

Atte Jalli

JOHTAMISEN MERKITYS POIKKEUSTILANTEESSA

Valio Jyväskylä jakeluvarasto

Opinnäytetyö

Logistiikka ja talous (YAMK)

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Atte Jalli	Tradenomi (YAMK)	Lokakuu 2020
Opinnäytetyön nimi		59 sivua
Johtamisen merkitys poikkeustilanteessa Valio Jyväskylä jakeluvarasto		
Toimeksiantaja		
Valio Oy		
Ohjaaja		
Minna Porasmaa		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyössä käsitellään johtamisen merkitystä poikkeustilanteessa. Toimeksiantajana toimi Valio Oy, ja työssä käsitellään Jyväskylän jakeluvaraston johtamiskäytäntöjä.</p> <p>Aluksi käydään läpi tutkimuksen taustaa, jossa pureudutaan johtamiseen sekä kriisin käsittelyyn. Selvitetään tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaukset sekä avataan opinnäytetyön rakennetta.</p> <p>Toisessa luvussa käydään läpi varastonhallintaa yleisellä tasolla ja varastotoimintojen johtamista. Johtamisen osa-alueista syvennyttään johtamiseen yleisesti, moninaisuuden johtamiseen, strategisen johtamisen tärkeyteen sekä kriisijohtamiseen. Tässä työn osassa avataan myös hieman COVID-19:n perustietoja sekä sen vaikutusta liiketoimintaan.</p> <p>Opinnäytetyön kolmannessa luvussa kerrotaan Valio Oy:sta sekä muun muassa sen arvoista ja visioista. Luvussa käsitellään Jyväskylän toimipaikan varaston rakennetta niin perustoimintojen osalta kuin johtamisenkin osalta. Vallitseva COVID-tilanne on kaikille uusi kriisi ja se on tuonut myös Valiolle uusia toimintamalleja, joita käydään läpi luvussa "Uusi normaali".</p> <p>Neljännessä luvussa käydään läpi empiirisen kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset sekä esitetään toteutettu lomake, jonka pohjalta tulokset on analysoitu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtamisessa ollaan onnistuttu Jyväskylän jakeluvarastolla niin sanottuna normaaliaikana ja vastaavasti miten poikkeusaikana. Vastaajana oli varastotyöntekijöitä, jotka vastasivat heille annetun kyselylomakkeen mukaisesti. Vastaukset käsiteltiin anonymisti. Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että johtaminen poikkeusaikana sujuu kaiken kaikkiaan melko hyvin jakeluvarastolla. Normaaliajan johtamisessa oli enemmän hajontaa. Vaikka tätä kirjoitettaessa eletään vielä poikkeusaikaa, on kyselylomakkeesta otettava vinkkiä johtamistapojen parantamiseksi jo nyt.</p> <p>Viidennessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen johtopäätöksiä sekä kehitysideoita. Lopussa on työn pohdinta, jossa pohditaan työtä kokonaisuuden kannalta.</p>		
Asiasanat		
kriisijohtaminen, COVID-19, johtaminen, Valio Oy		

Author	Degree	Time
Atte Jalli	Master of Business Administration	October 2020
Thesis title		59 pages
The Importance of Crisis Management Valio Jyväskylä distribution warehouse		
Commissioned by		
Valio Oy		
Supervisor		
Minna Porasmaa		
<p>Abstract</p> <p>The thesis deals with the importance of management in when crisis management is required. The client was Valio Oy, and the thesis deals with the management practices of the Jyväskylä distribution warehouse.</p> <p>First, we go through the background of the research, which focuses on leadership and crisis management. Research objectives and research questions are clarified. The first section reviews the research methods and the scope of the research and explains the structure of the thesis.</p> <p>The second section reviews inventory management at a general level and inventory operations management. Out of the areas of management, management in general, diversity management, the most important part of strategic management and crisis management are highlighted. This part of the thesis also reveals some basic information about COVID-19 and its implications for business.</p> <p>The third section of the thesis introduces Valio Oy and it´s values and visions. The structure of the warehouse in at Jyväskylä site will be discussed, both in terms of basic functions and management. This is a new crisis for everyone, and it has also brought Valio new operating models, which are covered in the section called New Normal..</p> <p>The fourth section reviews the implementation and results of the empirical survey, and as well as the implemented form, on the basis of which the results have been analyzed. The aim of the study was to clarify how management can be successful at the Jyväskylä distribution warehouse during the so-called normal times and during a crisis. The respondents were warehouse workers who answered questions on both sides of the questionnaire paper. The responses were treated anonymously. The survey revealed that the management was performing well during the crisis within the distribution warehouse. There was more variety in management during normal times. Even though we live in a crisis at the moment, we should already take from the questionnaire to improve our management generally.</p> <p>In the fifth stage, the conclusions of empirical research and development ideas were presented. At the end, there is reflection of the work, the work is considered as a whole.</p>		
Keywords		
Crisis management, COVID-19, Management, Valio Oy		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimusmenetelmät	9
1.4	Tutkimuksen rajaukset	11
1.5	Työn rakenne	11
2	VARASTONHALLINTA JA VARASTOTOIMINTOJEN JOHTAMINEN....	12
2.1	Varastonhallinta.....	12
2.2	Johtaminen.....	13
2.2.1	Moninaisuuden johtaminen	14
2.3	Strateginen johtaminen	16
2.3.1	Ulkoinen ympäristö.....	17
2.3.2	Sisäinen ympäristö.....	18
2.3.3	Strategian muodostaminen	19
2.3.4	Strategian käyttöönotto	21
2.3.5	Prosessien tehokkuuden mittaaminen.....	22
2.3.6	Strateginen ajattelu	26
2.4	Kriisijohtaminen	26
2.4.1	COVID-19.....	28
3	ORGANISAATION ESITTELY	30
3.1	Valio Oy.....	30
3.2	Valion arvot	31
3.3	Valio Oy Jyväskylä	32
3.4	Organisaatiokaavio: Valio Oy:n Jyväskylän jakeluvarasto.....	34
3.5	Varaston toiminta	35
3.6	Johtaminen varastossa	37

3.7	Uusi normaali	38
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	42
4.1	Tutkimuksen toteutus	42
4.2	Tutkimuksen tulokset.....	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
6	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamista ja johtajuutta voidaan tarkastella useasta erilaisesta näkökulmasta. Niitä voidaan katsoa esimerkiksi sotatieteiden, yhteiskuntatieteiden, taloustieteiden, historiatieteiden tai käyttäytymistieteiden näkökulmasta. Kun johtaja sekä johdettava näkevät ja kokevat johtajuuden tyystin eri lailla, syntyvät viimeistään siinä vaiheessa ensimmäiset haasteet. (Parvinen, Lillrank & Iivonen 2005, 52.)

Johtaminen on hyvin monisyinen käsite, sillä se on näkökulmariippuvainen ilmiö. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaatioiden, toimintaympäristöjen, tilanteiden sekä ihmisten erilaisuus. Jokainen näkee johtamisen omalta kannaltaan. Mielenpiirteet muodostuvat muun muassa kokemusten perusteella. Kun tarkastellaan vaikkapa toiminnan tuloksellisuutta, mielekkyyttä sekä sujuvuutta, astuu johtaminen kuvaan. (Juuti & Rovio 2010, 23.)

”Kriisi paljastaa organisaation johtamiskulttuurin usein paremmin kuin mikään muu tilanne” (Seeck 2009, 6.)

Nykyään medioissa on paljon esillä myös erilaiset sekä eritasoiset kriisit. Kriisi käsitteenä on arkipäiväistynyt, sillä me olemme alati tietoisia ympäristösämme tapahtuvista yllättävistä muutoksista. (Saarelma-Thiel 2009, 10.)

Kriisistä on löydettävissä myös aina mahdollisuuksia. Kiinassa sana *kriisi* tarkoittaa uhkaa sekä mahdollisuutta, kreikaksi sana *krisis* tarkoittaa ratkaisua, kriisi voi myös tarkoittaa äkillistä muutosta, ratkaisevaa käännettä tai kohtalokasta yhtälöä. (Sanakirja.org 2020.)

Tilanne, joka määritellään yleensä kriisiksi, on sellainen, jossa organisaation tärkeät päämäärät tai arvot ovat uhattuina. Tehtyjä päätöksiä yhdistää epävarmuus kehityksestä tai aikapaine. Häätätilanteen ja kriisin erottaa se, että häätätilanteissa pystytään reagoimaan jo olemassa olevin menettelykeinoin. Kriisitilanteessa vaaditaan uusia menettelytapoja. Ihmisten johtamisen kannalta kriisitilanne on todella mielenkiintoinen aihepiiri tutkia, sillä se on moniulotteinen

ja vaativa. Kriisiin liittyy kriisille ominaisia tekijöitä, kuten esimerkiksi epävarmuus sekä aikapaine. (Seeck 2009, 7.)

Kun kyseessä on kriisijohtaminen, täytyy ottaa huomioon kaikki sidosryhmät ja tahot, kuten muun muassa henkilöstö, omistajat ja kumppanit. Riippuen kriisin ennakoitavuudesta sekä laadusta, edellyttää se ripeitä sekä oikeanlaisia johtamistoimia, joilla pyritään estämään lisävahinkoja sekä tiedottamista sisäisesti ja ulkoisesti. (Seeck 2009, 7.)

Tällainen tilanne vie johtamiselta suurimman osan voimavaroista sekä ajasta. Tästä johtuen on epätodennäköistä, että tilanteessa nähdään ensiksi kriisin positiiviset asiat ja mahdollisuudet. Jos kriisiä johdetaan taitavasti, on mahdollista saada organisaatiossa yhteen puhaltamisen meininki, joka edesauttaa nopeaa elpymistä kriisistä sekä auttaa rakentamaan pohjaa hyvälle tuloksille myös tulevaisuudessa. (Seeck 2009, 7.)

Jos taas kriisiä johdetaan huonosti, voi koko organisaation olemassaolo vaarantua tai aiheuttaa tunteen yhtenäisyyden puutteesta. Huono kriisijohtaminen saattaa luoda pohjaa uusille kriiseille. (Seeck 2009, 7.)

”*Kriisi*-sana tarkoittaa kohtalokasta häiriötä, äkillistä muutosta tai ratkaisevaa käännettä” (Huhtala & Hakala 2007, 14.)

Organisaation on mahdollista ajautua kriisiin useista eri syistä. Mahdollistajia ovat muun muassa lomautukset ja irtisanomiset, palvelujen kysynnän rajua lasku, johtajan vaihdos, tulipalo, työtapaturmat yms.

On olemassa monenlaisia kriisejä. Onnettomuustilanne on hyvin erilainen kuin esimerkiksi talouskriisi. On olemassa kuitenkin kaikkia kriisejä yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat niiden negatiivinen luonne sekä organisaatiota vahingoittavat lopputulokset. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 171.)

Kriisille on tunnusomaista sen yllätyksellisyys sekä se, että päätösten valmisteluun jää vähän aikaa ja että tärkeät arvot ja edut uhkaavat vaarantua (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 170.)

Kriisi on väliaikainen epäjärjestyksen ja hämmennyksen tila, johon kytkeytyy kyvyttömyys selviytyä tutuksi tullein keinoin. Silloin eivät kovinkaan usein päde vanhat toimintamallit, eikä uusia tapoja reagoida ole vielä luotu (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 218.)

Kriisitilanne usein korostaa tarvetta keskittää päätöksentekoa, jotta kokonaisuus on hallittua eikä koostu useista erilaisista toimintatavoista. Tällä hetkellä vallitsevan poikkeustilanteen aiheuttaa kriisi nimeltä *korona*, joka vaikuttaa kaikkien elämään. Kriisitilanteessa johtamisen merkitys korostuu jokapäiväisessä toiminnassa.

Valio on hyvin tärkeässä roolissa elintarvikehuollon turvaamisessa, sillä se prosessoi n. 80 % kaikesta Suomessa lypsetystä maidosta. (Yle 2020.)

Valion vahvuus on sen suuri koko. Suomessa on 12 eri tuotantolaitosta, päävarasto sekä kolme jakeluvarastoa. Poikkeustilanteissa tuo helpotusta se, että valmistus sekä jakelutoiminnot jakautuvat usealle eri paikkakunnalle. Joidenkin maitotuotteiden kysyntä on kasvanut jopa kymmeniä prosentteja. Suurin kasvu on tapahtunut pitkään säilyvissä tuotteissa, kuten esimerkiksi levitteissä ja pakatuissa juustoissa. (Yle 2020.)

Suurtaloustuotteiden kysyntä on taasen laskenut, koska ruokailut ovat vähentyneet kotien ulkopuolella, koska laitosten ja ravintoloiden ollessa suljettuina. (Rytkönen, Mattila, Ojanperä & Palomaa, Yle, 2020.)

Elintarviketeollisuudessa on tärkeää, että työntekijät pysyvät terveinä, että voidaan vastata kasvavaan kysyntään. Jokapäiväisessä työskentelyssä pitää ottaa huomioon valtion, THL:n sekä Valion organisaation antamat turvallisuus- ja hygieniaohjeet. Jokainen ihminen varmasti kiinnittää koronan myötä enemmän huomiota hygieniaan, mutta on ensiarvoisen tärkeää valvoa, että ohjeituksia noudatetaan. Uusia ohjeita täytyy päivittää sitä mukaa, kun niitä tulee ja pitää huoli siitä, että työntekijät ne myös huomaavat. Lisäksi täytyy muistuttaa esimerkiksi varoetäisyyksien noudattamisesta, kulkureittien yksisuuntaisuudesta ja paikkojen puhtaanapidosta. Tuotantolaitoksessa työtä täytyy tehdä paikan päällä, joten täytyy koittaa minimoida sairastumisriskejä. Kaikki työt,

jotka voidaan tehdä etänä, tehdään etänä. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat toimihenkilöt, jotka ovat suurimmaksi osaksi etätyössä. Poikkeustilanteessa korostuu johtamisen selkeys ja johdonmukaisuus.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on selvittää, miten tärkeää johtaminen poikkeustilanteessa on ja kuinka siinä on onnistuttu Valiolla. Työssä lähdetään liikkeelle organisaatiotasolta tulevista ohjeista, joita tarkennetaan ja käydään läpi toimipaikoissa henkilöstöpäällikön johdolla. Ohjeet jalkautetaan eri osastoille ja niiden esimiehille, jotka valvovat ohjeiden noudattamista. Avainasemassa on jokapäiväinen tekeminen. On tärkeää itse noudattaa ohjeistusta, niin on myös helpompi vaatia muiden tekevän samoin.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus päätutkimuskysymyksiin, jotka ovat seuraavat: Miten poikkeustilannejohtaminen eroaa johtamisesta normaalioloissa ja miten poikkeustilannejohtamisessa on onnistuttu Valiolla? Onko Valion johtamisprosessi tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen?

Jotta päätutkimuskysymyksiin pystytään vastaamaan, tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin alatutkimuskysymyksiin: Mikä on johtamisen nykytila Jyväskylän Valion jakeluvarastossa? Onko Jyväskylän Valion jakeluvarastossa toteutettu johtaminen parhaalla mahdollisella tavalla? Miten johtamista tulisi mahdollisesti kehittää?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta lähdetään lähestymään laadullisella, eli kvalitatiivisella tutkimuksella. Tässä opinnäytetyössä laadullinen tutkimus toteutetaan empiirisenä kyselytutkimuksena.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt voivat melko vapaasti muotoilla sanoa aiheeseen liittyviä kokemuksiaan ja mielipiteitään esimerkiksi ryhmätilanteessa tai syvähaastattelussa. Tätä kutsutaan ymmärtäväksi mene-

telmäksi, joka antaa tilaisuuden selvittää yhteiskuntailmiöitä niiden monimuotoisuudessaan. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmenetelmänä. (Kvalitatiivinen tutkimus 2020.)

Kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta, puhutaan pienemmistä aineistoista, kuten haastatteluista, ja niiden laatua korostetaan määrän sijaan. Useimmiten etsitään vastauksia kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä taas menetelmät perustuvat numeroihin ja aineistot ovat laajoja. (wordpress 2015.)

Tässä työssä on tutkimuksen tekijän mielestä loogisempaa käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä johtamisen merkitystä ja tehokkuutta on helpompaa tutkia niin sanotuilla vapailla vastauksilla. Sitä, kumpi tutkimusmenetelmä on parempi (laadullinen vai määrällinen), ei voida sanoa, vaan parhaan aiheeseen sopivan menetelmän määrittävät tutkimuskysymykset. (wordpress 2015.)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytetään kyselyä. Kyselyllä voidaan tutkia, kuinka hyvin tai huonosti Valion Jyväskylän jakeluvastustolla on toimitettu poikkeusajan johtamisessa. Haastatteluilla vastaavasti pyritään syventämään kyselyllä aikaansaattua ymmärrystä asiasta. Empiirisessä kyselytutkimuksessa kysytään myös johtamisesta niin sanotusti normaalioloissa. Vastaajille jaettiin tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaksipuolinen moniste, jossa he pystyivät vastaamaan anonyymisti erilaisiin johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Jotta tieteellisen tutkimuksen teossa onnistutaan, vaatii se sitä, että tutkija huomioi vastaajien halun, ajan ja taidot vastata kyselyyn. On tärkeää suunnitella lomake hyvin ja testata sitä, jotta tutkimus onnistuisi hyvin. Pelkkä hyvä lomake ei riitä, vaan on otettava huomioon myös muita kyselyyn liittyviä seikkoja (Kyselylomakkeen laatiminen 2010.)

Tulosten analysoinnissa tutkimusaineisto läpikäydään halutulla menetelmällä. Työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eli laadullista tutkimusmenetelmää, jota voidaan analysoida realistisella analyysiotteella. Se kertoo

muun muassa, mitä aineistossa on. Tässä kyseisessä työssä käytetään realistista analysointiotetta. Toinen vaihtoehto analysointiin on kielellinen tarkastelutapa, joka kertoo mm. miten asioista kerrotaan. (wordpress 2015.)

1. 4 Tutkimuksen rajaukset

Työssä tutkitaan johtamisen merkitystä erityisesti koronakriisin aikana Jyväskylän Valion jakeluvarastossa. Työssä käydään läpi myös johtamista ns. normaaliin aikaan. Työssä ei käsitellä konsernitason johtamista, muiden toimipaikkojen eikä muiden Jyväskylän Valion osastojen johtamiskäytäntöjä.

1.5 Työn rakenne

Työssä käsitellään johtamista yleisellä tasolla sekä sen merkitystä poikkeustilanteessa. Pureudutaan poikkeustilajohtamisen tärkeyteen elintarviketeollisuudessa ja sen tarkkoihin säädöksiin.

Käsillä oleva COVID-19-kriisi on saanut koko maailman sekaisin, mutta tarkkaan mietityllä, johdetulla ja toteutetulla strategialla sekä toimintatavoilla saadaan yhteiskunnan tärkeät palaset toimimaan poikkeustilanteesta huolimatta.

Luvussa 2 käsitellään varastonhallintaa yleisellä tasolla sekä johtamista käsitteenä ja erityisesti strategiselta kannalta sekä sitä, miten moninaisuus tulisi huomioida työyhteisössä. Luvussa käsitellään myös kriisijohtamista sekä COVID-19-virusta teoriatasolla.

Luvussa 3 otetaan tarkasteluun Valio Oy yrityksenä, sen missio ja arvot sekä paneudutaan Jyväskylän toimipisteen toimintaan, varaston organisaatiokaavioon, varaston toimintaan mahdollisimman yksinkertaisesti sekä johtamiseen varastossa. Luvussa käydään läpi myös Valion luomaa Uusi normaali -toimintatapaa.

Seuraavaksi luvussa 4 käsitellään empiiristä kyselytutkimusta, joka toteutettiin varastossa. Käydään läpi kyselylomake, sen kysymykset, ohjeistukset ja to-

teutus, sekä tutkimuksen tulokset. Luvussa 5 käydään läpi tutkimuksen tuloksia, mahdollisia syitä niiden takana sekä kehitysideoita. Luvussa 6 on työn kokonaisuuden pohdinta.

2 VARASTONHALLINTA JA VARASTOTOIMINTOJEN JOHTAMINEN

2.1 Varastonhallinta

Puhuttaessa varastosta tarkoitetaan yleensä tilaa, jossa säilytetään hyödykkeitä valmistuksen tai asiakaspalvelun tarpeisiin. Sanana varasto tarkoittaa kuitenkin paljon enemmän, kuten esimerkiksi vaihto-omaisuutta tai säilytettäviä tavaroita. On olemassa monia hyvin erilaisia varastointitiloja, kuten esimerkiksi kaupan myymälätilat ja -hyllyt tai teollisuuden suuret hallit, joissa on erilaisia tarvittavia komponentteja. Myös autossa matkalla olevat tavarat ovat yritykselle liikkuvaa varastotilaa. Yhteistä *varasto*-sanalla kuitenkin on kaikkien eri tyyppien kanssa se, että sillä tarkoitetaan yrityksen vaihto-omaisuutta. (Sakki 1999.)

Varastot ovat olemassa, jotta voidaan turvata tuotanto sekä asiakaspalvelu. Varastoinnin toinen pääsyy on kahden toimijan välillä oleva epäsuhdanne tarvittavan tavaran tarpeen määrästä sekä kuljetuksista kertyvistä kustannuksista. Vaikka tällä hetkellä tavaraa ei tarvittaisi paljoa, niin tulee halvemmaksi varastoida itselle kuin tilata monta pienempää kuljetusta tilausten mukaan. Toinen syy on epävarmuuden sanelema. Mikäli tuotteen menekkiä ei pystytä ennakoimaan ja tuote on tärkeä kysynnän ja tarjonnan lakien mukaan, kannattaa tilata kerralla hieman enemmän kriittisiä komponentteja, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan toimitus oikealla hetkellä. (Karhunen ym. 2004, 302–304.)

Varmuusvarastot on pyrittävä laskemaan mahdollisimman tarkkaan, sillä liian suuri varasto sitoo suuria summia rahaa, ja se ei hyödytä sellaisenaan ketään. Jotta varmuusvarastoja voidaan pitää mahdollisimman pieninä, on tärkeää lisätä kommunikointia yritysten kanssa, joilta tilauksia tehdään. Näin toimimalla saavutetaan parempi toimitusvarmuus, kun tiedetään esimerkiksi tilauskanta myös komponenttien tai tuotteiden toimituspäässä. Yhteistyö ja luottamus ovat tärkeitä asioita, kun halutaan pienentää varmuusvarastojen kustannuksia. (Sakki 2009, 103-110.)

Vanha käsitys suurten varastojen isoista volyymeista ja vauraudesta joutaa romukoppaan. Osa yrityksistä tilaa tavarat vasta sitten kun asiakas on tehnyt tilauksensa. Tämä tosin vaatii reaaliaikaisen tiedonkulun sekä toimitusketjun. Kaikilla toimialoilla tätä toimintamallia ei voida toteuttaa. Mekaanisia koneita tuottava yritys voi näin toimia, jos valmiit komponentit tuotteen valmistukseen ovat valmiiksi saatavilta alihankkijoilta. Elintarvikeyritykset eivät sen sijaan voi toimia näin, sillä kuluttajan halutessa ostaa esimerkiksi laktoositonta maitoa kaupasta, on sitä silloin oltava myytävänä. Kuluttajan ilmaistaessa ostohalukkuutensa on siinä vaiheessa myöhäistä ruveta kyselemään tuottajilta raakamaitoa, joka kuljetetaan meijeriin ja prosessoidaan vaatimusten mukaisesti, pakataan asiaankuuluvasti, varastoidaan sekä kuljetetaan oikeassa lämpötilassa kauppaan. Kaiken ytimenä on kommunikointi esimerkiksi tässä tapauksessa kauppiaan ja meijerin välillä sekä vertailu aiempien vuosien takaisiin menekkeihin. (Sakki 2009, 103-110.)

On olemassa paljon erilaisia varastotyyppisiä kuten esimerkiksi viileävarastoja, välivarastoja, varaosavarastoja, raaka-aine- ja tarvikevarastoja, jätevarastoja käyttöainevarastoja. Suurten yritysten tiloissa on jopa yhden varastomerkityksen sisällä monia tällaisia pienempiä varastotyyppisiä. Erilaisia varastomuotoja ovat muun muassa korkeavarastot, siirto- ja läpivirtaushyllyt, karusellit, automaatiovarastot ja kuormalavavarastot. Yleisesti ottaen on kustannustehokkaampaa varastoida korkeammalle kuin leveälle ja pitkälle. Lisähyötyä voidaan saavuttaa myös esimerkiksi liikkuvilla hyllyillä. (Karhunen ym. 2004, 302-304.)

2.2 Johtaminen

Toimintaa, jolla on tarkoitus aikaansaada tuloksia ihmisten kanssa sekä ihmisten avulla, kutsutaan johtamiseksi. Jotta johtaminen olisi tavoitteellista, on sen toimittava työn ilon ja työhyvinvoinnin tukena. Kun puhutaan johtamisesta, ei puhuta jonkin henkilön ominaisuudesta, vaan puhutaan työyhteisön vuorovaikutuksesta ja sen tuloksesta. Johtaminen on ikään kuin sama asia kuin ihmisten väliset suhteet. (Johtaminen 2020.)

Tarkastellessa johtamista, tarkastellaan monesti sekä johtamisen järjestelmiä, että johtajuutta. Johtajuutta havaitaan, kun tarkastellaan johtajan käyttäytymistä sekä työyhteisön toimintaa. Kun taas tarkastellaan johtamisen järjestelmää, huomataan, että se rakentuu erilaisista johtamisen suuntauksista ja opeista sekä välineistä ja malleista, joita käytetään organisaatiossa. (Johtaminen 2020.)

Johtamisella pyritään vaikuttamaan muun muassa palveluiden kehittämiseen ja toteuttamiseen, toiminnan tuloksellisuuteen, vaikuttavuuteen ja laatuun, palveluiden kehittämiseen ja toteuttamiseen, henkilöstön työniloon ja hyvinvointiin sekä työyhteisössä vallitsevaan luottamukseen. (Johtaminen 2020.)

2.2.1 Moninaisuuden johtaminen

Sukupolvenvaihdos työmarkkinoilla on alkanut ja se jatkaa kiihtymistään. Ikääntynyt henkilöstö on nähtävissä jo tällä hetkellä organisaatioiden sekä yritysten raporteissa. 65-vuotiaaksi jatkaa vain noin 14 % suomalaisista. Määrä, jolla suomalaisten työkäisten määrä vähenee on 300 000 vuoteen 2030 mennessä. Kun väestö ikääntyy sekä työvoimapula uhkaa, on yritysten löydettävä keinot hyödyntää sekä vahvistaa eri-ikäisten voimavaroja. Tutkimusten mukaan jos yrityksessä arvostetaan työntekijöiden erilaisia taitoja ja lähtökohtia, parantuu yrityksen kilpailukyky sekä tuottavuus. Sen lisäksi jos yritys arvostaa johtamiskulttuurissaan eri-ikäisiä henkilöitä, parantuu sen vetovoima sekä mahdollisuudet saada uusia työntekijöitä. (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella 2020.)

Pienemmät ikäluokat ovat tulossa työmarkkinoille, kun suuret ikäluokat eläköityvät parhaillaan. Meitä kaikkia koskettaa tämä ikärakenteen muutos. Tästä johtuen puhutaan eri-ikäisten johtamisesta eikä ikäjohtamisesta. Kansainväliset käytännöt huomioiden puhutaan erilaisuuden johtamisesta. Jotta yritys voi lisätä tuloksellisuutta sekä innovatiivisuutta, on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa erilaiset näkemykset, arvot, osaaminen ja sosiaaliset pääomat. Menestyneille yrityksille on yhteistä se, että niissä on luotu kulttuuri, joka arvostaa eri-ikäisyyttä sekä tunnistetaan eri-ikäisten ihmisten vahvuudet ja tarpeet. Arjessa tehtävä esimiestyöskentely ja työyhteisön toiminta korostaa eri-ikäisten johtamista. (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella 2020.)

”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas.” (Professori Satu Lähtenmäki, Turun Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.)

Kuvassa 1 on kuvattu ihmisten moninaisuutta.



Kuva 1. Erilaisia ihmisiä (Seija Milicevic 2019)

Esimiestyötä sekä johtamistapaa, joka huomioi eri-ikäiset ihmiset ja työntekijät, kutsutaan eri-ikäisten johtamiseksi. Se kohdistuu yksityiselämän ja työn yhdistämiseen sekä työn hallintaan liittyvään tukemiseen, mutta se ei kohdistu ainoastaan ikääntyviin ihmisiin. Toimintatavat ja arvot ovat erilaisia eri-ikäisillä työntekijöillä. Nämä tekijät lisäävät osaamisen kehittymisen sekä johtamisen vaativuutta ja asettavat vaatimuksia sille, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. (Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella 2020.)

Ymmärrämme moninaisuuden vaikeana ja isona käsitteenä. Kyseessä on ihmisen kaikki piirteet, jotka tekevät ihmisestä oman itsensä ja erityisen. Kyseessä olevia piirteitä ovat mm. sukupuoli, sosiaalinen ja etninen tausta, ikä, terveys, ammatti, koulutus, kieli, lahjakkuudet, elämäntyyli, kulttuuri, toimintatavat, seksuaalisuus sekä kuulumisryhmät. On olemassa useita piirteitä, jotka määrittävät meitä. Sama pätee määritelmiin. Kun puhutaan moninaisuudesta,

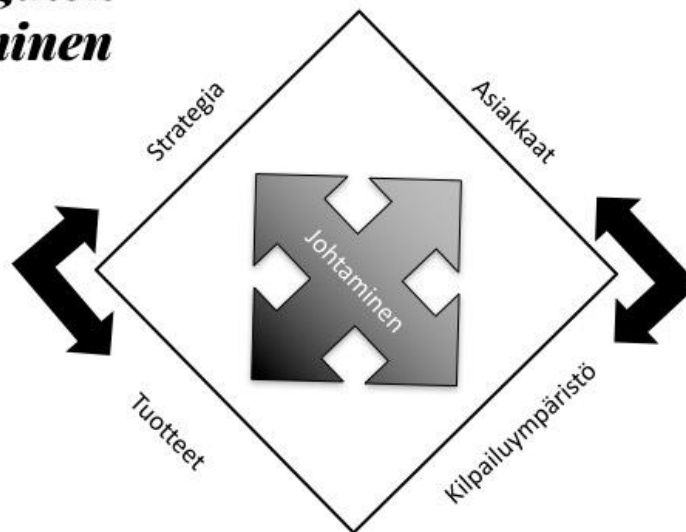
riippuu se joka kerta tilanteesta sekä tulkitsijasta ja näyttää aina hieman erilaiselta. On siis väärin sanoa, että olisi vain yksi oikea määritelmä moninaisuudelle. Käsite liittyy aina sitä ympäröiviin konteksteihin. (Sippola & Kasurinen 2014.)

2.3 Strateginen johtaminen

Tässä strategisen johtamisen osiossa pyritään selventämään organisaation johtamiseen liittyviä keskeisiä toimia sekä sitä, miten niitä suunnitellaan ja käytetään sekä arvioidaan.

Kuvassa 2 on kuvattu strategista johtamista, jonka avulla on helpompi hahmottaa strategian tärkeyttä muuttuvassa ympäristössä.

Strateginen johtaminen



"Miten luoda strategian kautta tarjoama, joka vastaa kilpailuympäristön haasteisiin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin?"

Kuva 2. Strateginen johtaminen (Ville Tolvanen 2016)

Tässä strategisen johtamisen osiossa käydään läpi prosessien mittaamiseen tarkoitettuja työkaluja, kuten esimerkiksi BSC-mittari? sekä EFQM. Näitä laatu työkaluja käyttämällä organisaatiota on mahdollista kehittää eteenpäin strategisen johtamisen saralla.

Osiot, jotka käsitellään työssä ovat seuraavat: Ulkoinen ja sisäinen ympäristö, strategian muodostaminen ja käyttöönotto sekä prosessien tehokkuuden mittaaminen. On hyvä olla perillä strategisen johtamisen kulmakivistä, jotka ovat hyvin merkittävässä roolissa yritysmaailmassa.

2.3.1 Ulkoinen ympäristö

Kun mietitään yrityksen ulkoista ympäristöä, tarkoitetaan muun muassa näitä tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat: kysyntä ja markkinat, julkisen vallan toimenpiteet, toimiala, kilpailu, väestötekijät, yrityksen sidosryhmät, vallitsevat arvot sekä asenteet, tekniikan kehitys ja kansainvälinen ympäristö. (Ulkoinen ympäristö 2020.)

Maailma yritysten ympärillä muuttuu jatkuvasti, joten yritysten täytyy olla perillä siitä, mitä niiden ympäristössä tapahtuu tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Täytyy lisäksi ymmärtää, mitä seurauksia muutoksilla on, sekä sopeuttaa oma toiminta ympäristön muuttuviin vaatimuksiin. (Ulkoinen ympäristö 2020.)

Puhuttaessa yrityksen liiketoimintaympäristöistä tarkoitetaan niillä asioita, mitkä ovat vaikutuksessa yrityksiin niiden ulkopuolelta sekä asioita, joita niiden on otettava huomioon. Ulkoinen toimintaympäristö asettaa ehdot, joiden mukaan yritysten on toimittava, sillä ulkoista toimintaympäristöä ei voi muuttaa. Jotta asia ei olisi liian helppoa, muuttuu liiketoimintaympäristö jatkuvasti. (Ulkoinen ympäristö 2020.)

Kun suunnitellaan yritykselle liiketoimintaa, on ensimmäisenä tutkittava liiketoimintaympäristöä. Sitä tutkimalla sekä sen muutokset huomioon ottamalla pystytään hyötymään uusista mahdollisuuksista sekä osataan paremmin varautua uhkiin. (Ulkoinen ympäristö 2020.)

2.3.2 Sisäinen ympäristö

Yrityksen sisäisen toimintaympäristön muodostavat organisaation sisäiset vaikuttajat, kuten tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai sen tuloksellisiin tavoitteisiin. Kun mietitään yrityksen sisäistä ympäristöä, täytyy ottaa huomioon seuraavanlaisia tekijöitä:

- tavoitteet sekä toimintaperiaatteet + näiden vaatimat strategiat
- tietämykseen sekä resursseihin käytettävät voimavarat
- organisaation rakenne, vastuut, hallintotapa sekä roolit
- standardit, mallit ja ohjeet, jotka yritys? on ottanut käyttöön
- organisaatiokulttuuri
- sopimussuhteiden laajuus sekä muoto
- tietovirrat, päätöksentekoprosessit sekä tietojärjestelmät
- suhteet sisäisten sidosryhmien arvoihin ja näkemyksiin

(Sisäinen ympäristö 2016.)

Kuvassa 3 näkyy SWOT-analyysi, josta näkee helposti, mitä analyysillä haetaan.



Kuva 3. SWOT-analyysi (Kaplan ja Norton 2009)

Swot-analyysillä voidaan tarkastella yritysten sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia.

(Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen 2000, 123.)

Swot-analyysillä voidaan hahmottaa yrityksen kokonaiskuva, jolloin pystytään tuottamaan elintärkeää lisätietoa yritysten strategisten valintojen tueksi. Sen pääasiallinen tarkoitus on tuottaa analyysiä, jonka pohjalta pystytään tekemään toimintasuunnitelmia sekä valintoja.

2.3.3 Strategian muodostaminen

Strategian muodostaminen eli strategiaprosessi on tärkeä prosessi, jonka aikana pohditaan sekä analysoidaan kilpailuympäristön mahdollisuuksia ja uhkia, oman firman vahvuuksia ja heikkouksia, sekä miten aikaansaadaan kilpailukyky näitä yhdistellen ja parempi lopputulos kuin kilpailijoilla. Tässä yleensä kannattaa hyödyntää SWOT analyysiä. Toinen tapa analysoida on niin sanottu

viiden kilpailuvoiman malli, missä firmat ajattelevat asiakkaita, toimittajia, uusia kilpailijoita, markkinatilannetta ja mahdollisia korvaavia tuotteita sekä teknologisia näkökantoja. (Strategian muodostaminen 2017.)

On olemassa Business intelligence- toimintoja, joiden avulla voidaan luoda strategia, eli kerätä, jalostaa ja jakaa tarvittavia liiketoimintatietoja. Kaiken tämän jälkeen voidaan laatia strategia, eli strategiaprosessin tuotos. Strategia lasketaan onnistuneeksi ainoastaan, jos se saadaan toteutettua. Tästä syystä prosessiin otetaan mukaan henkilöstö ja kuunnellaan heidän mielipiteitään ja näkökulmiaan. Saadaan hyviä ideoita, mahdollisesti onnistunut strategia sekä pystytään sitouttamaan henkilöstöä prosessin toteutukseen. (Strategian muodostaminen 2017.)

Kuvassa 4 on kuvattu jatkuva strategiaprosessi, jossa pyritään vastaamaan itse asettamiin kysymyksiin, analysoimaan niitä ja tekemään korjaavat toimenpiteet.



Kuva 4. Jatkuva strategiaprosessi (Jyrki Ahola 1995)

Tässä yksi esimerkki strategiaprosessiin vaikuttavista neljästä näkökulmeryhmästä:

- klassinen näkökulma. Ainoa tavoite tuottaa pääomalle tuottoa
- evolutiivinen näkökulma. Yrityksen organisaatio ei toimi aina rationaalisesti
- prosessinäkökulma. Yrityksen tilanne mahdoton nähdä kokonaisuutena. Markkinoita täytyy tutkia alati
- systeeminäkökulma. Päättäjät omissa yhteiskunnallisissa sekä sosiaalisissa ympäristöissä. Ainoa tavoite ei ole maksimoida voittoa

(Strategian muodostaminen 2017.)

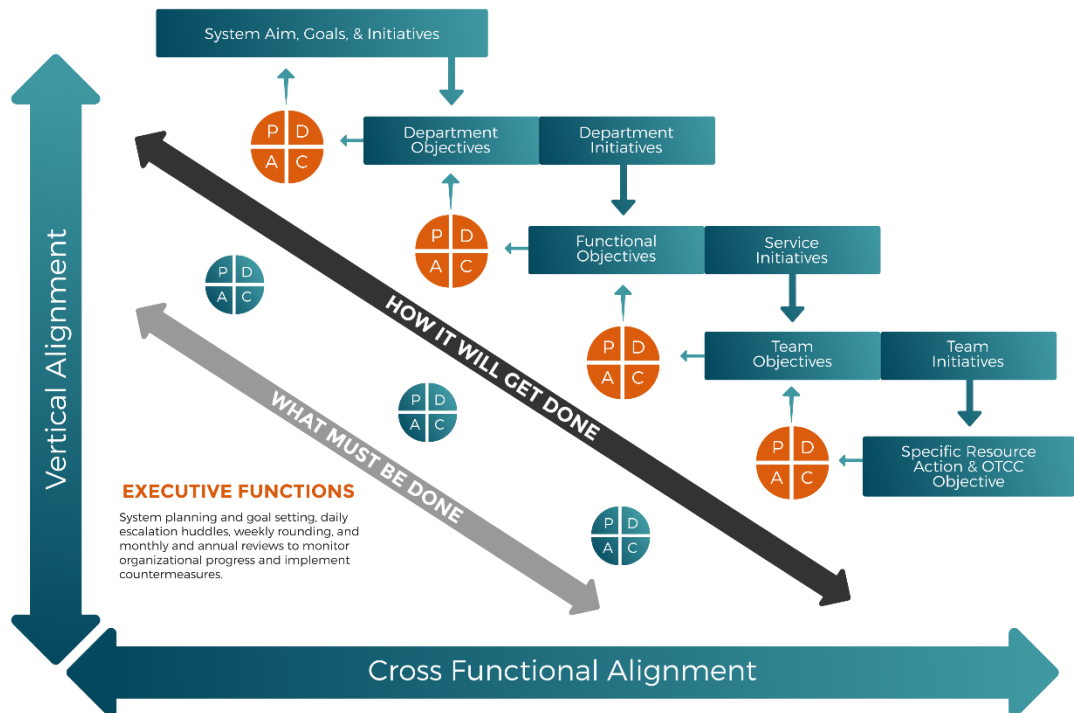
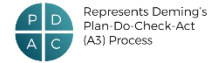
2.3.4 Strategian käyttöönotto

Jotta yritys voisi menestyä, vaatii se monenlaisia toimia. On reagoitava nopeaan tahtiin teknologian ja insinööritaidon nopeaan kehitykseen, tieteisiin, suurten markkinoiden dynamiikkaan yms. Päämäärien on oltava kirkkaat ja oltava nopeita oppimaan markkinoiden tapahtumista sekä tarpeeksi joustavia muutoksiin, että voidaan menestyä. Jos tällaista muutoksiin reagointia ei tapahdu, ei yritys menesty kovinkaan kauaa. Tästä johtuen, jos yrityksellä ei ole tarkkaan laadittua, joustavaa ja onnistuneesti käyttöönotettua strategiaa, joutuvat ne harhateille ja niiden mahdollisuudet kehittyä poistuvat. Jotta strategia saadaan onnistuneesti käyttöön, täytyy tuloksia vertailla jatkuvasti. Näin pystytään varmistamaan, että ollaan valittu oikea lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseksi. Tässä lähestymistavassa on monia osa-alueita: epävarmuustekijöiden, kriisien, prosessien, muutosten sekä riskien hallitseminen ja innovaatio ja toiminnallisten käytäntöjen käyttöönotto. (Strategian käyttöönotto 2009.)

Kuvassa 5 näkyy kuva strategian käyttöönotosta, jossa kuvataan kaavion avulla tavoitteet, vaaditut tehtävät ja toimenpiteet, niin osastoittain sekä tiimitäin ja toiminnallisesti.

STRATEGY DEPLOYMENT PROCESS

Also known as Hoshin Kanri

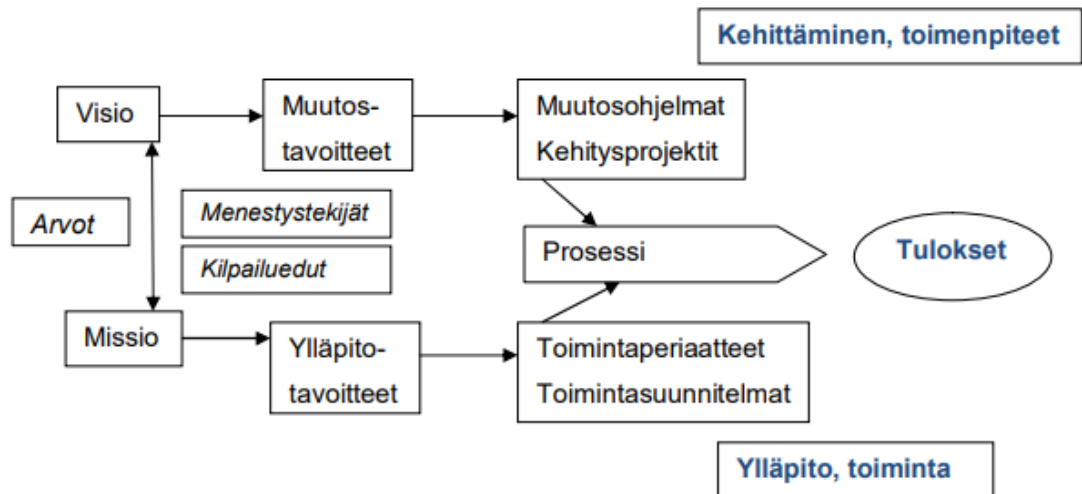


Kuva 5. Strategian käyttöönotto (Strategydeploymentinstitute 2020)

2.3.5 Prosessien tehokkuuden mittaaminen

Mittausjärjestelmät ja mittarit voivat toimia yhteisenä tulkkina ja kielenä yrityksen eri tasojen välillä. Tämä mahdollistaa strategisten tavoitteiden avautumisen myös organisaation alemmilla tasoilla. Mittarit mahdollistavat keskustelun strategisista asioista, mutta yksinään ne eivät riitä konkretisoimaan strategiaa, vaan tämän tulee tapahtua johtamisen kautta. Mittarit eivät voi toimia yksinään johtajana, mutta ne toimivat oivana työkaluna sen ohella. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 245.)

Kuvassa 6 on kuvattu kaavio strategisen mittaamisen kokonaisuudesta. Kaaviossa on kuvattu yrityksen arvot, missio sekä visio, halutut muutokset ja mitä se vaatii sekä niiden suunnittelu ja toteutus. Kokonaisuudessaan eri osa-alueita voidaan mitata erilaisin mittarein.



Kuva 6. Strategian mittaamisen kokonaisuus (Laamanen & Tinnilä 2009)

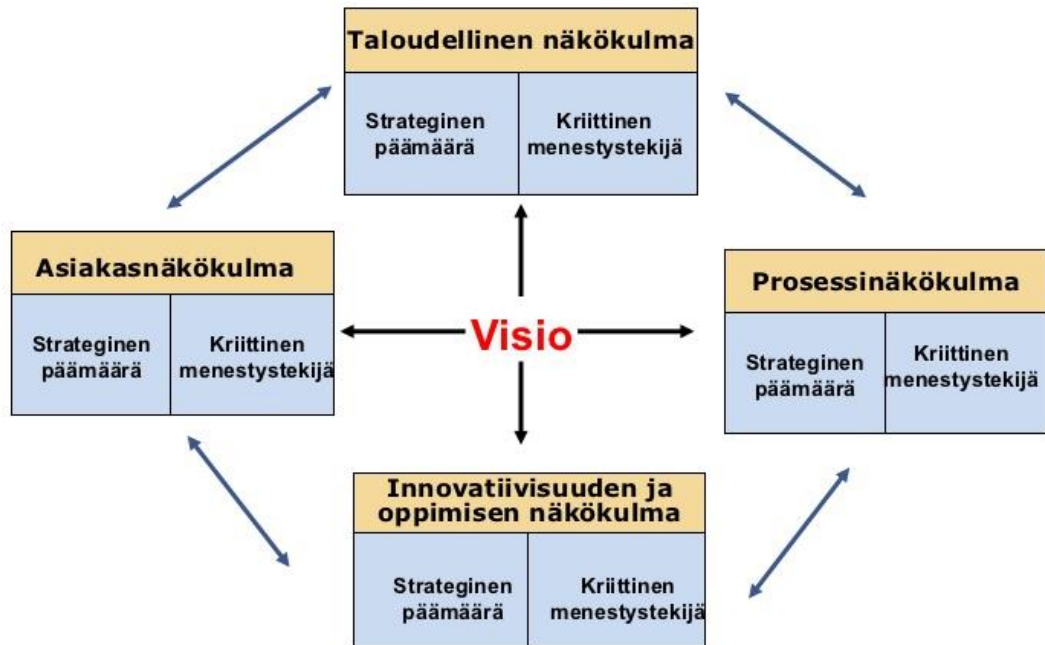
BSC eli Balanced Scoreboard on toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, joka on kehitetty tavoitejohtamisen periaatteille. Muita vastaavia mittareita ovat muun muassa: Suorituskykypyramidi, tulosmatriisi sekä suorituskykyprisma. (Kaplan, R. Norton, D. The Balanced Scorecard, 1992.)

Suorituskykymittariston tärkeimmät ominaisuudet ovat: Kuvata kannustusominaisuudet sekä suunnitelma tavoitemitoin. Näiden mittareiden tarkoitus on saada kaikki asiat tehdyksi, jotka on suunniteltu. Mittareiden yhteinen tekijä on, että niitä voidaan käyttää yleisissä puitteissa, kun puhutaan tavoitejohtamisesta. Eroja syntyy kun mittareita rakennetaan, eli miten erilaiset tavoitteet esitetään ja luodaan. (Kaplan, R. Norton, D. The Balanced Scorecard, 1992.)

BSC:ssä on neljä erilaista näkökulmaa: Asiakas-, taloudellinen-, oppimis-, kasvu- ja sisäisten prosessien näkökulma. Tarkoituksena on luoda jokaiselle näkökulmalle 5-10 tavoitetta. Tällä tavalla muodostuu strategian mittaristo, sillä näin saadaan kuvattua tuloksia, sekä keinoja joilla näihin tuloksiin päästään. Niin sanotusti back tracking systeemillä saadaan selville syy-seurauskartta, toiselta nimeltään strategiakartta. Strategiakartan tarkoituksena on luoda mittaristo, millä pystytään kuvaamaan vision sekä strategian toteutumista. (Kaplan, R. Norton, D. The Balanced Scorecard, 1992.)

Kuvassa 7 on balanced scoreboard, jossa tarkastellaan eri näkökulmia sekä päämääriä.

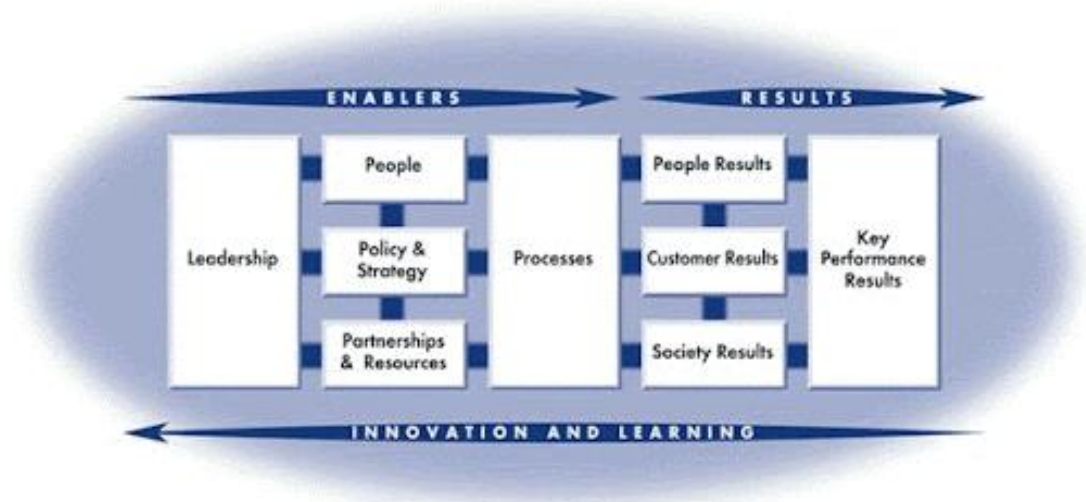
Balanced Scorecard perusmalli



Kuva 7. Balanced Scoreboard (Slideshare 2012)

EFQM on hyödyllinen monenlaisille organisaatioille. On mahdollista käyttää sitä yhden yksikön tai koko organisaation toiminnan kehittämistä ja arviointia ohjaavana mallina. Ideana on kehittää keinot, millä organisaatio pystyy mittaamaan tämän hetkistä tilaansa, löytää jotain kehitettävää, seuraamaan kehitystään sekä parantamaan toimintaansa. Tavoitteena on olla joustava, muokattavissa oleva sekä avoin malli. (EFQM 2005.)

EFQM kuvattuna alapuolella kuvassa 8. Alla on selitetty EFQM-mallista tarkemmin myös sanallisesti.



Kuva 8. EFQM (Starcreations 2001)

EFQM antaa mahdollisuuden kehittää erinomaisuutta. Näihin piirteisiin lähestymistapa perustuu:

- asiakassuuntautuneisuus
- yhteiskunnallinen vastuu
- jatkuva oppiminen, innovatiivisuus ja parantaminen
- tuloshakuisuus
- kumppanuuksien kehittäminen
- johtajuus sekä toiminnan määrätietoisuus
- henkilöstön osallistumien sekä kehittäminen
- tosiasioihin sekä prosesseihin perustuva johtaminen

Mittausjärjestelmä on luotu näistä olettamuksista:

- henkilöstö
- prosessit
- johtajuus
- toimintaperiaatteet ja strategia
- resurssit sekä kumppanuudet

Sekä

- asiakastulokset
- keskeiset suorituskykytulokset
- henkilöstötulokset
- yhteiskunnalliset tulokset

Tämän mallin perusteella voidaan saavuttaa mahtava suorituskyky, kunhan huomioidaan kaikki osa-alueet. Eri osa-alueista voidaan tehdä matriisi, joka helpottaa datan tulkintaa. (EFQM 2005.)

EFQM- arviointimalliin kuuluvat nämä 4 osa-alueita: Toimintatapa, arvioinnit ja parantaminen, tulokset sekä käytännön soveltaminen. (EFQM 2005.)

2.3.6 Strateginen ajattelu

Strategian tarkoitus on oppia voittamisesta sekä onnistumisesta. Nykymaailmassa sanalla strategia tarkoitetaan suunniteltua, päämäärähakuista, tosiasioihin perustuvaa ja luovaa työtä, jolla pyritään takaamaan tuleva menestys organisaatiolle.

Strategisella ajattelulla tarkoitetaan yksilön kykyä sekä asennetta, tapaa suhtautua todellisuuteen, sekä sen muuttuvaan olemukseen. Yritetään saada kehitysnäkymät johdonmukaisiksi sekä pitkäjänteisiksi tavaksi toimia, selvittämällä sekä tarkoituksenmukaistamalla tapahtumia. Siinä samalla kertaan kehitetään sekä uudistetaan kehittymisnäkyviä. Strateginen ajattelutapa on yksittäisen ihmisen tapa etsiä tapahtumisen merkityksiä sekä tulkita niitä. Se tunteen, intuition sekä järjen yhdistämistä hienoimmillaan. (Strateginen ajattelu 2013.)

2.4 Kriisijohtaminen

Organisaation kohdatessa kriisitilanteen, kohtaa se kolme erilaista vaihetta. Kaikissa niissä vaaditaan sopivaa johtamista, joka sopii kyseiseen tilanteeseen. (Kriisijohtaminen 2020.)

Kriisin alkuvaiheessa on tärkeintä kohdistaa voimavarat toimintakykyyn ja sen ylläpitoon. Kun akuutein kriisivaihe on ohi, seuraa sitä toipumisvaihe, missä organisaatio palaa pienin askelin muutosta edeltäneeseen tilanteeseen. Kolmannessa vaiheessa sopeudutaan uuteen tilanteeseen. (Kriisijohtaminen 2020.)

Kriisin alkuvaiheesta selviämiseen on olemassa erilaisia johtamisen keinoja, joilla pystytään varmistamaan toimintakyky kriisitilanteessa:

- Tilanteen haltuun ottaminen. Jotta voidaan ylläpitää toimintakykyä, on oltava vahvasti tilannetietoinen. Mikä on asioiden aktuaali tila, minkälaisia näkökulmia ja eri piirteitä niihin liittyy, mitä ovat isoimmat riskit ja mitä faktoja tiedetään tällä hetkellä. Jotta kykenee muodostamaan totuudenmukaisen sekä monipuolisen tilannekuvan, on keskusteltava muiden ihmisten kanssa. On parempi kommunikoida enemmän kuin vähemmän
- Empaattisena oleminen. Kun kriisi on päällä, menee se ihmisten tunteisiin. Joillakin hiukan vähemmän, joillakin taas paljon enemmän. Tämän takia on tärkeää kohdata ihmiset tunnetasolla, tämän jälkeen on mahdollisuus tiedolliselle dialogille
- Prioriteettien turvaaminen. Mitkä asiat ovat kriittisimpiä ylläpitää ja joiden kyky toimia turvataan, oli tilanne sitten minkälainen tahansa. On siis tärkeää järjestää asiat prioriteettijärjestykseen yhdessä. Yhtenä esimerkkinä on riittävä työvoima kriittisten toimintojen turvaamiseen, vaikka sairauspoissaolot kasvaisivat paljon
- Tehdyn toimintasuunnitelman mukaisesti toimiminen. Mieti toisten kanssa, minkälaisia muunlaisia vaihtoehtoisia skenaarioita on tilanteen edetessä. On kuitenkin muistettava, että kyseessä on kriisitilanne, jolloin monestikaan ei ole paljon aikaa loputtomasti puntaroida asioita. On siis ajettava asiaa tomerasti eteenpäin. On uskallettava tehdä uskaliaitakin päätöksiä, sillä kriisissä toimitaan sen hetkisen tiedon varassa
- Ole valmis suunnitelmien muuttumiseen ja reagoi nopeasti. Vaikka tilanne on otettu haltuun, suunnitelmat on tehty ennakkoon sekä prioriteetit ovat turvattuja, on valmistuttava siihen, että asiat eivät suju suunnitelmien mukaan

(Kriisijohtaminen 2020.)

Jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti kriisitilanteessa, on oltava valmiiksi määritelty eri toimijoiden vastuut sekä valmiiksi tehdyt tarkastuslistat. Kriisiryhmä koostuu monien toimintojen edustajista, joille on laadittu omat tehtävät ja vastuut. Se minkä kokoinen kriisiryhmän tulisi olla, ei ole määritelty, vaan se

vaihtelee, riippuen kriisin luonteesta sekä organisaatiosta. Tärkeintä ryhmässä on kuitenkin se, että ryhmän jäsenet ovat tottuneet toimimaan yhdessä sekä, että he omaavat tarvittavan kokemuksen ja taidon hoitaa vastuualueitaan. Ryhmällä on oltava selkeänä, mitä ja miten prosessilla tavoitellaan. (Voiko kriisiin valmistautua 2019.)

Ensisijaisesti kriisin johtamisella yritetään minimoida hengelle ja terveydelle vaaralliset tekijät sekä tuotannolliset ja taloudelliset tappiot. Agendana on lisäksi saada organisaatio toimimaan normaalisti mahdollisimman pian. Viestinnän merkitys korostuu poikkeustilanteissa. Tavoite kriisiviestinnässä on pitää tärkeät osapuolet ajan tasalla kriisin tilanteesta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, että pystytään toimimaan omalla vastuualueella kriisinhallintaprosessin vaatimalla tavalla. Ensisijaisesti kriisiviestintä pyörii oman organisaation sisällä, mutta hallitut ja tilanteenmukaiset lausunnot annetaan myös vaadittaessa muun muassa medialle sekä viranomaisille. (Voiko kriisiin valmistautua 2019.)

2.4.1 Covid-19

Covid-19 epidemia alkoi Kiinasta 2019 joulukuussa. Tämä uusi tuntematon koronavirus, jonka virallinen nimi on SARS-CoV-2, aiheutti keuhkokuumeita-pauksia. Nimensä Covid-19, eli corona, virus, disease, on saanut sukulaisviruksesta, SARS-koronaviruksesta. (Covid-19 2020.)

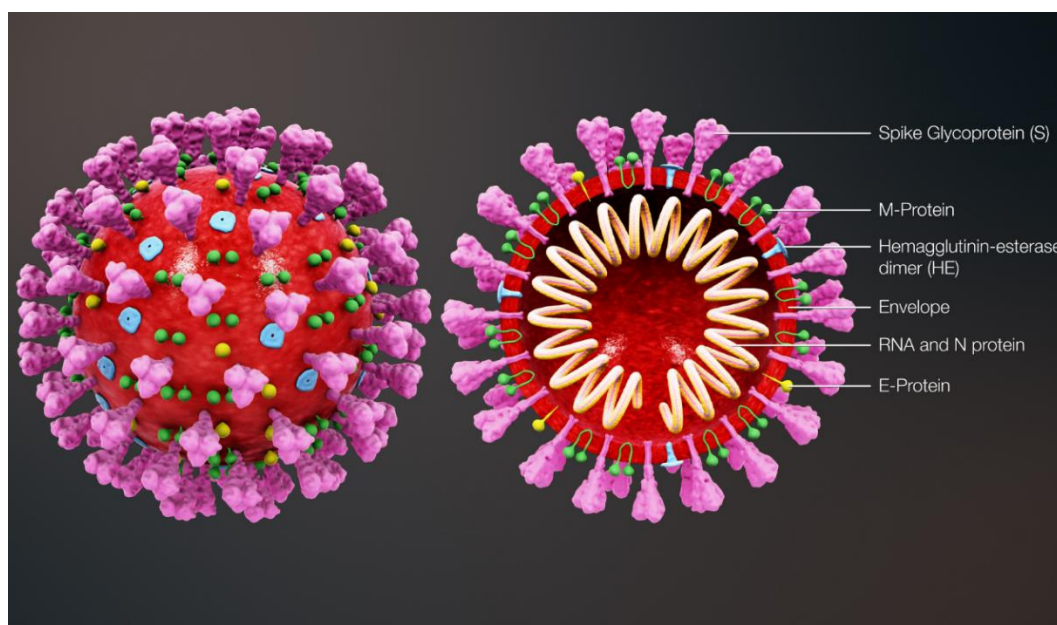
Koronavirukset ovat laaja ryhmä viruksia, joita esiintyy niin eläimillä kuin ihmisilläkin. Koronavirukset aiheuttavat useimmiten vain lievän infektion hengitysteihin. Covid-19 tarttuu pääsääntöisesti pisaratartuntana, sairastuneen ihmisen aivastaessa tai yskiessä. Jos sairastuneeseen ihmiseen ollaan lähikontaktissa, voi se tarttua myös kosketuksen kautta. Tämä tapahtuu esimerkiksi, jos sairastunut on koskettanut toiseen ihmiseen, ensin aivastettuaan käsiinsä. (Covid-19 2020.)

Kaikki voivat omalla tekemisellään hidastaa Covid-19 leviämistä. Yksinkertaisia tapoja ehkäistä tartuntaa ovat hyvä käsihygienia sekä lähikontaktien välttäminen toisiin ihmisiin. Tämänhetkisen tiedon mukaan, sairastunut ihminen tartuttaa todennäköisimmin taudin alussa. Aika, jolloin virus tarttuu, on arviolta 7-

12 vuorokautta jos tauti esiintyy lievänä, jos taas tauti esiintyy vakavampana muotona, niin tartuttava aika saattaa kestää jopa kaksi viikkoa. (Covid-19 2020.)

On mahdollista, että oireeton henkilö voi levittää koronavirusta 1-2 päivää ennen kuin varsinaiset oireet alkavat ja saattaa myös toimia lähteenä tartunnalle. Suurimman osan tartunnoista WHO:n mukaan aiheuttavat kuitenkin ihmiset, joilla on oireita. (Covid-19 2020.)

Kuvassa 9 on kuvattu Covid-19 bakteerin rakenne.



Kuva 9. Covid-19 (Helsinki.fi 2020)

Koronakriisin ollessa päällä, on organisaatioiden keskityttävä olennaisiin asioihin, jolloin on pakko priorisoida toimintoja. Johtaminen muuttuu uudenlaisen kriisin myötä. Kun aika päätösten tekemisellä on kortilla, voi olla, että niitä joudutaan tekemään tiiviimmällä kokoonpanolla, jolloin päätöksenteko on ketterää. On tasapainoitava nopeuden ja tehokkuuden välillä, mutta kuitenkin niin, että kaikilla olisi osallistumisen mahdollisuudet. Kuten jo mainittua, sisältävät kriisit sekä riskejä että mahdollisuuksia. Kun totutuista toimintamalleista joudutaan niiden ulkopuolelle, voidaan oppia uutta. Kriisistä selviäminen on yritysten päätavoite. Tästä seuraa riskin ottaminen, menetetäänkö niin sanottua vanhaa hyvää kulttuuria tai ettei vain yksinkertaisesti pystytä muuttamaan tarpeeksi. Nyt päällä oleva koronakriisi on monisyinen. Se nitoo monta kriisiä yhteen: tärkein on tietysti terveydellinen kriisi, mutta myös yhteiskunnalle tärkeät

taloudelliset sekä yhteiskunnalliset kriisit ovat voimakkaasti läsnä. Johtamisessa on otettava laajasti huomioon, kuinka selvitä kriisistä niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä, yksilö sekä organisaatiotasolla. (Työelämä/kriisijohtaminen 2020.)

Koronakriisin alkuvaiheessa, vaikutti se hyvin moniin aloihin Suomessa. Monilla aloilla jouduttiin lomauttamaan sekä irtisanomaan työntekijöitä laajasti. Ihmisten terveys oli uhattuna ja vaikutti silloin hyvin voimakkaasti talouteen ja työllisyyteen. Joillakin aloilla taas koronakriisi vaikutti menekkiin positiivisella tavalla. Esimerkiksi elintarvikealalla, tietotekniikka-alalla tai vaikkapa paperialalla riitti työtä, sillä kysyntä kyseisille tuotteille kasvoi voimakkaasti ihmisten jäädessä koteihin etätöihin ja kouluihin. Elintarvikeala on siinä mielessä kiitollinen ala, että ruokaa tarvitsee aina ja sillä on tärkeä merkitys kotimaiselle huoltovarmuudelle. Elintarvikealalla ollaan totuttu tiukkoihin hygieniamääräyksiin jo normaalioloissa, joten kriisin tuomat poikkeusjärjestelyt eivät ole vaikuttaneet niin radikaalisti toimintoihin ja ruoan tuottajat ovat pystyneet hienosti vastaamaan tuotantomääriin luotettavasti. Valion toimitusketju on toiminut todella hyvin koko kriisin ajan ja olemme pystyneet vastaamaan haasteisiin muuttamalla omia käytäntöjämme muuttuvissa olosuhteissa.

3 ORGANISAATION ESITTELY

3.1 Valio Oy

Valio on perustettu vuonna 1905. Se on suomalainen ruokatalo sekä meijeri. Valion tehtävänä on aikaansaada makuelämyksiä sekä hyvinvointia vastuullisesti. Valio tekee maukkaita maidosta ja monista muista aineksista tehtyjä tuotteita. Tarkoitus on tarjota iloa, vaihtelua sekä makunautintoja ruokapöytiin. Eläinten hyvinvoinnin varmistaminen, suomalaisten terveydestä huolehtiminen sekä se, että Suomessa saadaan myös tulevaisuudessa lähellä tuotettua ruokaa, ovat Valion keskeisimpiä toimia. Missio kuuluukin: ”Paremmän elämän palveluksessa”. Käytännössä tämä tarkoittaa lehmien hyvinvointia, ilmastonmuutoksen ehkäisyä sekä muovien vähentämistä. Konkreettiset teot maitoiloilta ruokapöytiin ovat yhtä kuin vastuullisuus. (Valio 2020.)

Valion omistaa osuuskuntien kautta 4700 suomalaista maidontuottajaa. Yritys maksaa koko toiminnasta saadun tuoton tiloille. Kaupassa valitessasi Valion tuotteen, voit varmistua siitä, että raha löytää tuottajalle saakka. (Valio 2020.)

Suomessa Valiolla on 12 eri paikkakunnalla tuotantolaitoksia. Lisäksi Venäjällä, Ruotsissa, Yhdysvalloissa, Virossa, sekä Kiinassa on Valion tytäryhtiöt. Valion tuotteet, joita myydään Suomessa, ovat aina tehty kotimaassa suomalaisesta maidosta. Liikevaihto oli vuonna 2018 1734 milj. euroa. Työntekijöinä Valiolla on n. 4000 erilaisten alojen ammattilaisia. Valion tuotteiden vienti vastaa n. neljänneistä koko Suomen elintarvikeviennistä. Valion elintarvikkeita vieetäänkin n. 60 eri maahan maailmanlaajuisesti. Vientiin sisältyy valmiiden kulu- tustuotteiden lisäksi teollisuudelle raaka-aineita: Maitojauheita esim. jäätelöihin, voita croissanteihin, lastenruokia ja suklaata. (Valio 2020.)

A.I Virtanen oli kemian nobelisti, jonka perintö voi vahvasti Valiolla. Virtanen johti Valion laboratoriota, jolloin yrityksen ohjenuoraksi vakiintui se, että ihmisen hyvinvointia pitäisi lisätä. Valiolla on 350 patenttia innovaatioihin maailmanlaajuisesti. Tästä hyvänä esimerkkinä on laktoositon maito, jonka Valio keksi sekä lanseerasi vuonna 2001. Tuotevalikoimaan kuuluu n. 100 erilaista tuotetta, kuten esimerkiksi piimiä, maitoja, juustoja, jogurtteja, jauheita sekä voita. Yli 100 uutuustuotetta lanseerataan joka vuosi. (Valio, yritystieto, 2020). Valion strategiaan sekä ydinosaamiseen kuuluu taito innovoida sekä kaupallistaa tuotteita erilaisiin kuluttajatarpeisiin eri toimintojen saumattomalla yhteistyöllä. Strategiana on hyödyntää tuotekehityksen, tutkimuksen, tuotannon, asiakasymmärryksen sekä kuluttajaymmärryksen tiivistä yhteistyömallia. Valion missiona onkin ”Paremmän elämän palveluksessa” ja visiona ”Maailman innovatiivisin maito- ja ruokatalo, jonka kannattavuus on alansa parhaimmista”. (Valio 2020.)

3.2 Valion arvot

“Code of conduct” -ohjeistus Valiolla sanelee sen, mikä on yrityksemme kulttuurissa toivottua ja sallittua. Tämä ohjeistus on valiolaisten eettinen ohjeistus, jonka mukaan toimimme niin tytäryhtiöissä kuin Suomessakin. Valion arvoina toimivat seuraavat kohdat:

- Vastuullisuus: Huolehditaan valiolaisista, omistajista, ympäristöstä, eläimistä sekä yhteiskunnasta. Kannetaan henkilökohtainen vastuu sekä ollaan tuloslähtöisiä.
- Yhteistyö: Autetaan toinen toistaan tekemään parasta mahdollista jälkeä ratkaisukeskeisesti.
- Asiakaskeskeisyys: Tarjotaan paras mahdollinen asiakaskokemus sekä ollaan mukana asiakkaiden elämässä.
- Uudistuminen: Ollaan avoimia muutokselle sekä toimitaan ketterästi.

(Valio 2020.)

Kuvassa 10 näette Valio Oy:n logon.

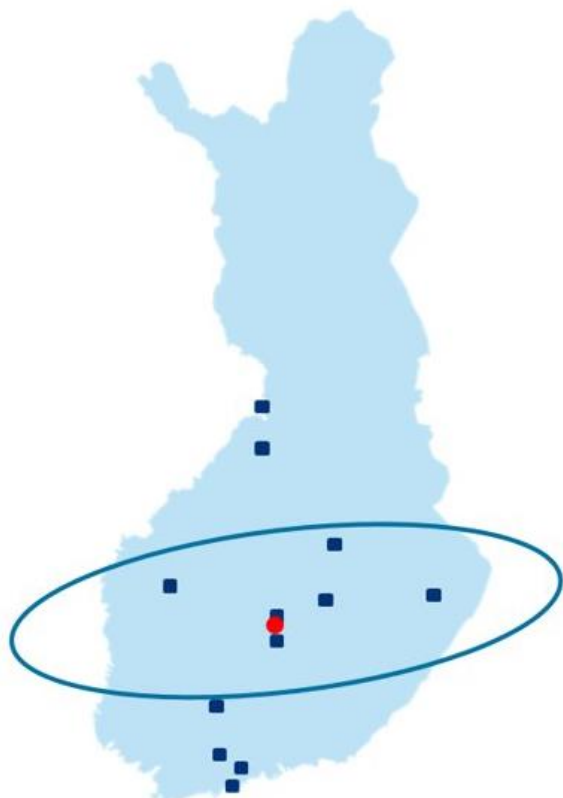


Kuva 10. Valio Oy logo (Valio Oy 2020)

3.3 Valio Oy Jyväskylä

Valio Oy:n Jyväskylän tuotantolaitoksessa ollaan keskitytty erikoismaitojen, piimien, maitojen sekä kermojen valmistukseen. Jyväskylän jakelu on vastuussa Valion valmistamien tuotteiden sekä useiden kymmenien jakeluyhteistyökumppanien tavaroiden jakamisesta keskisen-Suomen alueella, aina itärajalta länsirannikolle asti. Jyväskylän meijeri tuottaa ja toimittaa erikoismaitoja koko Suomen tarpeisiin. Ulkomaisista vientikohteista keskeisin on Ruotsi. Jyväskylän tuotantolaitos vastaanottaa n. 160 Milj. litraa maitoa vuodessa. Toimipaikalla on töissä n. 300 henkilöä eri tehtävissä, josta jakeluvaramon osuus on noin kolmannes. (Valio 2019.)

Kuvassa 11 esitetty karkeasti Jyväskylän Valion jakelualue.



Kuva 11. Jyväskylän Valion jakelualue (Valio Oy 2020)

Kuvassa 12 on Valio Jyväskylän tuotantolaitos ilmasta käsin kuvattuna.



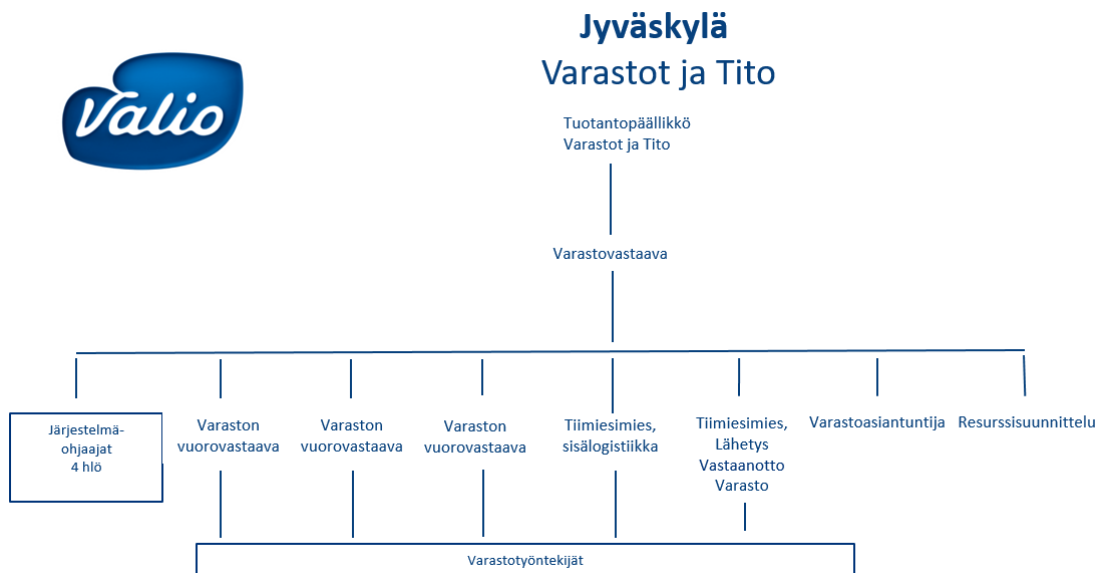
Kuva 12. Valio Oy Jyväskylä (Valio Oy 2017)

3.4 Organisaatiokaavio Valio Oy Jyväskylä jakeluvarasto

Alla on kuvattu organisaatiokaavio varaston osalta. Tehtaanjohtajan alaisuudessa toimii tuotantopäällikkö, jonka alaisuudessa taas varastovastaava, joka on lähin esimies järjestelmäohjaajille, vuorovastaaville, vuoro-ohjaajille, tiimiesimiehille, varastoasiantuntijalle sekä resurssisuunnittelulle.

Tiimiesimiehet sekä vuorovastaavat toimivat lähimpinä esimiehinä varastotyöntekijöille, jotka takaavat päivittäisellä työllään tuotantolaitoksen toiminnan muiden tärkeiden sidosryhmien ohella.

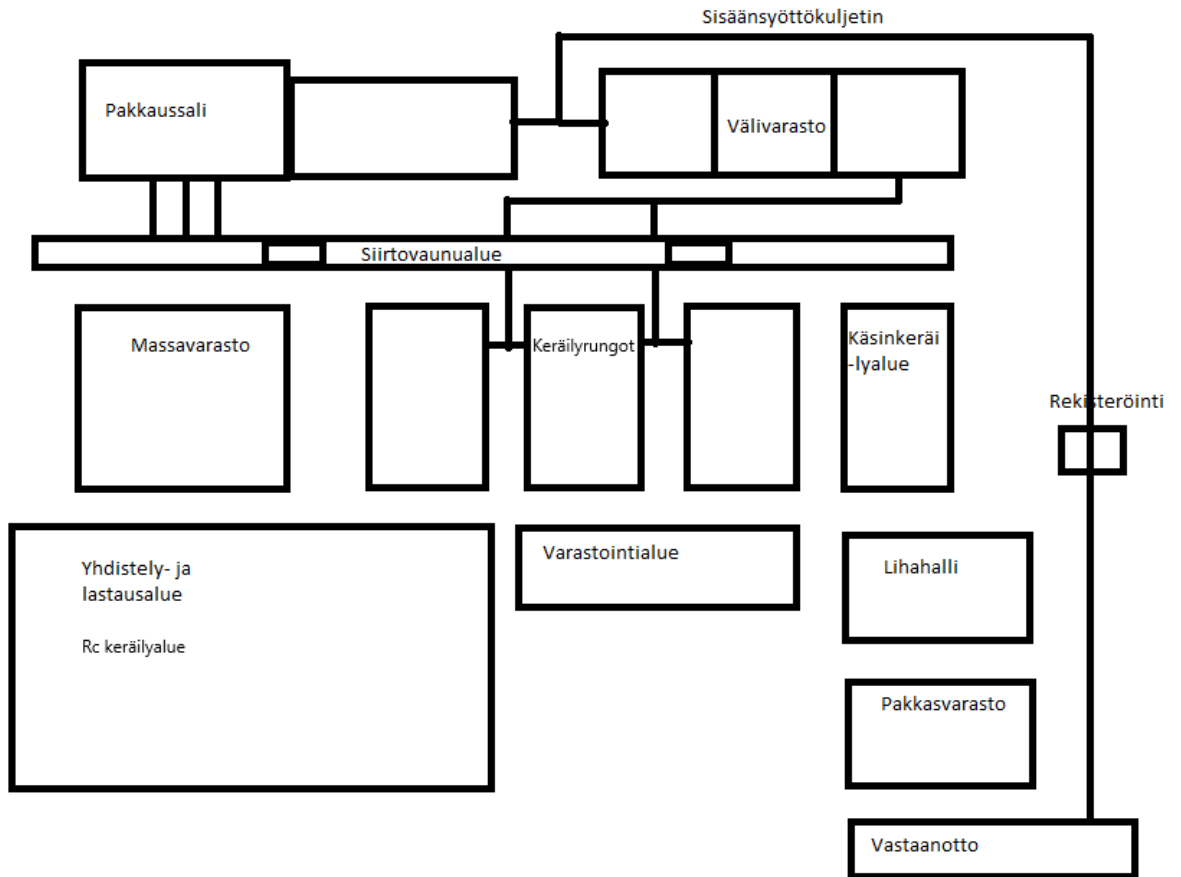
Alla olevassa kaaviossa 13 näkyy varaston organisaatiokaavio.



Kuva 13. Varaston organisaatiokaavio (Valio Oy 2020)

3.5 Varaston toiminta

Alla näette kuvassa 14 layoutin varastosta, joka helpottaa prosessien ymmärtämistä.



Kuva 14. Varaston layout

Valio Jyväskylän jakeluvareastossa on monia alueita, joissa keräillään sekä varastoidaan tuotteita. Eri alueita ovat muun muassa robottivarasto, käsinkeräilyalue, liyahalli, pakkasvarasto ja yhdistely- ja lastausalue.

Varastoon tulee tuotteita pakkaussalin kautta omaa tuotantoa sekä muista toimipaikoista vastaanoton kautta. Omaa tuotantoa menee välivaraston kautta kolmelle keräilyrungolle sekä siirtovaunujen kautta massavarastoon. Välivarastoa sekä keräilyrunkoa kutsutaan robottivarastoksi. Roboteilla kerätään ai-noastaan tuotteita, jotka ovat laatikoissa. Laatikoita on kahta eri kokoa, jotka varastoidaan laatikkopinoina. Isompia sinisiä laatikoita robottivarastoon mah-tuu 8 päällekkäin ja pienempiä valkoisia 24 laatikkoa päällekkäin. Yhteensä keräilyrungoilla sekä välivarastossa on 5000 pinopaikkaa.

Massavarastoon menevät oman tuotannon tuotteet ovat pakattu rullakoihin tai alusvaunuille, joihin mahtuu 8 isoa maitolaatikkoa. Yhteensä massaratoja varastossa on 61, joihin mahtuu paikasta riippuen 35 tai 48 alusvaunua tai rullakkoa. Kyseessä on läpivirtausvarasto, joka takaa sen, että tuotteet kerätään kuormiin leimajärjestyksessä. Toisinaan pakkausmäärät ovat niin isoja, että massaratojen tuotteita joudutaan tyhjentämään lattioille, jotta kaikki tuotteet saadaan mahtumaan varastoon. Rc keräilijän tehtävä on kerätä kaikki asiakkaan tilaamat rullakkotavarat kuormiin. Rc keräilijä kerää tuotteet puhekeräilylaitteella, joka kertoo mistä, mitä ja montako tuotetta kulloinkin tilaukseen halutaan. Keräilijä vastaa tietyin komennoin puhelilaitteelle ja kuittaa tavarat kerätyksi sekä vie ne oikeille oville.

Vastaanoton kautta tulevat tavarat syötetään rekisteröintipisteellä alusvaunuilla joko robotille tai lavoilla käsikeräilyalueelle ja lihahalliin, riippuen mikä on määritelty kunkin tuotteen keräilyalueeksi. Lisäksi meille tulee muista toimipaikoista rullakkotavaraa, jotka varastoidaan lattialle niille määrätyille alueille ja keräillään sitä kautta kuljetuksiin.

Valio jakaa myös yhteisjakelutuotteita, jotka toimitetaan pääasiassa lihahalliin, joista ne yhdistellään Valion jakelureittien kyytiin. Pakkasvarastoon varastoidaan loogisesti kaikki pakasteet, joita lähtee Valion jakelureiteille.

Järjestelmäohjaaja aikatauluttaa reittien keräämistä robottivarastossa. Jokaisella asiakkaalla on oma pudotusnumero sekä reittinumero. Jokaisella reitillä on määritelty oma myynnin päättymisaika, johon mennessä asiakkaat ovat tehneet tilauksensa sekä oma vapautusaikansa, jolloin reitti vapautetaan keräilyyn. Robotit keräävät tilaukset ja ne kulkeutuvat kuljettimia pitkin yhdistely- ja lastausalueelle, josta ne yhdistellään manuaalisesti oikeille lähtöoville lastaajien toimesta.

Käsinkeräilyalueella kerätään eri tuotteita kuin robottikeräilyssä. Suurin osa näistä tuotteista tulee muilta Valion toimipaikoilta ja ne ovat varastoitu kuormalavoille, joista niitä kerätään. Käsinkeräilyssä kerätään muun muassa kaikki juustot ja suurin osa rasvoista. Keräilyalueita määriteltäessä on huomioitava muun muassa pakkauksen materiaali, koko, muoto ja menekin määrä. Kaikki

käsinkeräily tapahtuu ääniohjatusti puhekeräilylaitteella. Keräilypaikat täytetään reservipaikoilta trukkipuskurin toimesta myös ääniohjatusti. Jokaiselle tuotteen ja keräilypaikalle on määritelty omat raja-arvonsa, jolloin täydennystehävä tulee automaattisesti trukkipuskurin puhelaitteeseen. Käsinkeräily kerää tilauksen laitteen ohjeiden mukaisesti alusvaunulle laatikoihin, rullakkoon tai lavalle ja toimittaa valmiin tilauksen varastointialueelle, joista reittien lastaajat sekä lastausjärjät toimittavat ne oikeille lähtöoville oikeaan aikaan.

Lastaajan tehtävänä on koota aikataulun mukaisesti jokaiselle reitille kaikki tavarat eri tavaravirroista. Tavarat täytyy järjestellä ovelle jakolenkin mukaiseen pudotusjärjestykseen, jotta kuski voi vetää tavarat auton kyytiin. Lastaajan on yhdisteltävä asiakaskohtaisesti muun muassa robotilta tulevat tavarat, rc tavarat, käsinkeräilyn sekä yhteisjakelutuotteiden tavarat. Jokaisesta reitistä muodostuu erillinen reittikartta, josta lastaaja näkee paljonko mitäkin tavaraa pitäisi olla.

3.6 Johtaminen varastossa

Johtamisrakenne varastossa on seuraavanlainen: Tuotantopäällikkö sekä varastovastaava antavat käskyt ja ohjeet varaston tiimiesimiehille, vuorovastaville, vuoro-ohjaajille, järjestelmäohjaajille sekä resurssisuunnittelijalle ja varastoasiantuntijalle.

Jokainen on omalla tahollaan päivittäin yhteydessä muihin sidosryhmiin talon sisälle sekä ulkopuolelle. Jokaiselle on määritelty omat vastualueensa, tosin välillä tehtävät menevät ristiin, mikä onkin hyvä asia, sillä toisinaan työtaakka saattaa kasvaa todella isoksi.

Varastossa on toimintaa 24/7, joten ohjaajia sekä esimiehiä on kolmessa vuorossa lähes päivittäin. Järjestelmäohjaajat vastaavat keräilyrobottien toiminnasta ja jakelureittien keräilyaikatauluista sekä ovat enemmän yhteydessä tuotannon ja pakkauksen puolelle. Vuorovastaavat ja vuoro-ohjaajat vastaavat muun muassa henkilöstön ohjauksesta, ongelmatilanteiden hoitamisesta varastossa sekä myös aikataulussa pysymisestä.

Päävastuu ohjeistuksien ja turvallisuusmääräyksien valvomisesta on tiimi-esimiehillä sekä vuorovastaavilla ja vuoro-ohjaajilla. He vastaavat pääosin ohjeistuksien jalkauttamisesta ns. kentälle ja valvovat niiden noudattamista. Toki kaikki osallistuvat ohjeiden noudattamisen valvontaan esimiehistä työntekijöihin saakka.

Korona-epidemian aikaan tulee paljon ohjeistuksia Valion pääkonttorilta, jotka jalkautetaan tehtaanjohtajan sekä HR- päällikön ohjeistamana eri osastoille. Valio noudattaa viranomaisohjeistuksia sekä luo omia ohjeistuksiaan, jotta kaikki kriittiset toiminnot pystyvät toimimaan poikkeusoloista huolimatta kunnialla.

3.7 Uusi normaali

Korona on pakottanut Valion miettimään vaihtoehtoisia toimintatapoja. Osa toimista on hyvinkin tarkkaan säädelyjä ja radikaaleja, joita myös puretaan sitä mukaa, kun epidemia hellittää otettaan ja riskit todetaan vähäisiksi.

Osa uusista toimintatavoista taas on tullut jäädäkseen. Muutokset ovat olleet radikaaleja verratessa ns. ”vanhaan normaaliin”, mutta kun ne ovat onnistuneesti jalkautettu kentälle ja todettu toimiviksi sekä kustannustehokkaiksi yms. ne jätetään pysyvästi Valion toimintamalliksi. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii hygieniaohjeistukset, joiden ansiosta henkilöstön poissaolot ovat laskeneet huomasti, sillä näillä toimilla vähennetään myös normaalien kausi-influenssien jylläämistä. Hygieniaohjeistuksista voidaan mainita muun muassa seuraavia: Kehotetaan pesemään käsiä useammin sekä käyttämään desinfiointiainetta. Pesupisteitä on lisätty, sekä saippuat ja desinfiointiaineet täydennetään päivittäin. Rajoitetaan ihmisten lukumäärää samoissa tiloissa/pöydissä. Pyritään olemaan samassa tilassa toisten ihmisen kanssa mahdollisimman vähän aikaa. Työtiloja on myös jaettu pleksilaseilla niin, että rajoitetaan tartuntoja. Tiloihin, joihin ei ole mahdollista järjestää pleksilasia ja joissa joutuu olemaan useampia henkilöitä työskentelemässä, ohjeistetaan pitämään kasvomaskeja. Kiinnitetään 2 metrin varoetäisyyteen huomiota niin hyvin kuin mahdollista. Yhteisiä työpisteitä puhdistetaan monta kertaa päivässä.

Uusi normaali pitää sisällään ohjeistuksia jotka ovat voimassa pysyvästi:

- nollatoleranssi töihin tuloon sairaana
- korostunut hygieniahjeistus, etenkin toimistotöissä
- kättelykielto
- hyödynnetään virtuaalista työskentelyä matkustamisen sijaan

Jotkin ohjeistukset ovat voimassa toistaiseksi:

- tehostettu siivous
- kriisijohtamismalli ja viestintä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi käytössä
- turvavälit koko ketjussa
- tehtailla työskentely- ruokailu ja taukotilojen erityisjärjestelyt
- vierailut tehtailla kielletty

Lisäksi joitakin rajoituksia on jo purettu sekä tullaan purkamaan tarvittaessa sekä seurataan viranomaisien ja asiakkaiden suosituksia tiettyjen säännöksiensä kohdalla. Näistä joitakin esimerkkejä ovat:

- kriittiset asiakaskäynnit sekä kokoontumiset
- välttämätön matkustaminen
- kriittiset huolto- ja asennuskäynnit tehtailla ja varastoissa
- toiminnan kannalta kriittiset kokoontumiset
- etätyöskentelyohjeistus
- ennakoiva altistuneiden kartoitus ja työnantajan määräämät karanteenit
- kasvomaskien käyttö
- tapahtumat, maistatukset sekä messut

(Valio 2020.)

Kriisin vaiheet on jaettu eri tasoihin, joita on neljä. Jokaisella tasolla on omat kriteerit, jotka vaikuttavat tason toimintamalleihin.

Korkean tason kriteerit:

- epidemia leviää kaikkialla maassa
- valmiuslain asetukset käytössä
- viranomaiset rajoittavat liikkumista ja kokoontumisia tiukasti
- kohtaamiset minimoitu yhteiskunnassa. Esim. Koulut suljettu, harrastukset peruttu, ravintolat suljettu
- rajat suljettu

Korkean tason toimintamallit:

- kriisijohtaminen 7 päivää viikossa
- turvavälit koko ketjussa käytössä, myös etätyöskentely käytössä kaikkialla missä pystyy toteuttamaan
- ennakoiva testaus, jäljitys, eristys
- työskentelytilojen hajauttaminen ja erikoisjärjestelyt ruokalassa sekä taukokuoneissa maksimoitu
- ulkopuoliset Valion tiloissa, kokoontumiset, matkustaminen, asiakaskäynnit, messut, tapahtumat sekä maistatukset kielletty
- kasvomaskien käyttö lähikontaktitilanteissa
- tiimien virkistyspäivät ja vapaamuotoinen kokoontuminen kielletty tartuntojen minimoimiseksi

Keskitason kriteerit:

- tartuttavuusluku maan sisällä hallinnassa
- epidemia leviää edelleen maan sisällä, mutta hitaasti ja keskittyen tiettyille alueille
- viranomaiset rajoittavat kohtaamisia ja ohjeistavat pitämään etäisyyttä muihin ihmisiin
- rajat osittain auki

Keskitason toimintamallit:

- kriisiryhmät 3 kertaa viikossa, Tieto 7 päivää viikossa
- turvavälit koko ketjussa käytössä, myös etätyöskentely käytössä kaikkialla missä pystyy toteuttamaan

- ennakoiva testaus, jäljitys, eristys
- työskentelytilojen hajauttaminen ja erikoisjärjestelyt ruokalassa sekä taukokuoneissa maksimoitu
- ulkopuoliset Valion tiloissa, vain kriittiset käynnit sallittu. Kokoontumiset, matkustaminen, asiakaskäynnit hyväksytään rajoitetusti. Messut, tapahtumat sekä maistatukset kielletty
- kasvomaskien käyttö lähikontaktitilanteissa alueellisesti arvioiden
- tiimien virkistyspäivät ja vapaamuotoinen kokoontuminen kielletty tartuntojen minimoimiseksi

Kevyen tason kriteerit:

- tartuntaketjut maan sisällä hallinnassa
- yhteiskunta avattu ja rajoitukset pääosin poistettu
- rajat avattu matkustamiselle
- riskiryhmiä kehoitetaan varovaisuuteen

Kevyen tason toimintamallit:

- kriisiryhmät 1 kerta viikossa, Tito 1-3 kertaa viikossa
- turvavälit koko ketjussa käytössä, myös etätyöskentelystä paluu hallitusti toimistoille
- ennakoiva testaus, jäljitys ja eristys viranomaisten ohjeiden mukaan
- työskentelytilojen hajauttaminen ja erikoisjärjestelyt ruokalassa sekä taukokuoneissa osittain käytössä
- ulkopuoliset Valion tiloissa, vain kriittiset käynnit sallittu. Kokoontumiset, matkustaminen, asiakaskäynnit, messut, tapahtumat sekä maistatukset hyväksytään rajoitetusti
- kasvomaskien käyttö ei pakollista
- tiimien virkistyspäivät ja vapaamuotoinen kokoontuminen sallittu erityisohjeistuksin

Rajoitteiden poisto käytöstä:

- rokote tai lääkitys saatavilla tai laumasuoja saavutettu
- viranomaiset poistavat suositukset etäisyyksistä ja rajoitteista täysin
- tilanne rauhallinen, WHO ei luokittele tilannetta pandemiaksi

Rajoitteiden poisto käytöstä, toimintamallit:

- toimintamallit perustuvat rokotteen tai lääkkeen olemassaoloon sekä alueelliseen arviointiin ja Suomen hallituksen linjauksiin

(Valio 2020.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET, VALIO JYVÄSKYLÄ VARASTO

Empiirinen tutkimus tehtiin Valio Jyväskylän jakeluvarastossa lokakuussa 2020. Alla on kerrottu kyselyn toteutuksesta sekä tuloksista.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Alla ovat kyselyt 1. ja 2. joiden avulla toteutettiin empiirinen tutkimus. Kyselyt olivat A4 kokoisella paperilla molemmin puolin, joihin vastasi varaston työntekijöitä varaston eri tiimeistä. Vastaajille oli kirjoitettu kirjalliset ohjeet, että he vastaisivat lomakkeen molempien puolien kysymyksiin. Vastaajia oli yhteensä 14, jotka kaikki täyttivät lomakkeen molemmat puolet.

Vastaajat vastasivat kyselyihin anonymisti ja laittoivat täytetyn lapun suljettuun laatikkoon, joka tyhjennettiin vasta kun kaikki olivat laittaneet vastauslomakkeensa sinne.

Vastaajia pyydettiin vastaamaan kuhunkin kohtaan laittamalla numero 1-5, riippuen mitä mieltä he olivat asiasta. Osassa kysymyksiä oli myös mahdollista antaa kirjallista palautetta. Vastausasteikolla 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä.

Kysely 1. Tässä kyselyssä tutkitaan Koronaan (Covid-19) liittyvää johtamista Jyväskylän Valion jakeluvarastossa. Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-5.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

- **Ohjeistukset poikkeusaikana ovat olleet selkeitä? ___**
- **Ohjeistus poikkeusaikana on ollut riittävää? ___**
- **Uudet ohjeistukset ovat olleet tarpeellisia? ___**
- **Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut selkeää? ___**
- **Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut riittävää? ___**
- **Koen olevani tärkeä lenkki Suomen huoltovarmuuden takaamiseksi? ___**
- **On hyvä asia, että osa Korona-epidemian myötä tulleista ohjeistuksista jäävät voimaan, kun palataan ns. normaaliin arkeen? Miksi? Mikä ohjeistus? ___**

- **Noudatan töissä työpaikan ohjeistuksia? ___**
- **Esimiehet/ohjaajat ovat yhdenmukaisia valvoessaan ohjeistuksia? ___**
- **Esimiesten/ohjaajien täytyy pitää yhdenmukaisempi vaatimustaso valvoessaan ohjeistuksia? ___**
- **Vapaa palaute johtamiseen liittyen poikkeustilanteessa? ___**

Kysely 2. Tässä kyselyssä tutkitaan johtamista yleisesti normaalioloissa Jyväskylän Valion jakeluvarastossa. Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-5.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

- Johtaminen toimii hyvin normaalioloissa? ___
- Saan esimiehiltä/ohjaajilta tarpeeksi palautetta? ___
- Tiedonkulku varastossa toimii hyvin? Kehitettävää? ___

- Saan tarvittaessa ohjausta työtehtäviin liittyen? ___
- Esimiehet/ohjaajat ovat tasapuolisia työntekijöitä kohtaan? ___
- Koen, että esimiehet/ohjaajat ovat vaativia työtehtävien suhteen? ___
- Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteen sattuessa? ___
- Esimiehiä/ohjaajia on helppo lähestyä? ___
- Ongelmanratkaisu sujuu hyvin esimiesten/ohjaajien taholta? ___
- Minulla on luotto siihen, että puutteelliset asiat korjataan /epäkohtiin puututaan tarpeeksi ripeästi? Huomioita? ___

- Vapaa palaute johtamiseen liittyen normaalitilanteessa/miten kehittäisin johtamistapoja? ___

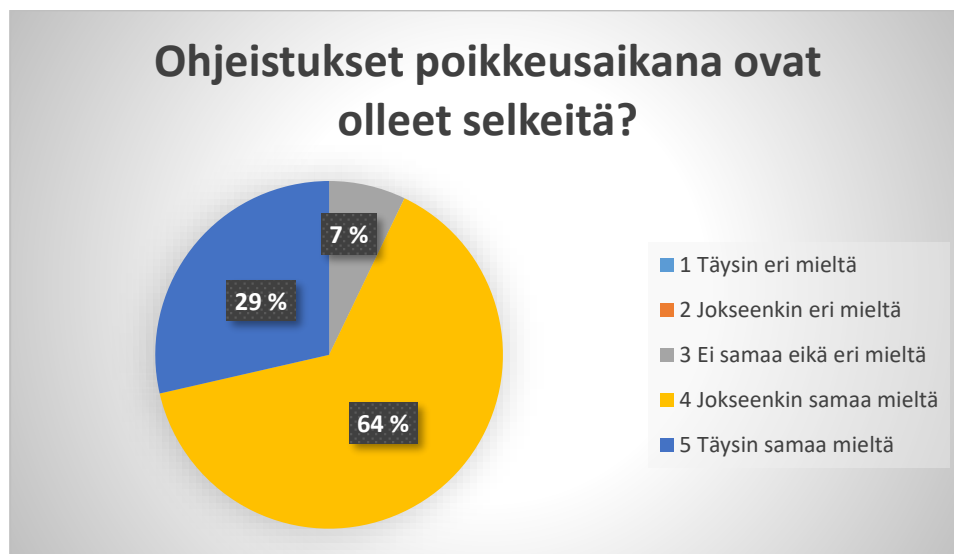
4.2 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 14 työntekijää varaston eri tiimeistä. Vastaukset eivät edusta koko varaston henkilökunnan näkemystä, vaan antavat suuntaviivoja työntekijöiden ajatuksista. Kyselyn tuloksissa oli hajontaa, jos vertailtiin poikkeusajan johtamista sekä normaaliajan johtamista.

Johtaminen poikkeusoloissa

Pääsääntöisesti Valion Jyväskylän jakeluvarastossa ollaan onnistuttu poikkeusajan johtamisessa hyvin. Tämä näkyy erityisen hyvin vastauksissa: Ohjeistukset poikkeusaikana ovat olleet selkeitä? (ka. 4,2), Ohjeistus poikkeusaikana on ollut riittävää? (ka. 4,4), Uudet ohjeistukset ovat olleet tarpeellisia? (ka. 4,4), Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut riittävää? (ka. 4,1).

Alla kuvattuna kaavio kuvassa 15. Ohjeistukset poikkeusaikana ovat olleet selkeitä?



Kuva 15. Ohjeistukset poikkeusaikana ovat olleet selkeitä?

Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut riittävää? Tästä kysymyksestä tuloksia kuvassa 16 alapuolella.

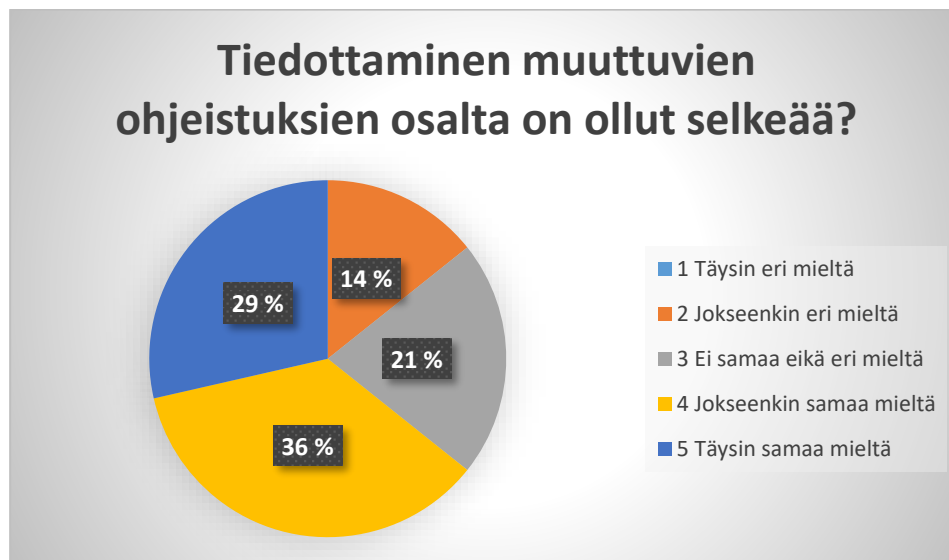


Kuva 16. Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut riittävää?

Lisäksi poikkeusajan johtamiseen liittyen nousi voimakkaasti esille, että työntekijät noudattavat hyvin laadittuja ohjeistuksia: Noudatan töissä työpaikan ohjeistuksia? (ka. 4,4) Toisaalta voimakkaasti koettiin, etteivät kaikki vaadi yhtä vahvasti ohjeiden noudattamista: Esimiesten/ohjaajien täytyy pitää yhdenmukaisempi vaatimustaso valvoessaan ohjeistuksia? (ka.4,2) Tämä tulee esille vastauksissa myös yhdenmukaisessa ohjeistuksien valvomisessa: Esimiehet/ohjaajat ovat yhdenmukaisia valvoessaan ohjeistuksia? (ka. 3,8).

Joillakin osa-alueilla on varaa petrata, mutta kuitenkin ollaan onnistuttu melko hyvällä tasolla. Tällainen esimerkki on muun muassa: Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut selkeää? (ka. 3,8).

Kuvassa 17 kuvattu: Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut selkeää?



Kuva 17. Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut selkeää?

On myös huomionarvoista sekä ilahduttavaa huomata, että työntekijät kokevat jokapäiväisen työnsä olevan yhteiskunnallisesti merkittävässä asemassa:

Koen olevani tärkeä lenkki Suomen huoltovarmuuden takaamiseksi? (ka. 3,3).

Vastaajat kokivat, että joitakin positiivisia asioita on noussut esille koronan tuoman poikkeusajan johdosta: On hyvä asia, että osa Korona-epidemian myötä tulleista ohjeistuksista jäävät voimaan, kun palataan ns. normaaliin arkeen? Miksi? Mikä ohjeistus? (ka.3,3). Tässä joitakin poimintoja vastauksista: *"Ohjeistus, joka rajoittaa taukokuoneen henkilömäärää voisi olla hyvä voimaan jäävä ohjeistus koronan jälkeenkin."*, *"Elintarvikealalla erityisesti esim. käsihygienian korostaminen on mielestäni tärkeää myös korona-ajan jälkeen."*, *"Ohjeistus siitä, että kipeänä ei tulla töihin."* Nämä ovat todella hyviä huomioita, jotka jäävät voimaan, kun korona-aika loppuu.

Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa palautetta: Vapaa palaute johtamiseen liittyen poikkeustilanteessa? Saatu palaute on positiivista. Tässä muutama poiminto vastauksista: *"Johtaminen ja viestintä poikkeustilanteeseen liittyen on ollut selkeää."*, *"Mielestäni korona-ajan johtaminen on ollut selkeää ja riittävää."*, *"Poikkeustilanteen ohjeet ovat olleet selkeitä."*, *"Kaikki on sujunut johtamisen puolesta mallikkaasti."*

Vastauksista voimme vetää johtopäätöksen, että johtaminen poikkeustilanteissa on onnistunut hyvin Valio Jyväskylän jakeluvarastolla. Tilanne on vaatinut kaikilta opettelua, mutta Valiolaisella yhteishengellä olemme pystyneet turvaamaan yhteiskunnallisesti tärkeän toiminnan jatkumisen hyvällä tasolla.

Johtaminen normaalioloissa.

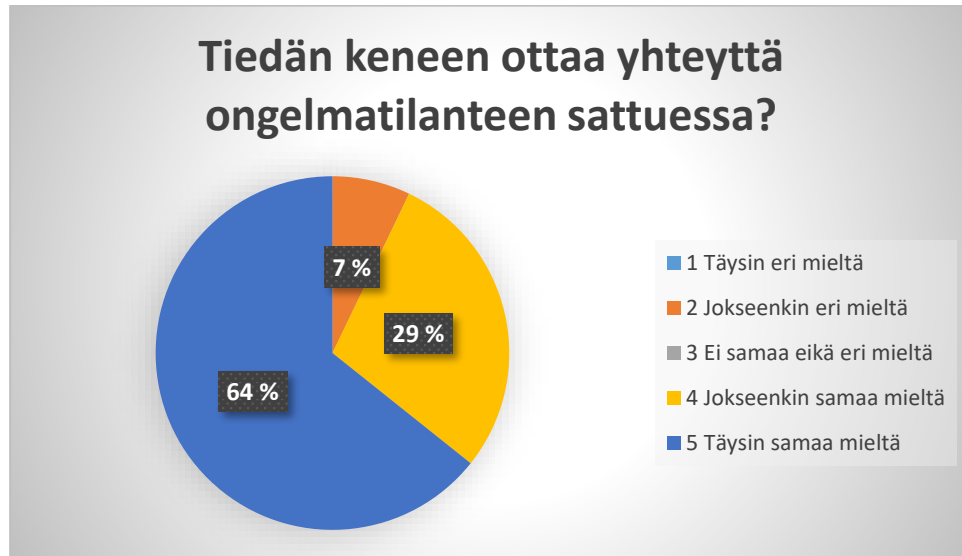
Tässä osiossa kyselyä tuli enemmän hajontaa ja vastausten keskiarvo tippui jonkin verran. Toki normaaliolojen johtamisessakin on omat hyvät asiansa, kuten esimerkiksi: Saan tarvittaessa ohjausta työtehtäviin liittyen? (ka. 4,5) Edellä mainitusta kysymyksestä saatiin vastaajien keskuudessa ainoastaan 4 tai 5 vastaukseksi, josta voidaan päätellä ko. asioiden kanssa ollaan onnistuttu hyvin. Sekä Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteen sattuessa? (ka. 4,5). Lisäksi oli mahtavaa huomata, että kysymys: Esimiehiä/ohjaajia on helppo lähestyä? (ka. 4,1), sai korkeat pisteet. Helppo lähestyttävyyys ei aina ole itsestäänselvyys, kun ihmisiä on paljon ja hyvin monenlaisista lähtökohdista. Tämä on merkki siitä, että olemme ainakin osittain onnistuneet jokapäiväisessä johtamisessa.

Kuten kuvasta 18 alapuolella näkyy, olemme onnistuneet hyvin: Saan tarvittaessa ohjausta työtehtäviin liittyen?



Kuva 18. Saan tarvittaessa ohjausta työtehtäviin liittyen?

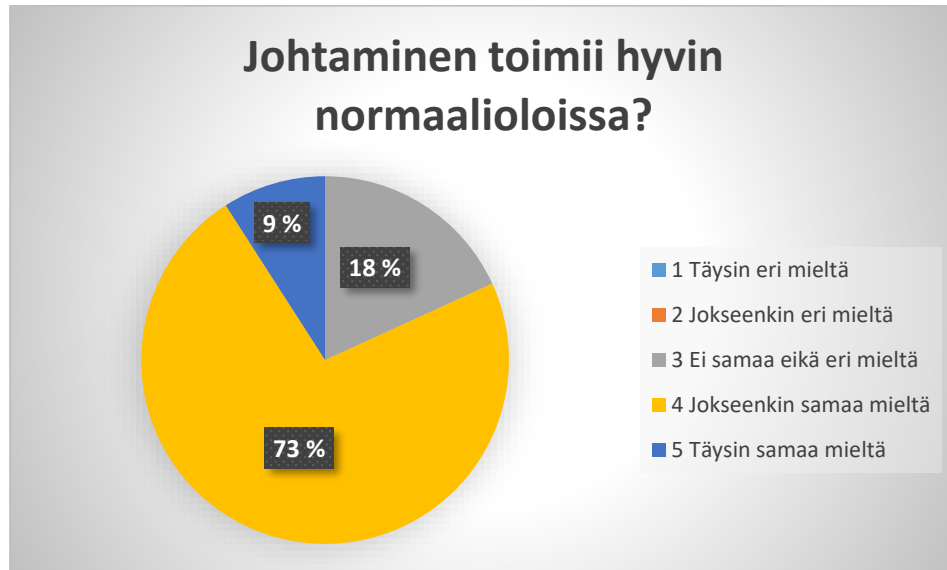
Kuvassa 19 kuvattu: Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteen sattuessa?



Kuva 19. Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteen sattuessa?

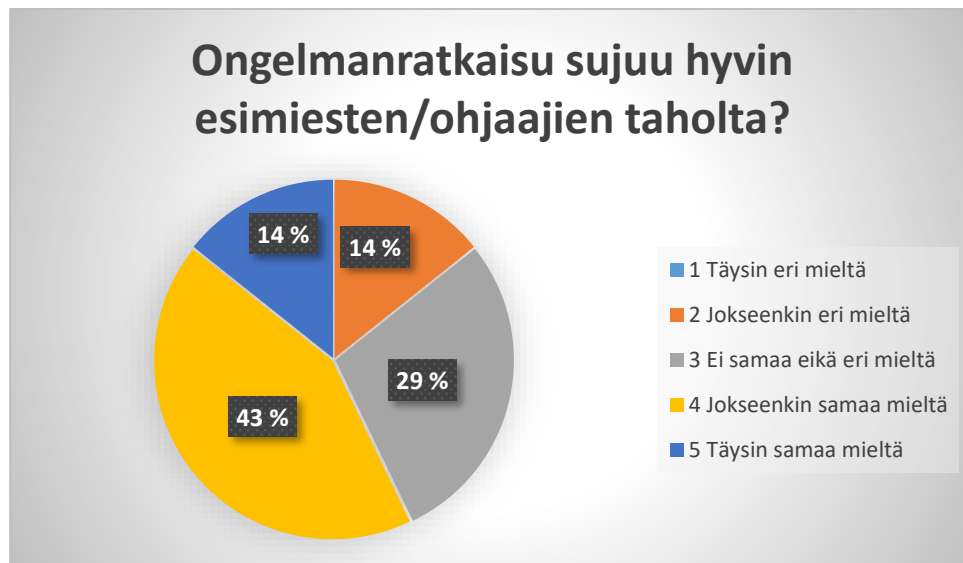
Lisäksi hyvällä tasolla normaaliajan johtamiseen liittyen ovat seuraavat kohdat, joissa on tosin aina parantamisen varaa: Johtaminen toimii hyvin normaalioloissa? (ka. 3,7), Koen, että esimiehet/ohjaajat ovat vaativia työtehtävien suhteen? (ka. 3,6), Ongelmanratkaisu sujuu hyvin esimiesten/ohjaajien taholta? (ka. 3,6), Minulla on luotto siihen, että puutteelliset asiat korjataan /epäkohtiin puututaan tarpeeksi ripeästi? Huomioita? (ka. 3,6). Viimeisimpään kohtaan liittyen muutama vapaa palaute, joissa on huomattavaa hajontaa: *"Epäkohtiin on puututtu tarpeeksi ripeästi."*, *"Välillä asiaan puututaan ripeästi välillä ei."*, *"Välittömästi hoidettavat asiat lykätään välillä tuntien päähän."*, *"Riippuu asiasta ja henkilöstä."*

Kuvassa 20 nähdään johtamisen toimivan hyvin normaalioloissa. Johtaminen toimii hyvin normaalioloissa?



Kuva 20. Johtaminen toimii hyvin normaalioloissa?

Kuvassa 21 alla, nähdään: Ongelmanratkaisu sujuu hyvin esimiesten/ohjaajien taholta?



Kuva 21. Ongelmanratkaisu sujuu hyvin esimiesten/ohjaajien taholta?

Eniten parantamista kaivataan seuraaviin kohtiin: Saan esimiehiltä/ohjaajilta tarpeeksi palautetta? (ka. 2,8), Esimiehet/ohjaajat ovat tasapuolisia työntekijöitä kohtaan? (ka. 2,9), Tiedonkulku varastossa toimii hyvin? Kehitettävää? (ka. 2,8). Tässä hieman vapaata palautetta varaston työntekijöiltä: *”Tieto ei kulje esimiesten ja työntekijöiden välillä riittävän hyvin.”*, *”Joskus tiedonkulku epäselvää.”*, *”Negatiiviset asiat muistetaan kyllä kertoa, mutta ei hyviä. Myös-*

kään oleellisia asioita esim. työtehtävän muutos, oppilas mukana jne. unohdetaan kertoa.”. Myös kehitysideoita on annettu, kuten esimerkiksi: ”Varaston ti-loissa sijaitsee useita ohjeistus-televisioita. Miksi näitä ei päivitetä ja käytetä hyväksi tiedottamisessa?”.

Lisäksi annettiin mahdollisuus antaa vapaata palautetta johtamiseen liittyen ja sen kehittämiseen. Tässä muutama poiminto: Vapaa palaute johtamiseen liittyen normaalitilanteessa/miten kehittäisin johtamistapoja? ”Tiedottamista esim. vuorojen alussa mm. uusista ohjeista tai muutoksista.”, ”Mielestäni huomiota tulisi kiinnittää palautteen rakentavaan antamiseen ja kommunikointiin esimiesten/ ohjaajien ja muun henkilöstön välillä.”, ”Kun työ jakautuu tasapuolisesti, uskon, että motivaatio tehdä töitä tehokkaasti pysyy hyvällä tasolla.”, ”Positiivisen palautteen lisäämistä. On todella monta työntekijää, jotka tekevät työvuoronsa aikana paljon enemmän kuin vaadittaisiin ja vieläpä odottamatta minkäänlaisia kehuja tai palautteita.”.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Koronasta, niin kuin yleensä muistakin kriiseistä seuraa jotain hyvääkin. Tällä kertaa hyvää on joidenkin vanhojen toimintamallien päivitys tehokkaammaksi. Uusien toimintamallien laatiminen ei ole ollut helppoa, ottaen huomioon jatkuvan informaatiotulvan niin viranomaistaholta kuin eri medioistakin. Helppoa ei myöskään ole ollut ohjeistuksien jalkauttaminen, vaan se on vaatinut pitkäjänteistä ja määrätietoista johtamista sekä esimerkin näyttämistä. Kriisin vallitessa on myös helpompi ns. myydä uudet toimintatavat työntekijöille, eikä synny niin suurta muutosvastarintaa kuin ehkä normaaliolojen vallitessa. Korona ei ole mennyt vielä ohi ja jatkuva lähiesimiestyö jatkuu työpaikalla.

”Älä koskaan hukkaa hyvää kriisiä”- Winston Churchill.

Tutkimustuloksia hieman lisää avatakseni, alle on kerätty joitain poimintoja. Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut selkeää? (ka. 3,8) Osaltaan tämä voi johtua tiuhaan tahtiin vaihtuvista ohjeistuksista, varsinkin korona-epidemian alkuvaiheessa. Tuli uusia ohjeita lähes päivittäin sekä vanhoja ohjeistuksia päivitettiin suositusten mukaisiksi. On ymmärrettävää, että

pasmat menevät sekaisin informaatiotulvasta niin esimies-, kuin työntekijätasollakin.

Esimiehet/ohjaajat ovat yhdenmukaisia valvoessaan ohjeistuksia? (ka. 3,8). Esimiehissä sekä ohjaajissa esiintyy saman lailla eri piirteitä kuin väestössä yleisestikin. Toiset ponnistelevat johdonmukaisemmin sekä tarkemmin yhteisesti asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Asian laidan ei pitäisi olla näin vaan kaikkien pitäisi vetää niin sanotusti yhtä köyttä ja jaksaa päämäärätietoisesti toimia asetettujen ohjeistuksien vaatimalla tavalla.

Koen olevani tärkeä lenkki Suomen huoltovarmuuden takaamiseksi? (ka. 3,3). Välttämättä kaikki eivät koe, että heidän jokapäiväinen työnsä esimerkiksi maiutorullakoita vetäessä olisi yhteiskunnallisesti kovin merkittävää. Päinvastoin, juuri ruohonjuuritason toiminta on ehkä se tärkein elementti huoltovarmuuden takaamiseksi. Tätä ei ole kovinkaan paljoa työpaikalla korostettu, mutta kiitos huoltovarmuuden takaamisesta kuuluu kaikille Valiolaisille sekä koko toimitusketjulle.

Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteen sattuessa? (ka. 4,5). Keskiarvo on tässäkin hyvä, mutta vastauksissa oli pientä hajontaa. Esimiesten, ohjaajien sekä asiantuntijoiden työnkuviissa on luonnollisesti eroavaisuuksia, joten aivan kaikki eivät osaa vastata jokaiseen kysymykseen mitä vastaan tulee. Joidenkin työntekijöiden keskuudessa esiintyy ajattelumalli, että pitäisihän sinun tietää, kun olet tietokoneella tms.

Johtaminen toimii hyvin normaalioloissa? (ka. 3,7), Koen, että esimiehet/ohjaajat ovat vaativia työtehtävien suhteen? (ka. 3,6), Ongelmanratkaisu sujuu hyvin esimiesten/ohjaajien taholta? (ka. 3,6), Minulla on luotto siihen, että puutteelliset asiat korjataan /epäkohtiin puututaan tarpeeksi ripeästi? Huomioita? (ka. 3,6). Viimeisimpään kohtaan liittyen muutama vapaa palaute, joissa on huomattavaa hajontaa: ”*Epäkohtiin on puututtu tarpeeksi ripeästi.*”, ”*Välillä asiaan puututaan ripeästi välillä ei.*”, ”*Välittömästi hoidettavat asiat lykätään välillä tuntien päähän.*”, ”*Riippuu asiasta ja henkilöstä.*”. Näistä palautteista voidaan päätellä, että ihmiset kokevat erilaiset asiat eri tavalla. Joidenkin mielestä välitöntä puuttumista vaativa asia ei olekaan toisen mielestä niin akuutti ja päinvastoin. Toisaalta asioihin puuttuminen voi viivästyä myös sen takia,

että varsin usein esimiesten sekä ohjaajien työ on todella hektistä, jolloin on priorisoitava asioita. Tässäkin asiassa voitaisiin lisätä kommunikaatiota, jolloin epäkohdan kanssa kamppailevat henkilöt tietävät, että epäkohtaan puututaan kyllä, mutta hieman erilaisella aikataululla.

Saan esimiehiltä/ohjaajilta tarpeeksi palautetta? (ka. 2,8), tähän ollaan pyritty kiinnittämään huomioita. Kehityskeskusteluissa tulee usein esille, että nimenomaan positiivista palautetta kaivataan lisää. Esimiehet/ohjaajat ovat tasa-puolisia työntekijöitä kohtaan? (ka. 2,9), tässä paistaa läpi, etteivät kaikki työntekijät koe olevansa tasa-arvoisessa asemassa työpaikalla. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että talossa on paljon niin sanottuja moniosajia, joita usein siirrellään työtehtävästä toiseen samankin työpäivän aikana. Henkilöillä, joilla ei ole niin montaa hallittua osa-aluetta ei niin usein siirrellä toisiin työtehtäviin. Tiedonkulku varastossa toimii hyvin? Kehitettävää? (ka. 2,8), tämä kyseinen kohta on ollut kehityskohteenä kauan ja siinä ollaan edistytty, mutta vielä on paljon työtä edessä. Tässä hieman vapaata palautetta varaston työntekijöiltä: *”Tieto ei kulje esimiesten ja työntekijöiden välillä riittävän hyvin.”*, *”Joskus tiedonkulku epäselvää.”*, *”Negatiiviset asiat muistetaan kyllä kertoa, mutta ei hyviä. Myöskään oleellisia asioita esim. työtehtävän muutos, oppilas mukana jne. unohtetaan kertoa.”*. Myös kehitysideoita on annettu, kuten esimerkiksi: *”Varaston tiloissa sijaitsee useita ohjeistus-televisioita. Miksi näitä ei päivitetä ja käytetä hyväksi tiedottamisessa?”*. Näitä ollaankin käytetty informaation esittämiseen, mutta on totta, että niiden päivittämisessä saattaa mennä pitkäänkin aika. Tapa on tehokas tapa viestiä uusia ja vähän vanhempiakin ohjeistuksia varastoon. Osasyllisenä tähän on varmastikin se, että kenellekään ei ole määritelty tehtäväksi päivittää inforuutuja. Jos joku henkilö aina tietyssä asemassa/vuorossa hoitaa asian rutiininomaisesti, niin homma takuulla toimisi.

Kaiken kaikkiaan, johtaminen Jyväskylän Valion jakeluvarastossa on normaaliaikaankin melko hyvää. Kehityskohteita toki löytyy ja niin pitääkin, sillä kehitys loppuu tyytyväisyyteen. Pyrimme kaikki toimillamme luomaan paremman työpaikan jokaiselle Valiolaiselle työntekijälle. Koitamme ottaa inhimillisesti huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toteuttaa niitä mahdollisuuksien mukaan.

Empiirisessä tutkimuksessa nousi esille samoja asioita kuin mitä mielekäs työ- kyselyissä, kehityskeskusteluissa sekä kentältä saaduista palautteista. Tiedonkulkua täytyy pystyä kehittämään parempaan suuntaan. Tätä täytyy vain jaksaa rummuttaa kaikille, sillä työskentelemme eri työpisteissä sekä työvuoroissa, jolloin tiedonkulku vaikeutuu huomattavasti, kun esimerkiksi joku unoh- taa mainita jonkun asian ja asia kertaantuu kentällä. Palautteenantoa täytyy kehittää kaikkien osalta. Varsinkin positiivisen palautteen lisääminen olisi en- siarvoisen tärkeää. Jokainen pystyy vaikuttamaan tähän, lisäämällä vaikka muutaman tsemppaavan kommentin joka päivä työskentelyynsä. Lisäksi on kiinnitettävä huomioita tasapuoliseen kohteluun työyhteisössä. Kaikilla tulee olla tasapuolisesti kohdeltu olo töissä.

6 POHDINTO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johtamisen merkitystä poikkeustilan- teessa. Empiirisessä tutkimuksessa tutkittiin Valio Jyväskylän jakeluvaraston johtamisen tilaa niin sanottuna normaalina aikana sekä poikkeusaikana.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että poikkeusajan johtaminen on pääpiirteissään hy- vällä tasolla jakeluvarastossa. Kehitysideoita on myös esitetty, miten voitaisiin edelleen parantaa sekä jatkokehittää toimintatapoja. Tutkimuksen toisessa osiossa, jossa kysyttiin normaaliajan johtamiseen liittyviä kysymyksiä, tuli ilmi enemmän hajontaa vastauksissa. Löytyi selkeitä osa-alueita, joilla täytyy pa- rantaa johtamista.

Työtä tehdessä on opittu, kuinka moni asia vaikuttaa johtamiseen. Johtaminen on hyvin laaja käsite, joista mistä tahansa aihealueesta olisi paljon kirjoitetta- vaa jo itsessään. Kriisejä on olemassa hyvin monenlaisia. Covid-19 on tullut järkytyksenä kaikille ihmisille ja sillä on ollut valtavat vaikutukset elinkeinoon ja talouteen. Uudessa poikkeustilanteessa korostuu johtamisen tärkeys ja sel- keys. On oltava johdonmukainen ja määrätietoinen, jotta onnistutaan luomaan puitteet onnistumiselle.

Empiirisen tutkimuksen toteutuksessa onnistuttiin hyvin ja saatiin haluttu määrä vastauksia. Odotettiin paljon vapaata palautetta sekä kehitysideoita, joita saatiinkin melko monelta vastaajalta. Toisaalta kohdissa, joissa oli paljon

hajontaa, olisi toivonut olevan enemmän perusteluja, miksi näin, jos vastauksena on alhainen luku. Varsinkin kun käsiteltiin normaaliajan johtamista.

Kriisi tuo mukanaan omat haasteensa ja niihin ollaan hyvin onnistuttu Valiolla vastaamaan. Kriisi on tuonut paljon myös uusia toimintamalleja, joita jätetään voimaan myös, kun tilanne toivottavasti jossain vaiheessa rauhoittuu koronan suhteen.

Empiirisen kyselytutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavana, sillä vastaajia oli useasta varaston eri tiimistä. Tutkimus haluttiin järjestää pienellä otannalla, sillä tällä tavoin toimintamalli ja tulosten analysointi pysyvät nopeampina eli koko prosessi on ”ketterämpi”. Toisaalta vastaajien pienestä lukumäärästä johtuen, ei voida puhua tutkimuksen absoluuttisesta paikkansapitävyydestä.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää, kun kehitetään varaston johtamiskäytäntöjä. Saatiin hyviä suoria kehitysideoita sekä kehityskohteita.

Jatkotutkimusaiheena voitaisiin pitää normaaliajan johtamiseen liittyvää hajontaa, sekä syventää aihealuetta muun muassa kysymällä useampia kysymyksiä, pyytämällä enemmän vapaata palautetta ja kehityskohteita sekä haastatteleamalla työntekijöitä. Haastatteluissa voitaisiin ottaa kohdehenkilöiksi hyvin erilaisiksi profiloituneita työntekijöitä, jotta saataisiin kattavampi kuva johtamisen tilasta.

LÄHTEET

Parvinen P. Lillrank P. & Iivonen K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa, käytännöt, vastuu, valvonta. Helsinki: Talentum.

Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisissä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Flink, A-L, Reiman, T & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vanhala, S, Laukkanen, M & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY –Palvelu Oy.

Rytkönen, A. Mattila, M. Ojanperä, S. Palomaa, A. 2020. Yle, Korona on lisännyt kotimaisen ruoan kysyntää jopa kymmeniä prosentteja – elintarvikeala lupaa, että tavaraa riittää ja lisää tehdään koko ajan. WWW- artikkeli. Päivitetty 19.3.2020. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11265467> [viitattu 20.5.2020].

Kvalitatiivinen tutkimus. 2020. Tilastokeskus. WWW- artikkeli. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html [viitattu 20.5.2020].

Tutkijan abc. 2015. WWW- artikkeli. Saatavissa: <https://rajatontatiedekasvatus.wordpress.com/tutkijan-abc/> [viitattu 1.6.2020].

Johtaminen. 2020. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/> [viitattu 21.8.2020].

Sanakirja. 2020. WWW- artikkeli. Saatavissa: <https://www.sanakirja.org/> [viitattu 5.6.2020].

Työelämä/kriisijohtaminen. 2020. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/kriisijohtaminen> [viitattu 19.10.2020].

Kyselylomakkeen laatiminen. 2010. WWW- artikkeli. Päivitetty 26.8.2010. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html> [viitattu 20.5.2020].

Karhunen, J., Pouri R. & Santala J. 2004. Kuljetukset ja varastointi. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. 4. painos. Helsinki: Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7. painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

Tehtaan esittely. 2019. Valio. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://valio1905.sharepoint.com/sites/intranet-fi/yhteisot/jyvaskyla/tehtaan-esittely> [viitattu 20.7.2020].

Yritys. 2020. Valio. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.valio.fi/yritys/> [viitattu 20.7.2020].

Yritystieto. 2020. Valio. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.valio.fi/yritys/yritystieto/> [viitattu 20.7.2020].

Uusi normaali. 2020. Valio. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://valio1905.sharepoint.com/:p:/r/sites/intranet-fi/henkilosto/tyoterveys/influenssa-ohjeistus/toiminta-valiolla-koronavirus-covid-19/layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B793DFC56-C50D-4483-8F7B-677FDD65C141%7D&file=Valio_uusi_normaali_rajoitusten_purku_plan_for_new_normal.pptx&action=edit&mobileredirect=true [viitattu 20.7.2020].

Covid-19. 2020. Thl. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektio-taudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19> [viitattu 8.7.2020].

Sippola, A. & Kasurinen, R. 2014. "miten myyt, seuraat ja mittaat monimuotoisuustyötä?" A FIBS seminar 4.9.2015 in Helsinki. Corporate Responsibility Network FIBS ry, Diversity Charter Finland.

Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella. 2020. Ilmarinen. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella.pdf> [viitattu 21.9.2020].

Kaplan, R ja Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum. Menestyvä strategia. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.villetolvanen.com/2016/11/01/menestyva-strategia/> [viitattu 20.9.2020].

Pesonen, I, Mönkkönen, T ja Hokkanen, T. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.

Kankkunen, K. Matikainen, E. Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen - Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum Media Oy. Helsinki.

Laamanen, K. Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management – Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiaeollisuus. Espoo.

Kaplan, R. Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.

Voiko kriisiin valmistautua. 2019. Osaava. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://osaava.fi/voiko-kriisiin-valmistautua/> [viitattu 19.10.2020].

Liiketoimintaympäristö. 2020. Osaavayrittaja. WWW-artikkeli. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaympaeristoe> [viitattu 20.9.2020].

Organisaation toimintaympäristö. 2017. Vahtiohje. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/4-organisaation-toimintaymparisto> [viitattu 10.6.2020].

Liikkeenjohdon strategia. 2017. Wikipedia. WWW-artikkeli. Saatavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia [viitattu 20.9.2020].

Strategiaprosessi. 2012. Strategiamallit. WWW-artikkeli. Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategiamallit1.pdf> [viitattu 20.9.2020].

Strategian käyttöönotto. 2009. St. Merig. WWW-artikkeli. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=57&L=2> [viitattu 20.9.2020].

Strategian käyttöönotto. 2020. Strategydeploymentinstitute. WWW-artikkeli. Saatavissa: <http://strategydeploymentinstitute.com/home/strategy-deployment-process-graphic-sdi/> [viitattu 20.9.2020].

Balanced Scoreboard. 2012. Slideshare. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/otavanopisto/balanced-scorecard-kumuloituvaa-askellusta-isoissa-organisaatioissa-kimmo-airas> [viitattu 20.9.2020].

EFQM. WWW-artikkeli. 2005. Oppi. Saatavissa: <http://www.oppi.uef.fi/uku/vopla/efqm/index.html> [viitattu 20.9.2020].

EFQM. WWW-artikkeli. 2001. Stracreations. Saatavissa: <http://www.starcreations.nl/business/efqm2.html> [viitattu 20.9.2020].

Strateginen ajattelu. 2013. Sites. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://sites.google.com/site/organisaatiojajohdaminen/executive-managment-team> [viitattu 20.9.2020].

Kriisijohtaminen. WWW-artikkeli. 2020. Nitor. Saatavissa: <https://www.nitor.com/fi/uutiset-ja-blogi/kun-pandemia-vyoryy-tyopaikalle-tarvitaan-resilienttia-kriisijohtamista> [viitattu 29.9.2020].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Erilaisia ihmisiä. Lähde: Seija Milicevic, 2019.....	15
Kuva 2. Strateginen johtaminen. Lähde: Ville Tolvanen, 2016.....	16
Kuva 3. SWOT-analyysi. Lähde: Kaplan ja Norton, 2009	19
Kuva 4. Jatkuva strategiaprosessi. Lähde: Jyrki Ahola, 1995	20
Kuva 5. Strategian käyttöönotto. Lähde: Strategydeploymentinstitute, 2020	22
Kuva 6. Strategian mittaamisen kokonaisuus. Lähde: Laamanen & Tinnilä, 2009.....	23
Kuva 7. Balanced Scoreboard. Lähde: Slideshare, 2012.....	24
Kuva 8. EFQM. Lähde: Starcreations, 2001	25
Kuva 9. Covid-19. Lähde: Helsinki.fi 2020	29
Kuva 10. Valio Oy logo. Lähde: Valio Oy, 2020	32
Kuva 11. Jyväskylän Valion jakelualue. Lähde: Valio Oy, 2020	33
Kuva 12. Valio Oy Jyväskylä. Lähde: Valio Oy, 2017	33
Kuva 13. Varaston organisaatiokaavio. Lähde: Valio Oy, 2020	34
Kuva 14. Varaston layout.....	35
Kuva 15. Ohjeistukset poikkeusaikana ovat olleet selkeitä?	45
Kuva 16. Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut riittävää?	46
Kuva 17. Tiedottaminen muuttuvien ohjeistuksien osalta on ollut selkeää?	47
Kuva 18. Saan tarvittaessa ohjausta työtehtäviin liittyen?	48
Kuva 19. Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteen sattuessa	49
Kuva 20. Johtaminen toimii hyvin normaalioloissa.....	50
Kuva 21. Ongelmanratkaisu sujuu hyvin esimiesten/ohjaajien taholta?	50