa oleva jälkitoimitus, jonka piti olla jo toimitettu asiakkaalle. Asiakkaan kanssa hyvän kommunikaatioväylän ylläpitäminen on erittäin tärkeää, jotta on mahdollista työskennellä molempiin suuntiin joustamisen mahdollistavassa vuorovaikutussuhteessa. Lopulta jälkitoimituksen paketti löytyi tehtaan varastosta. Paketti oli kyllä oikein merkitty ja se löytyi rahtikirjoista, mutta jostain syystä oli jäänyt lastaamatta. Syynä oli ilmeisesti katkennut kommunikaatioketju. Tilanne laittoi pohtimaan taas kerran tilanteiden seuraamista loppuun asti, vaikka asia olisikin jo delegoitu eteenpäin.

Loppuviikko kului suhteellisen rauhallisesti normaaleissa työtehtävissä, kuten viime päivinä valmistuneita paketteja mittaillessa, sekä kollitarroja liimaillessa. Selvittelin myös sekavia materiaalitilauksia, joissa ei ollut huomioitu olemassa olevia varastosaldoja tarpeeksi tarkasti ja projektin vaatimaa määrää ei ollut saatavilla.

Viikkoanalyysi

Ajanhallinnan onnistumisella on merkittävä vaikutus tehtävien suorittamiseen tehokkaasti. Ajoittain ajanhallinnan tehokkuus kuitenkin voi kärsiä useiden vaikuttavien ulkoisten tekijöiden takia. Työnjohdon tehtävissä tuotannon ongelmatilanteiden aiheuttamat keskeytykset ovat tästä hyvä esimerkki. Kuitenkin myös omalla toiminnalla on iso vaikutus lopulliseen ajanhallinnan onnistumiseen ja monet ratkaisut, sekä vaikuttavat tekijät saattavat heijastua pitkään ajanhallinnan haasteina. Kushwaha (2018) listaa useita ajanhallintaa vaikeuttavia tekijöitä, jotka ovat kaikki liitettävissä myös tuotannon työnjohtajan tehtävien haasteisiin:

1. Ongelmanratkaisutaito, tai sen puute
    - luovan ajattelutaidon puute
    - informaation puutos, tai väärien päätösten tekeminen.

2. Kyky sanoa ei
    - liiallinen luottaminen asian hoitajan osaamiseen
    - pelko ympäristön mielipiteestä.
3. Viivyttely
    - suunnittelun puutteellisuus
    - huono moraali, tai epäonnistumisen pelko
    - aloituksen viivästyminen.
4. Yllättävät suunnitelman muutokset
    - epäselvät tavoitteet
    - Toiminnallisuuden epäselvä suunnittelu.
5. Asioiden samanaikainen hoitaminen (multitasking)
    - takarajojen ylittymisen, vajavaisen suunnittelun ja viivyttelyn aiheuttamaa
    - aiheuttaa työn laadun laskua, sekä mahdollisesti stressiä tekijälle.
6. Häiriötekijöiden hallinta
    - odottamattomat vierailijat tai kokoukset
    - pienetkin häiriöt saattavat aiheuttaa virheitä ja kyvyttömyyttä pysyä aikamääreissä.

Kaikki yllä mainitut asiat liittyvät tavalla tai toisella tuotannon johtamisen haasteisiin. Samalla monia listattuja asioita on mahdotonta täysin välttää ja näin ollen tilanteeseen on pystyttävä mukautumaan. Sen takia tuotannon työnjohdossa luova ongelmanratkaisukyky sekä kyky hoitaa useita asioita samanaikaisesti ovat välttämättömiä taitoja onnistuneeseen työn suorittamiseen. Myös viivyttely asioiden hoitamisessa luo riskejä aikataulumuutoksien sattuessa. Siksi tyhjää aikaa tulisi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti työtehtävien hoitamiseen, vaikka niillä ei juuri siinä hetkessä olisikaan suuri kiire.

3.8 Viikko 8

Viikko alkoi osittain hektisissä merkeissä. Heti maanantaiaamuna tuli puhelu kuljetusliikkeen ajojärjestelijältä, että seuraavan päivän toimitus täytyy ajosuunnitelman muiden osa-alueiden takia tehdä jo edeltävänä päivänä. Lastaajille täytyi siis nopeasti saada rahtikirjat ja muut tarvittavat tiedot tulevasta lastauksesta. Tällaisia nopeita muutoksia ajosuunnitelmiin tapahtuu ajoittain, mutta ei onneksi kovin usein. Muutokset voivat johtua useasta eri tekijästä, kuten tuotannon ongelmista, asiakkaan ongelmista tai kuljetusliikkeen ongelmista.

Jossain on kuitenkin aina ongelmia aikataulun kanssa, jos viimehetken muutoksia joudutaan tekemään.

Alkuviikkoon mahtui myös hyvin sekava tilanne, jossa viestintä oman myyjän sekä projektinhallinnan, asiakkaan projektin hallinnan, sekä tuotannon välillä ei toiminut. Purkukalusto toimituskohteessa oli puutteellinen, eikä ollut varmaa saadaanko kuormaa purettua suunnitellusti. Tätä tilannetta selvitellessä kului useampi tunti ja tuntui että kaikki osapuolet olivat sitä mieltä, että joku muu osapuoli on tehnyt virheen tilanteessa. Sekavat tilanteet, jotka tapahtuvat kiireisessä aikataulussa ovat aina valitettavia riippumatta missä roolissa itse on tilanteessa.

Seuraavan viikot useat toimitukset tarkoittavat myös tiheämpää kontaktia asiakkaan kanssa, jotta mahdolliset muutokset kuormien järjestelyissä tai aikatauluissa välittyvät varmasti molempiin suuntiin. Pientä hiontaa kuormien järjestyksessä tai sisällössä saattaa tapahtua hyvinkin lähellä lastausajankohtaa, mutta mitä selkeämmin tilanne sovitaan etukäteen, sitä helpompaa kaikkien työnteko on jatkossa.

Loppuviikon aikana tein paljon pieniä tehtäviä, joita voisi normaalisti delegoida eteenpäin, mutta kesälomakauden ollessa käynnissä, myös tuotannossa on vähemmän osaavaa väkeä paikalla. Pienten irtotavarakeräilyiden hoitaminen on siis helpompaa tehdä itse, kuin kouluttaa uusia henkilöitä tehtävään. Lisäksi aloitin laadunvalvontalomakkeiden arkistointia, joka on hoidettava, muttei kuitenkaan korkealla kiireellisyyden priorisoinnissa.

Viikkoanalyysi

Viestintä työelämässä ja sen tärkeys korostuvat entisestään digitalisaation aikana. Erityisesti toimihenkilö ja esihenkilötehtävissä toimiva kommunikaatio on yksi isoimmista edellytyksistä onnistuneeseen yritystoimintaan ja johtamiseen. Viestinnän tarkoituksena on siirtää tietoa toiselle osapuolelle, joka edellyttää sitä, että viesti on vastaanottajan ymmärrettävissä. Aina viestiä ei kuitenkaan ymmärretä muokata vastaanottajan tarpeisiin soveltuvaksi. Selkeä kommunikaatio vähentää konfliktien riskejä, kun viestinnän saa pidettyä kompaktina ilman turhia välivaiheita. Viestinnän taitoa täytyy pystyä arvostamaan, sen sijaan, että vastaanottajaa aletaan kritisoimaan viestin sisällön jäätyä epäselväksi. (Lauronen 2016).

Toimiva viestintä sidosryhmien välillä ei välttämättä saa kaipaamansa huomiota työelämässä, vaikka se on lähtökohtaisesti tärkeimpiä perustoimintoja hyvässä yritystoiminnassa. Tämän viikon toiminnassa viestinnän merkitys, tai tässä tapauksessa sen puutos, korostui erityisen selkeästi. Monelta ihmiseltä kului useita tunteja aikaa selvittää tilannetta ja mahdollisia vaihtoehtoja aikarajoitteisessa tilanteessa. Tältä kaikelta olisi pystytty välttymään keskittymällä hieman enemmän selkeään kommunikaatioon.

Myös nopeasti muuttuvissa tilanteissa viestinnän tärkeys korostuu, sillä pienetkin asiat täytyy muistaa viestiä selkeästi. Esimerkiksi tapahtuneessa lastausajan muutoksessa, josta tiedon tullessa selkeä viestiminen kuorman lastaajan kanssa on erittäin tärkeää hoitaa hyvissä ajoin. Suulliseen kommunikaatioon on myös tärkeä keskittyä ja tiivistää asiasta olennaiset osat viestiin. Muuten asiaa on vaikea muistaa, toisin kuin esimerkiksi sähköpostia, jonka sisällön voi tarkistaa uudestaan myös jälkikäteen.

3.9 Viikko 9

Viikkoseurantajakson viimeinen iltavuoroviikko. Tavoitteena viikon alkaessa on taas ehtiä hoitamaan kiireettömämpiä asioita, jotka ovat siirtyneet muiden töiden edessä. Hyvänä esimerkkinä on edeltävän viikon lopulla aloitettu laadunvalvontalomakkeiden arkistointi. Alkuun täytyi kuitenkin taas saada selville mitä aamuvuoron osalta on huomioitavaa iltavuorossa. Lisäksi pidimme palaveria kesälomalta palanneen esimieheni kanssa tilanteiden kehittymisestä ja tulevaisuuden näkymistä. Laadunvalvontalomakkeiden arkistointi osoittautui lopulta hyvinkin työlääksi, kun sitä ei ollut hoitanut noin kuukauteen. Jatkoa ajatellen, tiivis pienien erien käsittely olisi varmasti tehokkaampaa.

Iltavuoron etuna ja haittana voidaan pitää samaa asiaa eli työntekijöiden pienempää määrää aamuvuoroon verrattuna. Toisaalta se vähentää häiriötekijöitä, mutta työvoimaresurssien optimoitu hyödyntäminen on haastavampaa. Työnjohtajan täytyy olla tilanteen tasalla, missä työpisteillä tarvitaan apua ja mikä ei välttämättä ole niin kiireellistä. Kokonaiskuvan hahmottaminen on siis tärkeää. Toinen iltavuoron haittatekijä on informaation ajoittainen vajavaisuus. Aamuvuorosta ei välttämättä välity kaikki olennainen tieto, jota sitten iltavuorossa on hankalampi etsiä. Kommunikaation mahdollistava aikaikkuna asiakkaan ja kuljetusliikkeen kanssa myös pienenee, kun työpäivä alkaa vasta hieman ennen muiden työpäivän päättymistä. Niinpä vuoron alussa on tärkeä hoitaa ensin kaikki sidosryhmien tarpeelliset kommunikaatiot ja illan aikana on sitten aika keskittyä työn muihin osa-alueisiin.

Tämän viikon aikana oli mahdollista myös perehtyä entuudestaan oudomman laitteen käyttämiseen tuotannossa. Työnjohtajan ei ole välttämätöntä osata käyttää kaikkia laitteita, joita tuotannossa käytetään. Etua siitä saattaa kuitenkin olla yllättävissä tilanteissa ja siksi tavoitteena onkin opetella uusia asioita tilanteen ja aikataulun salliessa. Aloin myös tekemään jo alustavaa selvitystä ja järjestelyä omaa kesälomaani silmällä pitäen. Kesälomani aikana sijaisenani toimii sama henkilö, joka alun perin hoiti perehdyttämisen työtehtävään. Ammattitaidon puutteesta ei siis tarvitse huolehtia, mutta toimitusten yksityiskohdat, asiakkaan kanssa sovitut aikataulut ja kuormakoot ja monet muut olennaiset pienet asiat ovat tärkeitä välittää eteenpäin.

Viikkoanalyysi

Järjestelmällisyys on tietyllä tavalla arkinen käsite, mutta siitä huolimatta tärkeä tehokkaan työskentelyn edellytys. Järjestelmällisyys tehtävien jäsentelyssä, priorisoimisessa, sekä suorittamisessa auttavat saavuttamaan selkeän lopputuloksen työtehtävästä riippumatta. Järjestelmällinen toiminta selkeyttää myös kokonaiskuvan seurantaa.

Järjestelmällisyyden ja paineensietokyvyn voidaan nähdä liittyvän toisiinsa. Järjestelmällinen henkilö ei keskity liikaa uhkakuviin stressiä aiheuttavissa tilanteissa, vaan pystyy kohdentamaan ajatuksensa olennaiseen ja etsimään ratkaisuja ongelmiin. Paineensietokykyä tukee myös ennakkoon tehdyt suunnitelmat, jotka saattavat tarjota ratkaisuja ilman tarvetta pidempään ajatusprosessiin. Vaikka suoraa vastausta ei löytyisikään, aiempia suunnitelmia voi käyttää runkona, johon pohjata uudet ideat ongelmatilanteissa. Kyky toimia paineen alla on lähtökohta, jolla ongelmia on mahdollista ratkaista. (Holmström 2020.)

Iltavuoroviikkojen ollessa lähtökohtaisesti hyviä ajankohtia kiireettömämpien työtehtävien hoitamiseen, niihin usein kertyy paljon hoidettavaa. Ajoittain kaikkea ei olekaan mahdollista tehdä suunnitellusti ja kiireettömien asioiden hoitaminen siirtyy jälleen. Siksi tehtäviä pitäisi pyrkiä hoitamaan järjestelmällisesti tasaisella rytmillä, joka vähentää tehtävämäärän kertymistä liian isoksi. Pienetkin tehtävät voivat alkaa tuntumaan haastavilta, jos niitä on liikaa siirrettynä myöhempään ajankohtaan.

3.10 Viikko 10

Työn viimeinen seurantaviikko on kesälomaa edeltävä viikko. Tämän takia koko viikko koostuu lähinnä tuotannon päivittäisten asioiden johtamisesta. Monet asiat vaativat pidemmän aikavälin seuraamista, joten tietoisella päätöksellä en osallistu juurikaan uusiin pitkiin prosesseihin, jotka jatkuvat vielä lomalla ollessani. Kesälomalle jääminen johtaa kuitenkin muihin järjestelyihin, kuten olennaisen tiedon välittämiseen muille työnjohtajille ja etenkin toimituksista loman ajaksi vastuunottavalle henkilölle. On tärkeää, ettei tiedonkulku katkea loman aikana. Lisäksi hoidin kiireettömämpiä työni osa-alueita, kuten laadunvalvonnan arkistointia mahdollisimman pitkälle, jotta loman aikana kerääntyvä työkuorma ei kasva liian suureksi.

Valmistelin alustavan kuormasuunnitelman seuraavalle viikolle, jonka välitin ajojärjestelijälle sekä sijaiselleni. Lisäksi kommunikoin asiakkaiden ja projektinhallinnan kanssa lähiviikkojen tilanteesta ja mahdollisista ennen lomaa huomiota vaativista asioista. Kaikkea ei pysty hoitamaan etukäteen, mutta mahdollisuuksien mukaan hoidin asioita, jotka pystyin tekemään jo hyvissä ajoin, jotta sijaiseni työkuorma ei kasvaisi liikaa hänen omien vastuualeuiden lisäksi.

Lopulta viikon ohjelma koostui suunnitellusti enemmän tuotantoon painottuvasta johtamisesta ja ongelmatilanteiden selvittelystä. Kirjasin myös itselleni ylös kehitysalueen lomaa seuraaville viikoille liittyen tiettyyn työpisteeseen, jonka toimintaa en ymmärrä vielä tarpeeksi hyvin. Jatkuva kehitys on tärkeää työtehtävistä riippumatta, mutta kuten jo aiemminkin raportissa on tullut todettua, kokonaiskuvan hahmottaminen on työnjohtajalle tärkeää. Työpistettä ei tarvitse osata täydellisesti, mutta perusasiat täytyy ymmärtää, jotta työn tehokas johtaminen on mahdollista.

Viikkoanalyysi

Tässä kohtaa seurantajaksoa moniin toistuviin asioihin on jo paneuduttu aikaisemmillakin viikoilla. Kuitenkin yksi tärkeä asia on käsittelemättä ja se on jatkuva kehitys, joka on erityisesti esihenkilötyössä erittäin tärkeä käsite. Jatkuva kehitys on nykyään suosittu termi, jolla kuvataan tarvetta sekä yrityksen, että yksilön toiminnan kehityksen jatkumoon. Muutos on ainoa keino parantaa toimintaa, joten kehittyminen ja muutoshakuisuus on siten tärkeässä asemassa toiminnan kehityksessä. Muutos ei ole tietenkään aina positiivinen asia, mutta ilman sitä myöskään kehitystä ei voi tapahtua. Sen takia erityisesti esihenkilöasemassa olevien täytyy muistaa kehityksen tärkeys ja pysyä mukana kokonaiskuvan muutoksissa. Kehityskohteita ei tarvitse etsiä tarkoituksella, mutta kohdatessaan asian, jossa näkee kehitysmahdollisuuden, täytyy olla rohkeutta lähteä tavoittelemaan toiminnan kehittämistä.

Yksilön näkökulmasta jatkuva oman osaamisen kehitys ja parantaminen on lisääntynyt entisestään viimevuosina, kun etätyöskentely ja muut ennen vähemmällä käytöllä olleet työtavat ovat yleistyneet. Osaamisen kehittämiseen onkin hyvä asennoitua päättymättömänä kehänä, joka alkaa alusta jokaisen syklin lopuksi. Tämä pätee niin opiskelussa, kuin työelämässäkin. (Kiuru & Lundbom 2022.)

Jatkuva kehittyminen työssä antaa paitsi mahdollisuuksia uran jatkoa miettien, myös edellytyksiä suoriutua nykyisistä tehtävistä paremmin ja stressittömämmin. Yksilön osaamisen kehittäminen palvelee samalla myös yrityksen etua, sillä osaavaa työvoimaa on ajoittain erittäin vaikea löytää yrityksen ulkopuolelta. Näin ollen sisäinen toiminnan kehitys ja osaamisen laajentaminen pitäisi olla jokaisen yrityksen prioriteettilistalla. Lisäksi kehitykseen rohkaiseminen ja siihen panostaminen lisää myös työn monipuolisuutta ja voi hyvinkin parantaa myös tekijän motivaatiota. Motivoitunut työvoima puolestaan näkyy suoraan tehokkuudessa työtä tehdessä, koska myös tekijä itse haluaa panostaa työhön enemmän.

4 Pohdinta

4.1 Ajanhallinta

Päiväkirjaseurantaa tarkemmin analysoidessa sieltä nousi selkeästi asioita esiin, jotka toistuivat. Vaikka seurantajaksolla keskityttiin paljon kehityskohteisiin, oli seurantajakso kokonaisuutena hyvin onnistunut, eikä mistään tilanteesta kehittynyt isompia ongelmia. Toistuvia kehityskohteita kuitenkin ilmeni useampia, joista ensimmäisenä on ajanhallinnan tärkeys hektisessä tuotannon työympäristössä. Ajanhallinnan tarkastelu lukeutui myös opinnäytetyön tavoitteisiin.

Ajanhallinta helpottaa työn jäsentelyä ja luo rungon työpäiville, viikoille ja kuukausille. Täydellistä suunnitelmaa ei ole olemassa, mutta suunnitelmallinen ajanhallinta helpottaa reagointia yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin. Ajanhallintaan sisältyy myös asioiden priorisointi, joka on äärimmäisen tärkeä taito esihenkilölle ja muille itseohjautuvassa työssä työskenteleville. Kun kuitenkin puhutaan raportin käsittelemästä tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen työtehtävistä, ajanhallinnan tärkeys korostuu, sillä hän toimii ainoana linkkinä kuljetusliikkeen, asiakkaan ja tuotannon välillä. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja hallitseminen sekä ajanhallinnan, että muiden yksityiskohtien kautta on onnistuneen prosessin näkökulmasta tärkeää. Täytyy ymmärtää tuotannon tilanne ja kapasiteetti, sopia asiakkaan kanssa mahdollisista muutoksista toimitusaikataulussa samalla pitäen kuljetusliikkeen mukana tiedonkulussa, jotta myös he voivat reagoida muutoksiin. Ilman tehokasta ajanhallintaa prosessi ei pysy kasassa.

Jatkoa ajatellen tuotantoympäristöön sijoittuvissa työtehtävissä ajanhallinnasta tulee tehdä jonkinlainen moduuli, joka käyttää suunnitelmallista runkoa samalla kuitenkin huomioiden mahdolliset yksilöstä riippumattomat muutokset. Moduuli koostuu siis etukäteen suunnitellusta rungosta, joka sisältää päivittäisen toiminnan edellytykset. Tämän rungon ympärille kootaan välttämättömät hoidettavat asiat aikataulun rajoissa, jotka voivat olla yksittäisiä tai toistuvia tehtäviä. Sen lisäksi aikatauluun jätetään tasaisesti etukäteen suunnittelemattomia aikoja, jotka mahdollistavat joustavat muutokset yllättävissä tilanteissa. Aikataulua ei siis tule edes yrittää täyttää kokonaan suunnitteluvaiheessa. Yllättäviin muutoksiin aikataulussa täytyy varautua, jättämällä aikatauluun sopivasti tilaa myös muutoksille, kun taas liian täyteen tehdyn suunnitelman voi olettaa epäonnistuvan automaattisesti.

4.2 Sidosryhmät ja viestintä

Useaan otteeseen päiväkirjaseurannan aikana nousi myös sidosryhmien ja erityisesti heidän kanssaan käytävän viestinnän tärkeys. Vaikka sidosryhmien välinen kommunikaatio

pääsääntöisesti toimikin, oli siinä myös ajoittain selkeitä ongelmia. Yrityksen sisäinen viestintä antaa edellytykset onnistuneelle prosessinhallinnalle ja varmistaa sujuvan virtauksen tuotannossa. Ulkopuolisten sidosryhmien kanssa viestintä puolestaan on suoraan liitettävissä asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen brändiin. Jos asiakkaan kanssa ei onnistuta kommunikoimaan, yhteistyössä voi helposti ilmetä ongelmia. Tällä voi olla myös nopeasti suora vaikutus asiakassuhteiden jatkuvuuteen.

Päiväkirjaseurannasta ei mahdollisesti välity kovinkaan hyvin, että sisäiset sidosryhmät tukevat yrityksessä kuitenkin lopulta hyvin toisiaan. Jokainen osapuoli ymmärtää, että välillä asioita ei tule huomioitua riittävän hyvin tai oikeasta näkökulmasta. Kun nämä erehdykset huomataan, kaikki osapuolet ovat kuitenkin valmiita pohtimaan yhdessä ratkaisua ja selvittämään tilanteen kaikkien näkökulmasta mahdollisimman onnistuneesti. Se ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että jotkin pienet ongelmat ovat onnistuneet juurtumaan osaksi arkipäivää, joten ajoittain niiden olemassaoloa ei välttämättä edes tiedosta. Tällainen tilanne on huolestuttava ja tulevaisuudessa tulisi nostaa esiin tosiasia, että ongelmat, ja erityisesti toistuva ongelma, ei saisi olla osa yrityksen normaalia toimintaa. Vaikka kyse olisikin pienistä asioista, kuten esimerkiksi viestintätavat tai aikataulujen sopiminen eri sidosryhmien näkökulmista.

4.3 Huomiot jatkon kannalta

Ajanhallinta ja viestinnän tehostaminen nousivat työtä tehdessä tärkeimmiksi yksilön kehityksen kohteiksi kokonaiskuvan ja prosessin hahmottamisen lisäksi. Nämä kaikki ovat myös asioita, joihin kannattaa soveltaa jatkuvan kehityksen periaatetta, sillä yksilön kehityksen olisi syytä olla jatkuvaa myös tulevaisuudessa samoin kuin kokonaisuutena tuotantoprosessin.

Kokonaisuutena seurantajaksolla ei noussut suuria kriisitilanteita, joihin täytyisi puuttua välittömästi. Yleisvaikutelmaksi jäi enemmänkin pienten yksityiskohtien tehostamisen tärkeys. On olemassa useita sanontoja, jotka viittaavat pienien asioiden vaikutukseen isossa kuvassa ja viikkoanalyysien jälkeen koen yksilön kehitystä tarkastellessa sanontojen pitävän hyvin paikkansa. Pennissä on todellakin miljoonan alku. Liian suuria muutoksia tekemällä kehitys lähtee helposti väärään suuntaan, tai jokin olennainen kohta jää välistä. Tasaisella pieniin tavoitteisiin keskittyvällä kehityksellä on kuitenkin mahdollista tarkastella asteittaista kehityskaarta ja tehdä muutoksia, jos kehitys ei ole toivotun suuntaista.

Seurantajakson aikana oli havaittavissa selkeää kehitystä arkipäiväisissä rutiineissa, joihin ei seurantajakson alussa oltu uuden työtehtävän ja vastuualueen takia vielä monella tapaa tottunut. Muun työnjohdon kesälomat ja vastuun kasvaminen pakottivat tekemään työtä eri

näkökulmasta. Vastuu voi lisätä rasitusta, mutta samalla se usein toimii kannustimena kehitykseen. Jatkossa onkin hyvä pitää mielessä, että uusia asioita tai kasvavaa vastuuta ei tarvitse pelätä, kunhan sen osaa käsitellä mentaalisesti oikealla tavalla ja nähdä sen tilaisuutena uhkakuvan sijasta.

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö oli hyvin onnistunut kokemus. Se antaa suoraa palautetta työhön erityisesti, kun tekijä pystyy tulkitsemaan tuloksia neutraalista näkökulmasta. Tällainen analysointi antaa mahdollisuuden hahmottaa paremmin omaa toimintaa ja kehityskohteita sekä yksilön, että yrityksen toiminnassa. Vaikka kohteena ei olekaan yhtä isoa kokonaisuutta tai projektia, myös nämä pienet yksityiskohdat auttavat kehittämään yksilön toimintaa kokonaisuutena.

5 Yhteenveto

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön edut paljastuivat työn edetessä selkeästi. Opinnäytetyön tavoite oman toiminnan analysoinnista osallistuvan havainnointimenetelmän kautta onnistui hyvin ja antoi neutraalia näkökulmaa jokapäiväiseen toimintaan. Lähtökohtana ollut keskittyminen ajanhallintaan ja viestintään sidosryhmien kanssa onnistui hyvin ja saaduista tuloksista sekä lähdemateriaaleista oli mahdollista alkaa suunnittelemaan uutta kehityssuuntaa jatkoa varten. Opinnäytetyön keskiössä oli yksilön seuraaminen, mutta ymmärrettävästi myös sidosryhmien toimintaa seurattiin osittain, sillä sidosryhmien kanssa viestiminen on olennainen osa työnkuvaa.

Päiväkirjamuotoisen kymmenen viikon seurantajakson aikana oli mahdollista pohtia työpäivän sisältöä mahdollisimman neutraalisti ja oli näin ollen erilaista verrattuna normaaliin päivittäiseen tekemiseen, jolloin päivien sisältö helposti sulautuu toisiinsa jälkikäteen, eikä sisältöön keskity samalla tavalla. Havainnoinnista paljastukin osittain yllättäviä asioita ennakkoon odotetun sisällön lisäksi.

Viikkoanalyysien perusteella tuotannon työnjohtajan ja lähtevän tavaran esimiehen tehtävissä suurimmaksi haasteeksi muodostui ajanhallinta ja nimenomaan ulkopuolisten tekijöiden aiheuttama hallinnan hankaluus. Seurannan pohjalta oli kuitenkin mahdollista löytää auttavia tekijöitä, jolla ajanhallinta on mahdollista suorittaa tehokkaammin jatkossa. Muutoksiin varautuminen ja järjestelmällisempi toteuttaminen, joka ei salli kiireettömämpien työtehtävien kerääntymistä, mahdollistavat jatkossa joustavamman aikataulun.

Viestintään ja toimintaan sidosryhmien kanssa ei työn edetessä löytynyt välittömästi kehitysehdotuksia, mutta jo ongelmakohtien tiedostaminen ja niihin keskittyminen jatkossa mahdollistavat paremmin toimivan viestinnän. Erityisesti ongelmatilanteiden hyväksyminen normaalina toimintatapana on selkeä kehityskohde, vaikka kyseiset ongelmatilanteet eivät olekaan toistaiseksi haitanneet yrityksen jokapäiväistä toimintaa laajasti.

Kokonaisuutena viikkoanalyysien pohjalta voidaan todeta, että pienet kehityskohteet ja niihin keskittyminen voivat tehostaa yksilön ja yrityksen toimintaa merkittäväksi. Isoja ongelmia ei löytynyt, mikä on ehdottomasti positiivinen asia. Pienien lyhyen aikavälin kehityskohteiden asettaminen ja tavoittelu on myös helposti seurattava prosessi, joten kehityksen edistymistä ei tarvitse näin ollen arvailla, vaan tulokset ovat helposti havaittavissa. Näillä pienillä tavoitteilla saavutettava kehitys tulee tehostamaan sekä yksilön, että yrityksen päivittäistä johtamista ja toimintaa.

Henkilöstöjohtamiseen keskittyminen ja sen kehittäminen oli yksi opinnäytetyön tavoitteista, mutta ei kuitenkaan lopulta noussut seurantajaksolla keskiöön. Sen sijaan ajanhallinta,

järjestelmällinen toiminta, sekä sidosryhmien kanssa käytävä viestintä nousivat selkeämmin esille. Näin ollen henkilöstöjohtamisen kehittäminen yksilön toiminnassa jää tulevaisuuden kehityskohteeksi, kun opinnäytetyössä löydetyt kehityskohteet on ensin ehditty käsittelemään kattavasti.

Lähteet

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Businesscredit. 2019. KEITÄ OVAT YRITYKSEN TÄRKEIMMÄT SIDOSRYHMÄT?. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa https://www.businesscredit.fi/blog/keita-ovat-yrityksen-tarkeimmat-sidosryhmat

Grieves, J. 2003. Strategic human resource development. London: Sage Publications.

Helsingin seudun kauppakamari. 2008. Tehokas ajankäyttö. Gummerus Kirjapaino Oy.

Helsingin yliopisto. Luovat ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 23.4.2023. Saatavissa https://blogs.helsinki.fi/kiertotaloudenkeksinnot/keksintojen-tekeminen/luovat-ongelman-ratkaisun-tyotavat/

Holmström, L. 2020. Painetta sietävä ihminen on järjestelmällinen – kohtaatko elämän potentiaalina vai pettymyksenä?. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa https://järjestysvinkit.fi/2020/07/11/ihminen-on-jarjestelmallinen/

Isopoussu, A. 2017. Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä. Kauppalehti. Viitattu 26.2.2023. Saatavissa https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/alykkaampaa-logistiikkaa/henkilostojohtaminen-kilpailutekijana/b9ff8eae-a37a-5d34-979a-5e0c839b83ce

Kabir, S. 2017. STRESS AND TIME MANAGEMENT. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/325546110_STRESS_AND_TIME_MANAGEMENT

Kankainen, S. 2019. Työyhteisön neljä tärkeää kehittämiskohdetta. Helsingin yliopisto. Viitattu 26.2. Saatavissa https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-nelja-tarkeaa-kehittamiskohdetta/

Keihäs, L. 2021. Ajanhallinta tehostaa työskentelyä ja parantaa elämänlaatua. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa https://ekollega.humak.fi/ajanhallinta-tehostaa-tyoskentelya-ja-parantaa-elamanlaatua-1/

Kiuru, H. & Lundbom, P. 2022. Jatkuva osaamisen kehittäminen mahdollistaa ja haastaa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa https://www.humak.fi/blogit/jatkuva-osaamisen-kehittaminen-mahdollistaa-ja-haastaa/

Knoblauch, J. 2004. Ajanhallinta. Helsinki: Maskun kirjapaino Oy.

Kushwaha, P. 2018. Challenges in Time Management. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa https://plopdo.com/2018/12/27/challenges-in-time-management/

Lauronen, H. 2016. Viestintätaidot työpaikoilla kaipaavat kehitystä. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa https://www.johtamisenkehitys.fi/viestintataidot-tyopaikoilla-kaipaavat-kehitysta/

Liiri, T., Virtaharju, J., Kostamo, T. & Tiitinen, M. 2012. Työnjohtaja johtajuusverkoissa – Työnjohtotyön sisältö, muutos ja kehittäminen 2010-luvulla. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 25.2.2023. Saatavissa https://core.ac.uk/download/pdf/301129138.pdf

Logistiikan maailma. PROSESSIEN KEHITTÄMINEN. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/

Martinsuo, M., Lyly-Yrjänäinen, J., Mäkinen, S. & Suomala, P. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita

Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum media Oy.

Rantanen, M. 2021. Materiaalitehokkuus – OPAS TOIMINNANHARJOITTAJILLE. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Viitattu 9.4.2023 Saatavissa https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/181232/Opas%201%202021_s.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.2.2023. Saatavissa http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Samiksha, S. What is the Importance of Planning in Management?. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa https://www.yourarticlelibrary.com/planning/what-is-the-importance-of-planning-in-management/903

Severa. 2020. Mikä on toiminnanohjausjärjestelmä (ERP/PSA) ja miten hyödynnät sitä asiantuntijayrityksessä. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa https://severa.fi/materiaalit/mika-on-toiminnanohjausjarjestelma/

Saunders, E. 2019. 5 Strategies for Getting More Work Done in Less Time. Harvard Business Review. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa https://hbr.org/2019/01/5-strategies-for-getting-more-work-done-in-less-time

Tehos Oy. Lean 5S opas: 5S-menetelmän avulla pysyvä siisteys ja järjestys tuotantotiloihin. Viitattu 2.4.2023. Saatavissa https://tehos.fi/lean-5s-opas/