



Satakunnan ammattikorkeakoulu

Alexi Sippola

YRITYKSEN HENKILÖSTÖRESURSSIEN HALLINOINNIN
KEHITTÄMINEN ALKOHOLIALAN YRITYKSESSÄ

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2017

YRITYKSEN HENKILÖSTÖRESURSSIEN HALLINOINNIN KEHITTÄMINEN ALKOHOLIALAN YRITYKSESSÄ

Sippola, Aleks
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Sivumäärä:53

Asiasanat: Resursointi, Henkilöstöjohtaminen, Laatuhohtaminen, Varastotyöntekijät, Henkilöstösuunnittelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli optimoida Altian Rajamäen tehtaan ulkomaanviennissä jo käytössä olevia henkilöresursseja kustannustehokkaasti ja mitoittaa ne oikeiksi suhteessa ulkomaanviennin työn määrään. Työssä kehitettiin Altialle toimintamalleja ja laskukaava. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostu henkilöstöjohtamisesta, laatujohtamisesta, Leanista ja kompleksisten responsiivisten prosessien teoriasta.

Opinnäytetyössä selvitettiin yrityksen ulkomaanviennin nykyhetken tilanne henkilöstön käytöstä ja henkilöstötarpeiden suunnittelusta. Nykyhetken tilannetta selvitettiin haastatteluilla Altian henkilöstön kanssa ja yrityksen tarjoaman datan datankäsittelyn avulla. Kehityskohteita ja lisätietoja ulkomaanviennin henkilöstön käytöstä selvitettiin myös haastatteluilla Altian henkilöstölle. Datankäsittelyä käytettiin tutkimaan ennusteita, sekä edellisen vuoden dataa ulkomaanviennin henkilöstön käytöstä, tarpeista ja ylitöistä.

Aiheesta löytyi paljon tietoa, joten teoreettinen viitekehys on tehty kirjallisuuden ja internetlähteiden avulla, mutta lopputulosten aikaansaamiseksi kerätty tieto yrityksestä saatiin haastatteluilla ja suppealla työtutkimuksella. Haastattelujen ja datankäsittelyn tuloksena syntyi useita kehitettäviä kohteita ja niitä peilaamalla työn teoreettiseen viitekehukseen saatiin kehitysehdotuksena toimintamalleja ja laskukaava henkilöstön optimoimiseksi.

COMPANYS HUMAN RESOURCES MANagements DEVELOPMENT IN ALCOHOL INDUSTRY COMPANY

Sippola, Aleksi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Industrial Engineering and Management

May 2017

Number of Pages: 53

Key Words: Resourcing, Human resource management, Quality management, Warehouse workers, Human resources planning

The target of this thesis was to optimize Altia`s foreign exports by using already existing human resources in the Rajamäki factory cost-effectively and to measure them to the needs of the exports workload. This thesis develops operating models and a calculated formula for the Altia company. Theoretical background consists of human resource management, quality management, Lean and complex responsive processes.

This thesis clarifies Altia`s present exports status of using human resources and planning personnel needs. The current status was clarified by conducting interviews with Altia`s personnel and by data processing using the data that Altia provides. Development areas and additional information were also clarified by doing interviews to Altias personnel. The current status was analyzed with data processing from interviews with Altia personnel. Data processing was used to investigate predictions and other data from human resources use of previous year plus their needs and overtime.

There was a lot of information to be found on this topic so the theoretical background is done with literary and internet sources but information for the results of the thesis is done by interviews and a small work-study. The outcome of the interviews and the data processing did produce several development areas and by mirroring them to the theoretical background formed operating models and calculating formula how to optimize the human resources of exports department.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantaja.....	6
1.2	Yrityksen rakenne.....	7
1.3	Päämiesliiketoiminta.....	8
1.4	Aiheen valinta ja tutkimusongelma.....	8
1.5	Työn tavoitteet ja tarkoitus.....	9
1.6	Työn rajausta.....	9
1.7	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.7.1	Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät.....	10
1.7.2	Teemahaastattelu.....	11
1.7.3	Tilausten datankäsittely.....	12
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	14
2.1	Henkilöstöjohtaminen.....	14
2.1.1	Henkilöstöstrategia.....	16
2.1.2	Henkilöstöjohtamisen mallit.....	18
2.2	Laatujohtaminen.....	22
2.3	Leanin filosofia.....	24
2.4	Kompleksisten responsiivisten prosessien teoria.....	28
3	ULKOMAANVIENNIN NYKYTILA.....	29
3.1	Henkilöstöressurssien nykyinen käyttö.....	29
3.2	Työehtosopimus.....	31
3.3	Ennusteet.....	31
3.4	Lastauskalenteri.....	32
3.5	Ulkomaanviennin ylityöt.....	33
3.6	Haastatteluissa ilmenneet asiat.....	34
3.6.1	Asiakaspalvelu.....	35
3.6.2	Tuotannonohjaaja.....	35
3.6.3	Työnjohtaja.....	36
3.6.4	Viennin tiiminvetäjä.....	36
3.6.5	Kehityspäällikkö.....	37
3.6.6	Päämiehen vientisuunnittelija.....	37
4	KEHITYSEHDOTUKSET.....	38
4.1	Lastauskalenteriin liittyvät kehitysehdotukset.....	38
4.1.1	Lastauksille eri ajat.....	39
4.1.2	Lastausten aikarajat.....	39

4.1.3	Ruokatunnin hyödyntäminen	39
4.1.4	Lastauskalenterin muutoksiin reagointi	40
4.1.5	Konttilastaukset peräkkäin	40
4.1.6	Tilausten tasaaminen viikkotasolla	41
4.1.7	Altian oman viennin tasaaminen	41
4.1.8	Lastauskalenterin valmius aikaisemmin.....	42
4.1.9	Eri asiakkaiden tilausten sijoittaminen lastauskalenteriin.....	42
4.2	Muut kehitysehdotukset	43
4.2.1	Viennin priorisoinnin muuttaminen	43
4.2.2	Asiakaspalveluiden yhteistyön parantaminen	43
4.2.3	Töiden jaottelu viikkotasolla.....	44
4.2.4	Käsinkeruleeseen muutoksia ja rajoituksia.....	44
4.2.5	Sesonkien tasaaminen	45
4.2.6	Monitaitoinen henkilöstö.....	46
4.2.7	Yövuoron käyttö.....	46
4.3	Päämiehen lyhyen aikavälin ennusteen käyttäminen.....	46
4.4	Laskentakaava.....	47
5	YHTEENVETO JA ARVIOINTI	50
5.1	Yhteenveto	50
5.2	Arviointi	51
	LÄHTEET.....	52

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Altian Rajamäen tehtaan ulkomaanviennille toimintamalleja ja laskukaavoja sen henkilöresurssien käyttöön optimaalisesti ja kustannustehokkaasti. Opinnäytetyön aihe on Altialle erittäin ajankohtainen, koska myöhemmin yrityksessä suoritetaan perusteellinen työtutkimus ulkomaanviennille ja kerätyn datan ja tämän opinnäytetyön tulosten perusteella yritys lähtee kehittämään sen toimintoja ja parantamaan ulkomaanviennin resurssien käyttöä.

Altia tehdas Rajamäellä on toinen yrityksen alkoholijuomatehtaista. Rajamäellä yrityksellä sijaitsee ulkomaanviennin osasto, josta yritys vie sen omia ja päämiestensä tuotteita ympäri maailmaa. Ulkomaanvientti on jaettu kahteen osaan, Altian omaan vientiin ja Päämiehen vientiin. Ulkomaanvientti on erittäin tärkeä osa Rajamäen tehdasta ja sen toiminnot ovat yritykselle rahallisesti erittäin suuria ja tärkeitä. Ulkomaanviennin henkilöstöresurssien optimointi on yritykselle erittäin tärkeää.

1.1 Toimeksiantaja

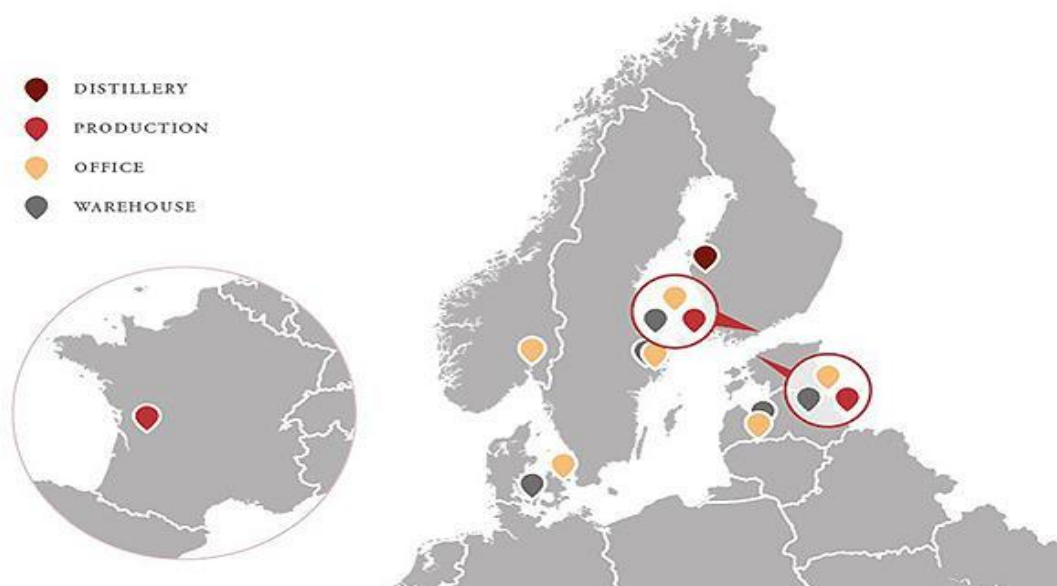
Altia on suomalainen valtion omistama alkoholiryitys, jonka liiketoimintamallina on valmistaa, myydä, markkinoida ja maahantuoda alkoholijuomia. Liiketoimintamalliin kuuluu Altian omat tuotteet, joilla on erittäin vahva brändi ja Altian päämiesten tuotteiden suuri valikoima. Altian tunnetuimpia tuotteita ovat mm. Koskenkorva ja Jalo-viina. Yritys tarjoaa myös teollisia tuotteita ja palveluja asiakkailleen. (Altia Oyj:n www-sivut 2017.)

Altia on pohjoismaiden, sekä Baltian maiden johtava alkoholiryitys. Altialla on vientiä maailmalle 30 eri maahan, joista suurin osa Euroopassa. Suurimmat asiakkaat ovat alkoholijuomien vähittäismyyntimonopolit, tukut, ravintolat ja kansainväliset alkoholijuomayhtiöt. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 356,6 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 800 henkilöä. (Altia Oyj:n www-sivut 2017.)

1.2 Yrityksen rakenne

Altialla on toimintaa useammassa eri maassa niin Baltian alueella, kuin muissa Pohjoismaissa. Altialla löytyy toimintaa seitsemässä eri maassa, kuten kuvassa 1 on esitetty. Pääkonttori sijaitsee Helsingin Ruoholahdessa. Altialla on alkoholijuomatehtaat Suomessa Rajamäellä ja Viron Tabasalussa. Rajamäen tehtaan välittömässä läheisyydessä sijaitsee myös teknisten etanoliin tehdas. Altialla on Koskenkorvalla tislamo, jossa viinat valmistetaan. Altialta löytyy myös Ranskasta tuotantolaitos ja kypsyysvarasto Cognacin alueella. (Altia Oyj:n www-sivut 2017.)

Altia on Suomen valtion omistama julkinen osakeyhtiö ja sen hallinnosta ja toimintojen valvonnasta vastaa yrityksen hallitus. Yhtiön johtamisesta vastaa hallitus, toimitusjohtaja ja yhtiökokous. Altian hallitukseen kuuluu 7 henkilöä. (Altia Oyj:n www-sivut 2017.)



Kuva 1. Altia Oyj:n toimipisteet kartalla (Altia Oyj:n www-sivut 2017)

1.3 Päämiesliiketoiminta

Altialla on päämiesliiketoimintaa ympäri Baltiaa ja Pohjoismaita, jossa yrityksellä on luotuna voimakas yhteistyöverkosto. Altialla on paljon kokemusta erilaisilta markkinoilta, kuten monopoli- ja vapailtamarkkinoilta. Altian päämiesliiketoiminta ei ole ainoastaan maahantuontia, vaan se kattaa myös tuotekehitystä, brändien rakentamista ja tuotannollisia toimintoja sen tuotantotiloissa. (Altia Oyj:n www-sivut 2017.)

Altian suurimmat päämiehet ovat amerikkalaiset Brown Forman ja Constellation, etelä-afrikkalainen Distell, chileläinen VSPT, italialainen Pasqua ja espanjalainen Grupo Codorniu. Altia edustaa sen päämiehiä koko sen toiminta-alueella. Altia tarjoaa myös päämiespalveluja muille yrityksille yhdellä tai useammalla markkinoilla. (Altia Oyj:n www-sivut 2017.)

Altialla on useita eri tytäryhtiöitä, jotka pääosin vastaavat yrityksen maahantuonnista. Suomessa tytäryhtiöitä ovat Alpha Beverages ja Wennerco, Ruotsissa Bidendum ja Philipson Söderberg ja Norjassa Best Buys, Bidendum, InterBev, Premium Wines ja Ström. Tanskan, Viron ja Latvian alueilla Altia-yhtiöissä edustetaan päämiestuotteita. (Altia Oyj:n www-sivut 2017.)

1.4 Aiheen valinta ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön aihe valikoitui keskustelujen perusteella Altian kehityspäällikön Pekka Molariuksen kanssa ja hän ehdotti aihetta, joka oli yritykselle erittäin ajankohtainen ja tärkeä, koska ulkomaanviennin henkilöstön resursointi oli jäänyt tehtaalla tehtyjen muiden uudistusten jalkoihin ja se tarvitsi akuuttia päivittämistä. Opinnäytetyön pohjalta yritys suorittaa tarkan työtutkimuksen ulkomaanvientiin ja pyrkii parantamaan toimintojaan. Tämä opinnäytetyö ja sen tulokset toimivat siis pohjana tuleville muutoksille jatkossa. Aiheen valinnassa myös huomioitiin vanhaa kokemusta ja tuntemusta yrityksestä.

Tutkimusongelmana on Altian ulkomaanviennin henkilöstön optimaalinen ja kustannustehokas käyttö. Tällä hetkellä resursointi on epätarkkaa ja vaikeaa, koska resursointi tehdään vain ennusteista ja töiden määrä on erittäin vaihtelevaa jo pelkästään

viikkotasolla. Resursseja ei optimoida riittävän tarkasti ja siirrellä eri toimintojen välillä. Altialta puuttuu selvät mallit ja laskentakaavat henkilöstön optimaaliseen käyttöön.

1.5 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehitysideoita yritykselle toimintamalleina ja laskentakaavoina ulkomaanviennin henkilöstön resursointia varten. Tavoitteena on myös tasapainottaa viennin tehokkuutta. Toimintamallit ovat kehitysideoita nykyisiin toimintoihin verrattuna ja niissä perustellaan hyödyt ja tarkastellaan ratkaisua eri näkökulmista ja niitä pyritään simuloimaan. Laskentakaavat ovat nimensä mukaan matemaattisia kaavoja, jotka tehdään aineistona olevan datan pohjalta ja niillä pyritään laskemaan henkilöstön teoreettinen optimaalinen käyttö ennusteiden ja tilausten pohjalta.

1.6 Työn rajaus

Opinnäytetyö koskee ainoastaan Altian Rajamäen tehtaan ulkomaanvientä ja sen henkilöstöä. Työssä ei perehdytä tarkemmin ulkomaanviennin työhön ja varsinaisen työn kehittämiseen. Työn ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää opinnäytetyön tekemisen kannalta. Tarkoituksena työssä on perehtyä henkilöstön nykyhetken käyttöön ja resursointiin. Työssä tutkitaan toimeksiantajalta saatua dataa henkilöstön käytöstä, työn ennusteita ja uusista tilauksista. Työssä annetaan kehitysehdotuksia henkilöressurssien käytön optimaaliseen käyttöön käyttäen toimintamalleja ja laskentakaavoja. Työssä ei oteta kantaa yrityksen muiden toimintojen, kuten logistiikan ja tuotannon vaatimuksiin, vaan työ on tehty täysin nykyhetken toimintojen perusteella optimaaliseksi ulkomaanviennin henkilöstön resursointiin.

1.7 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin ainoastaan kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten henkilökohtaisia temahaastatteluja ja suppea työntutkimus kohdeyrityksen ulkomaanviennin toiminnoista. Opinnäytetyössä suoritettiin useita haastatteluja Altian henki-

löstölle. Kaikki haastatellut työskentelevät eri työtehtävissä eri asemissa, mutta heidän kaikkien työt liittyvät ulkomaanviennin toimintoihin. Haastateltavina oli henkilöitä asiakaspalvelusta, työnjohdosta, päällystöstä, tuotannonohjauksesta ja ulkomaanviennin tiiminvetäjä. Haastattelut olivat kaikki ennalta suunniteltuja ja kysymykset oli muotoiltu haastateltavan työtehtävien perusteella. Yksi haastatteluista suoritettiin sähköpostilla määrättyihin avoimiin kysymyksiin. Suppea työntutkimus ulkomaanviennin toiminnasta suoritettiin viennin tiiminvetäjän kanssa.

Kvalitatiiviset menetelmät olivat erinomainen valinta tämän opinnäytetyön tiedonkeruun tekemiseen, koska työn tarkoituksena oli löytää työn kohteesta kehityskohteita ja epäkohtia, joita voidaan kehittää. Haastateltavat antoivat kaikki hyviä vastauksia ja kaikki näkivät asiat eri tavalla, joka tarjosi paljon eri näkökulmia ja paljon tietoa ja kehityskohteita.

1.7.1 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan laadullisia menetelmiä, eli tutkimuksia, joissa asia pyritään selvittämään perusteellisesti. Kvalitatiivisten tutkimusten tuloksia selvitetään aina tutkittavan henkilön mielipide tutkittavaan asiaan ja tutkimuksen tuloksia ei voida mitata millään numeroilla tai asteikoilla, vaan jokainen tulos on henkilökohtainen ja laatuun perustuva. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkittavan henkilön suhde tutkittavaan asiaan ja jopa tutkijaan. Tutkija voi vaikuttaa itse tuloksiin kysymällä kysymykset tietyllä tavalla tai omalla olemuksellaan ohjata keskustelua ja lopputuloksia tiettyyn suuntaan. Tutkijan rooli on erittäin tärkeä lopputulosten kannalta. (Hirsjärvi. & Hurme 2011, 155.)

Tutkimuksessa on tärkeää suunnitella, että kuka haastattelee ja keitä haastatellaan. Haastateltavan omilla taustoilla on myös vaikutusta lopputuloksiin. Kvalitatiivisilla menetelmillä on käytännössä mahdotonta saada täysin riippumattomia tuloksia, koska kaikki ihmiset ovat aina asennoituneet asioihin eri tavalla. Kvalitatiiviset menetelmät ovat erinomaisia, kun tarkoituksena on selvittää jotakin tiettyä tapausta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 155.)

1.7.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jota käytetään kvalitatiivisissa menetelmissä aineiston keräämisessä. Teemahaastattelu on yksi haastattelujen muodoista ja se eroaa muista haastatteluista siten, että teemahaastattelussa haastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, eli siinä on ennalta määrättyä sisältöä ja kysymyksiä, joita voidaan muotoilla haastateltavien henkilöiden perusteella. Teemahaastattelussa voidaan kysyä laajalta alalta erilaisia kysymyksiä ja haastattelun kysymykset voivat olla muodoltaan avoimia tai strukturoituja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Teemahaastattelua käytetään useilla eri tieteenaloilla ja sillä pyritään tuottamaan haastateltavilta heidän kokemukseensa pohjautuvaa tietoa. Teemahaastattelulla saadaan useasti haastateltavilta sellaisia vastauksia, joita ei osata odottaa perustuen heidän henkilökohtaiseen näkemykseen asiasta. Haastattelua voidaan käyttää myös silloin kun asiasta tarvitaan syvällisempää tietoa kuin jo on olemassa. Teemahaastattelun etuna on sen joustavuus tiedonkeruussa ja henkilökohtaisuus, eli haastattelija voi ohjata keskustelua ja saada syvällisempiä vastauksia haastateltavilta, kun haastattelut suoritetaan henkilökohtaisina. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Tässä opinnäytetyössä suoritettiin viisi eri teemahaastattelua kohdeyrityksen ulkomaanviennin eri työtehtävien työntekijöille. Jokaiselle haastateltavalle oli ennen haastattelua suunniteltu haastatteluun valmiiksi kysymyksiä, mutta myös kesken haastattelujen uusia kysymyksiä muodostettiin henkilöiden vastausten perusteella, jotta saataisiin kerättyä syvällisempää tietoa. Kysymykset olivat muodoltaan enimmäkseen avoimia ja selvä vähemmistö oli strukturoituja kysymyksiä. Haastattelujen tavoitteena oli löytää opinnäytetyön aiheeseen liittyvää tietoa ja siihen liittyviä kehityskohteita ja haastateltavien mielipiteitä ulkomaanviennin henkilöstöressurssien käytöstä, niin positiivisia, kuin negatiivisia. Haastateltavat antoivat päteviä ja laajoja vastauksia kysymyksiin ja haastatteluja oli hetkittäin helppoa pitää kontrollissa, mutta hetkittäin vastaukset suuntautuivat itse ulkomaanviennin työn kehittämiseen, joka on tästä opinnäytetyöstä rajattu ulos. Haastateltavien vastaukset samantyyliisiin kysymyksiin olivat vaihtelevia, vaikkakin yhtenäinen mielipide kyllä hahmottui vastauksista. Myös poikkeavia mielipiteitä löytyi haastatteluista ja niitä perusteltiin oman tiedon perusteella ja oman työtehtävän näkökulmasta.

1.7.3 Tilausten datankäsittely

Altian ulkomaanviennin työt perustuvat luonnollisesti myyntitilauksiin, joita yrityksen asiakkaat lähettävät Altialle. Altian asiakaspalvelu käsittelee tilaukset ja syöttää tilaukset toiminnanohjausjärjestelmään, josta ne siirtyvät automaattisesti varastonhallintajärjestelmään. Tilaukset jäävät Altian järjestelmiin ja kaikista vuoden tilauksista lasketaan ennusteita seuraavalle vuodelle ja sesongeille, jotta osataan valmistautua oikeaan työmäärään. Ennusteet ovat toki vain ennusteita, mutta Altian tapauksessa myynti jakautuu vuosittain hyvin samalla tavoilla kalenterivuodelle ja yrityksen on näin helpompi suunnitella resurssejaan optimaalisesti ja kustannustehokkaasti. Ulkomaanviennissä ennusteet ovat enemmän vaihtelevampia kuin kotimaan ennusteet, koska globaalit markkinat elävät suhteessa kotimaisiin paljon enemmän.

Altian ulkomaanvientä jakautuu kahtia Altian omaan vientiin ja päämiehen vientiin karkeasti puoliksi, mutta kuukauden ja viikkojen, sekä päivien välillä on paljon eroja. Altia saa sen päämieheltä Excel muotoisen lyhyen aikavälin ennusteen aina noin kahden viikkoa etukäteen, jossa on ilmoitettuna toimituspäivät, tuotteet ja määrät. Tällä hetkellä Altia ei hyödynnä päämiehen ennustetta sen henkilöstön tarpeiden laskennassa, vaan henkilöstö lasketaan ennusteiden ja arvioiden pohjalta. Altia kuitenkin hyödyntää ennustetta pidemmällä aikavälillä ennusteiden luomiseen. Tilausten data on Excel dokumenttina ja niistä löytyvät kaikki Altialle oleelliset tiedot tilausten käsittelyä ja toimitusta varten.

Opinnäytetyössä aineistona on Altian tarjoamaa tietoa ja dataa sen tilauksista ja ennusteista. Tilaukset ovat kaikki Excel muodossa, joten niiden käsittely on suhteellisen helppoa. Tilauksia käytiin tarkasti läpi ja yritettiin löytää kaavamaisuuksia ja tärkeitä pointteja, joiden pohjalta on tarkoitus luoda kehitysehdotuksia yritykselle. Suurin paino tilausten analysoinnissa on päämiehen tarjoamat tilaukset aina noin kaksi viikkoa etukäteen toimitushetkestä, koska se on erittäin tärkeää dataa opinnäytetyölle ja yritykselle, koska sen sisältämän tiedon pohjalta on mahdollista laskea erittäin optimaaliset henkilöstöressurssien tarpeet yritykselle. Tilauksen sisältämän tiedon perusteella on mahdollista laskea tarkat henkilöstötarpeet menetelmällä, jossa tiedetään yrityksen ulkomaanviennin työn tehokkuuden ja tilauksen sisältämät lavamäärät ja käsikeräyksen määrän. Opinnäytetyössä on myös tavoitteena tuottaa yritykselle las-

kentakaava/kaavoja helpottamaan henkilöstön käyttöä viikkokohtaisesti eri viikonpäiville laskettuna suhteessa työn määrään. Datasta on tarkoitus selvittää tilausten jakautuminen annetulle ajanjaksolle ja jakaa se oikeassa suhteessa koko jaksolle.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön aiheen taustalla vaikuttavaa teoriaa. Teorias-
sa käsitellään henkilöstöjohtamisen perusteet, henkilöstöstrategian ja henkilöstöjoh-
tamisen malleja. Näiden pohjalta luodaan käsitys henkilöstöjohtamisesta ja teoriaa
hyödynnetään tulosten luomisessa. Lean osiossa määritellään Lean ja kerrotaan teo-
ria Leanin mallien takana, sekä esitellään opinnäytetyön kannalta tärkeimmiksi vali-
tut Leanin työkalut. Laatujohtamista käsitellään yleisellä tasolla, eli määritellään tar-
kasti ja esitellään opinnäytetyön kannalta tärkein teoria ja käsitteet. Luvussa käsitel-
lään myös kompleksisten responsiivisten prosessien teoriaa.

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä erittäin vaikea ja aiheen eri asiantuntijat määrit-
televät sen eri tavoilla. Riitta Viitalan mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa
kolmeen eri osaan. Ensimmäinen osa on johtajuus eli leadership, toinen on työelä-
män suhteet, eli industrial relations (IR) ja kolmas on henkilöstöjohtaminen eli hu-
man resource management (HRM). Käytännön maailmassa nämä osa-alueet tunniste-
taan, mutta ne useasti sekoittuvat keskenään ja ovat erittäin läheisesti tekemisissä
toistensa kanssa, että niitä on vaikea erottaa. Henkilöstöjohtaminen on toimintaa ja
vuorovaikuttamista ihmisten kesken ja sitä suoritetaan kaikkialla yritysmaailmassa,
missä on ihmisiä. Henkilöstöjohtamisen taustalla on ajatus, että johtaja johtaa yksilöä
tai suurempaa yhteisöä kohti yhteistä haluttua päämäärää. Henkilöstöjohtamista on
myös jopa yhden henkilön johtaminen. (Viitala 2004, 20–22.)

Henkilöstöjohtamisesta voidaan tunnistaa neljä eri roolia, jotka kaikki eroavat toisis-
taan ja niillä on omat ominaispiirteensä. Strateginen henkilöstöjohtaminen on malli,
jossa yrityksen henkilöstöjohtajat tukevat muuta yrityksen johtoa, jotta yrityksen

päämäärät saadaan saavutettua. Infrastruktuurin johtaminen tarkoittaa toimintoja joita luodaan yritykselle, jotta sen toiminta kehittyisi, esimerkiksi kannustinpalkkioita henkilöstölle ja tehokkaampaa rekrytointia. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen tarkoittavat yrityksen johdon päivittäisiä tekemisiä yrityksen henkilöstön kanssa eli työskennellään yhdessä ja ratkaistaan ongelmia. Myös oman henkilöstön motivointi kuuluu tähän malliin. Viimeinen rooli on uudistusten ja muutoksen johtaminen, eli henkilöstöjohtajien tulisi yrittää jatkuvasti kehittää omia toimintojaan arvioimalla nykyistä ja luomaan arvioiden perusteella kehitysehdotuksia. Rooliin kuuluu myös organisaatiokulttuurin muutokset ja muutosten kehitys muutosten toteutukselle ja sujuvuudelle. (Viitala 2004, 34–38.)

Henkilöstöjohtamisesta tulee ymmärtää sen laajuus käsitteenä ja yritysmaailmassa sen vaikutus ja monimuotoisuus. Organisaation rakenteen määrittää yrityksen halu johtaa yritystä ja sen henkilöstöä. Suurissa organisaatioissa on usein paljon eri portaita johdolle ja paljon työtehtäviä henkilöstöjohtamisen parissa. Pienemmissä yrityksissä organisaatiot ovat helpommin hahmotettavissa ja niistä ei löydy henkilöstöosastoa. Henkilöstöjohtamista tapahtuu yrityksen koosta riippumatta paljon, koska henkilöstön oikeaoppinen johtaminen on yritykselle erittäin hyvä strateginen työkalu kilpailussa markkinoilla. (Viitala 2004, 34–38.)

Altia on suhteellisen suuri yritys ja siltä löytyy oma henkilöstöosasto. Suuressakin yrityksessä pienin tekijä on yksittäinen työntekijä, joten työntekijöiden oikeaoppinen johtaminen johtaa automaattisesti parempiin tuloksiin. Johtoportaan tulee ymmärtää ja tuntea henkilöstönsä vahvuudet ja heikkoudet ja heidän pitää ymmärtää päätöksensä vaikutukset suurempana kokonaisuutena. Henkilöstön on oltava ajan tasalla työtehtävistään ja tulevista työtehtävistä, eli tiedonkulun on toimittava. Menestyvillä yrityksillä tai yrityksen yksittäisillä osilla on aina taustalla hyvä henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön kuormittaminen liiallisella työllä tai epämieluiset työtehtävät laskevat työntekijöiden motivaatiota, joka välittömästi heijastuu yrityksen johdolle negatiivisena tuottavuutena. Organisaationa Altian ulkomaanvienti on pieni, mutta rakente on selvä ja vahva. Ulkomaanviennin työntekijät vastaavat viennin tiiminvetäjälle, tiiminvetäjä työnjohdolle ja työnjohto ylemmille toimihenkilöille.

Henkilöstöjohtaminen on tärkeässä roolissa, kun tavoitteena on turvata yrityksen liiketoiminnan joustavuutta, koska yrityksen markkinoilla menestyminen vaatii kilpailussa pärjäämistä käyttäen joustavaa henkilöstöjohtamista. Markkinat elävät nopeassa syklissä ja nykyaikaisen menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä ovat sen kyky reagoida nopeasti kaikkiin muutoksiin, eli henkilöstötasolla siirtää henkilöstöä pois sieltä missä työtä ei ole, tai työ on ulkoistettu tai hoidetaan toisella teknologialla ja siirtää henkilöstöä sinne missä työtä on. Yrityksen henkilöstöön yhdistettävä joustavuus tarkoittaa seuraavia asioita:

- Osaamisen joustavuutta, uudet asiat opittava nopeasti ja ne tulee pystyä enustamaan.
- Työn sijoittumisen joustavuus, työtä tehdään siellä missä se on rationaalista ja kannattavaa.
- Kustannusten mukainen joustavuus, henkilöstön kustannukset joustavat yrityksen toiminnan mukaan.
- Työpanoksen joustavuus, työajat sekä työntekijöiden määrä joustavat yrityksen toiminnan perusteella.
- Työtapojen joustavuus, toimintatavat, työnkuva ja työmenetelmät vaihtelevat yrityksen ja sen asiakkaiden mukaan.
- Palkitsemisjärjestelmän joustavuus, ihmisiä palkitaan heidän suoritusten ja tulosten perusteella.

(Viitala 2006, 261–380.)

2.1.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstön henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, josta luodaan kehityssuunnitelma. Yrityksillä on olemassa kaikilla erilainen henkilöstöstrategia, riippuen yrityksen koosta ja markkinoista, joilla yritys toimii. Strateginen suunnittelu tehdään yrityksen toimintojen perusteella. Suurin rooli henkilöstöllä on asiantuntijaorganisaatioissa, eli yrityksissä joiden liikeideana on myydä palveluja tiedon muodossa, tällöin henkilöstöstrategia on integroituna liiketoiminnan kanssa. (Viitala 2004, 13–14.)

Menestyvän henkilöstöjohtamisen tekijöitä ovat yrityksen johdon keskustelut muun yrityksen kanssa yrityksen ajankohtaisista asioista ja heidän mielipiteiden kuuntelu, sekä osallistuminen päätöksentekoon. Keskusteluiden perusteella yritykselle luodaan sen oma visio ja realistiset tavoitteet ja strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritykselle onnistunut henkilöstöstrategia on erittäin tärkeä ja voimakas työkalu oman liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Henkilöstöstrategia on yritykselle hyvä kilpailu valtti samalla toimialalla toimiville kilpailijoille. (Viitala 2004, 13–14.)

Yrityksen henkilöstöstrategian suunnitelma kertoo yrityksen suunnitelmat henkilöstön käytöstä, organisaation kehittämisestä, työtehtävien jakamisesta ja yhteiset toimintatavat. Yritykset luovat oman henkilöstöstrategiansa muutaman vuoden välein ja niissä pyritään määrittelemään kaikki asiat henkilöstön käytöstä ja organisaation muutoksista hyvin tarkasti. Yrityksen henkilöstöstrategiassa useasti painottuvat henkilöstön hankkiminen, osaamisen kehittäminen, uusien tavoitteiden määrittäminen, henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen sovittuihin tavoitteisiin, henkilöstön hyvinvointi, palkitseminen tulosten perusteella ja jatkuva johtamisen kehittäminen. (Viitala 2004, 13–14.)

Henkilöstöstrategian yksi tekijöistä on yritykselle tärkeä henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmassa yrityksen esimiehet, jotka vastaavat suunnitelman teosta määrittelevät yritykselle sen ennusteiden laatimisesta, tilannekartoituksen laatimisesta, suunnitelmista yrityksen organisaation henkilöstön muutoksista ja näiden suunnitelmien toteuttamisen suunnittelu ja toteutus. Henkilöstösuunnitelman tekijät saavat yrityksen koreimmalta johdolta ohjeet suunnitelman tekemiseen. Suurien ja pienien yritysten tavassa hoitaa henkilöstösuunnitelma on selviä eroja, pienet yritykset suunnittelevat henkilöstönsä kanssa ja keskustelemalla joustavasti pääsevät lopputulokseen, joka miellyttäisi molempia osapuolia. Isoissa yrityksissä toimintatavat ja työkalut ovat paljon raskaampia ja kankeampia ja päätökset tehdään usein ilman keskusteluja ainoastaan ennusteiden ja datan perusteella. (Viitala 2007, 70; 72.)

2.1.2 Henkilöstöjohtamisen mallit

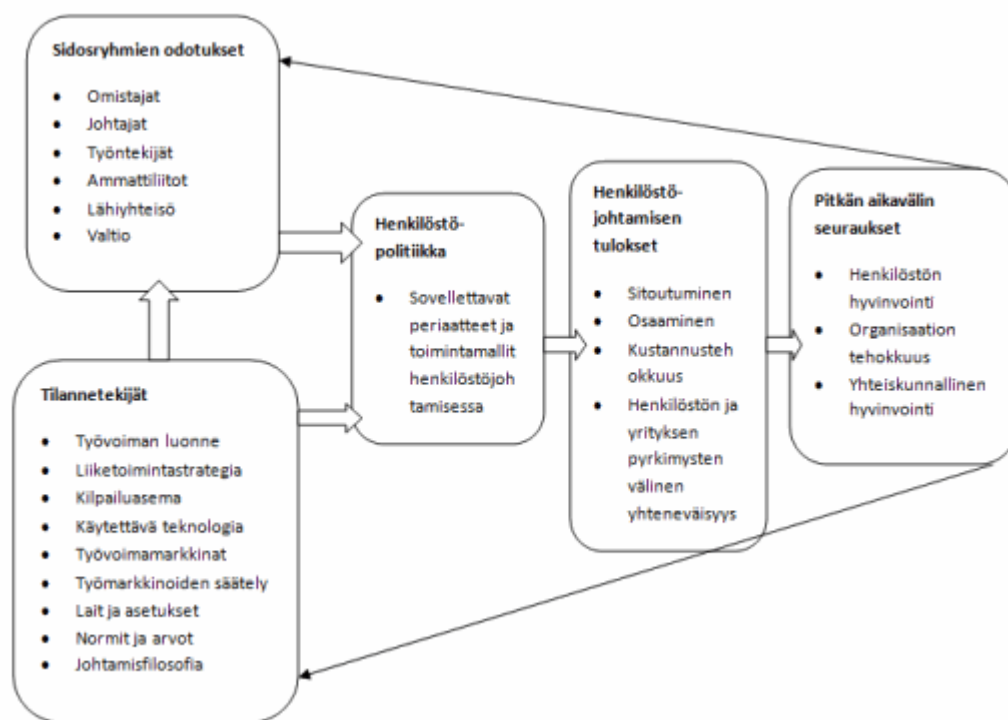
Henkilöstöjohtaminen on vaikeasti lähestyttävä ala, jolla ei ole olemassa yhtenäistä teoriaa, vaan jokainen kokee saman tieteenalan eri tavalla ja sitä pyritään selvittämään paremmin erilaisten mallien pohjalta, jolloin se on helpompi havainnollistaa. Henkilöstöjohtamisesta on luotu erilaisia ja vaihtoehtoisia malleja, jotka kuvaavat eri näkökulmista henkilöstöjohtamista. Malleissa on eriteltyinä henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä ja vaikutussuhteita, osassa malleista on saman asian muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja loput sen tehtäviä. (Viitala 2013, 34-38.)

Tähän hetkeen mennessä ei ole onnistuttu luomaan henkilöstöjohtamisen alalla yhtä teoriaa tai mallia, jolla olisi kyky selvittää henkilöstöjohtamisen tekijät ja niiden muodostaman kokonaisuuden ja niiden kaikki osatekijät ja vaikutukset. Yleisesti mallit keskittyvät joidenkin yksittäisten elementtien ja niiden suhteiden tarkasteluun. Viitalan kirjassa esitetään useista erilaisia henkilöstöjohtamisen malleja, joista tunnetuimpia ja opinnäytetyön kannalta tärkeimmät ovat Harvardin malli, Guestin malli ja Ulrichin malli. (Viitala 2013, 34–38.)

Henkilöstöjohtamisen malleista ehkä tunnetuin on Beerin, Spencerin ja Lawrencen vuonna 1984 kehittämä malli nimeltä Harvardin malli. Malli havainnollistetaan kuviossa 2. Malli perustuu kuuteen eri peruselementtiin, jotka ovat tilannetekijät, sidosryhmät ja niiden odotukset, henkilöstöpolitiikan valinnat, edellä mainittujen tekijöiden vaikutus henkilöstön tuloksiin, pitkän aikavälin seuraukset ja viimeisenä tekijänä viimeksi mainittujen heijastusvaikutukset sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. (Viitala 2013, 37.)

Tilannetekijöiksi määritellään asiat, joilla on vaikutusta yrityksen johdonpäätöksiin, jotka koskevat henkilöstöä ja strategiasia päätöksiä, esimerkiksi johtamisfilosofia ja työvoiman laatu. Sidosryhmien ominaisuudet ovat toiveita ja vaatimukset työnantajalta, työntekijöiltä, ammattiliitoilta ja virnaomasilta. Henkilöstöpolitiikka tarkoittaa yrityksen tekemiä päätöksiä, joilla on vaikutusta sen henkilöstöön joko suoraan tai epäsuoraa, myös henkilöstökäytännöt kuuluvat tähän kenttään. Henkilöstön tuloksissa mallissa nostetaan jalustalle organisaation tavoitteisiin sitoutumista ja henkilökoh-
taisia suorituksia, joilla saadaan laadukkaita ja kustannustehokasta toimintaa. Pitkän

aikavälin heijastukset voidaan havaita kolmella eri tasolla: yksilön, organisaation ja yhteiskunnan. Yksilötasolla heijastukset ovat enemmän henkistä kasvamista, kuten oppimista ja taitojen harjaantumista. Organisaation tasolla tekijät ovat vaikuttavia tehokkuuteen ja kilpailukyvyn kasvattamiseen. Yhteiskunnan tasolla heijastukset ovat yhteiskunnan hyvinvointiin ja työllisyyteen. (Viitala 2013, 37.)



Kuvio 2. Harvardin malli (Lilyn www-sivut)

David Guestin vuonna 1997 luomassa mallissa perusideana oli kasvattaa yrityksen työntekijöiden, eli yksilöiden sekä organisaation, eli yrityksen suorituskykyä paremmaksi keskittymällä yhteistoimintaan henkilöstötoimintojen kanssa. Henkilöstöjohtamisen tulee olla yhdensuuntaista yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Liiketoimintastrategiassa yritys määrittelee, että miten se kilpailee markkinoilla, eli keskittyykö se laatuun, halpuihin hintoihin vai innovatiivisuuteen. Pelkkä yhtenäinen toiminta ei riitä, vaan yrityksen liiketoimintastrategian tulee olla selvästi hahmotettavissa oleva yhtenäinen kokonaisuus, jossa töiden suunnittelu, kehittämisen, rekrytointien ja työturvallisuuden tulee olla sovussa toisiinsa nähden. Kuviossa 3 havainnollistetaan Guestin malli. (Viitala 2013, 36.)

Yksilötasolla onnistuneet toiminnot heijastuvat hyvänä työnä, yritteliäisyytenä sekä työmotivaationa. Työntekijöiden motivaatiolla ja asenteilla on suora vaikutus yksilöiden yhteistyökykyyn yrityksessä ja heidän osallistumiseen organisaatiossa. Onnistunut henkilöstöjohtaminen näkyy organisaatiotasolla yrityksen tuotteiden tai palveluiden korkeana laatuna ja tehokkuutena. Yrityksen tuottoisuus nousee ja henkilöstö luo uusia kannattavia innovaatioita yrityksen käyttöön. Vastaavasti huono henkilöstön johtaminen näkyy välittömästi huonona tehokkuutena ja laatuna sekä henkilöstön poissaoloina. Henkilöstön toiminta heijastuu näin myös yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, jonka jälkeen ne näkyvät yrityksen asiakkailla asti ja heidän valituksina yritykselle. Onnistuneella henkilöstöjohtamisella yritys voi luoda itselleen erittäin hyvän kilpailukeinon ja kääntää sen itselleen korkeaksi sijoitetun pääoman tuotoksi, eli ROI (return of investment). (Viitala 2013, 36.)



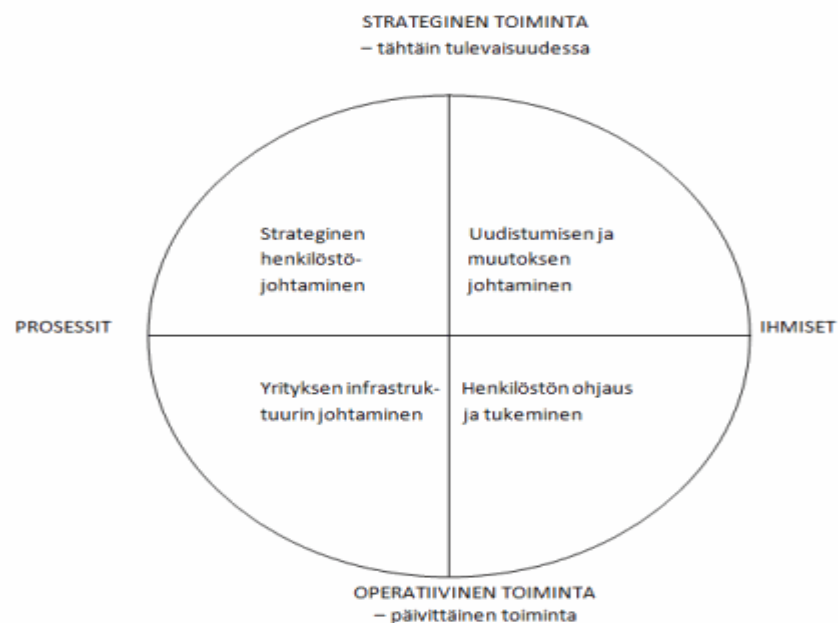
Kuvio 3. Guestin malli (Lilyn www-sivut)

Ulrichin malli on nykyajan tunnetuin henkilöstöjohtamisen malli, jossa tavoitteena on yhdistää pidemmän aikavälin asetetut tavoitteet jokapäiväiseen nopeaan eli operatiiviseen toimintaan. Toimintojen kohde henkilöstöprosesseista vaihtuu yksilöön eli ihmiseen. Prosesseja on jatkuvasti kehitettävä henkilöstöhallinnan järjestelmien avulla toimintamallien avulla. Jatkuvana oletuksena on välittömässä vuorovaikutuksessa oleminen yrityksen henkilöstön kanssa. Näitä edellä mainittuja pidetään henkilöstöjohtamisen kahtena eri ulottuvuutena, jotka määräävät toimintaa ja sisältöä. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan hahmottaa neljä erilaista henkilöstöjohtamisen roolia:

1. Strateginen henkilöstöjohtaminen

2. Yrityksen infrastruktuurin johtaminen
3. Henkilöstön tukeminen ja ohjaus
4. Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Kuviossa 4 havainnollistetaan Ulrichin mallia. Strateginen henkilöstöjohtaminen on henkilöstön johtamista tavalla, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategia ja tukee sitä saavuttaakseen parhaat tulokset yritykselle, eli korkeampaa laatua, tuottavuutta ja kannattavuutta. Henkilöstöstrategia on yrityksen työkalu ohjata henkilöstöään oikeaan suuntaan. Infrastruktuurin johtamisella tarkoitetaan yritykselle rakennettavia toimintamalleja, joilla yrityksen rakenne ihmisten näkökulmasta rakentuu ja pyrkii kehittymään ja ylipäättään toimimaan. Näitä toimintoja ovat yrityksen rekrytoinnit ja henkilöstön koulutukset sekä urasuunnittelut ja palkitsemisjärjestelmät. Henkilöstön tukeminen ja ohjaus ovat yksinkertaisuudessaan työskentelyä henkilöstön kanssa. Tavoitteena on saada henkilöstöä motivoituneemmaksi ja sitoutuneemmaksi työhönsä ja näin saada tuotteliaampia työntekijöitä ja yritykselle enemmän tehokkuutta. Tukemisessa vastuu on esimiehillä, joiden tehtävänä on ratkaista henkilöstön ongelmia ja vastata henkilöstön vaatimiin tarpeisiin. Esimiehen rooli on yrityksissä erittäin merkityksellinen. Uudistusten ja muutosten johtamiseen kuuluu yrityksen organisaatiokulttuurin muutokset ja muutosten läpiviemisen. Yrityksen tulee olla muutoksiin kykenevä eli sen organisaation ja henkilöstön tulee pysytä joustamaan ja johdon rooli on varmistaa asia. (Viitala 2013, 36.)



Kuvio 4. Ulrichin malli (Lilyn www-sivut)

2.2 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on 1950-luvulla kehitetty johtamismalli, jossa laatua pyritään hallitsemaan yrityksen jokaisella tasolla ja sen avulla yritetään luoda yritykselle parempi kilpailukyky markkinoille. Laatujohtaminen on suomennos englannin kielen lyhenneestä TQM eli total quality management. Laatujohtamisen halutaan alkavan yrityksen huipulta päätöksiä tekevästä osasta aivan yrityksen alimmalle tasolle. Laatujohtamisessa pyritään palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja tarjota hänelle parasta mahdollista laatua ja lisäksi halutaan palvella asiakkaan tarpeita ja selvittää ongelmia ja epäkohtia. Laatujohtamisella ei tarkoiteta mitään konkreettista työkalua, vaan se on johtamismalli, jota toteutetaan kaikkialla yrityksessä pienillä muutoksilla ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisella panostuksella omaan tekemiseensä. Laatujohtamiseen kuuluvat erilaiset keinot ja järjestelmät, joilla sitä voidaan toteuttaa tuloksellisesti. Laatujohtamisella yritykset pyrkivät yleisellä tasolla karsimaan kuluja ja kasvattamaan voittoja. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 27.)

Laatujohtamisella yritys haluaa parantaa laatua kaikilla sen organisaatiossa ja kaikissa laadun ilmenemismuodoissa. Yrityksessä laatua esiintyy sen palveluissa ja tuotteissa ja prosessien laadussa. Yrityksen johdon tulee muuttaa johtamistapaansa sopivamaksi laatujohtamisen mallia noudattaen ja osallistuttava yrityksen prosessiin laadun parantamiseksi. Laatujohtamisessa yritykset pyrkivät virheettömyyteen ja noudattamalla laatujohtamisen menetelmiä tuloksia alkaa esiintyä yrityksen asiakkaiden tyytyväisyydessä ja myös oman yrityksen sisällä laadun kasvu saa aikaan positiivisia vaikutteita koko organisaatiossa. Laatujohtamisessa yritykset pyrkivät muuttamaan jo olemassa olevia palveluita, toimintojaan ja resursseja vielä paremmiksi, jotta voivat tavoitella suurempaa voittoa, jolloin tuotto yrityksessä kasvaa. Laatujohtamisessa tärkein tekijä on asiakas ja asiakaslähtöinen toimintojen kehittäminen. Laatujohtamisessa asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on tärkeää ja yritys käyttää laatujohtamista kilpailukykyyn parantamiseen markkinoilla ja pyrkii olemaan joustava toiminnoissaan. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 27.)

Edward Demingin laatujohtamisen 14 periaatetta:

1. Aseta laatu kestäväksi päämääräksi
2. Omaksu laadun parantaminen uutena filosofiana
3. Lakkaa luottamasta tarkastamiseen laadun saavuttamisessa
4. Lopeta hintaan tuijottaminen
5. Paranna jatkuvasti kaikkia prosesseja
6. Perusta moderni menetelmäkoulutus
7. Ota käytännöksi järjestelmän parannusjohtajuus
8. Poista pelko
9. Murra osastojen väliset rajat
10. Älä johda iskulauseilla
11. Poista määrälliset kiintiöt ja tavoitteet
12. Poista esteet ammattiyllpeydeltä
13. Toimeenpane kaikille koulutus- ja itsensä kehittämisohjelma
14. Pane kaikki työskentelemään muutoksen aikaansaamiseksi

(Kotipostin www-sivut)

Laatujohtamisessa on useita eri toimintoja ja toteuttamiseen liittyviä filosofioita. Tämän opinnäytetyön kannalta oleellimmat käsitteet ovat JIT, eli just in time filosofia, jonka mukaan oikeita tuotteita tai raaka-aineita tilataan tai käsiteellään vasta silloin kun niitä tarvitaan, eikä yhtään aikaisemmin. JIT filosofialla pyritään tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Pouri 2004)

Ydinosaaminen on jonkin tietyn taidon oppimista ja sen seurauksena kyseisen taidon hallitseminen. Ydinosaaminen voi olla esimerkiksi yrityksen työntekijä, joka osaa tietyn työtehtävän ainoana, tai paremmin kuin muut vastaavat työntekijät. (Tutor2u:n www-sivut)

Benchmarking eli vertailukehittäminen on toimintaa, jossa oman yrityksen toimintoja verrataan toisen saman alan yrityksen toimintoihin ja halutaan analysoida toimintoja.

vertailukehittämistä voidaan suorittaa oman yrityksen sisällä eri osastojen välillä, jos toiminnot ovat samoja. Benchmarkingissa yritys haluaa kehittää sen omia toimintoja ratkaisemalla omia ongelmia muiden esimerkillä ja heidän toiminnoillaan. Aivoriihi on pienessä tai suuremmassa porukassa suoritettavaa ajattelua, jossa on olemassa jokin ongelma ja ryhmän tehtävänä on ratkaista kyseinen ongelma. Ryhmän sisällä tuotetaan ratkaisuja ja niitä lähdetään kehittämään ja työstämään eteenpäin valmiiksi ratkaisumalleiksi. (Metodixin [www-sivut](#).)

2.3 Leanin filosofia

Leanilla tarkoitetaan prosessijohtamisessa sovellettava filosofia, jossa pyritään tarkastelemaan omaa yritystä isona kokonaisuutena ja toimitusketjua alusta loppuun. Leanissa on tarkoituksena saada yrityksen toiminnasta karsittua turhaa aikaa ja kaikki tuottamattomat toiminnot, jolla saadaan vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, parantamaan laatua ja kasvattamaan tuottavuutta. Kaikki hävikki eli hukka johtuu yrityksen toimintojen vaihtelusta, vioista ja virheistä, ja Leanilla on tavoitteena saada korjattua hukkan taustalla olevat syyt eikä ainoastaan hukka, koska hukkan korjaaminen, koska hukka uusiutuu aina, mutta jos sen syyt saa karsittua niin ongelma hukkaan on ratkaistu.



Kuvio 5. Leanin avulla karsittavat tekijät (Sixsigman [www-sivut](#))

Leanissa on tavoitteena saada aikaan tehokkaampaa toimintaa aiempaan verrattuna ja luoda sen toiminnoista muutoksiin sopeutuvia ja tuottoisaa. Leanissa pyritään JIT toimintaan, eli just in time, millä tarkoitetaan oikeiden asioiden toimittamista oikea määrä oikeaan aikaan juuri silloin kun niitä tarvitaan. Tällä toiminnalla saadaan vähennettyä hukkaa ja sillä pyritään nopeuttamaan tuotannon läpimenoaikoja. Leanissa

pyritään välttämään asioita, jotka eivät tuota mitään ja ovat yritykselle turhia, näitä asioita ovat:

- kuljetukset
- varastot ja varastointi
- liike
- tuotannon ylituotanto
- vialliset tuotteet
- turha työ
- odottaminen
- korjaustyö

(Wikipedian www-sivut)

Leanissa sovelletaan laatujohtamisen periaatteita ja niillä pyritään saamaan odotettuja lopputuloksia, eli yritykseltä tuottavampaa toimintaa. Asiakkaalle yritys haluaa aina tuottaa parasta mahdollista palvelua, mutta samalla tulee ottaa huomioon yrityksen omat asiat ja löytää se kultainen keskitie, joka palvelee molempia osapuolia parhaalla mahdollisella tavalla. (Sixsigman www-sivut.)



Kuvio 6. Leanin malli (Shopflowsolutions www-sivut)

Leanin periaatteena on siis parantaa yrityksen toimintoja ja vähentää turhia kustannuksia, aikaa ja hukkaa. Lean ajattelun pohjalta on kehitetty monia eri työkaluja Leanille, jotka tukevat sen periaatteita ja auttavat yrityksiä kehittämään toimintojaan. Nykyään tunnustetaan useita eri työkaluja, joiden tehtävänä on tunnistaa prosessien kehityskohteet, paikantaa ne ja korjata, eli optimoida tarvittava prosessi tai osa siitä. Leanin työkaluilla tehtävät toimenpiteet ovat yritykselle kuluja aiheuttavia, eli niiden odotetaan tuovat yrityksen tuotteille tai palveluille lisäarvoa tai arvoa joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Toimenpiteillä muotoillaan tuotteita ja palveluja sen perusteella, mitä asiakkaat haluavat. Opinnäytetyön kannalta oleelliset Lean työkalut:

- 5S
- simulaatio
- standardointi
- aivoriihimenetelmät
- visuaalinen ohjaus

(Sixsigman www-sivut)

5S on Leanin työkaluista ehkäpä tunnetuin työkalu, jonka juuret ovat Japanissa, jossa se kehitettiin työpaikkojen organisointiin. 5S:n ajatuksena on työpaikkojen organisointi ja toimintojen kehittäminen, joka johtaa yrityksen tuottavuuden kasvuun. Työkalulla pyritään poistamaan juuri Leanille tyypillisiä hukkia ja kaikkea toimintaa, joka ei tuota yritykselle muuta kuin kustannuksia. Yleisen uskomuksen mukaan 5S on ainoastaan siivoustyökalu, mutta uskomus on virheellinen, vaan se on päivittäin käytettävä työkalu kehittämään jokaisen työntekijän omaa toimintaa. Työkalun s-kirjaimet tarkoittavat seuraavaa:

- Sort → Sortteeraus
- Set in order → Systematisointi
- Shine → Siivous
- Standardize → Standardointi
- Sustain. → Seuranta

(Leanlion www-sivut)

Simulaatiossa yritys on tutkinut toimintojensa epäkohtia ja löytänyt epäkohtia, jotka se haluaa korjata mahdollisimman nopeasti, mutta oikeaa toimintamallia ei ole pysytty päättämään, vaan vaihtoehtoja on useampia. Tilanteen ollessa edellä kuvattu, yritys voi tarkastella eri toimintamalleja ja vertailla niitä simuloimalla, eli kokeilemalla uutta toimintatapaa pienelle erälle kummallakin tavalla. Kun toimintamalleja simuloidaan, niistä on helpompi löytää niiden erot ja vaikutukset yrityksen toimintaan ja siten tehdä päätöksiä. Simuloinnit voidaan kuvata videolle, jos mahdollista tai tarkistella niiden dataa simuloinnin jälkeen ja analysoida datan pohjalta ratkaisuja. (Leanlion [www-sivut](#).)

Standardointi on osa 5S työkalua, mutta sitä voidaan käyttää myös erikseen tilanteista riippuen. Standardoinnissa on tutkittu yrityksessä sen parhaat toiminnot ja toimintatavat, joilla syntyy parhaat tulokset. Kun yritys haluaa jatkaa näitä kannattavia ja tuottoisia toimintoja, niin se luo niistä standardin, eli standardoi toimenpiteet ja haluaa jatkaa niiden käyttämistä. Standardoinnilla yritys voi saavuttaa parempaa laatua ja laadun tasaisuutta, sekä nopeampia läpimenoaikoja, kun toiminnot ovat kunnossa ja oikeita. (Qk-Karjalaisen [www-sivut](#).)

Aivoriihimenetelmät ovat luovassa ongelmanratkaisussa käytettävä keskusteleen perustuva työkalu, jossa ryhmässä on tarkoituksena kehittää uusia ideoita ja ratkaisuja annettuun ongelmaan. Ratkaisuja voi löytyä hyvinkin paljon, jolloin niitä tulee analysoida tarkemmin ja vertailla keskenään ja niitä voidaan jopa simuloida ja tehdä havaintoja. Aivoriihi järjestetään yleensä pienissä ryhmissä ja jaetaan rooleja, kuten puheenjohtaja ja kirjuri. Muiden tehtävänä on tuottaa ideoita. Kaikki ideat kirjoitetaan ylös ja jo olemassa olevia ideoita voidaan lähteä työstämään pidemmälle. (Mykrä & Hätönen 2008)

Visuaalinen ohjaus toimintoja ohjaava työkalu, joka perustuu jonkun henkilön itse silmillä tekemään huomioon tai tarpeeseen. Visuaalisen ohjauksen tyypillisimmät tavat ovat 2-laatikko ja täydennysrajat. 2-laatikko on laatikko, missä on kaksi laatikkoa kiinni toisissaan ja niissä myydään samaa nimikettä. Ideana on, että kun tuotetta myydään, niin sitä otetaan vain toisesta laatikosta ja kun se loppuu, niin siirrytään seuraavan laatikon kimppuun. Kun toinen laatikko loppuu, niin luodaan täydennys tyhjän laatikon tilalle ja tiedetään laskemalla, että toinen laatikko riittää täydennyk-

sen ajaksi. Täydennys rajat ovat nimensä mukaan fyysisiä rajoja jossain astiassa tai laatikossa, esimerkiksi perunalaatikossa on tussilla piirretty raja laatikon puolessavälissä ja se on merkki, että nyt pitää täyttää laatikko. Visuaalinen ohjaus on hyvin yksinkertainen toimintatapa, mikä tekee siitä vahvan ja suositun. Heikkoudet ohjaukselle on sen ennusteet tuotteen tasaiselle menekille ja sen täydennykselle, joka suoritetaan aina myydyn tavaran perusteella. Pitkän ajan täydennystuotteita ei voi ohjata visuaalisella ohjauksella. Ohjauksella ei voida ennustaa kysyntää ja siitä syystä on hyvä olla varmuusvarastot. (Logistiikanmaailman www-sivut.)

2.4 Kompleksisten responsiivisten prosessien teoria

CRP (complex responsive processes), eli kompleksisten responsiivisten prosessien teoria on yrityksen organisaation ja johtamistutkimuksen näkökulma, jossa tarkastellaan yrityksen uniikkien yksilöiden sosiaalisia prosesseja ja heidän vaikutuksia muiden yksilöiden kanssa. CRP on siis vuorovaikutusjohtamista. Teorian syntymisen vaikuttajia ovat sosiaalipsykologi G.H.Medd ja sosiologi Norbert Elias. CRP teorian mukaan johtamisen kehittymisen ehtoina ovat epävarmuus ja monimuotoisuus, jotka ovat molemmat välttämättömiä kehitykselle. Tulevaisuus nähdään CRP teoriassa ennakoimattomana, johon voidaan tehdä suunnitelmia ja päämääriä, mutta valittujen päätösten ei voida olettaa johtaa asetettuihin päämääriin. Organisaatio nähdään kokonaisuutena, jossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja koko systeemi elää ja muuttuu vauhdilla. Organisaatio on suuri prosessi, joka koostuu yksilöiden välisistä sosiaalisista prosesseista. Nämä prosessit luovat todellisuuden organisaatiossa. (Stacey 2011.)

Työympäristö on aina ympäristö, joka elää ja muuttuu päivittäin ja tästä johtuen seuraa paljon odottamattomia tilanteita, joihin tulee reagoida organisaatiossa. Organisaatiot ovat siis kompleksisia, eli systeemejä, joissa on paljon liikkuvia osia ja niiden yhteydet keskenään ovat vaikeasti nähtäviä ja kokonaisuuden hallinta on haastavaa. Koska yritykset ovat osittain kompleksisia systeemejä niin niiden päätöksiä voidaan pitää spontaaneina ja on mahdotonta luoda mitään kirjallista mallia reagointiin näissä tilanteissa. CRP näkökulma pyrkii selvittämään organisaation johtajuussuhteita ja miten ne käytännössä toimivat. Tärkeimpinä asioina pidetään sosiaalisia käytäntöjä ja prosesseja johtamistyön organisoinnista. CRP-teoriassa tutkitaan sitä, miten orga-

nisaatioissa, joissa käytetään tieteellisiä ja laadittuja malleja ja vastaavasti yrityksissä, joissa ei käytetä mitään vastaavia saadaan kuitenkin prosessit suoritettua. (Stacey 2011.)

3 ULKOMAANVIENNIN NYKYTILA

Tässä luvussa käsitellään Altian ulkomaanviennin nykytilaa ja sen toimintoja. Luvussa käsitellään perustiedot ulkomaanviennin taustoista ja tämänhetkisestä toiminnasta. Ulkomaanviennin taustat on tiedettävä hyvin, jotta voidaan lähteä kehittämään sen henkilöstön käyttöä mahdollisimman optimaaliseksi ja kustannustehokkaaksi.

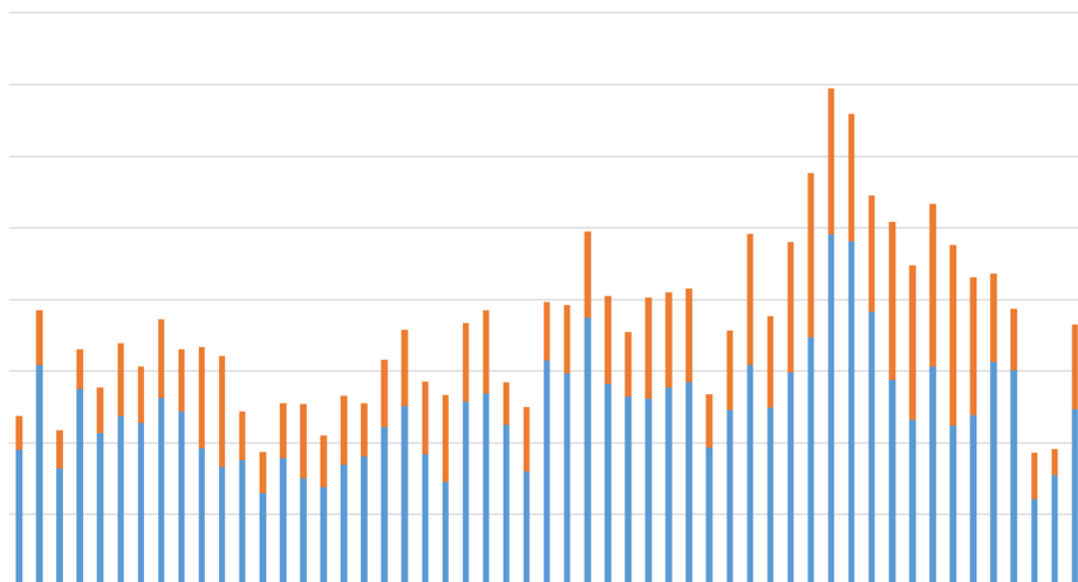
3.1 Henkilöstöresurssien nykyinen käyttö

Altian ulkomaanviennin henkilöstön resursointi tapahtuu nykytilanteessa Altian viime vuosien tilausten pohjalta laskettujen ennusteiden perusteella ja päämiehen kanssa resursoinnissa käytetään myös sen antamaa pitkän aikavälin 18kk ennustetta. Ongelmana resursoinnissa on edelleen sen paikkansapitävyys ja viikoppäivien välillä tapahtuva suuri vaihtelevuus tilauksissa, joka heijastuu välittömästi resurssien tarpeisiin. Nykyinen resurssien laskeminen tapahtuu siten, että lasketaan ennusteiden pohjalta työmäärä koko viikolle ja jaetaan se tasan jokaiselle viikoppäivälle ja siitä saadaan johdettua työtunnit ja henkilöstön tarve. Tämä saa aikaan sen, että alkuviikosta on henkilöstöä mahdollisesti vähän suhteessa työmäärään ja loppuviikosta tilanne kääntyy pääläelleen, eli henkilöstöä voi olla otettu enemmän kuin työmäärälle vaaditaan työvoimaa. Laskennallisesti työvoima ja työmäärä eivät kohtaa optimaalisella tavalla.

Kun työmääriä ja henkilöstön tarvetta on laskettu, niin sääntönä on pidetty, että mieluummin sopivasti tai jopa hieman alle lasketun tarpeen työntekijöitä, kuin liikaa, jotta töitä riittäisi ja ettei tule turhaa tyhjää aikaa työntekijöille, jolloin heillä ei ole ollenkaan töitä ja joudutaan siirtämään muiden osastojen töihin. Työntekijöiden mää-

rille on laskettuna keskiarvo yrityksessä. Työntekijöiden määrät siis aina lasketaan jokaiselle viikolle, muttei eritellä sen tarkemmin eri viikonpäiville. Jos lasketun viikon keskiarvo on esimerkiksi 9,6, niin se kannattaa pyöristää alaspäin, koska töitä ei laskennallisesti riitä kuudelle. Kuviossa 7 havainnollistetaan viennin työmääriä, eli lavamääriä, siten että y-akselilla on lavamäärät ja x-akselilla viikot. Kuviossa oranssilla on kuvattu Altian omaa vientiä ja sinisellä värillä päämiehen vientiä. Kuviossa ei voida ilmoittaa tarkkoja lavamääriä niiden salaisuuden takia, mutta kuvaaja osoittaa työmäärän hajonnan.

Altian ulkomaanviennin henkilöstö työskentelee tällä hetkellä kahdessa vuorossa, mutta joutuu joustamaan lastauksien ja tilauksien mukaan. Aamuvuorona on käytetty klo 07-15 välistä aikaa ja iltavuorona klo 10-18. Aamuvuorolaiset tulevat töihin, kun ensimmäinen lastaus pitää lastata tai valmistella, eli kerätä lastattavat tavarat lattialle lastausoven eteen. Iltavuoro tulee viimeistään puolenpäivän aikaan töihin ja on lastausten loppuun asti töissä ja pyrkivät valmistelemaan seuraavan päivän kuormia parhaalla mahdollisella tavalla. Optimi tilanne viennissä on, että päivän päätteeksi kaikki lastit lastattu ja seuraavat on valmisteltu, niin pitkälle kuin mahdollista. Koko päivää ei pysty valmistelemaan, jos samoista ovista lastataan useampi kuorma.



Kuvio 7. Viennin vuositason työjakauma eri viikoilla (Altia 2017)

3.2 Työehtosopimus

Työehtosopimus on työnantajan ja työntekijäjärjestön tai työnantajienjärjestön välinen sopimus oman alan käytännöistä eli työehdoista, kuten palkasta, työajoista, lomista ja muista työntekijöiden eduista. Altiolla on käytössä elintarviketeollisuuden työehtosopimus, jota se noudattaa. Altian tulee noudattaa sen toiminnoissa tarkasti Suomen lakia ja oman teollisuudenalan työehtosopimusta, muuten seuraa rangaistuksia. Työehtosopimuksissa määritellään tarkasti kaikki asiat, jotka koskevat työntekijöitä ja heidän toimintojaan. Tämän opinnäytetyön kannalta työehtosopimuksen tärkeimpiä asioita ovat työntekijöiden työajat ja työtehtävät. Työntekijöiden työtehtävät tulee olla työsopimuksen mukaisia, eli vastata sitä mitä työtehtävään kuuluu. Esimerkiksi trukkipuskurin työhön kuuluu trukilla ajo, eikä häntä voida vaatia tekemään siivoojan työtä. Työajat ovat myös määritelty työntekijän työsopimuksessa ja jos kyseessä on vakituinen 40 tunnin viikkotyöaika, niin työntekijöiltä ei voi vaatia enempää, eli ylitöihin ei ole pakko suostua. Työmäärää ei voi myöskään kasata työntekijälle epätasaisesti viikolle, vaan se tulee olla mahdollisimman tasapainoinen ja vastata työtehtäviä.

3.3 Ennusteet

Altian käyttämät ennusteet ulkomaanviennin henkilöstötarpeiden resursointiin ovat edellisen/edellisten vuosien myynnit, joista johdetaan ennusteet ja lisäksi päämiehen viennissä käytetään asiakkaan tarjoamaa pitkän aikavälin ennustetta. Pitkän aikavälin ennuste on pituudeltaan 18 kuukautta, mutta sitä päivitetään kuukausitasolla ja muutoksia tapahtuu aina. Lyhyen aikavälin ennustetta, joka on 2 viikon ennuste ei käytetä ollenkaan henkilöstön resursoinnin laskentaan, mutta sitä käytetään luomaan ennusteita tulevaisuuteen. Lyhyen aikavälin ennuste on tarkoitus tuoda mukaan resursointiin, koska se on tarkin työkalu ennustaa päämiehen tilaukset ja siten kustannustehokkaasti laskea tarvittava työvoima sen perusteella. Ennusteet ovat kaikki Excel muodossa. Altiolla on huomattu ennustamisen tarkkuuden vaikeus, kun ennusteet eivät toteudu, joka tuo omat haasteensa suunnitteluun. Ennusteet ovat aina ennusteita, eivätkä varmoja tilauksia. Toki yritykset pyrkivät ennustamaan tarkasti, mutta aina tulee muutoksia ja yritysmaailmassa tilanteet elävät ja niihin tulee reagoida par-

haalla mahdollisella tavalla. Johtuen ennusteiden ja toimeksiantajan muun datan salaisuudesta työssä ei voi julkaista oikeita ennusteita tai kuvia niistä.

Pitkän aikavälin ennuste on kuin iso tilauslomake, jossa on eri tuotenimikkeitä ja niiden tuotekohtaiset koodit. Ennuste kertoo, kuinka paljon laatikoita ollaan tilaamassa ja kuka sen on tilannut. Ennusteesta käy myös ilmi tilauksen kohdema, eli mille markkinoille se on menossa, mikä kuukausi se ollaan tilaamassa ja muita tuotteen tietoja. Yhteenvedo välilehdellä on laskettu kaikki tilaukset yhteen ja perusyksikkönä käytetään caseja eli laatikoita. päämiehen oma perusyksikkö on 9 litran laatikot, joten ennusteessa on vielä muutettu Altian laatikot 9 litran yksikköön. Altialla lasketaan tietyn kuukauden laatikot yhteen ja jaetaan 48, jotta saadaan kokonaisia lavoja, joille menee 48 laatikkoa. Lavamäärä jaetaan vielä ulkomaanviennin työn tehokkuudella, jolloin saadaan työtunnit. Työtunnit on jaettu vielä yhden työntekijän kuukauden työajalla, jolloin lopputuloksena saamme desimaalisen lukuarvon, joka kertoo tarvittavien työntekijöiden määrän vastaamaan ennusteita.

Lyhyen aikavälin ennuste, josta puhutaan myös tilauksena, on verrattuna pidemmän aikavälinennusteeseen paljon tarkempi ja se on hyvin lähellä lopullista tilausta. Muutoksia voi aina tulla, eikä ole epänormaalia, jos asiakas siirtää tilaustaan, tai peruu sen kokonaan. Tilauksesta löytyy jo tilausnumerot, joka johtaa tuotekohtaisiin tietoihin ja määriin, mutta eri dokumentissa. Tilauksista tiedetään jo niiden tilavuudet, painot ja lavojen määrät ja samalla myös laatikoiden. Kohdema ja kohdeyritys ovat listattuna, sekä käytettävät toimituslausekkeet.

3.4 Lastauskalenteri

Altialla on käytössään heidän toiminnanohjausjärjestelmänsä sivussa Leaniin kuuluva lastauskalenteri ulkomaanviennille. Lastauskalenterista ilmenee aina viikkokohtaisesti kaikki kyseisen viikon lastaukset. Lastauskalenteri kertoo myös lastausten ajan, eli kauanko kyseiseen lastaukseen on varattu ja mikä alusta lastauksessa on käytössä.

Lastausajat ovat aina annettuna kalenteriin, mutta aikoihin vaikuttaa myös lastattava tavara ja lastaaja. Altialla ulkomaanviennin lastausajat ovat arkisin 07-17, mutta Al-

tian oma lastaus päättyy jo klo 14. Altian oman politiikan mukaan lastauskalenterin tulisi olla lopullinen aina 2-3 päivää ennen tilauksen lastaamista, tavoitteena olisi saada kalenteri aina jo edellisenä viikkona valmiiksi. Lastauskalenterissa on tavoitteena yksi lastaus kerrallaan, mutta olosuhteiden niin vaatiessa kalenteriin laitetaan 1-3 lastausta päällekkäin, mikä on hyvin normaalia toimintaa, sesonkeina voi olla jopa 3-5 lastausta päällekkäin.

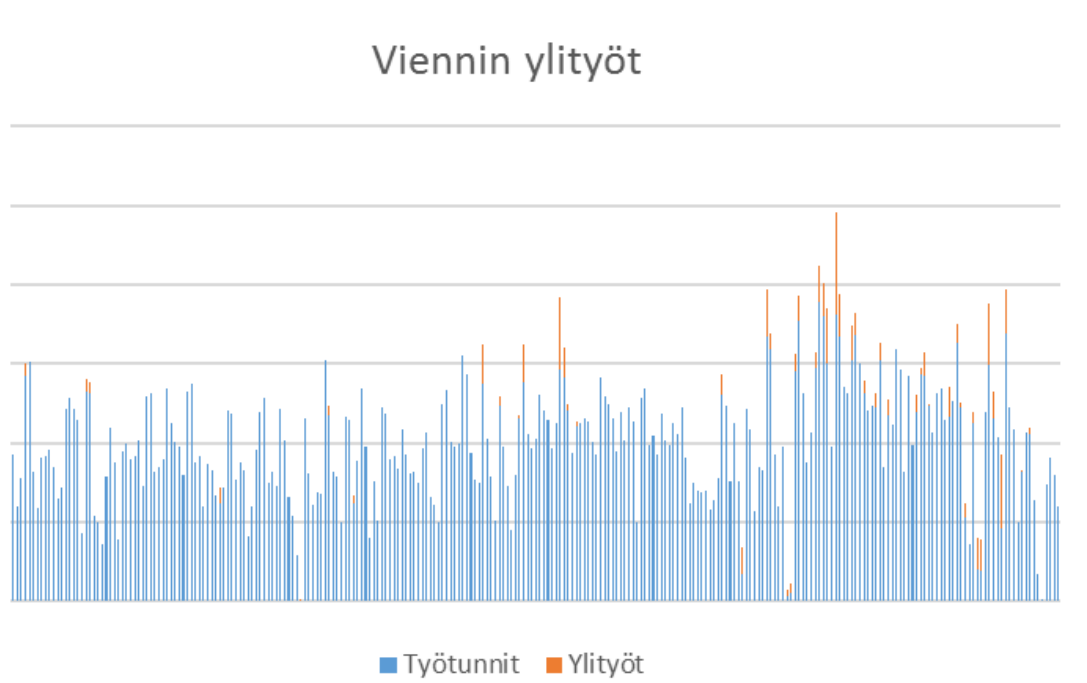
Lastauskalenteri kertoo ulkomaanviennin päässä kaiken tarvittavan ja siellä osataan varautua hyvin toimintaan. Myöhästymiset ovat kuitenkin vaikea muuttuja toteuttaessa lastauksia, niitä ei suunnitella, mutta niihin osataan varautua. Myöhästymiset ovat viikoittaisia ja ne aiheuttavat ongelmia paljon viennin päässä. Tavallisesti jos tavarankuljettaja myöhästyy, niin hänen lastaus siirretään päivän loppuun, koska muita lastauksia ei voi siirtää yhden myöhästyneen takia, paitsi poikkeuksena, jos myöhästynyt kuorma on korkealla prioriteeteissa.

Lastauslustoja on kolmea erilaista, kontti, auto ja traileri. Kaikki alustat ovat erilaisia ja niiden lastaus tapahtuu eri tavoilla. Konteille on varattu vain yksi lastausovi viennin puolella ja kontin lastaukseen on varattu aikaa tunti. Trailerit lastataan kaikki ulkona ja autot sisällä tavallisista lastausovista. Lastaukset ovat normaalisti hyvin suoraviivaisia ja henkilöstö on ammattitaitoista ja kokenutta, mutta aina sattuu vahinkoja ja jotain odottamatonta, joka saattaa sotkea muun aikataulun, esimerkiksi jo mainitut myöhästymiset tai se, ettei koko tavarankuljettajaa saavu ollenkaan, jolloin tavarat ovat edessä muille lastauksille, tämä on toki harvinaista, mutta näin on tapahtunut. Altialla on annettu erityisohjeita tiettyihin tilauksiin niiden lastauksiin tarkkoja speksejä, jotka hidastavat lastauksen suorittamista. Osiin kuormista on laitettava ilmatyynyjä lavojen väliin, jotteivat ne pääse hakkaamaan toisiaan ja siten rikkoutumaan. Osa kuormista pitää pystyä tasapainottamaan oikealla tavalla, jotta kuorma pysyy kasassa ja auton painopiste pysyy akselin päällä ja matalalla.

3.5 Ulkomaanviennin ylityöt

Altia toivoi, että työssä käsitellään ulkomaanviennin ylityöt ja niistä tehdään kuvaaja, joka havainnollistaa tilannetta. Viennissä pidetään kirjaa työtunneista ja ylityötun-

neista, sekä ylityöprosentista. Kuviossa 8 esitetään y-akselilla työtunnit ja x-akselilla työpäivät. Kuvion tarkempien tuntimäärien esittäminen ei onnistu materiaalin salaisuuden takia, mutta kuvaaja havainnollistaa töiden jakaumaa.



Kuvio 8. Altian viennin työtunnit ja ylityötunnit vuositasolla kuvattuna

3.6 Haastatteluissa ilmenneet asiat

Opinnäytetyössä suoritettiin teemahaastatteluja Altian henkilöstölle. Haastateltavat henkilöt työskentelevät kaikki eri työtehtävissä, eri asemissa ja heidän työnsä liittyy ulkomaanvientiin. Haastateltavat henkilöt olivat kaksi työntekijää viennin asiakaspalvelusta, viennin suunnittelija, logistiikan työnjohtaja, tuotannonohjaaja ja kehityspäällikkö. Haastattelut olivat etukäteen suunniteltuja heidän työtehtävän mukaan, mutta haastattelun vastausten perusteella tehtiin vielä lisää kysymyksiä, jotta asiaan pystyttiin syventymään parhaalla mahdollisella tavalla. Perusrakenne haastatteluissa oli käsitellä haastateltavan työtehtävät ja niiden vaikutus vientiin. Työtehtävän perusteella valittiin sopivat kysymykset selvittämään viennin nykytilaa, josta johtamalla pyrittiin selvittämään henkilöstön käyttöön liittyviä asioita. Haastatteluissa myös kysyttiin kaikilta heidän näkemys viennin henkilöstön käytöstä ja heidän omat positiiviset näkemykset, sekä kehityskohteet. Osa haastateltavista antoi päällekkäisiä vastauksia, joten niitä ei ole käsitelty jokaisessa seuraavista kappaleista.

3.6.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun kanssa käytiin läpi koko prosessi tilauksen saapumisesta, sen päätymiseen keruuseen. Prosessi ei ole liian hidas, mutta siinä on monta eri vaihetta ja tilausta pitää käsitellä eri henkilöiden toimesta ja siirrellä eri ohjelmien välillä. Viennin tilaukset tulevat edellisen viikon lopussa ja niiden käsittely ja keruu kestävät muutaman päivän. Asiakaspalvelu on vastuussa viennin lastauskalenterista, kaikki toimenpiteet, kuten lastausten laittaminen järjestelmään ja niiden siirtely kuuluu asiakaspalvelun työhön. Lastauskalenteri pyritään täyttämään viikkoa ennemmin, mikäli mahdollista. Muutamat asiakkaat tilaavat sellaisia määriä tuotteita, ettei niitä voi kerätä kokonaisina lavoina, vaan pitää myös kerätä laatikkokeruuta, mikä on hidasta ja vaikeaa. Altian vienti jakaantuu omaan ja päämiehen vientiin ja se on priorisoitu siten, että päämies on korkeammalla kuin Altian oma vienti ja tämä luo haasteita asiakaspalveluun ja lastauskalenterin täyttämiseen.

3.6.2 Tuotannonohjaaja

Tuotannonohjaajan työnä on valvoa materiaalin liikkumista tuotannosta siihen asti, kun tavara lähtee maailmalle, lisäksi tulee valvoa tehokkuutta. Kontin lastaamiseen on varattu tunti ja sen pitäisi olla realistinen. Trukkikuskin vaikutus lastausaikoihin on melko olematon, mutta vaikeissa lastauksissa eroja tulee. Viennillä on pyrkimyksenä valmistella seuraavan päivän kuormat jo edellisenä päivänä niin pitkälle kuin mahdollista. Osa asiakkaista haluaa tuotteista tiettyä erää, mikä vaikeuttaa keruuta. Autonkuljettajien myöhästymiset ovat lastauksissa viikkotasolla normaaleja ja ne vaikeuttavat viennin aikataulutusta. Konteille saisi olla enemmän lastausovia, koska tällä hetkellä vain on olemassa yksi. Kontteja saisi olla peräkkäin lastauksissa, koska se helpottaa ja nopeuttaa työtä. Lastauskalenterin muutoksiin reagoidaan hitaasti. Viennin henkilöstö joskus aiheuttaa itselleen kiirettä, kun oletetaan väärin tulevista lastauksista. Viennin tiiminvetäjän rooli on tärkeä ja nykyinen esimies on erittäin hyvä työssään.

3.6.3 Työnjohtaja

Työnjohtaja on logistiikassa linkki eri osastojen kuten viennin ja kotimaan välissä, joka vastaa töistä ja henkilöiden työtehtävistä ja niiden jakamisesta ja operatiivisesta logistiikasta. Työnjohdosta kerrottiin, miten joskus ennusteet heittelevät ja se aiheuttaa ongelmia viennin osastolla suunnittelussa. Lastauskalenteriin haluttaisiin tilauksia aikaisemmin, jotta voidaan laskea henkilöstön tarvetta ja ennakoida muutenkin omia toimintoja. Viennin ja kotimaan työntekijöistä haluttaisiin tehdä moniosajia, jotka pystyisivät työskentelemään missä vain logistiikan työtehtävissä. Viennin yövuoroa pidetään vain silloin kun on tarve ja se on eräänlainen turva, jos työtilanne sen vaatii, niin sitä käytetään. Työvoimaa vientiin haluttaisiin ottaa mieluusti yksi henkilö enemmän, kuin on laskennallinen tarve. Viennin kehityskohteina asioina nähdään huono näkymä eteenpäin, ennusteiden todellisuus ja henkilöstön tarpeet.

3.6.4 Viennin tiiminvetäjä

Viennin tiiminvetäjä vastaa viennin toiminnasta ja sen työntekijöistä. Viennin esimies tietää kertoa miten Altian omat tilaukset syötetään järjestelmään, mutta päämiehen tilaukset tulevat suoraan Altian omasta ERP järjestelmästä. Sesongit, joita ovat suurimpina juhannus ja joulukuu, ovat viennille vaikeaa aikaa, kun töitä on paljon suhteessa normaaliin tilanteeseen ja se luo resursointiin vaikeuksia. Lastausautojen myöhästymiset ovat päivittäisiä ja aiheuttavat paljon muutoksia työhön ja suunnitteluun. Tilaukset, jotka ovat eri kokoisia, kuin täydet lavat tuottavat vaikeuksia niiden hitaudella ja vaikeudella kerätä ja tämä näkyy suoraan viennin tehokkuudessa. Eri maihin meneviä kuormia tulee joskus käsitellä eri tavoilla, kuten painon jakamisella ja ilmatyynyjen asettelulla ja tämä vie vienniltä tehokasta työaikaa. Päämies voi tilata myös tiettyä tuote-erää ja kyseinen erä voi olla vaikeasti saatavissa. Konteille on liian vähän tilaa ruuhka-aikoina. Lastausten muutoksiin reagoidaan yleensä ylitöinä. Viennin esimies näkee kehitettävänä kohteina viennin töiden vaihtelevuuden, töiden löytymisen työntekijöille ja lastauskalenterin muutokset.

3.6.5 Kehityspäällikkö

Kehityspäällikkö vastaa Altian sisällä tehtävistä kehitysprojekteista. Päämies käyttää heidän tilausten laskentaan perusyksikkönä 9 litran laatikoita ja Altia muokkaa niistä oikean kokoisia laatikoita. Viennin henkilöstön suunnitteluun halutaan laskentakaavaa viikkotasolle, jolla voidaan tarkemmin resursoida optimaalisesti. Viennin tiiminvetäjälle ja asiakaspalvelulle halutaan parempaa yhteistyötä. varastokierron periaate First in, first out periaate on tärkeä, koska tuotteissa on päiväykset ja hävikkiä halutaan luonnollisesti karsia. Ennusteiden vaihtelu ja toteuma johtavat vaikeuksiin resursoida henkilöstöä tarkasti ja kustannustehokkaasti. Viennin työntekijöitä olisi optimaalista käyttää, sopivasti työmäärään nähden ja tarpeen mukaan siirtää työntekijöitä vientiin, jotta töitä riittää ja ei tule hukka-aikaa.

3.6.6 Päämiehen vientisuunnittelija

Päämiehen ennusteen ollessa tarkka on työmäärä helppo laskea tarpeen mukaan. Päämiehen tarjoama lyhyen aikavälin ennuste syötetään Altialla päivän viiveellä tuotannosuunnittelujärjestelmään. Tuotantotarpeet lasketaan varaston saldojen ja ennusteiden pohjalta. Ennusteiden tarkkuudessa on ollut epätarkkuuksia ja muutoksia tulee useasti. Olisi myös mahdollista laskea vanhojen ennusteiden ja toteutumien perusteella ennusteita uusista ennusteista.

4 KEHITYSEHDOTUKSET

Kehitysehdotukset ovat haastatteluiden ja muun materiaalien analysoinnin pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä siitä, miten ulkomaanviennin henkilöstön resursointia voitaisiin parantaa ja kehittää. Toimintamallit ovat käytännössä toteutettavia toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa henkilöstön resursointia ja laskentakaava on laskettu viikkotasolle annetun datan pohjalta. Kehitysehdotukset on tehty opinnäytetyön tekijän omasta näkökulmasta. Kehitysehdotuksia löytyi useita, jotka parantavat henkilöstön resursointia. Toiset keinot ovat tehokkaampia kuin toiset ja kaikkia keinoja, tai edes osaa ei pysty käyttämään päällekkäin, koska ne risteävät keskenään. Kohdeyritys saa itse päättää, miten hyödyntää kehitysehdotuksia ja jalostaa niitä eteenpäin.

Kehitysehdotuksilla pyritään saamaan ulkomaanviennin toimintoja sellaisiksi, että niitä on helpompaa tarkastella ja analysoida siten henkilöstötarpeita. Optimi tilanteessa viennin työ on viikkotasolla tasapaksua, jolloin sen ennustaminen on helppoa ja suoraviiwaista nykytilaan verrattuna. Kehitysehdotukset voivat näyttää työn parantamiselta, mutta niillä ei ole suoraa vaikutusta tehtävään työhön, vaan tehtävän työn henkilöstötarpeiden ennustamiseen. Laskentakaava tehdään viikkotasolle ja sen tarkoituksena on selvittää henkilöstötarve eri viikonpäiville, johtuen viennin töiden epätasaisesta jakautumisesta viikolle.

4.1 Lastauskalenteriin liittyvät kehitysehdotukset

Lastauskalenteriin liittyvät kehitysehdotukset koskevat Altian lastauskalenteria ja siihen tehtäviä muutoksia. Näillä kehitysehdotuksilla on suuria vaikutuksia lastauskalenterin aikataulutukseen, tilausten sijoitteluun ja kalenterin valmistumiseen. Kehitysehdotuksilla pyritään saamaan työviikosta tasaisempi ja helpompi hahmotta henkilöstön resursoinnin kannalta.

4.1.1 Lastauksille eri ajat

Altialla on viennissä käytössä kolme eri alustaa ja niiden lastauksille on varattuna aina samat ajat riippuen kuorman tavaroista ja lastaajasta. Lastauksissa lastauksen nopeus riippuu tavaroista, työntekijästä ja tavarain sijainnista. Yleensä tavarat ovat aina valmiina valmisteltuna lattialla lastausta varten, mutta sesonkeina ja kiireessä poikkeuksia tapahtuu. Lastaava työntekijä vaikuttaa lastauksen aikaan omalla ammattitaidollaan ja pelisilmällä, eli miten suunnittelee koko lastauksen. Eri tavarat tulevat lastata hieman eri tavoilla, jos kuormassa on eri tavaroita niin voi olla, ettei toisen tavarain päälle saa lastata mitään, jolloin sen tulee jäädä kuormassa aina päälle, mikä vaikeuttaa lastausta. Tavarat ovat siis yleensä valmisteltuna, mutta jos ei ole niin tavarat kerätään sen mukaan, mitä keruupääte sanoo, eli aina FIFO:n mukaan, jolloin tavara voi sijaita missä vain varastossa ja sen hakeminen voi kestää erittäin kauan suhteessa lähellä sijaitseviin tuotteisiin.

4.1.2 Lastausten aikarajat

Tällä hetkellä Altialla vienti jakautuu kahtia Altian ja päämiehen viennin välillä. Altian oma vienti on rajattu alkavan aamulla klo 0700 ja päättyvän klo 1400 ja päämiehen lastausajat ovat klo 0700-1700. Altian tulisi pyrkiä käyttämään hyödyksi koko sitä aikaa, kun viennin henkilöstö on töissä ja hoitaa lastauksia. Päämies on priorisoinnissa aina edellä, joten omien lastauksien jakautuminen koko annetulle aikarajalle tuo lisää lastauksia viikolle ja siten tasaa työmäärää ja sesonkeina helpottaa työmäärän laskemista. Lastaukset voisivat alkaa aamusta jo klo 0600, jolloin tehtaalla muukin logistiikka aloittaa työnsä, jos yövuoro ei ole ollut töissä. Kontteja ei välttämättä saada vielä lastattavaksi klo 0600, koska niitä ei saa satamasta vielä siihen aikaan, mutta muita alustoja on mahdollista saada lastattavaksi heti aamusta.

4.1.3 Ruokatunnin hyödyntäminen

Tällä hetkellä viennin lastauskalenterissa on laskettuna ruokatunti alkaminen klo 1000, jolloin ei ole lastauskalenterissa yhtään lastauksia. Koska viennissä on käytös-

sä käytännössä kaksi eri vuoroa, niin kaikki mahdolliset lastausajat päivän aikana tulee käyttää hyödyksi. Tällä hetkellä viennin molemmat työvuorot menevät syömään klo 1000, mutta sen voisi porrastaa siten, että lastaukset eivät katkea mihinkään kohtaan, vaan lastaukset etenevät tasaisesti koko päivän läpi.

4.1.4 Lastauskalenterin muutoksiin reagointi

Lastauskalenteri on käytännössä lukujärjestys viennin henkilöstölle, josta he näkevät tulevat lastaukset ja aikataulut. Lastauskalenteriin tulee melkein päivittäin muutoksia, niin myöhästymisten osalta, kuin myös uusien ja peruutettujen tilausten osalta. Muutokset ovat aina tapahtumia, joihin tulee reagoida nopeasti, jotta oma toiminta ei kärsi siitä ja se saadaan hoidettu kustannustehokkaasti. Lastauskalenterin muutoksiin tulee reagoida oikein ja tehokkaasti, jos jokin lastattava alusta myöhästyy, niin sen siirtäminen päivän loppuun, tai sopivaan kohtaan on oikea ratkaisu. Viennin tiiminvetäjä tekee päätökset suunnitelmien muutoksista, mutta hänkään ei tiedä muutoksista ennen kuin ne tapahtuvat. Viennin tilausten priorisoinnin tulee vaikuttaa päätöksiin ja ohjata toimintaa. Nykyinen reagointi on hidasta ja sitä tulee nopeuttaa ja saada aikaan eräänlaisia normeja siitä, miten toimia vastaavissa tilanteissa nyt ja jatkossa. Kotimaan osaston puolella voisi aina olla vuorossa henkilöitä, jotka osaavat viennin työt ja voisivat auttaa aina tarpeen tullen.

4.1.5 Konttilastaukset peräkkäin

Konttilastaukset ovat viennin jokapäiväisiä toimia. Kontin lisäksi käytössä on kaksi muuta alustaa. Konttilastauksille on käytössä vain yksi lastausovi Altiolla, koska lastaus vaatii tietyn oven, johon kontti saadaan paikalleen lastausta varten. Konteille on varattuna tunti lastausaikaa, mikä on realistinen aika. Joskus lastaukseen menee kokonainen tunti ja joskus vain puolituntia. Ajoissa on varattuna hieman aikavaraa, jos tulee esteitä ja seuraavien kuormien valmistelua varten. Konttilastauksille olisi hyvä olla kaikkien peräkkäin, koska ne ovat sopivan suoraviivaisia ja niiden valmistelu on helppoa. Optimitilanteessa lastauksia voisi olla 4-6 peräkkäin.

4.1.6 Tilausten tasaaminen viikkotasolla

Altian ulkomaanviennin tilaukset jakaantuvat epätasaisesti viikkotasolla, siten että alkuviikosta on kiireistä, jotta tavara kerkeää maailmalle viikonlopuksi ja loppuviikko on hiljaisempaa ja silloin pyritään hoitamaan kaikki työt pois alta ja valmistelemaan seuraavia mahdollisuuksien mukaan. Vaikka Altian ja päämiehen tilausten priorisointi on olemassa, niin viikkotasolla tulisi pyrkiä tasaamaan tilauksia tasaisesti koko viikolle, jolloin kiireet vähenisivät ja loppuviikosta olisi vielä työtä tehtävänä. Altialle tämä muutos on hyvinkin mahdollinen, mutta heidän asiakkaat tilaavat lyhyillä toimitusaajoilla ja elävät vain hetkessä, eivätkä osaa ennustaa tulevia menekkejään ja siitä johdettuna tulevia tilauksiaan. Altian tulisi pyrkiä asiakkaidensa kanssa joko pidempiin toimitusaikoihin tai sitten oikeuteen muuttaa ja hallita tilauksia omalla parhaaksi katsomalla tavalla. Tilausten tasaaminen viikkotasolla saisi aikaan sen, että kaikki päivät olisivat työmäärältään samanlaisia, eli niille olisi helpompi laskea tarvittavat työmäärät ja tarvittava henkilöstön määrä.

4.1.7 Altian oman viennin tasaaminen

Johtuen Altian oman viennin ja päämiehen viennin olemassa olevista prioriteeteista, tulisi Altian omaa vientiä tasata viikolle ja sijoittaa niitä viikolle siten, että ne ovat viennille sijoitettuna parhaalla mahdollisella tavalla. Lastauskalenterissa voi viikkotasolla olla tyhjiä aukkoja, joissa ei vain ole lastauksia, jolloin viennin henkilöstö valmistele seuraavia lastauksia. Altian omaa vientiä voi sijoittaa, vaikka loppuviikolle, joka tasoittaa viikkotason työmäärää. Altian omat viennit ovat joustavampia, kuin päämiehen tilaamat viennit, joten niillä voidaan pelata työmäärää sinne, missä se tasoittaa työmäärää.

4.1.8 Lastauskalenterin valmius aikaisemmin

Lastauskalenteri on aikataulu, joka määrittää viennin työt ja aikataulut. Kalenteri on käytännössä lopullinen tieto viennin töistä, olettaen ettei muutoksia tapahdu, vaikka niitä tulee käytännössä melkein päivittäin ja varmasti viikossa muutama. Altian oman viennin tarkoitus on olla valmiina kolme päivää ennen oletettua lastausta, jotta viennin tiimi kerkeää valmistautumaan ja suunnittelemaan töitään. Päämiehen viennin tulisi olla valmiina kalenterissa kaksi päivää aikaisemmin. Poikkeuksina joskus tulee erittäin kiireisiä tilauksia tai muita muutoksia, jotka hoidetaan mahdollisimman nopeasti pois alta. Altian ulkomaanviennin kannalta olisi suotavaa, jos lastauskalenteri voisi olla valmiina jo viikkoa ennen lastauksia, jotta vienti kerkeää tekemään suunnitelmansa ja työnjohto voi suunnitella henkilöstön käyttöä ja korkeampi johto voi jo laskea henkilöstön resurssien tarvetta. Osalla asiakkaista on tiukat aikataulut ja he vaativat toimitukset nopeilla aikatauluilla, eivätkä halua odotella tavaroitaan. Altian tulisi pyrkiä asiakkaidensa kanssa sellaiseen suhteeseen ja normeihin, jossa vallitsee yhteinen selvyys siitä, että tilauksen läpivienti kestää noin viikon, jotta Altian päässä tilaukseen liittyvät työt voidaan hoitaa kustannustehokkaasti ja jakaa viennin työt tasaisemmin viikolle.

4.1.9 Eri asiakkaiden tilausten sijoittaminen lastauskalenteriin

Altian viennillä on useita eri asiakkaita ja heidän tilausmääränsä eroavat suuresti toisistaan. Asiakkaiden prioriteetin ovat kallellaan päämiehen tilauksiin, joilla on etuajo-oikeus aina Altian oman viennin tilauksiin. Osalla Altian oman viennin tilauksista on annettu pidemmät toimitusajat ja löysemmät ehdot yleisesti, koska kyseessä on kuitenkin yrityksen oma vienti sen asiakkaille, eikä päämiehen edustamista sen asiakkaille. Näiden oman viennin ei kiireisten tilausten hallinta antaa Altialle sen mahdollisuuden, että näitä tilauksia voidaan asiakaspalvelussa sijoittaa lastauskalenteriin siten, että ne tasoittavat viikon työmääriä tasaisemmaksi eri päivien kesken. Altian oman viennin tilaukset ovat toki myös tärkeitä yritykselle, mutta koska kyseessä ovat omat tilaukset, niin kommunikointi on helpompaa sen asiakkaiden välillä. Päämies on luonteeltaan hyvin vaativa ja antaa tiukempia ehtoja toimituksiin ja niitä tulee noudattaa, jotta kumppanuus säilyy hyvänä.

4.2 Muut kehitysehdotukset

Muut kehitysehdotukset koskevat kehitysehdotuksia, jotka eivät suoraan liity lastauskalenteriin ja aikataulutukseen. Muilla kehitysehdotuksilla pyritään vaikuttamaan asiakokonaisuuksiltaan suurempiin osiin, jotka heijastuvat viennin työhön ja sitä kautta työ selkeytymiseen ja vielä henkilöstön resursoinnin helpottumiseen. Kehitysehdotukset vaatisivat Altialta paljon muutoksia ja irtipääsyä nykyisistä toimintamalleista.

4.2.1 Viennin priorisoinnin muuttaminen

Nykyhetkessä viennin priorisointi on järjestetty siten, että päämiehen tilaukset ovat aina korkeammalla, kuin Altian oman viennin tilaukset. Tämä tilanne luo ongelmia lastauskalenterissa, koska esimerkiksi, jos Altian oman viennin tilaus on asetettuna lastauskalenteriin ja päämies haluaa myöhemmin lastauksen samaan aikaan, niin Altian lastaus siirretään toiseen aikaan. Näitä muutoksia tapahtuu lastauskalenterissa usein. Altia voisi poistaa viennin tilausten priorisoinnin ja jakaa eri tilauksille omia lastausaikoja ja kohdella tilauksia enemmän tasavertaisina. Omalla viennillä on helppoa se, että sillä on enemmän joustoa, kuin päämiehellä ja se kestää enemmän muutoksia ja Altia voi hyödyntää tätä edukseen. Päämies on tilaustensa kanssa hieman vaativampi ja sen tilauksilla on aina nopeammat toimitusajat vaadittuna. Priorisoinnin poistamisella lastauskalenterin täyttäminen olisi helpompaa viennille ja asiakaspalvelulle.

4.2.2 Asiakaspalveluiden yhteistyön parantaminen

Viennin työt jakaantuvat Altian ja päämiehen kesken. Kummallakin on olemassa oma asiakaspalvelu, joka hoitaa tilaukset ja lastauskalenterin täytön. Asiakaspalvelut ovat huonosti yhteyksissä ja kommunikoivat käytännössä vain ongelmatilanteissa. Molempien asiakaspalvelujen tulisi olla tekemisessä päivittäin liittyen tilauksiin ja tuleviin lastauksiin, sekä lastauskalenterin käytöstä. Kun asiakaspalvelut tekevät yhteistyötä, niin on mahdollista optimoida lastauskalenteria viennin kannalta helpomaksi toteuttaa ja suunnitella tulevat työt.

4.2.3 Töiden jaottelu viikkotasolla

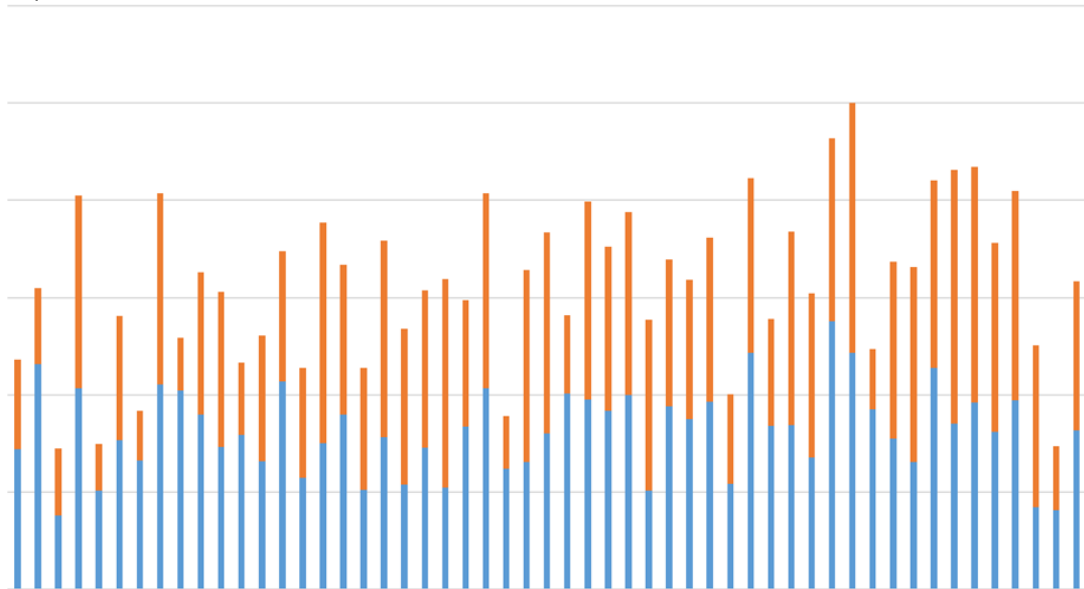
Viennin henkilöstöllä on käytössä tavalliset 8 tunnin työpäivät ja 40 tunnin työviikko. Ylitöihin turvaudutaan silloin, kun työtilanne sitä vaatii. Ylitöitä tehdään käytännössä vain maanantaisin ja tiistaisin, jolloin lastauksia ja töitä on eniten. Sesonkeina viikkotason työmäärät tasoittuvat, vaikkakin töitä olisikin paljon, koska silloin alkuviikolle ei mahdu kaikkia lastauksia. Kehitysehdotuksena on että, jos työtilanne on vaihtelevaa, niin jaetaan 40 tunnin työviikkoa töiden perusteella viikolle. Työpäivät voisivat olla pituuksiltaan eri mittaisia esimerkiksi 5-10 tunnin välissä. Tavallisen työmäärän viikkotason hajonnalla esimerkiksi voisi tehdä maanantaina ja tiistaina 10 tunnin päivät ja loppuviikosta lyhyemmät päivät. Tällä menetelmällä ei tulisi työpäivinä turhaa hukka-aikaa, jolloin ei ole töitä ja toisaalta kiireisinä päivinä saataisiin kaikki työt tehtyä ja ne eivät siirtyisi seuraavan päivän työmäärään.

4.2.4 Käsinkeruuseen muutoksia ja rajoituksia

Viennin tilaukset koostuvat kerättävistä riveistä, eli eri tuotteista. Tilausriveillä perusyksikkö on caset, eli laatikot. Normaali keräysmäärät ovat sellaisia, että ne ovat kokonaisia lavoja, jotka ovat helppoja kerätä. Kuviossa 9 havainnollistetaan laatikkokeruun määriä ja niiden jakautumista Altian oman viennin ja päämiehen viennin välillä. Y-akselilla on kuvattu laatikkojen määrä ja x-akselilla viikot. Sinisellä värillä kuvataan päämiehen vientiä ja oranssilla värillä Altian omaa vientiä. Laatikkomääriä ei voi työssä julkaista niiden salaisuuden vuoksi. Materiaalin salaisuuden takia oikeita määriä ei työssä voida esittää. Osalla asiakkaista on tapana tilata tuotteita sellaisia määriä, ettei niistä tule täysiä lavoja, vaan esimerkiksi yksi täysi lava ja 10 laatikkoa päälle. Tällaiset tilaukset ovat hitaampia kerätä, koska työntekijän pitää itse nostaa laatikot lavalle. Pidemmän päälle tällaiset keräykset laskevat viennin tehokkuutta ja aiheuttavat lisää työtä. Kehitysehdotuksena on näiden täysistä lavoista poikkeavien laatikkomäärien poistaminen tai rajoitusten asettaminen niihin. Viennin lähettämien lavamäärien lukumäärä on erittäin suuri ja suurin osa asiakkaista ovat isoja yrityksiä, joille täysien lavojen päälle kerätyt laatikot ovat suhteellisen merkitsemättömiä suurten tilausten loppusummista. Poikkeuksina laatikkokeruuseen ovat erikoisemmat ja kalliit tuotteet, sekä tuote-erien viimeiset tuotteet. Osalla asiakkaista on olemassa isot varastot, joten lavojen varastointi ei ole ongelma. Jos asiakkailta ei ole jollain tuot-

teella riittävästi myyntiä, niin he voivat pelätä varastonkierron nopeutta ja tuotteiden vanhentumista hyllyyn. Kehitysehdotuksella viennin tehokkuus nousisi ja näin saataisiin enemmän töitä tehtyä. Kun viennin työt ovat samanlaisia joka tilauksessa, niin tehokkuudet ja työmäärät on helppo laskea ja niistä johdettuna henkilöstön tarpeen määrittely selventyy.

Käsinkeräyksen määrät ltk/viikko



Kuvio 9. Altian viennin käsinkeräyksen määrät viikkotasolla (Altia 2017)

4.2.5 Sesonkien tasaaminen

Altian ulkomaanviennissä on havaittavissa selviä sesonkeja ympäri vuoden. Sesongeista suurin on joulua ja uusia vuosia. Niiden myynti esiintyy selvänä piikkinä vuoden myynneissä, kuten kuviossa 8 on havainnollistettu. Tämä sesonki alkaa viennissä joulukuun-lokakuussa, koska viennin tavaroiden on kerättävä asiakkaille ja myyntiin hyvissä ajoin ennen sesongin alkua. Sesongit vaikeuttavat paljon viennin työskentelyä, koska töitä on jopa enemmän kuin jaksaa tehdä. Tarpeen niin vaatiessa viennissä otetaan käyttöön yövuoro. Altian tulisi pyrkiä asiakkaidensa kanssa sellaiseen suhteeseen, että sesonkeja olisi mahdollista aloittaa jo hyvissä ajoin, eli esimerkiksi kuu-kauden tai jopa kaksi aikaisemmin, joka saisi aikaan isojen sesonkien piikkien tasaamisen kuuvaajalla. Tällöin olisi helpompi laskea työmäärät ja henkilöstön tarpeet. Sesonkien tasaukset vaativat asiakkailta varastointia heidän tilaamille tuotteille. Sesonkien tasaamista tulisi viikkotasolla pyrkiä tasoittamaan työviikkojen loppupuolelle torstai ja perjantaihin.

4.2.6 Monitaitoinen henkilöstö

Viennissä on käytössä ammattitaitoinen henkilöstö, jonka vaihtuvuus on hyvin harvinaista. Suurin osa työntekijöistä on ollut viennissä useampia vuosia ja osaavat kaikki viennin työt ja toiminnot. Viennin tiiminjohtajalla on siis helppo työ, kun ei tarvitse pohtia työntekijöidensä ammattitaitoa jakaessa työtehtäviä. Viennin ja koko logistiikkaosaston tulisi pyrkiä sellaiseen ihannetilanteeseen, jossa koko vakituinen henkilöstö olisi koulutettu kaikkiin logistiikan työtehtäviin. Idea kuulostaa vaikeammalta kuin se todellisuudessa on, koska työt ovat suhteellisen samantyyllisiä, mutta pieniä eroja löytyy ja ne ovat nopeasti opittavissa. Tässä tilanteessa työnjohdolla on mahdollista hyödyntää henkilöstön työnkiertoa. Ongelmatilanteissa, kuten kiireissä ja hiljaisissa hetkissä työnjohto voi siirrellä henkilöstöä eri tehtävien välillä sen perusteella, missä töitä on ja tarvitaan apua. Suurin osa koko logistiikan vakituisista työntekijöistä osaavat monia eri töitä, mutta kaikkien työtehtävien osaajia ei ole montaa. Tässä tilanteessa henkilöstön resursoinnin ei tarvitse olla liian tarkkaa ja se ei aiheuta haasteita, kun henkilöstöä voi siirtää eri työtehtävien välillä.

4.2.7 Yövuoron käyttö

Viennissä on käytössä yövuoro sellaisissa tilanteissa, kun työtilanne sitä vaatii. Yövuoroa käytetään vain pakon sanelemana, koska siitä aiheutuvat kustannukset ovat suhteellisen suuria ja henkilöstön käyttö pyritään suorittamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Ylitöillä on sama tilanne kuin yövuorolla. Yövuoroa voisi käyttää useammin tilanteissa, kun tuleva työtilanne näyttää pahalta ja tarvitaan lastausten valmistelua ja työtilanteen turvaamista. Yövuoron käyttö on suhteellisen kallista, mutta sillä saataisiin enemmän peliaikaa pohtia työtilanteet läpi ja poistaa kiireaikojen työntekijöiden työpaineita ruuhkatilanteissa. Käänteisesti yövuoroa ei tule käyttää tilanteissa, joissa ei ole töitä, jolloin tehokkuus ja tulokset eivät kohtaakaan kustannusten kanssa, eli se ei ole kannattavaa.

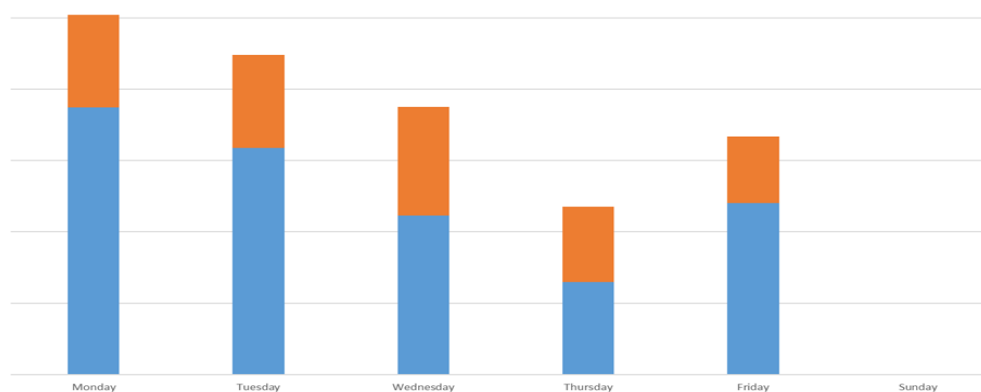
4.3 Päämiehen lyhyen aikavälin ennusteen käyttäminen

Altian viennin toinen osapuoli, eli päämies lähettää Altialle heidän lyhyen aikavälin ennusteet, jossa esitetään tulevan kahden viikon tilaukset. Päämiehen ennusteet

myynneistä antavat hyvän kuvan tulevasta, mutta ennusteiden epätarkkuus aiheuttaa vaikeuksia viennin työmäärään ja sen suunnitelmiin. Päämiehen tarjoama ennuste tulee Altialle Excel tiedostona ja siinä on esitettyä tulevien tilausten tuotemääriä. Tällä hetkellä ennustetta ei käytetä henkilöstön resursoinnin laskemisessa, mutta se tulisi ehdottomasti ottaa mukaan laskentaan. Toki ennusteet ovat vain ennusteita ja tilaukset ovat todellista myyntiä ja työtä, mutta ennusteiden pohjalta saadaan jo käsitys tulevasta työmäärästä. Ennusteen antamat laatikkomäärät tulee ottaa ylös ja laskea niiden antama työmäärä kahdelle sen osoittamalle viikolle ja jakaa ensin puoliksi ja sen jälkeen jakaa oikeassa suhteessa eri viikonpäivien kesken oikeassa suhteessa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään laskuaavaa ja eri päivien suhteellista työmäärää. Lyhyen aikavälin ennuste ja laskukaava tulisi parittaa keskenään.

4.4 Laskentakaava

Laskentakaava Altian ulkomaanviennille on suunniteltu käytettäväksi viikkotasolla. Altialla käytetään nykyhetkessä henkilöstön resursointiin viime vuosien myyntien ennusteita ja päämiehen antamaa pitkän aikavälin ennustetta. Päämiehen lyhyen aikavälin ennuste on tärkeää ottaa mukaan resursoinnin tarpeen laskemiseen sen tarkkuuden perusteella. Laskentakaava on suunniteltu siten, että kun tiedossa on jonkun annetun viikon työmäärä niin laskentakaava jakaa työmäärän mahdollisimman oikeallisesti eri päivien kesken ja näin helpottaa henkilöstön tarpeen laskennan. Laskentakaavassa on mahdollista tulla jonkun laisia virheitä johtuen työmäärien epänormaalista jakaumasta ja sesonkien suurista työmääristä, jotka jo itsessään saavat aikaan työmäärän tasoittumisen normaalia tasaisemmin työviikolle.



Kuvio 10. Viennin viikkotason työjakauma (Altia 2017)

Ohessa on kuviossa 10 kuvataan Altian ulkomaanviennin eri viikonpäivien lavamäärät lastauspäivän mukaan. Kuvaajasta huomataan heti alkuviikon painotus ja loppuviikon työmäärän vähentyminen. Kuvaajan y-akselilla on annettu lavamäärien lukuarvo ja x-akselilla viikonpäivät. Tarkkoja lavamääriä ei voida kuviossa esittää niiden salaisuuden takia.

Viikonpäivien suhteellinen osuus koko viikon töistä on laskettavissa kuvion 10 perusteella ja Altian tarjoamalla valmiilla datalla. Koko viikon työmäärä on yhteensä kuvaajasta tulkittuna x lavaa ja halutun viikonpäivän prosentuaalinen osa siitä saadaan jakamalla viikonpäivän lavamäärä koko lavamäärällä:

Maanantai $\approx 26\%$

Tiistai $\approx 24\%$

Keskiviikko $\approx 19\%$

Torstai $\approx 13\%$

Perjantai $\approx 18\%$

Lasketut prosentit poikkeavat erittäin vähän Altian itse laskemista prosenteista. Eri viikonpäivien suhteellisista työmääristä voidaan laskea tarkat henkilöstön tarpeet, jos tiedossa on olemassa työmäärä ja viennin työn tehokkuus.

Maanantain esimerkkitapauksen henkilöstötarve on laskennallisesti seuraava: Esimerkissä käytetään koko viikon työmääränä 2200 lavaa. $2200 \text{ lavaa} \cdot \text{maanantain suhteellinen osuus työmäärästä } 26\% = 572 \text{ lavaa}$. $572 \text{ lavaa} / \text{viennin tehokuudella, eli esimerkiksi } 9 \text{ lavaa/tunti} = 63,5 \text{ työtuntia}$. Työtunnit jaetaan vielä 8 tunnin työpäivällä ja näin saamme laskennallisen henkilöstötarpeen. $63,5/8 = 7,9$. Altia voi halutesaan pyöristää laskennallisen tarpeen alas- tai ylöspäin.

Laskentakaava virallisessa muodossa:

$$((\mathbf{T} * \mathbf{S}) / \mathbf{P}) / \mathbf{h} = \mathbf{Henkilöstötarve}$$

T= Koko viikon arvioitu työmäärä

S= Viikopäivän suhteellinen työosuus

P= Viennin tehokkuus

h= Työpäivän pituus (oletuksena yleensä 8 tuntia)

5 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

5.1 Yhteenveto

Altian ulkomaanviennissä henkilöstön resursointi kustannustehokkaasti ja työmäärään suhteutettuna on yrityksellä kehitystä vaativassa tilanteessa. Henkilöstön tarpeita lasketaan olemassa olevan datan perusteella, mutta niiden tarkkuus vaihtelee suuresti. Viennin työmäärien myös vaihdellessa se luo vaikeuksia viennin johdolle henkilöstötarpeen määrittelyssä. Opinnäytetyössä esitetyillä toimintamalleilla ja kehitysehdotuksilla tulisi olla vaikutusta työn selventämiseen ja sen helpompaan työmäärän laskemiseen. Toimintamallien avulla pyritään tasoittamaan viikon työmäärää tasaisemmin ja helpommaksi hahmottaa. Myös muutoksiin reagointia pyritään nopeuttamaan ja samalla pyritään ihanne tilanteeseen, jossa muutoksia tulisi mahdollisimman vähän.

Haastatteluilla kerätystä tiedosta oli suuresti apua hahmottamaan viennin nykytilaa ja heidän toimintaansa. Haastateltavat tarjosivat hyviä vastauksia ja jokaiselta haastateltavalta saatiin uusia näkökulmia tarkastella viennin työtä ja kaikkea sen toimintaa. Toimeksiantajan tarjoamalla datalla oli helpompaa hahmottaa viennin työmääriä ja sen tilauksia. Datasta selvisi myös ylityötunnit sekä viennin työmäärän epäsäännöllinen jakautuminen eri viikonpäiville ja viikoille. Data oli myös pohjana tuloksissa esitetyle laskentakaavalle. Päämiehen tarjoamat ennusteet ovat tärkeää tietoa tulevisista työmääristä ja niiden pohjalta johdettavasta henkilöstöressurssien tarpeesta.

Kehitysehdotuksista tuli monimuotoisia ja keskenään erilaisia. toimintamallit ovat erittäin tyyliisiä ja niiden simulointi on mahdollista toteuttaa yrityksessä. Toimintamallit ovat keskenään erikokoisia ja toisilla on varmasti enemmän vaikutusta, kuin toisilla. Altia saa itse päättää, miten jatkaa ideoiden työstämistä ja niiden simulointia. Toiminta-

malleista on mahdollista rakentaa suurempia kokonaisuuksia käyttämällä niitä päällekkäin. Osaa kehitysehdotuksista ei ole mahdollista käyttää päällekkäin, koska ne ovat ristiriidassa keskenään.

Laskentakaava on nyt muodostettu siten, että se toimii viikkotasolla työmäärän jakamiseen eri viikonpäiville. Laskentakaavan käyttöä varten tulee tietää laskettavan viikon ennustettu työmäärä, viennin tehokkuus, päivän suhteellinen työmäärä ja työpäivän pituus. Laskentakaava antaa tulokseksi henkilötarpeen ja Altia voi siitä itse päättää, miten pyöristää lukuarvoa ja miten näkee henkilötarpeen.

5.2 Arviointi

Opinnäytetyönä aihe oli haastava ja sen tuoma työmäärä oli odotettua suurempi. Aihe tarjosi myös paljon uusia näkökulmia henkilöstöjohtamiseen ja viennin työhön. Kaikki taustatyön tunnint eivät välttämättä näy työssä, mutta niitä on käytetty paljon tiedonkeruuseen ja kehitysehdotusten luomiseen. Työstä tuli odotettua pidempi, mutta aiheesta löytyi paljon kirjoitettavaa ja kaikkien tulosten esittäminen vie paljon tilaa ja niiden läpikäynti myös.

Alussa ongelmana oli hahmottaa koko aiheen kenttä ja sen ulkopuolelle jäävät asiat, mutta oikein rajattuna työ oli hyvin suunniteltu ja aihe sopiva opinnäytetyölle. Työ eteni suurin piirtein aikataulujen mukaan ja työn tekemisessä ei ollut juurikaan taukoja, vaan se eteni samalla tahdilla alusta loppuun. Opinnäytetyössä sain ohjaavalta opettajalta aina tukea työn toteuttamista varten ja uusia ehdotuksia sekä vastauksia omiin kysymyksiin.

LÄHTEET

Altia Oyj:n www-sivu. Viitattu 18.4.2017. <https://www.altiagroup.com/>

Altian opinnäytetyöhön tarjoama materiaali. 2017. Viitattu 22.4.2017.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimus-haastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.

Kotipostin www-sivut 2010. Viitattu 18.4.2017. <https://kotiposti.net/>

Leanlion www-sivut 2016. Viitattu 20.4.2017. <https://www.leanlion.com/miksi-5s/>

Lilyn www-sivut 2013. Viitattu 18.4.2017. <http://www.lily.fi/>

20.4.2017.http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Visuaalinen_ohjaus

Lumijärvi Ismo ja Jylhäsaari Jussi 2000: Laatujohtaminen ja julkinen sektori-Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena, Gaudeamus Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Methodixin www-sivut 2017. Viitattu 22.5.2017. <https://methodix.wordpress.com/>

Mykrä, T. & Hätönen, H. 2008. Opas opetusmenetelmistä. Edita Prima Oy: Helsinki.

Pouri, R 2004. Businesslogistiikka, Suomen logistiikkayhdistys Ry

Qk-Karjalaisen www-sivut 2016. Viitattu 20.4.2017.<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/osaaminen/>

Shopflowsolutions www-sivut 2015. Viitattu 20.4.2017.
<http://www.shopflowsolutions.com/blog/how-does-shopflow-solutions-address-lean-manufacturing/>

Sixsigman www-sivut 2017. Viitattu 20.4.2017. <http://www.sixsigma.fi/>

Stacey, R. D. & Griffin, D. (toim.) (2005): A Complexity Perspective on Researching Organizations – Taking Experience Seriously. Routledge. London.

Stacey, R. 2011: Strategic management and organizational dynamics. The challenge of Complexity. Prentice Hall.

Tutor2u:n www-sivut 2015. Viitattu 22.5.2017. <https://www.tutor2u.net/>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R 2006. Johda osaamista. Keuruu: Otava.

Viitala, R 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

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

Womack, j., Jones, D.& Roos, D. 1991. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. Harper Paperbacks.

Wikipedian www-sivut 2017. Viitattu 20.4.2017. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Lean>