PÄIVÄKIRJAOPINNÄYTETYÖ

Logistiikan tuotantopäällikön työtehtävissä kehittyminen

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Tutkinto Tradenomi (AMK)
Koulutus Liiketalous ja logistiikka
Syksy 2020
Alpo Kemppainen

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Kemppainen, Alpo	Opinnäytetyö, AMK	Syksy 2020
	Sivumäärä	
	48	

Työn nimi

Päiväkirjaopinnäytetyö: Logistiikan tuotantopäällikön työtehtävissä kehittyminen

Tutkinto

Tradenomi (AMK)

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ison kaupan alan yrityksen päivittäistavaralogistiikan tuotantopäällikön työtehtäviä ja toimintamalleja. Tavoitteena oli analysoida nykyisiä toimintamalleja ja -tapoja, sekä löytää kehityskohteita ja uusia näkökulmia. Opinnäytetyö toteutettiin päiväkirjamuotoisena, jossa raportointi tapahtui viikkotasolla. Raportointiajanjaksona oli 12 työviikkoa aikaväliltä 4.5.2020 – 15.8.2020. Opinnäytetyön kirjoittamisen tukena käytettiin kirjallisuus- ja verkkolähteitä.

Ennen päiväkirjaosion kirjoittamista tehtiin perusteellinen nykytilanteen kuvaus ja oman työn analysointi. Nykytilanteen kuvauksesta kävi ilmi toimenkuvan ja työtehtävien laajuus ja monimuotoisuus. Kyseessä on henkilömäärällisesti ja taloudellisesti ison osaston johtamistehtävä. Työtehtävään sisältyy paljon sisäistä sidosryhmäyhteistyötä.

Viikkotasoisen päiväkirjaraportoinnin yhteyteen kirjattiin huomioita ja kehityskohdehavaintoja. Opinnäytetyön kautta vahvistui näkemys siitä, että työtehtävän hoidossa vaaditaan hyvää tehtävä- sekä ihmiskeskeistä johtamistyyliä. Yksittäisinä työkokonaisuuksina korostuivat henkilöstösuunnittelun ja yksikön toiminnan analysoinnin vaatima aika.

Päiväkirjaraportoinnin, pohdinnan ja päätelmien kautta löytyi kehityskohteita ja uusia näkökulmia. Osa kehityskohteista liittyi yrityksen yleisiin toimintamalleihin ja käytössä oleviin järjestelmiin. Henkilökohtaisista kehityskohteista esille nousivat negatiivisten rutiinien poistaminen, delegointi ja vastuun jakaminen.

Asiasanat

logistiikka, tuotantopäällikkö, henkilöstöjohtaminen, budjetointi, sidosryhmät, työhyvinvointi

Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Kemppainen, Alpo	Bachelor's thesis	Autumn 2020
	Number of pages	
	48	

Title of publication

Diary thesis: Development as a logistics production manager

Name of Degree

Bachelor of Business Administration

Abstract

The purpose of this thesis was to study the grocery logistics Production Manager's work tasks and operating models. The aim was to analyze current operating models and practices and find areas for development and new perspectives. The thesis was written in diary format, where reporting was done on a weekly basis. The diary was written during 12 working weeks between time period of 4.5.2020 - 14.8.2020. Knowledge-based literature and online sources were used to support the writing of the thesis.

Before writing the diary section, the work was analyzed, and a description of the current situation was made. The description of the current situation showed the scope and diversity of the job. The costs of the department and the number of employees are high. The work involves a lot of internal stakeholder collaboration.

During the weekly diary reporting, observations and target for development were written down. The thesis confirmed the view that a good task- and people-oriented management style is needed in this job. Personnel planning and department's job analysis are individual work tasks that take a lot of time.

Diary reporting, reflections and conclusions revealed areas for development and new perspectives. Some of the development projects were related to the company's general operating models and systems in use. Elimination of negative routines, delegation and sharing of responsibility emerged as personal development observations.

Keywords

logistics, production manager, HR management, budgeting, stakeholders, wellbeing at work

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1
1.1 Yritys ja työympäristö 2
1.2 Keskeiset ammattikäsitteet 2
2 NYKYTILANTEEN KUVAUS 5
2.1 Oman työn analyysi 5
2.1.1 Henkilöstöjohtaminen 5
2.1.2 Budjetointi ja seuranta 8
2.1.3 Toiminnan kehittäminen 9
2.1.4 Yhteistyö sidosryhmien kanssa 11
2.1.5 Säännölliset palaverit ja erilliset projektit 12
2.2 Keskeisimmät sidosryhmät 12
2.2.1 Sisäiset sidosryhmät 13
2.2.2 Ulkoiset sidosryhmät 16
2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla 17
2.4 Itsearviointi 18
3 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI 20
3.1 Seurantaviikko 1 20
3.2 Seurantaviikko 2 23
3.3 Seurantaviikko 3 25
3.4 Seurantaviikko 4 27
3.5 Seurantaviikko 5 28
3.6 Seurantaviikko 6 30
3.7 Seurantaviikko 7 32
3.8 Seurantaviikko 8 34
3.9 Seurantaviikko 9 35
3.10 Seurantaviikko 10 37
3.11 Seurantaviikko 11 38
3.12 Seurantaviikko 12 40
4 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT 42
LÄHTEET 46

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on toteutettu päiväkirjamuotoisena. Tässä päiväkirjaopinnäytetyössä raportointi tapahtuu viikkotasolla. Päiväkirjaa kirjoitettiin 12 työviikon ajan aikavälillä 4.5.2020 – 14.8.2020. Opinnäytetyössä kuvataan logistiikan tuotantopäällikön työtehtäviä. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää tuotantopäällikön toimenkuvan ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiskohteet, sekä tehdä niiden pohjalta kehittämistoimenpiteitä. Seuranta-ajanjaksoon sisältyi sekä kiireisiä, että hiljaisempia ajanjaksoja. Seuranta-ajanjaksolle sisältyi laajasti erilaisia tuotantopäällikön toimenkuvaan liittyviä tehtäviä ja tapahtumia.

Toimenkuvasta on tehty ensin nykytilanteen kuvaus. Kuvaus sisältää oman työn analyysin ja itsearvioinnin. Tämän jälkeen ovat viikkotasoiset päiväkirjaraportit. Toimenkuvaan sisältyy runsaasti oman vastuuosaston töiden analysointia ja suunnittelua. Tämän lisäksi päivittäisiin rutiineihin sisältyy paljon keskusteluja ja käytännön asioiden sopimista oman henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Viikkoraportoinneissa pyritään kuvaamaan isompia kokonaisuuksia. Niissä ei ole mainittu kaikkia tapahtumia, jos ne eivät kirjoittajan mielestä tuo raportointiin lisäarvoa. Seurantaviikkojen lopussa on viikkoyhteenveto, jossa on pyritty summaamaan kyseisen viikon havaitut opit ja haasteet. Pohdintaosiossa käydään läpi nykytilanteen kuvauksen ja päiväkirjaraportoinnin kautta syntynyttä analyysia, sekä esille tulleita kehityskohteita. Nykytilanteen kuvauksessa, päiväkirjaraportoinnissa ja pohdintaosiossa käytetään hyödyksi tietopohjaisia kirjallisuus- ja verkkolähteitä.

Olen toiminut useissa logistiikan esimies- ja päällikkötason tehtävissä. Tällä hetkellä toimin tuotantopäällikkönä päivittäistavarakaupan logistiikassa. Johtamani osasto on työnantajani suurin. Osaston henkilölukumäärä on noin 750 työntekijää. Työtehtävässä vaaditaan monen alan osaamista. Tärkeitä ovat hyvät esimies- ja ihmissuhdetaidot. Työssä vaaditaan myös laajaa henkilöstöhallinnan osaamista, kuten työjuridiikan, työehto- ja muiden sopimusten, henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin hallintaa. Tärkeinä osaamisalueina ovat myös talousasioiden hallinta ja looginen ajattelukyky. Budjetointi, ja siihen liittyvä seuranta, kustannustehokkuus ja jatkuva kehittäminen ovat avain taloudellisesti hyvään lopputulokseen. Työtehtävääni kuuluu lukuisia projekteja, joissa olen projektin vetäjän tai osallistujan roolissa. Työtehtävä vaatii isojen kokonaisuuksien syy-/seuraussuhteiden hahmottamiskykyä ja suunnitelmallista ajattelu- ja toimintatapaa. Yrityksessä on useita erilaisia tietojärjestelmiä, ja Microsoft Officen eri sovellukset ovat laajasti käytössä.

Tapojen, tietojen ja taitojen opettelu perustuu toistoihin. Aivomme muovautuvat tekemään toistuvia asioita vähemmällä vaivalla. Tästä on ihmisen toiminnalle selkeää hyötyä, mutta asiasta löytyy myös negatiivisia puolia. Toimintatapamme voivat olla niin syvään

juurtuneita, että niiden muuttaminen on erittäin hankalaa. (Sammalisto 2019, 211.) Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää nykytilan kuvauksen ja päiväkirjaraportoinnin avustuksella rutinoituneen tuotantopäällikön työstä ja toimintatavoista kehityskohteita.

1.1 Yritys ja työympäristö

Työnantajani on suuri kaupan alan palveluyritys. Päiväkirjaopinnäytetyössä yrityksestä käytetään nimeä Yritys X. Yrityksen liiketoiminta on jaettu kolmeen toimialaan. Nämä ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Yritys X:llä on toimintaa kahdeksassa eri maassa, ja se työllistää noin 43 000 henkilöä.

Työskentelen yrityksen päivittäistavarakaupan logistiikassa. Päivittäistavarakaupan keskusvarastointi on keskitetty Vantaalle. Keskusvarastojen lisäksi yrityksellä on terminaalirakennuksia eri puolilla Suomea. Päivittäistavarakaupan asiakkaina ovat kaupat, Foodservice-asiakkaat ja verkkokaupan yksityisasiakkaat. Yritys X:llä on vankka asema Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Kun opinnäytetyössä käytetään nimitystä asiakkaat, niin sillä tarkoitetaan näitä kaikkia päivittäistavarakaupan asiakasryhmiä.

Olen työskennellyt Yritys X:ssä vuodesta 1991 alkaen. Toimipaikkani on Vantaalla sijaitseva keskusvarasto. Nykyisessä työtehtävässäni vastaan tavararyhmien teolliset tuotteet ja kodintarvikkeet sisälogistiikasta. Osastollani työskennellään arkisin kolmessa vuorossa ja viikonloppuisin yhdessä vuorossa. Itselläni työaika on joustava, mutta pääsääntöisesti työskentelen arkipäivisin klo 7-17 välillä. Välillä joudun hoitamaan työtehtäviä myös arkipäivien muina kellonaikoina sekä viikonloppuisin. Työpisteenä minulla on oma toimistohuone. Käytössäni ovat tarvittavat tekniset välineet, kuten kannettava tietokone ja puhelin. Työpöytä ja -tuoli ovat ergonomisesti hyviä. Koronaviruspandemian aikana on ollut muutamia etätyöpäiviä, mutta pääsääntöisesti työskentelen työpaikalla. Työtehtäväni ei voi hoitaa pelkästään etätyönä.

1.2 Keskeiset ammattikäsitteet

Seuraavassa on lueteltu muutamia logistiikkaan ja työtehtäviini liittyviä ammattikäsitteitä, joita on mainittu tämän opinnäytetyön yhteydessä.

Artikkelisijoittelu – Kerättävien varastotuotteiden sijoittelu varaston sisällä. Sijoittelun perustana käytetään erilaisia analysointitapoja. Sijoittelun perusteena voivat olla mm. tuotteiden vaatimat lämpötilaolosuhteet, tuotteiden menekki tai tavararyhmäjaottelu. (Logistiikan maailma 2020a.)

Foodservice – Foodservice-tukkukauppa on tärkeä osa päivittäis- ja käyttötavarakaupan kokonaispalvelua. Se vastaa vähittäiskaupan ulkopuolisesta tavaranvälityksestä. Foodservice-tukkukaupan suurimmat asiakasryhmät ovat hotellit, kahvilat ja ravintolat sekä julkishallinnon laitokset, kuten sairaalat, koulut ja päiväkodit. (Päivittäistavarakauppa 2020.)

HR – (Human Resources), henkilöstöhallinto. Organisaation HR suorittaa tyypillisesti useita henkilöstöhallinnon toimintoja. Näitä ovat työntekijöiden rekrytointi, työsuhteen sopimuksellinen ja osittain juridinenkin hallinta, koulutus, työajan seuranta, suorituksen arviointi sekä palkanmaksu. (Ammattinetti 2020.)

Huolinta – Huolintapalveluilla tarkoitetaan kaikenlaisia tavaran kuljetukseen, varastointiin, käsittelyyn tai jakeluun liittyviä palveluja sekä näihin liittyviä lisä- ja neuvontapalveluja. Lisä- ja neuvontapalveluja ovat esimerkiksi tullaukseen ja verotukseen liittyvät palvelut, tavaraa koskevien virallisten ilmoitusten antaminen, vakuutusten merkitseminen tavaralle sekä tavaraan liittyvien asiakirjojen laatiminen, kerääminen tai maksaminen. (Logistiikan maailma 2020b.)

ICT – (Information and Communication Technology). Tieto- ja viestintäteknologia. Aikaisemmin käytettiin nimitystä IT.

Inventointi – Lakisääteisesti vähintään kerran vuodessa tapahtuva yrityksen vaihto-omaisuuden arvon laskenta. Varastossa tarkoittaa tuotteiden saldojen laskentaa. Laskettua saldoa verrataan järjestelmässä olevaan saldoon. Saldoerot korjataan, ja toimenpiteellä on vaikutus yrityksen vaihto-omaisuuden arvoon. (Sirkiä 2019.)

Keräyskone – Logistiikassa keräyskoneella, käytetään myös nimitystä keräystrukki, tarkoitetaan tavaroiden keräykseen valmistettua työkonetta. Koneella liikutaan varastossa ja kerätään tuotteita koneen sarville sijoitettuihin lavoihin, rullakoihin tai laatikoihin.

Keskusvarasto – Keskusvarasto, logistiikkakeskus, on tuotteiden hankinnan, varastoinnin ja jakelun yhdistävä toiminnallinen keskus (Logistiikan maailma 2020c).

Päivittäistavarakauppa – Päivittäistavaroihin luetaan ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Päivittäistavarakauppa on päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvä marketmyymälä. Marketkaupan lisäksi päivittäistavaroiden vähittäiskauppaan lasketaan elintarvikkeiden erikoismyymälöiden, huoltamoiden ja halpahallien päivittäistavaroiden myynti. Päivittäistavaramarkkinoihin luetaan myös Foodservice. (Kaupan liitto 2020.)

Rekrytointi – Henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytointiin kuuluvat esimerkiksi

työpaikkailmoituksen julkaiseminen, työhakemusten läpikäynti, hakijoiden haastattelu ja mahdollisesti testaus. (Viitala 2014, 80.)

SAP – Saksalainen yritys, jonka yhtenä päätuotteista on yrityksen nimilyhenteen mukainen toiminnanohjausjärjestelmä.

Sisälogistiikka – Varaston sisällä tapahtuvat toiminnot. Sisälogistiikka katsotaan usein alkavaksi tavaran vastaanotosta ja päättyväksi tavaran lähettämiseen. (Logistiikan maailma 2020d.)

Terminaali – Ns. läpivirtausvarasto, jossa ei useinkaan säilytetä tavaraa, vaan tavarat kulkevat nopealla rytmillä terminaalin läpi. Tavarantoimittajilta ja varastoista tulevat tavaravirrat yhdistetään, ja ne toimitetaan terminaalista suoraan asiakkaille tai muihin terminaaleihin. (Logistiikan maailma 2020e.)

Toiminnanohjausjärjestelmä – ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi eri toimintoja. Esimerkiksi samaa yhteistä tietokantaa voivat hyödyntää tilaustenhallinta, varaston- ja materiaalinhallinta sekä kirjanpito ja reskontra. (Logistiikan maailma 2020f.)

Trukki – Tavaroiden siirtoon ja varsinkin pystysuuntaiseen nostoon tarkoitettu työkone. Yleisesti trukilla nostetaan lavoja lattiatason yläpuolisiin hyllystöihin. Trukin nostokyky (kg, korkeus) vaihtelee trukkityypeittäin.

2 NYKYTILANTEEN KUVAUS

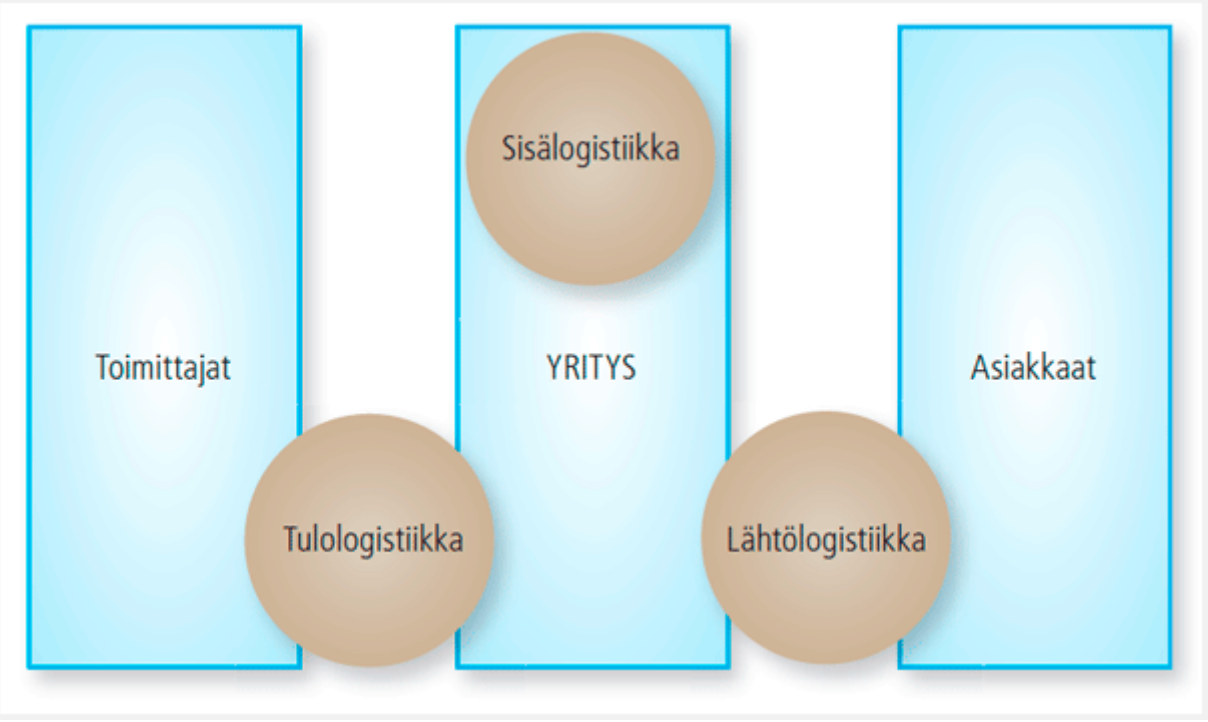
2.1 Oman työn analyysi

Olen työskennellyt saman yrityksen erilaisissa logistiikan esimies- ja päällikkötehtävissä 25 vuoden ajan. Nykyisessä työtehtävässä olen toiminut noin kahden vuoden ajan. Vastaan yrityksemme suurimman logistiikkaosaston toiminnasta. Toimin lähiesimiehenä yhdeksälle esimies-nimikkeellä työskentelevälle henkilölle. Koko osastollani on noin 750 työntekijää. Toimenkuvani on laaja ja sisältää monenlaisia vastuutehtäviä. Tuotantopäällikkönä vastaan osastoni henkilöstö-, toiminta- ja talousasioiden johtamisesta ja kehittämisestä. Vastuullani on myös osastoni työsuojelu- ja työhyvinvointiasiat. Seuraavissa kappaleissa on avattu tarkemmin vastuutehtäviäni.

2.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään kaiken toiminnan, jolla varmistetaan yrityksen tarpeiden mukainen määrä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Johtajuus ja esimiestyö ovat avainasemassa. Tämän lisäksi pitää olla toimiva henkilöstöhallinto ja työelämäsuhteiden hoitamisen malli. (Viitala 2014, 19-20.)

Osastoni päätyötehtäviä ovat tavaroiden vastaanotto, tavaroiden siirtely ja hyllytys (trukkityö) sekä asiakkaiden tilausten kerääminen. Toiminnat ovat osa sisälogistiikkaa (kuvio 1).



Kuvio 1. Tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka (Logistiikan maailma 2020d)

Osastollani tehdään työtä kolmessa vuorossa ympäri vuorokauden. Tuotantopäällikön alaisena toimivat yhdeksän vuoroesimiestä ohjaavat tuotantoa ja toimivat työntekijöiden lähiesimiehinä. Lähiesimiehet hoitavat omien työntekijöidensä normaalit tärkeät esimiestehtävät. Tuotantopäällikkönä olen kuitenkin vastuussa osastoni henkilöstöjohtamisesta, ja sen mukaisesti määrittelen osastoni henkilöstöjohtamisen periaatteet. Osastoni toiminnat ovat hyvin pitkälti automatisoituja. Käytössä olevana toiminnanohjausjärjestelmänä on SAP. Toiminnanohjausjärjestelmään on liitetty erilliset puheohjatun keräyksen ja trukkityön järjestelmät. Työnteko tapahtuu erilaisten elektronisten työvälineiden, kuten skannerien, luurien, näyttöpäätteiden ja tietokoneiden välityksellä. Työntekijät suorittavat työtehtäviään hyvin itseohjautuvasti, ja niitä suoritetaan hyvin laajalla alueella varaston sisällä.

Henkilöstösuunnittelu on ennakointityötä, jolla varmistetaan, että yrityksellä on riittävä määrä osaavaa henkilöstöä oikeaan aikaan ja oikeissa työtehtävissä. Toimiva henkilöstösuunnittelu sisältää teknisen laskennan lisäksi myös laadullisia tekijöitä. (Viitala 2014, 48-49.) Tuotantopäällikkö vastaa henkilöstösuunnittelusta, eli suunnittelee ja tekee päätökset henkilöstöhankinnoista. Henkilömäärällisesti isolla osastolla henkilöstösuunnitteleminen on jatkuvaa toimintaa ja reagointia.

Suurin osa osastoni henkilöstöstä on vakituisia työntekijöitä. Näiden lisäksi on kuitenkin myös paljon määräaikaisia työsuhteita. Määräaikainen työsuhde on voimassa määritellyn ajanjakson. Määräaikaiselle työsuhteelle pitää aina olla selkeä peruste. Mikäli riittävää perustetta ei ole ollut, niin sopimus voidaan pitää toistaiseksi voimassa olevana. Työntekijä tai työnantaja eivät voi irtisanoa määräaikaista työsuhdetta. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 48-49.)

Yritys X:ssä määräaikaisuuden perusteena ovat useimmiten kesälomitus tai muu kausitarve. Näiden lisäksi on tiettyihin vapaisiin liittyviä määräaikaisia sopimuksia, kuten äitiysloman, hoitovapaan tai opintovapaan tuuraus. Työsuhteen määräaikaisuuden pyyntö tulee hyvin usein myös työnhakijan puolelta. Usein pyynnön takana on suunnitelma jatkaa opiskeluja tai mennä armeijaan.

Työnantajalla on lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen perustuvia keinoja, joilla voidaan lisätä työvoiman ja työaikojen joustavuutta. Nykyiset sopimukset mahdollistavat myös paikallisen sopimisen lisäämistä. (Viitala 2014, 71-72.) Mikäli yrityksellä on useita toimipisteitä, niin työntekopaikka kannattaa määritellä työsopimuksessa riittävän väljästi, jotta se ei rajaa työnantajan oikeutta siirtää työntekijöitä paikasta toiseen (Havula ym. 2017, 58). Yritys X:llä on Vantaalla useita varastoja, ja tehokkaaseen toimintaan tarvitaan henkilöstön ja kaluston joustavuutta. Työntekijää ei ole sopimuksellisesti kiinnitetty yhteen

työpisteeseen, vaan tarpeen mukaan henkilöstöä siirrellään varastojen välillä. Yritys X:ssä on sovittu myös paikallisia sopimuksia työvoiman käyttöön ja joustoihin liittyen.

Työelämässä on sovitut säännöt. Mikäli työntekijä jättää noudattamatta annettuja ohjeita, tai toimii tietoisesti niiden vastaisesti, niin työnantajan on velvollisuus puuttua asiaan. Lähiesimies pitää puhutteluja, ja antaa tarvittaessa kirjallisia huomautuksia tai varoituksia. Jos väärinkäytös on mittava, niin tuotantopäällikkö tulee mukaan selvittämään tilannetta. Jos väärinkäytös johtaa mahdollisesti työsuhteen irtisanomiseen tai purkuun, niin asian käsittelee tuotantopäällikkö.

Työhyvinvointi on sekä työnantajien, että työntekijöiden vastuulla. Työhyvinvoinnin luonti tapahtuu yhteistyöllä. Työhyvinvointi on osa johtamista ja investointi tulevaisuuteen. Työhyvinvoinnin edistäminen ei muodostu yksittäisistä tempauksista, vaan on pitkäjänteistä toimintaa. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja kokee itsensä tärkeäksi. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa yritykselle taloudellista ja maineellista hyötyä. (Työterveyslaitos 2020a.)

Tuotantopäällikkö on oman osastonsa työhyvinvoinnin ja siihen kuuluvan työsuojelun vastuuhenkilönä. Työpaikalla, jossa on säännöllisesti töissä vähintään 20 työntekijää, on perustettava työsuojelutoimikunta. Toimikunnassa ovat edustettuina työnantaja ja työpaikan työntekijät. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44 38 §.)

Hyvin toimiva työsuojeluorganisaatio ei keskity pelkästään tapahtuneisiin ongelmiin, vaan kehittää kokonaisvaltaisesti työsuojelutoimintaa. Johtamiskulttuuri on tärkeässä roolissa uudenlaisen ajattelun ja toiminnan luomisessa. Organisaation ja toimintamallien kehitys on pitkäjänteistä työtä. Tämä pitää muistaa huomioida yrityksen johtamiskulttuurissa ja työsuojeluorganisaation toiminnassa. (Tarkkonen 2014, 40-41.) Työsuojeluorganisaation toiminnassa pyritään objektiivisuuteen. Työolot ovat kokonaisuus, jossa ei ole eri osapuolten asioita. Yleinen yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta pitää pystyä pitämään erillään. Työsuojeluun ei kuulu oman taustatahon edunvalvonta. Päätöksiä tehdään tosiasioihin pohjautuen. (Tarkkonen 2014, 70-71.)

Yritys X:ssä työsuojelu on vuorovaikutteista toimintaa. Työsuojeluasiat kuuluvat normaaliin päivittäiseen toimintaan, ja työsuojeluasiat otetaan huomioon muutoksia suunniteltaessa. Jokainen tuotantopäällikkö toimii oman osastonsa työsuojelupäällikkönä. Tämän lisäksi logistiikasta löytyy erillinen turvallisuuspäällikkö, sekä vaaleilla valitut työsuojeluvaltuutetut. Logistiikassa järjestetään säännöllisesti osastojen työsuojelutoimikuntien kokouksia, joissa puheenjohtajana toimii tuotantopäällikkö. Osastollani suoritetaan myös säännöllisiä työsuojelukierroksia. Yritys X:ssä on käytössä aloite- ja poikkeamajärjestelmä, jonka kautta työntekijät voivat tehdä myös työturvallisuuteen liittyviä aloitteita ja

poikkeamailmoituksia. Nämä käsitellään säännöllisesti pidetyissä palavereissa tuotantopäällikön johdolla.

Lain (työturvallisuuslaki 738/2002) mukaisesti työnantajalla on työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin liittyviä velvoitteita. Näitä ovat mm. työpaikkaselvitysten ja riskien arvioinnin tekemiset. Työpaikkaselvitys on työterveyshuollon johdolla tehtävä selvitys, jossa tutkitaan työpaikan fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Työpaikkaselvitykset ja riskien arviointi johtavat toimintasuunnitelmiin, joihin kirjataan tarpeelliset korjaustoimenpiteet. Työpaikkaselvitys on jatkuvaa toimintaa. (Työterveyslaitos 2020b.)

Yritys X:n logistiikassa tehdään säännönmukaisia osastokohtaisia työpaikkaselvityksiä ja riskien arviointeja. Osastoni osalta viimeisin riskien arviointi tehtiin vuoden 2020 alkupuolella, ja seuraava työpaikkaselvitys tehdään vuoden 2020 loppupuolella. Käsittelemme näitä selvityksiä työsuojeluorganisaation ja koko henkilöstön kanssa. Selvitysten perusteella teemme toimintasuunnitelman, johon kirjaamme tarvittavat korjaustoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja korjausaikataulun. Tämä on yrityksessämme ja osastollani normaalia säännönmukaista toimintaa.

Henkilöstöjohtamisen ja -yhteistyön osalta tuotantopäällikön tärkeitä keskustelu- ja yhteistyöhenkilöitä ovat henkilöstön valitsemat edustajat, eli luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. Yritys X on kokoluokaltaan niin suuri, että luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu ovat vapautettuja muista työtehtävistä. Kyseisten henkilöiden kanssa käydään läpi henkilöstö- ja työturvallisuusasioita sekä ennakoivasti, että tapahtuneiden tilanteiden mukaisesti.

2.1.2 Budjetointi ja seuranta

Budjetti on yrityksen talousjohtamisen keskeinen työväline. Budjetoinnissa muodostetaan analysoinnin sekä sanallisten ja määrällisten tavoitteiden kautta yrityksen rahamääräinen tavoite sovitulle ajanjaksolle. Budjetoinnin onnistumisen olennaisena osana on toiminta-edellytysten luominen. Tarvittavat taustatiedot, analysoinnit, volyymiennusteet ja käytettävät lomakkeet tehdään yleensä kootusti, jotta osabudjeteista saadaan koottua tavoitteen mukainen pääbudjetti. (Eklund, Kekkonen 2011, 147-149.)

Yritys X:ssä tuotantopäällikkö vastaa oman osastonsa budjetoinnista. Budjetointi tehdään syksyllä ja suunniteltavana aikajänteenä on seuraava vuosi. Yritys X:ssä budjetoinnin ohjaus tapahtuu talousyksikössä, jonka kautta saadaan myös tarvittavat volyymiennusteet. Näiden pohjalta eri osastojen vastuuhenkilöt, kuten tuotantopäälliköt, tekevät varsinaisen budjettisuunnittelun. Yrityksemme logistiikan budjetoinnin merkittävimpänä kulueränä ovat henkilöstökulut. Tämän lisäksi muita suuria kulueriä ovat vuokra- ja kalustokulut.

Budjetointiajanjakso kestää syksyllä yleensä noin kuukauden, jonka jälkeen suunnitellut ja sovitut kustannusluvut syötetään järjestelmään.

Budjetointiprosessi vaatii paljon resursseja, ja se kannattaa käydä läpi vain, jos sen toteuttamiseen panostetaan kunnolla. Henkilöstön sitouttaminen budjettiin on erittäin tärkeää, mutta se on myös vaativin osa-alue. Yrityksen ja henkilöstön tavoitteet voivat olla ristiriitaisia. Erilaiset tuloksiin perustuvat palkitsemisjärjestelmät helpottavat henkilöstön sitouttamista. (Eklund ym. 2011, 177.)

Yritys X:ssä tehdään budjetoinnin yhteydessä myös osastokohtaiset toimintasuunnitelmat, joissa asetetaan tavoitteet seuraavalle vuodelle. Tavoitteita on tehon, kustannusten, laadun ja työhyvinvoinnin osa-alueilta. Toimintasuunnitelman rahalliset tavoitteet huomioidaan myös budjetoinnissa. Yritys X:ssä on käytössä henkilöstölle tulospalkkiojärjestelmä, jonka taloudelliset mittarit perustuvat budjetoituihin kustannuslukuihin.

Budjetointiprosessin onnistumisen edellytyksenä on seuranta. Seurannan tavoitteena on ohjata yritystä kohti tavoitteitaan. Seurannan tarkkailujakson pituus on olennainen asia. Se pitää olla riittävän lyhyt, jotta voidaan tehdä tarvittavia korjauksia. Yleisen kvartaaliseurannan lisäksi pitää olla kuukausittaisia tarkasteluja, joissa käydään läpi budjetoidut ja toteutuneet luvut. (Eklund ym. 2011, 173.).

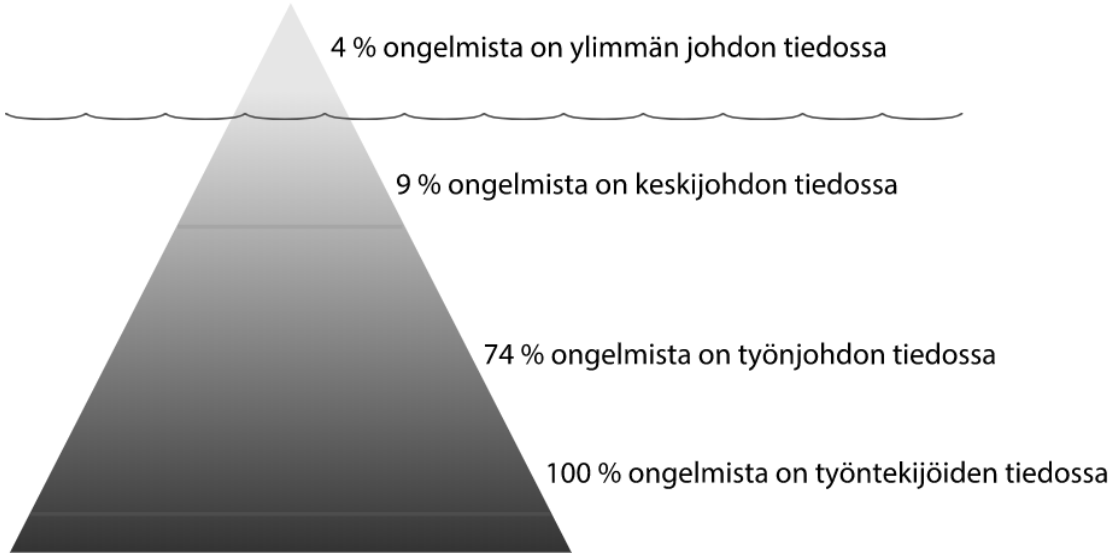
Yritys X:ssä on yleisen osakeyhtiökäytännön mukaisesti käytössä laaja kvartaaliseuranta, mutta seurantaa tehdään myös kuukausitasolla. Kuukausittaisen seurannan lisäksi teen osastoni osalta säännöllisiä yhden viikon tarkasteluja. Näissä tarkasteluissa käyn läpi budjetoidut ja toteutuneet työmäärät ja -tunnit. Mahdollisille eroille pyrin löytämään selkeät selitykset. Käytössämme on erilaisia raportteja, joiden avulla pystymme analysoimaan toteutuneita tunnuslukuja.

2.1.3 Toiminnan kehittäminen

Tuotantopäällikkönä olen kokonaisvaltaisesti vastuussa oman osastoni toiminnan kehittämisestä. Toiminnan kehittäminen sisältää talous-, tehokkuus-, henkilöstö-, työhyvinvointi-, työturvallisuus- ja järjestelmäpuolen osa-alueita.

Poliitikot ja yhteiskunta voivat luoda päätöksillään ja toimenpiteillään toimintaedellytyksiä tuottavuuden kehitykselle, mutta todellisuudessa kehitys tapahtuu pääasiassa yritys- ja yksikkötasolla. On tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään ja sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Tässä työssä päävastuu on organisaatioiden ja yksiköiden johdolla. (Kauhanen 2018, 16.)

Ennen ajateltiin, että kehittäminen on johdon tehtävä. Nykyisin ollaan vahvasti sitä mieltä, että henkilöstö on otettava kehittämiseen mukaan. Työntekijät tuntevat usein toiminnan ja ongelmat huomattavasti paremmin kuin johto. Tällainen malli on työyhteisön parasta yhteistoimintaa ja lisää molemminpuolista luottamusta. (Kauhanen 2018, 28-29.) Tilanne on kuvattu kuviossa 2, jossa on tuotu esiin ongelmatietoisuuden määrä organisaation eri tasoilla.



Kuvio 2. Tietämättömyyden jäävuori (Kauhanen 2018, 29)

Osastoni tekeminen on henkilöstövaltaista, mutta se tapahtuu kuitenkin järjestelmien ohjaamana. ICT-osastomme on järjestelmien kehityksestä päävastuussa, mutta tuotanto-osastot osallistuvat kehitysprojekteihin. Olen usein mukana oman osastoni toimintaan vaikuttavissa ICT-kehityshankkeissa. Yritys X:ssä on hyödynnetty laajasti työntekijöiltä saatuja kehitysideoita tietojärjestelmien ja muun toiminnan kehityksessä. Yrityksessämme on käytössä poikkeama- ja aloitejärjestelmä, jonka kautta olemme saaneet henkilöstöltä lukuisia toteutukseen johtaneita kehitysideoita.

Toiminnan kehittäminen taloudellisuuden ja tehokkuuden näkökannalta koostuu osastollani pienistä palasista ja aktiivisesta suunnittelusta. Ennustettu työmäärä, työtehtävien saapumisen ajankohta ja kuormien saapumis- ja lähtöaikataulut luovat suunnittelulle perustan. Varaston eri osa-alueiden, kuten vastaanoton, trukkityön, keräyksen ja lähettämöalueen kapasiteetit ja läpäisykyvyt pitää tietää. Konekaluston järkevä kokonaismäärä pitää suunnitella ja huomioida. Pitää huomioida työn tekemisen ajankohdan vaikutus kustannuksiin. Eri ajankohtina tehdyistä töistä maksetaan ilta-, yö-, lauantai- ja pyhäpäivän lisiä. Nämä kaikki huomioiden teen säännöllistä toiminnan taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja henkilöstöön liittyvää kehittämistä ja suunnittelua. Käymme näitä asioita säännöllisesti läpi

henkilöstöpalavereissa. Henkilöstöä otetaan myös jonkin verran suunnitteluun mukaan. Lopullinen päävastuu suunnittelusta ja päätöksistä on organisaatioiden johdolla.

Työhyvinvointi on yritykselle investointi. Työhyvinvoinnilla on tutkitusti vaikutusta yrityksen tulosmittareihin. Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia, ja työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi. Tällaisessa työyhteisössä sairaspoissaolot ovat alhaisempia, työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää ja työ koetaan tärkeäksi. (Työterveyslaitos 2020a.)

Osastoni työtehtävät ovat pääosin fyysisiä logistiikan tehtäviä, mutta pyrimme mahdollisuuksien mukaan huomioimaan työntekijöiden terveystilan, iän ja oman halun mukaiset toiveet työtehtäviin sijoittumisessa. Tärkeä osa-alue työhyvinvoinnissa on työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Osastollani tuotantopäällikkö tekee päätökset isommista muutostarpeista, esimerkkinä työtehtävien pysyvät vaihdot, poikkeukselliset työvuorot sekä vuorotteluvapaa-anomusten käsittelyt. Osastollani pidetään henkilöstölle säännöllisesti vuoropalavereja ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Ilmapiiri yritetään pitää avoimena, jotta työviihtyvyys pysyisi korkealla tasolla. Osastoni henkilöstön ikä, sekä työvuosien määrä yrityksessämme vaihtelee. Tämä on hyvin tyypillistä logistiikka-alalla. Osastollani on runsaasti työntekijöitä, jotka ovat olleet yrityksessämme töissä vuosikymmeniä. Tämän vastapainona on myös runsaasti nuoria työntekijöitä, jotka pysyvät yrityksessämme vain muutamia vuosia. He tulevat usein tietoisesti töihin vain lyhyeksi aikaa ansaitsemaan rahaa ja miettimään tulevaisuuden jatko-opiskelusuunnitelmiaan.

2.1.4 Yhteistyö sidosryhmien kanssa

Parhaimmillaan sidosryhmien välinen dialogi on keskustelua, jossa jokainen osapuoli saa ja uskaltaa tuoda esiin omat intressinsä. Kukaan osapuolista ei salaile tai johda toista harhaan. Yhteistyö voi tapahtua kasvotusten tai verkossa. Tärkeää yhteistyön toimivuudessa on, että kohtaamiset tapahtuvat ilman välikäsiä. Näin varmistetaan tiedon laatu. (Juholin 2010, 112.) Yhteistyö sidosryhmien kanssa on erittäin tärkeä osa-alue tuotantopäällikön toimenkuvassa. Keskeiset sidosryhmät käydään tarkemmin läpi kappaleessa 2.2.

Sidosryhmiä voidaan myös kuunnella ja seurata ilman suoraa yhteydenottoa. Sosiaalinen media, verkkokeskustelut ja sidosryhmän esiintyminen julkisuudessa tuovat paljon tietoa saataville. Saatavilla olevaa tietoa pitää kuitenkin pystyä analysoimaan kriittisesti. (Juholin 2010, 113-114.) Tehtävääni kuuluu satunnaisia kontakteja asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa, mutta pääosin sidosryhmäyhteistyö tapahtuu Yritys X:n muiden osastojen kanssa. Yhteistyön määrä ja tiiviys vaihtelee päivittäisestä kanssakäymisestä muutamaan yhteydenottoon vuodessa. Sidosryhmäyhteistyö vaatii hyviä sosiaalisia taitoja, sekä kykyä

avoimeen ja ratkaisuhakuiseen työskentelyyn. Yhteistyötä tehdään palavereissa, sähköpostin välityksellä, puhelimitse ja kahdenkeskisissä keskusteluissa.

2.1.5 Säännölliset palaverit ja erilliset projektit

Palavereilla tavoitellaan aina jotain tuloksia. Palavereissa käydään läpi yrityksen taloudelliseen tulokseen liittyviä asioita, mutta ne ovat tärkeitä myös ristiriitojen selvittämiseen ja huhujen kumoamiseen. Palaverit ovat yritykselle keskeisiä päätöksenteko- ja viestintämenetelmiä. Palavereiden pitää kuitenkin olla perusteltuja ja hyvin valmisteltuja. Palaverit eivät saa viedä liikaa aikaa varsinaiselta työn tekemiseltä ja suunnittelulta. (Vaahtio 2008, 26-29.)

Työtehtäviini kuuluu lukuisia palavereita. Osa on vakiopalavereita, jotka toistuvat säännöllisen rytmin mukaisesti. Varaston yhteinen tuotantopalaveri järjestetään kaksi kertaa päivässä. Lyhyissä 15 minuutin palavereissa käydään läpi tuotannon tilanteet kaikkien osastojen osalta ja sovitaan tarvittavista toimenpiteistä. Muita vakiopalavereita, jotka toistuvat sovitulla rytmillä ovat esimerkiksi osastopalaveri, yksikköpalaveri, työsuojelutoimikunnan kokous, aloitepalaveri, vaihto-omaisuuden hallinnan palaveri, rekrytointipalaveri, työterveyspalaveri ja sesonkien suunnittelupalaverit. Näiden lisäksi on viikoittain ajankohtaisiin asioihin tai projekteihin liittyviä palavereita.

Palavereiden etukäteissuunnittelu on tärkeää. Ajankohdan sopiminen ja tilavaraus on syytä tehdä ajoissa. Varsinkin ison osallistujamäärän aikataulujen yhteensovittaminen on välillä haastavaa. Palaveria varten pitää valmistella ohjelmarunko, ja muistilistan käyttö on suotavaa. Etukäteisvalmistelu varmistaa palaverin sujuvuuden. (Vaahtio 2008, 58-60.) Toimin palavereissa joko vetäjänä tai osallistujana. Palavereita on nykyään niin paljon, että niiden etukäteisvalmisteluun pitää panostaa. Itse pidän vetämäni palaverit selkeällä agendalla, mahdollisimman lyhyinä, ja asiaan keskittyvinä tilaisuuksina.

Tuotantopäällikön rooliin kuuluu myös osallistuminen erilaisiin projekteihin. Projekti voi olla laajempi Yritys X:n ja ulkopuolisen sidosryhmän yhteisprojekti, tai se voi olla pelkästään oman osastoni toimintaan liittyvä projekti. Välillä toimin projektissa vetäjänä, mutta useimmiten toimin niissä projektiryhmän jäsenen roolissa. Projekteihin kuuluu selkeä aikataulutus ja selkeä työn tekemisen rytmi. Tämä vaatii hyvää projektinhallinnan osaamista.

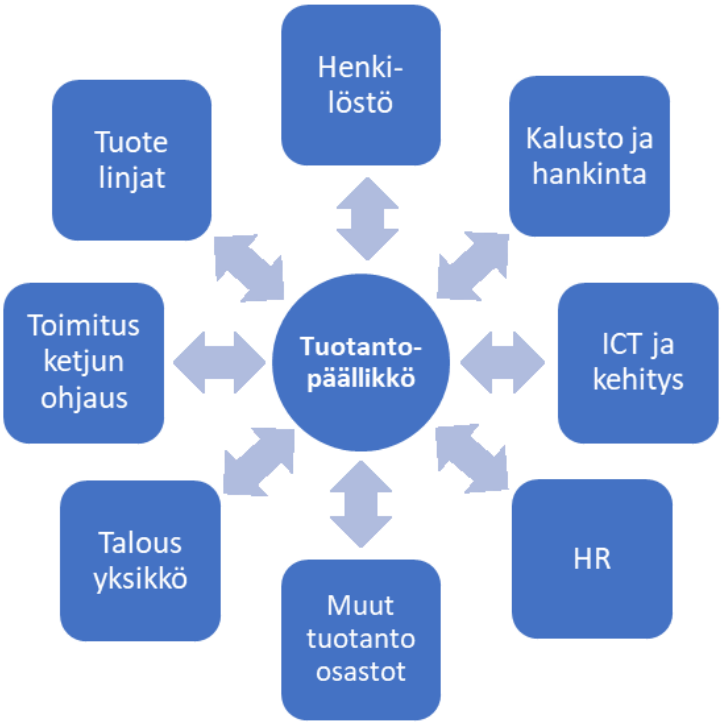
2.2 Keskeisimmät sidosryhmät

Jokaisella yrityksellä on sidosryhmiä. Yritykset eivät ole olemassa pelkästään itseään varten. Jokainen yritys määrittelee itselleen tärkeät sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Sidosryhmätoiminta on kahdensuuntaista. Sidosryhmät ovat tahoja, joiden toiminnalla on, tai voi

olla, merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan ja menestykseen. Toisaalta yrityksen menestyksellä ja toiminnalla on, tai voi olla, merkittävä vaikutus sidosryhmien menestykseen. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 120-121.)

2.2.1 Sisäiset sidosryhmät

Tuotantopäällikön työtehtävissä on runsaasti sisäisiä sidosryhmiä. Sidosryhmästä riippuen yhteistyö on päivittäistä, kausiluontoista tai tilanteiden mukaista. Kuviossa 3 on esitetty työtehtäväni keskeisimmät sisäiset sidosryhmät.



Kuvio 3. Keskeisimmät sidosryhmät

Henkilöstöä ei välttämättä aina mielletä yrityksen sidosryhmäksi. Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Osaavalta henkilöstöltä löytyy omien taitojen lisäksi myös hiljaista tietoa ja kokemusta yrityksen tärkeistä toiminnoista. Jatkuvan uusrekrytoinnin sijasta yrityksen on kannattavampaa panostaa nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen ja kehittämiseen. (Koipijärvi ym. 2017, 124.)

Yrityksessämme on käytössä varastoautomaatiojärjestelmiä, mutta osastoni on kuitenkin hyvin työntekijävaltainen. Henkilöstöyhteistyö on päivittäistä. Päävastuun yhteistyöstä hoitavat työntekijöiden lähiesimiehet. Tuotantopäällikkö osallistuu toimintaan tilanteiden ja tarpeiden mukaan.

Nykyisessä työelämässä tehokkaan ja kilpailukykyisen yrityksen henkilöstöltä odotetaan muutakin kuin pelkää pelkkää teknistä työsuoritusta. Heiltä odotetaan aloitteellisuutta ja

luovuutta. Tämä on kasvattanut myös vaatimuksia esimiehen roolille. Nykyajan esimieheltä vaaditaan perinteisten esimiestaitojen lisäksi myös laajasti ihmisjohtamistaitoja. Nykyajan esimies toimii työntekijänsä mentorina valmentaen ja opastaen häntä. (Stone 2007, 1-2.)

Esimiehen roolissa yksittäinen tärkeä asia on työntekijöiden ongelmien kuuntelu ja selvitys. Kuuntelulla ja keskustelulla rakennetaan hyvää työilmapiiriä ja motivoidaan työntekijöitä. Selvittämättömänä asiana alkuperäisesti pieni ongelma voi kasvaa suureksi ongelmaksi, jonka vaikutus voi olla yllättävänkin suuri jopa koko organisaatiolle. (Stone 2007, 221.)

Yksikköni käytännön toiminnasta vastaavat yhdeksän esimiesalaistani. Koen tämän ryhmän tärkeimmäksi sidosryhmäkseni. Tuotantopäällikkö vastaa yksikön toiminnasta, mutta varsinaisen tekemisen ohjaamisesta ja valvonnasta vastaavat esimiehet. Osastomme on henkilömäärältään erittäin suuri ja jokaisella esimiehellä on paljon alaisia. Erilaisia selvitettäviä tilanteita syntyy päivittäin. Lähiesimiehen työtehtävä vaatii hyviä ihmisjohtamistaitoja ja stressinsietokykyä. Lähiesimies toimii henkilöstön ja työnantajan rajapinnassa. Käymme tapahtumia päivittäin läpi ja pyrin kouluttamaan, opastamaan ja tukemaan esimiehiä tarvittavin keinoin.

Kaluston ja muiden tarvikkeiden hankinnat ovat Yritys X:ssä keskitettyjä. Kalustolla tarkoitetaan varsinaiseen operatiiviseen toimintaan liittyviä koneita, kuten keräyskoneita, trukkeja ja lavansiirtovaunuja. Kalustoon kuuluvat myös hyllystöt ja automaatio. Kaluston hankinnat ovat kustannuksellisesti suuria investointeja. Yritys X:ssä on kalustopäällikkö, joka hoitaa kaluston hankinnat ja vastaa myös niiden huollon organisoinnista. Tuotantopäällikön yhteistyö kalustopäällikön kanssa on ympärivuotista, mutta se korostuu budjetointivaiheessa. Budjettivaiheessa käydään yhdessä läpi seuraavan vuoden konekalusto-, hyllystö- ja automaatiotarpeet ja huomioidaan ne budjetissa. Näitä budjetoituja hankintoja päivitetään vuoden aikana, tai tehdään tarvittaessa lisäbudjetointiesityksiä. Muihin tarvikkeisiin kuuluvat kaikki muut hankinnat. Nämä ovat pääsääntöisesti pienempiä ja halvempia hankintoja kuin kalustohankinnat. Näitä pienhankintoja hoitaa keskitetysti hankintavastaavan nimikkeellä toimiva henkilö. Osastoni pienhankintayhteistyö ja tilaaminen on pääosin esimiestason vastuulla. Tuotantopäällikkö hyväksyy suuremmat ja ei rutiininomaiset pienhankinnat.

ICT on merkittävässä roolissa koko toiminnan osalta. Yrityksemme toiminnanohjausjärjestelmänä on SAP. Tämän ympärille on integroitu tai liitetty lukuisia muita järjestelmiä, joiden kautta toimintamme tapahtuu. Järjestelmäkehitys on jatkuvaa toimintaa. Tuotantopäällikkö tai osastoni esimiehet osallistuvat järjestelmien kehityshankkeisiin

loppukäyttäjän asiantuntijaroolissa. Varsinkin testauksen ja jatkokehityksen osalta tuotantoalueiden rooli on merkittävä. Yhteistyö ICT-osaston kanssa on tiivistä.

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat ja menestyminen vaatii jatkuvaa suorituskyvyn kehittämistä. Kehitystoimenpiteillä on tarkoitus parantaa yrityksen tuottavuutta, mutta samalla myös turvata työpaikkoja ja parantaa työolosuhteita. Tuottavuuden kehittämisen systemaattisesta menetelmästä käytetään nimitystä työntutkimus. Työntutkimuksessa on tarkoitus tutkia työtä tarkasti ja kriittisesti. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää työn tekemisen tehokkain ja turvallisin suoritustapa, ja samalla kokonaisvaltaisesti kehittää työmenetelmiä. (Ahokas, Tiihonen, Neuvonen & Suikki 2011, 5.)

Yritys X:ssä on toimintojen kehitysyksikkö. Yksikkö suorittaa työntutkimusta ja toimintojen kehitystä. Logistiikassamme on eri työtehtäville mitattu aika-arvoja, joita käytetään myös suoritetyöpalkkauksen perusteena. Mittaamisen lisäksi kehitysyksikkö pyrkii laajasti kehittämään työn tekemistä ja toimintoja. Kehitysyksikkö tekee tiivistä yhteistyötä ICT-osaston kanssa. Tuotantopäällikön yhteistyö toimintojen kehityksen kanssa on kiinteää, ja toimintaa pyritään yhteistyössä kehittämään laaja-alaisesti.

Henkilöstöasioiden johtamisen organisointi vaihtelee yhtiöittäin. Organisointiin vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen koko, henkilöstön vaikutus liiketoiminnalle ja yritysstrategia. Henkilöstöasioiden organisointi yrityksessä hoidetaan keskitetysti, hajautetusti, tai joissain tapauksissa toiminta nähdään järkeväksi ulkoistaa. (Viitala 2014, 200-201.)

Yritys X:ssä on keskitetty henkilöstöasioiden organisaatio. Logistiikan yhteyshenkilönä on HR-päällikkö, joka vastaa henkilöstöhallinnosta ja yhteistyöstä HR-yksikön kanssa. Hän toimii logistiikan näkökannalta toimintaohjeiden ja sopimusten tiedottajana, mutta myös avustajana lukuisissa henkilöstöön liittyvissä erityistilanteissa. Tarvittaessa myös yrityksen lakiosastolta saadaan tulkintoja ja ohjeita mahdollisten riitatilanteiden selvityksiin. HR-yksikön kanssa yhteistyö on lähes päivittäistä. HR-yksikön yhteistyön piiriin kuuluvat rekrytointi, palkka-asiat, henkilöstöhallinta ja lainsäädännöllinen apu. Yritys X:ssä on erillinen rekrytointiin keskittyvä osasto. Osastoni henkilömäärä on noin 750 työntekijää. Vuosittainen rekrytointitarpeemme on suuri. Kesälomitus, kausivaihtelut sekä työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttavat mittavia rekrytointitarpeita. Yhteistyö rekrytointiosaston kanssa on jatkuvaa ja tiivistä. HR-yhteistyön sujuvuus on ensiarvoisen tärkeää. Ison osaston toimintaan liittyy lukuisia tilanteita ja tapauksia, joihin tarvitaan sopimuksellista tai tulkinnallista apua.

Yritys X:n keskusvarastointi on keskitetty Vantaalle. Varastojen välinen ja varastojen sisällä olevien osastojen yhteistyö on päivittäistä. Työtilanteita käydään päivittäin yhdessä läpi, ja henkilöstöä ja kalustoa siirretään tarpeen mukaan osastojen ja varastojen välillä. Toimintamallit ovat selkeitä ja kaikkien tavoitteena on virheetön asiakaspalvelu.

Talousyksikön rooli korostuu budjetointivaiheessa. Se ohjaa budjetointia, välittää tarvittavia tietoja ja kokoaa eri osabudjetit yhteen. Budjetoinnin ulkopuolisena aikana talouspäällikkö ohjaa kuukausittaisten budjettiseurantojen läpikäyntiä ja toimii avustajana talousasioihin liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa.

Toimitusketjun ohjaus toimii asiakkaiden sekä logistiikan rajapinnassa. Toimitusketjun ohjaus vastaa tilaus-/toimitusrytmin ohjauksesta. Yksikkö ohjaa tavaravirtoja tavarantoimittajilta asiakkaalle asti. Osastoni näkökannalta toimitusketjun ohjaus tuottaa tärkeät työmääräennusteet. Näiden ennusteiden pohjalta tehdään sekä pitkän, että lyhyen ajanjakson henkilöstösuunnittelua. Kustannustehokkuuden osalta toimitusketjun ohjauksella on merkittävä rooli osastoni toiminnassa.

Tuotelinjat vastaavat tavaroiden hankinnasta ja myynnistä. Tuotelukumäärät, varastoitavien tavaroiden määrät, näillä on merkittävä vaikutus osastoni toimintaan. Uusia tuotteita tulee paljon ja myös vanhoja tuotteita poistuu valikoimasta. Tämä vaatii osastoni osalta ajantasaista artikkelisijoittelua. Tuotteet pitää sijoittaa varastoon sovitussa tavararyhmäjärjestyksessä, jotta niiden käsittely on kaupoissa helppoa ja tehokasta. Kokonaistavaramäärät vaihtelevat sesongeittain. Yhteistyö tuotantolinjojen kanssa pitää olla jatkuvaa, jotta tavaroiden varastointi on kustannustehokasta.

2.2.2 Ulkoiset sidosryhmät

Yritys X on ison kokoluokan yritys. Osastoni on henkilöstökokoluokan mukaan erittäin suuri, mutta toiminnallisesti keskitymme omaan vastuutoimintaamme. Tämä on tavararyhmien teolliset tuotteet ja kodintarvikkeet vastaanotto, trukkityö ja asiakkaiden tilausten keräys. Osastoni toimintaan kuuluu myös muita tehtäviä, kuten artikkelisijoittelua ja inventointia, mutta varsinaista ulkopuolisten sidosryhmien kanssa käytävää yhteistyötä on vähäisesti.

Jokainen yritys määrittelee itselleen tärkeät sidosryhmät. On kuitenkin olemassa tahoja, jotka ovat tärkeitä lähes jokaiselle yritykselle. Ulkoisista sidosryhmistä näitä ovat asiakkaat ja tavarantoimittajat. Ilman asiakkaita yritystä ei ole olemassa. Tavarantoimittajat ovat varsinaisen toimittajan roolin lisäksi usein mukana myös palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Nykyisessä tavarantoimittajavalinnassa korostuvat myös yrityksille tärkeiden vastuullisuusasioiden hoitaminen. (Koipijärvi ym. 2017, 124-131.)

Asiakaspalautteet otetaan Yritys X:ssä vastaan keskitetysti. Tuotantopäällikkönä olen ajoittain yhteydessä asiakkaisiin ja käymme läpi heidän palautteitaan. Projekteihin voi liittyä ulkopuolisia sidosryhmiä ja tuotantopäälliköllä on myös jonkin verran tavarantoimittaja-

ja benchmarking-yhteyksiä. Kokonaisuutena yhteistyöni Yritys X:n ulkopuolisten sidosryhmien kanssa on kuitenkin vähäistä.

2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää. Se voi olla sanallista tai sanatonta, mutta se sisältää aina jonkunlaisen sanoman. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus koostuu puheesta, äänensävystä, ilmeistä ja eleistä. Nykyisin vuorovaikutus on työssä ja työn ulkopuolella usein jotain muuta kuin puhetta. Sähköpostin ja muun sosiaalisen median kanavien käyttö viestintään ja vuorovaikutukseen on lisääntynyt. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)

Päivittäisten vuorovaikutustilanteiden määrä työssäni on suuri ja tilanteet ovat monipuolisia. Haasteelliseksi koen sen, että näitä vuorovaikutuskanavia on nykyään niin paljon. Päivittäisen suuren sähköpostimäärän lisäksi käytämme paljon myös Yammer ja Teams-kanavia. Näiden lisäksi on paljon puhelimen, palaverien ja kahdenkeskisten keskustelujen kautta tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Tutkimuksia johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueista on rajallisesti, mutta niitä käsitellään yleensä taitojen näkökulmasta. Johtaja kohtaa työssään valtavan määrän vuorovaikutustilanteita, joissa hänen pitää osata viestiä ymmärrettävästi ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Johtajan tarvitsemiksi vuorovaikutustaidoiksi luetellaan usein ryhmäviestinnän taito, verkostoitumisen taito, neuvottelutaito ja emotionaalisen tuen taito. (Isotalus ym. 2017, luku 2.)

Yleisimmät käyttämäni vuorovaikutuskanavat ovat sähköposti ja palaverit. Koronaviruspandemian myötä yrityksessämme siirrettiin palavereiden pitäminen Microsoft Teams-järjestelmään. Tällaisissa kanavissa korostuu lyhyen ja selkeän kommunikointitavan käyttämisen taito. Tuotantopäällikön työtehtäviin kuuluu myös paljon joko kahdenkeskisiä, tai pienryhmissä kasvokkain tapahtuvia vuorovaikutustilanteita. Nämä voivat olla työn tekemiseen liittyviä keskusteluja, palautekeskusteluja tai henkilöstöasioiden selvittelytilanteita.

Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen on elinikäinen prosessi. Taidot karttuvat kokemuksen ja opettelun myötä. Taitoja voi myös opiskella kurssien ja kirjallisuuden kautta. Tärkeintä on harjoitella viestintää, saada siitä palautetta, ja oppia luottamaan omiin kykyihinsä. (Isotalus ym. 2017, luku 3.) Itse olen harjoittanut vuorovaikutustaitoja esimiehen tai päällikön roolissa 25 vuotta. Tämän lisäksi ole käynyt aihepiiriin liittyviä kursseja. Työtehtävissäni tulee kuitenkin edelleen eteen vuorovaikutustilanteita, jotka koen haastaviksi. Vuorovaikutustaitojen osaamisessa on aina kehitettävää.

2.4 Itsearviointi

Arvioisin, että suoriudun nykyisistä tehtävistäni ammattimaisesti. Luokittelen itseni kokeneeksi asiantuntijaksi. Olen tehnyt Yritys X:ssä pitkän työuran ja siirtynyt vuosien myötä erilaisten esimiestehtävien kautta monipuolisiin päällikkötehtäviin. Olen vuosien varrella saanut työtehtävieni ja käymieni kurssien kautta laajan osaamisen logistiikan eri osa-alueilta. Mielestäni vahvuuteni on matemaattinen ja looginen ajattelutapa. Taloudellisten ja muiden mitattavien lukujen tulkinta, analysointi ja johtopäätösten teko ovat vahvuuksiani. Pitkän työurani aikana olen saanut luotua Yritys X:ssä laajan kontaktiverkoston. Ihmisten tuntemus ja verkoston laajuus helpottavat töiden tekemistä ja edistämistä.

Isotalus ym. (2017, luku 2) toteaa, että ihmisten johtamisessa on kaksi ääripään tyyliä. Toinen on tehtäväkeskeinen, ja toinen ihmiskeskeinen johtamistyyli. Useimmilla esimiehellä on ominaisuuksia molemmista johtamistyyleistä. Kuviossa 4 on kuvattu sanallisesti näiden johtamistyylien eroavaisuuksia. Tunnistan itseni enemmän tehtäväkeskeiseksi johtajaksi ja suurimmat kehityskohteet ovat ihmisjohtamisen puolella.

TEHTÄVÄKESKEINEN	IHMISKESKEINEN
Jakaa informaatiota	Pyytää mielipiteitä
Jättää huomiotta toisten näkemykset, ideat ja tunteet	Havaitsee toisten näkemykset, ideat ja tunteet
Viestii kaavamaisesti	Viestii joustavasti
Keskeyttää muita	Kuuntelee muita
Esittää vaatimuksia	Esittää pyyntöjä
Keskittyy tehtäviin liittyviin faktoihin, aineistoihin ja informaatioon	Keskittyy henkilöiden tunteisiin ja asenteisiin
Tehostaa tuottavuutta hankkimalla teknistä osaamista	Tehostaa tuottavuutta panostamalla henkilöiden osaamiseen
Viestii useimmiten kirjoittamalla	Viestii useimmiten suullisesti
Harjoittaa ”suljettujen ovien” käytäntöä	Harjoittaa ”avoimien ovien” käytäntöä

Kuvio 4. Johtamistyylit (Isotalus ym. 2017, luku 2)

Johtaminen on esimiehelle vain yksi tehtävä, mutta hän toimii työpaikalla aina esimiehen roolissa. Hän toimii aina työnantajan edustajana. Siksi esimiehen on syytä säännöllisesti pysähtyä pohtimaan omaa käytöstään ja tekemistään. Omien virheellisten toimintatapojen

huomiointi tai myöntäminen on haasteellista. Omia puutteita tai virheitä ei haluta myöntää, vaan mieluummin vältellään todellisuutta. Tämä on syytä huomioida myös työnantajan puolelta. Myös esimies tarvitsee koulutusta ja painetta suorittaa itsereflektointia. (Järvinen 2018, 221-222.)

Olen käynyt vuosien varrella useita kursseja esimiestyöhön ja henkilöstön käsittelyyn liittyen. Olen myös pitänyt satoja kehityskeskusteluja, ryhmäpalavereja ja kahdenkeskisiä keskusteluja. Näistä huolimatta koen, että ihmissuhdejohtamisen taidot ovat selkeä kehityskohteeni. Ihmisjohtamistaidot ovat osittain ihmisen perusluonnekysymys, mutta niitä pystyy koulutuksella kehittämään määrättyyn tasoon asti.

Toinen selkeä kehityskohteeni on sähköisten työvälineiden kiihtyvän muutosvauhdin mukana pysyminen. En vastusta uutta teknologiaa, ja otan niitä työnantajan aikataulun ja ohjeiden mukaisesti käyttöön. Uusista työvälineistä löytyy lukuisia työtä helpottavia ja nopeuttavia ominaisuuksia. Kehitystarpeeni liittyy nimenomaan siihen, että työtehtäväni roolissa minun pitäisi olla selkeästi aktiivisempi ja oma-aloitteisempi käyttämään ja opiskelemaan näiden uusien järjestelmien ominaisuuksia.

Työvireydestä huolehtiminen on yksi esimiehen tärkeimmistä kyvyistä. Nykyinen hektinen työmaailma luo paljon painetta fyysiselle ja henkiselle jaksamiselle. Työ- ja vapaa-ajan raja on monella hämärtynyt. Työuupumus ja unettomuus ovat lisääntyneet. Uupumuksen syyt eivät välttämättä johdu aina työstä, vaan myös työn ulkopuolisista tekijöistä. (Järvinen 2018, 238-244.)

Työssäni tulee ajoittain esiin stressaavia työtilanteita. Nämä voivat liittyä johonkin yksittäiseen tapaukseen tai kiireellisiin aikatauluihin. Pystyn mielestäni kohtuullisen hyvin hallitsemaan nämä tilanteet, enkä koe niiden takia pitkäaikaista stressitason nousua. Välillä teen työtehtäviä myös iltaisin ja viikonloppuisin. Koen, että tämä kuuluu toimenkuvaani, enkä ole kokenut niitä liian rasittavaksi.

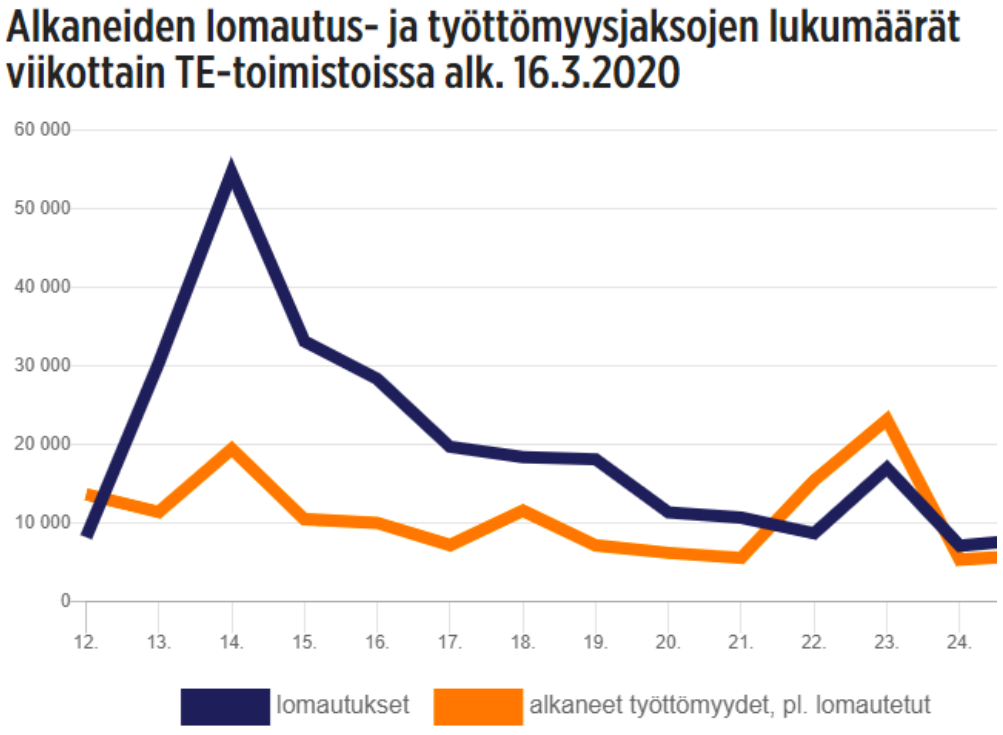
3 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI

3.1 Seurantaviikko 1

Ensimmäisen seurantaviikon tavoitteena oli viimeistellä osastoni kesälomittajahankinnat, ja sopia lopullisesti avainhenkilöiden kesälomatuuraukset. Harvinaisempina työtehtävinä viikolle tulivat kiusaamisepäilytapauksen selvittely sekä osallistuminen hyllystöonnetto-muuden jälkiselvitykseen.

Vuosilomalaki määrittelee lomanmääräytymisvuoden ja lomakauden (Vuosilomalaki 162/2005, 4 §.) sekä vuosiloman ansainnan. (Vuosilomalaki 162/2005, 5 §.) Logistiikka-alalla on paljon pitkäaikaisia työsuhteita, mutta vastapainona löytyy myös paljon lyhytai-kaisia työsuhteita. Varsinkin nuoret tulevat logistiikka-alalle lyhyeen työsuhteeseen ennen armeijaan lähtöä, tai ennen jatko-opiskelun aloittamista. Ansaittujen lomapäivien määrät vaihtelevat työsuhteen pituuden mukaan. Kesälomittajien määrän suunnittelu aloitetaan heti vuodenvaihteen jälkeen. Kesätyöpaikkailmoitukset julkaistaan tammi-helmikuussa. Kesälomittajien tarve tarkentuu kevään mittaan, kun saadaan kesän työmääräennusteet ja henkilöstön kokonaislomamäärät.

Koronaviruspandemia aiheutti Suomessa lomautettujen ja irtisanottujen työntekijöiden määrän selkeän kasvun. Kuviossa 5 on esitetty työ- ja elinkeinoministeriön seuranta lo-mautettujen ja työttömien määrän kehityksestä.



Kuvio 5. Korona-ajanjakson lomautetut ja työttömät (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020)

Jo ennen koronaviruspandemiaa monien yritysten toiminnan päätökset tehtiin lyhyen tähtäimen suunnittelun perusteella. Nopea teknologian kehitys ja poliittinen epävarmuus aiheuttivat sen, että yritykset keskittyivät nykyisyyteen tulevaisuuden kustannuksella. Koronaviruspandemia korosti tilannetta entisestään. Yritykset keskittyivät pääosin vain välittömien uhkien torjumiseen, ja kaikki pitkän tähtäimen suunnittelu keskeytettiin. (Scoplic 2020.)

Yritys X:n päivittäistavaralogistiikassa koronaviruspandemia aiheutti suuria sisäisiä työmääräheilahteluita. Tietyillä osastoilla työmäärä selkeästi laski, mutta omalla osastollani työmäärä nousi. Yritys X:n henkilöstöä siirrettiin logistiikan sisällä toimipisteiden ja osastojen välillä. Näin pystyimme välttämään päivittäistavaralogistiikan lomautus- ja irtisanomistarpeet.

Poikkeuksellisten ja vaikeiden aikojen keskelläkin yritysten pitää suunnitella tulevaisuutta. Epävarmuuden aikana ennusteiden tekeminen on vaikeaa. Strategisen ennakoinnin suunnittelussa käytetään usein skenaariosuunnittelua. Olemassa olevan tiedon, mutta myös heikkojen signaalien kautta pyritään löytämään uskottavia tulevaisuusmalleja. (Scoplic 2020.)

Tuotannonohjauspäällikön johdolla teimme erilaisia koronaviruspandemian vaikutuslaskelmia, ja pyrimme löytämään todennäköisimpiä skenaarioita. Näiden pohjalta saimme lukittua kesän työmääräennusteet sekä sovittua osastojen väliset kesäajan henkilösiirrot. Suunnittelun mukaisesti annoin ohjeet HR-yksikkömme rekrytointiosastolle. Kävimme myös läpi avainhenkilöiden tuuraukset kesäloma-aikana. Näin saimme lukittua kesälomasuunnittelun.

Maanantaina eräs työntekijäni kävi keskustelemassa kanssani. Hän kertoi, että kokee olevansa työpaikkakiusattu toisen työntekijän toimesta. Työpaikkakiusaamisten selvittäminen on esimiehen näkökannalta usein haastavaa. Asiasta ei välttämättä löydy selkeää tarttumapintaa. Mahdollisia kiusaamisen muotoja on lukuisia. Lisääntyneen somekäytön myötä myös ”piilossa” tapahtuva kiusaaminen on lisääntynyt. Kiusaamiseen puuttuminen kuuluu lain mukaan aina esimiesasemassa oleville tahoille. (Ahlroth & Havunen 2015, 134-135.) Yrityksessämme on työpaikkakiusaamisille nollatoleranssi. Yrityksessämme on kiusaamisen ja kiusaamisepäilyksen osalta sovittu toimintamalli.

Kiusaamis- ja häirintätilanteiden selvitysprosessin aloitukselle ei ole määritelty aikarajaa, mutta asian arkaluontoisuuden takia sen käsittelyn aloitusta ei ole syytä viivyttää. Kiusaamistapausten selvityksessä on koko ajan myös muistettava oletetun kiusaajan oikeusturva. Kiusaussyytös voi olla myös aiheeton. Ilmoitettua kiusaamis- tai häirintätilannetta

pitää tutkia objektiivisesti. Koko käsittely ilmoituksesta ratkaisuun asti on syytä dokumentoida huolellisesti. (Ahlroth ym. 2015, 149-154.)

Aloimme selvittämään tapausta yhdessä varastomme työsuojeluvaltuutetun kanssa. Haastattelimme kiusaamisepäilyksen molemmat osapuolet sekä muutamia mahdollisia todistajia. Tähän tapaukseen liittyi myös somekanavan kautta tapahtunut kiusaamisepäily. Somekanavien lisääntynyt käyttö on työnantajan näkökannalta haastavaa. Työnantajalla ei ole mitään tekemistä näiden eri somekanavien kanssa, mutta mikäli siellä on yrityksen työntekijöiden välistä kiusaamista, niin yrityksen on siihen puututtava. Tapausta selviteltiin useamman päivän aikana, mutta tässä tapauksessa ei löytynyt selkeitä todisteita, joiden pohjalta olisi voinut kohdistaa toimenpiteitä tai sanktioita. Tapaus jäi seurantaan.

Viereisellä osastolla oli tapahtunut kuormalavahyllystössä vaakapalkkien irtoaminen. Tämä oli aiheuttanut kolmen lavan tippumisen käytävälle. Kyseessä oli uusi hyllystö, jonka lopputarkastuksen yhteydessä oli tapahtunut inhimillinen virhe. Kävimme työturvallisuuspäällikön ja -valtuutetun kanssa läpi varastomme hyllystön asennuksiin ja tarkastuksiin liittyvät ohjeet ja dokumentit. Kaikki olivat kunnossa, mutta päätimme kuitenkin tihentää hyllystöjen tarkastusaikavälejä.

Viikolle sisältyi myös käynnissä olevien projektien palavereita. EU:n päätöksellä tupakkatuotteiden valmistajien pitää lisätä tupakkatuotteisiin jäljitettävyyskoodit. Samalla päätöksellä kielletään myös tupakoiden makuaineet, kuten mentoli. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/40/EU.) Siirtymäaika tälle säädökselle päättyy 20.5.2020. Direktiivin määräykset aiheuttavat varastollemme muutostarpeita sekä järjestelmiin, että toimintamalleihin. Tämä aiheuttaa myös runsaasti mainitun päivämäärän jälkeisiä vanhoilla merkinnöillä olevien savukkeiden palautuksia. Pidimme aiheesta aikataulun mukaisen palaverin. Olemme suunnitelleet tätä muutosta tuotelinjan ja ICT:n kanssa kuukausia, ja nyt suunnitelmat ovat valmiita.

Varastomme toiminta on hyvin järjestelmäohjattua. Otimme käyttöön uuden trukkijärjestelmän vuoden 2019 loppupuolella. Uuden järjestelmän osalta olemme pitäneet säännöllisiä tilanne- ja kehityspalavereita. Viikon palaverissa käytiin läpi kehityskohteiden tilanne.

Olen toiminut esimies- ja päällikkötehtävissä pitkään ja käynyt vuosien varrella lukuisia esimiestyöhön liittyviä koulutuksia. Yrityksessämme päätettiin, että kaikki esimiesasemassa olevat henkilöt käyvät aikaisemmasta koulutustasosta riippumatta läpi uuden koulutusohjelman. Koulutuksessa on minulle paljon tuttuja asioita, mutta niitä on hyvä kerrata. Viikon koulutuspalaverin aihe oli: Turvallinen työ.

Viikkoyhteenveto

Seurantaviikko oli tapahtumien ja kiireellisyyden näkökannalta kohtuullisen normaali viikko. Kiusaamistapaukset ovat harvinaisia, mutta eivät täysin poikkeuksellisia. Kehityskohteina kirjasin viikosta kaksi kohtaa. Kesälomasuunnitteluun tarvitsemme yrityksessämme lisää järjestelmäohjattua tukea. Vaikeiden asioiden käsittelystä, kuten kiusaamistapausten käsittely, olisi syytä saada lisää koulutusta kaikille esimiehille. Viimeisimmästä koulutuksesta on jo useita vuosia, ja esimiehistössä on jo ehtinyt tapahtua muutoksia.

3.2 Seurantaviikko 2

Seurantaviikon tavoitteena oli tehdä perusteellinen analysointi oman osaston alkuvuoden kustannus- ja teholuvuista. Viikon harvinaisempina työtehtävinä olivat kaksi työterveysneuvottelua sekä välibudjetointi.

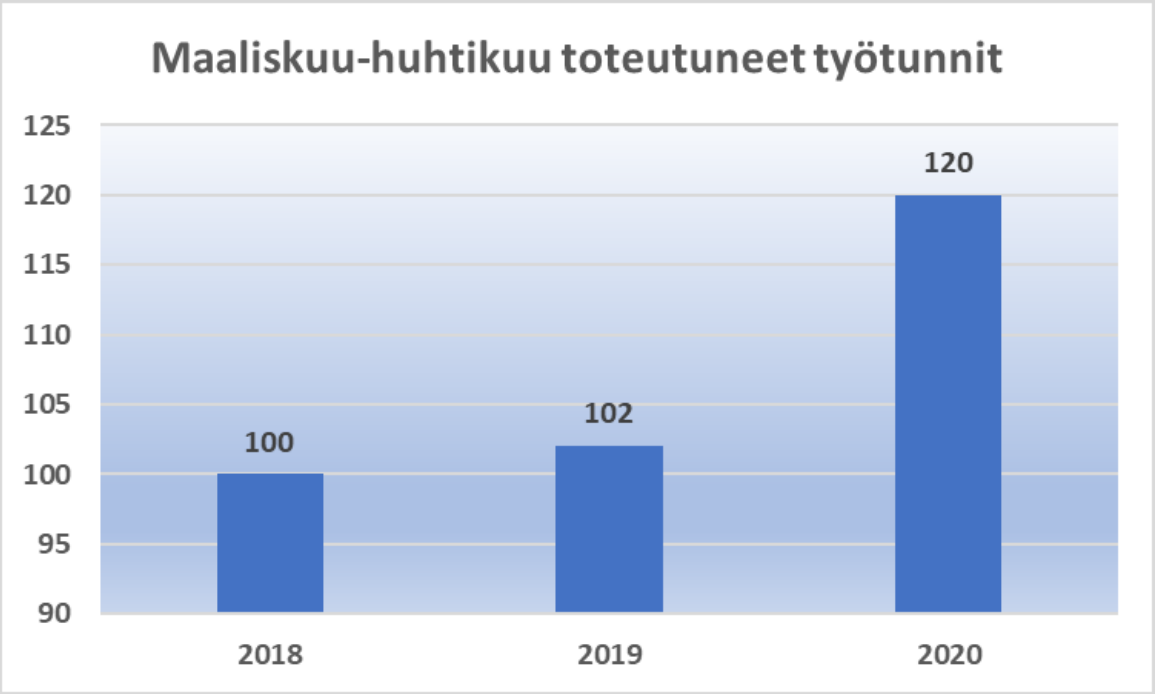
Työterveysneuvottelu on tilaisuus, jossa käydään läpi työntekijän alentunutta työkykyä suhteessa nykyiseen työtehtävään. Neuvottelussa keskitytään työntekijän työkykyä ylläpitäviin toimenpiteisiin. Neuvotteluun osallistuvat vähintään työntekijä, esimies ja työterveyshuollon edustaja. (Työterveyslaitos 2020c.)

Yritys X:ssä on selkeä ja johdonmukainen toimintamalli alentuneen työkyvyn etenemisprosessille. Työterveysneuvottelu on yksi osa tätä prosessia. Neuvottelussa käydään läpi työntekijän terveystilanteen lyhyen ja pitkän aikavälin tilannekuva. Neuvottelussa mietitään yhdessä ratkaisuja, joilla työntekijän työ- ja toimintakyky saadaan pysymään mahdollisimman hyvänä. Tämä voi vaatia työnkuvaan liittyviä muutoksia. Näitä ovat mm. muokattu työ, korvaava työ, apuvälineiden käyttö ja täydennys- tai uudelleenkoulutus. Viikkoon sisältyi kaksi työterveysneuvottelua, joihin osallistuin yhdessä työntekijän lähiesimiehen kanssa.

Budjettitarkkailu on olennainen osa hyvää budjetointiprosessia. Budjettipoikkeamia on syytä analysoida tarkasti ja tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä. Suurien budjettipoikkeamien syitä ovat esimerkiksi: alkuperäisesti epärealistiset tavoitteet, toiminta ei ole ollut suunnitelman mukaista tai ympäristö on muuttunut oleellisesti. (Eklund ym. 2011, 176.)

Koronaviruspandemiatilanne oli aiheuttanut merkittäviä muutoksia päivittäistavarakaupan volyymien jakautumisessa. Yritys X:ssä tämä tarkoitti sitä, että eri osastojen budjetoituihin työmääriin ja henkilömäärätarpeisiin oli tullut merkittäviä plus- tai miinusmerkkisiä kehityksiä. Tämä muutos oli niin vaikuttava, että sen takia käynnistettiin välibudjetointi. Välibudjetoinnissa keskityttiin loppuvuoden henkilöstökulujen uudelleenbudjetointiin. Omalla osastollani henkilöstökulut ovat noin 70% osastoni kokonaiskustannuksista. Näin ollen niihin

kohdistuvilla rakenteellisilla muutoksilla on suuri rahallinen merkitys. Koronaviruspandemian vaikutukset päivittäistavarakauppaan ja oman osastoni toimintaan alkoivat maaliskuussa. Kuviossa 6 on kuvattu osastoni tehtyjen työtuntien määrän kehitysindeksi maaliskuun aikajaksolta (2018=100). Vuoden 2020 budjetoitu kehitys oli noin +2%. Saimme talousyksikön kautta uudet loppuvuoden volyymiarviot. Niiden pohjalta aloitimme suunnittelemaan loppuvuoden henkilöstöbudjettia.



Kuvio 6. Maaliskuu-huhtikuu toteutuneiden työtuntien kehitysindeksi

Viikkoon sisältyi myös useita sovittuja teemapalavereita. Päivittäistavarakaupan osalta vuoteen sisältyy kolme isoa sesonkia: pääsiäinen, juhannus ja joulu. Näiden sesonkien yhteydessä toimitusvolyymit kasvavat selkeästi. Tämä tarkoittaa kasvua koko logistiseen ketjuun tavaroiden saapumisesta aina asiakastoimituksiin asti. Jokaisen sesongin osalta pidämme logistiikassa erillisiä suunnittelupalavereita, joissa käymme läpi kyseisen sesongin läpäisysuunnitelmia. Seurantaviikkoon sisältyi juhannuksen suunnittelupalaveri. Seurantaviikolla 1 mainittiin tupakkalainsäädäntöön liittyvistä muutoksista. Suunnitelmamme valmistui seurantaviikolla 1. Kuluvalla viikolla pidimme viimeisen suunnitelmien läpikäyntipalaverin ennen muutosajankohtaa.

Viikkoon sisältyi oman esimieheni (tuotantojohtaja) pitämä säännönmukainen kuukausipalaveri tuotantopäälliköille. Palaverissa käytiin läpi Yritys X:n yleisiä asioita, tuloskehitystä, projektien tilannekatsauksia ja tiedotusasioita. Tämän lisäksi jokainen tuotantopäällikkö esitteli oman osastonsa tilannekatsauksen. Seurantaviikkoon sisältyi myös omille esimiesalaisilleni pitämäni yksikköpalaveri. Yksikköpalaverissa käymme sovitun agendan

kautta läpi yksikkömme tuloksia ja tapahtumia. Osastoni esimiehet tekevät vuorotyötä, ja osa esimiehistä ei normaalin rytmin mukaisesti tapaa toisiaan kuin poikkeustapauksissa. Tarvittava tiedonvälitys hoidetaan sähköpostitse. Tämän takia kahden viikon välein pidettävä yksikköpalaveri koetaan erittäin tärkeäksi. Agendan tärkein kohta on esimiesten puheenvuorokierros. Siinä käymme avoimesti läpi esimiehiä askarruttavia asioita. Se on esimiehille tärkeä vuorovaikutustapahtuma.

Seurantaviikon 1 kohdalla mainitusta esimieskoulutuspaketista oli vuorossa koko koulutuksen päättävä palaveri, jonka aihe oli: Puhutaan työ kuntoon.

Viikkoyhteenveto

Välibudjetoinnin tekeminen on täysin poikkeuksellista. Esimies- ja päällikköurani aikana olemme muutamia kertoja tehneet budjettiin pieniä tarkennuksia kesken budjettivuotta. Näin mittavaa henkilöstökulujen uudelleenbudjetointia ei minun työurani aikana ole tapahtunut. Välibudjetoinnin tarpeen aiheuttaja, koronaviruspandemia, on luonnollisesti koko maailmanlaajuisestikin aivan poikkeuksellinen tapahtuma. Olin kirjannut viikon tavoitteeksi perusteellisen analyysin osastoni alkuvuoden kustannusluvuista. Käytännössä tämä toteutui välibudjetointiin liittyvien laskelmien myötä.

Viikon kehityskohteena kirjasin työterveysneuvottelujen toimintamallin läpikäynnin. Neuvotteluissa käydään avoimesti ja luottamuksellisesti läpi työntekijöiden terveystilannetta. Sovimme neuvottelussa jatkotoimenpide-ehdotuksien selvityksistä. Näitä toimenpidevaihtoehtoja voisi pohjustaa paremmin jo ennen neuvottelua, jotta koko prosessi nopeutuisi.

3.3 Seurantaviikko 3

Seurantaviikon tavoitteena oli välibudjetoinnin loppuun suorittaminen. Viikon harvinaisena työtehtävänä oli työntekijän työsuhteen irtisanominen.

Talouspäällikkö johti välibudjetoinnin suorittamista. Laskelmat saatiin suoritettua alkuviikon aikana. Luvuista pidettiin kaksi tarkastelupalaveria. Sovittujen korjausten ja tarkastusten jälkeen syötin päivitetyt henkilöstökulut järjestelmään. Välibudjetointi ei sisällä pelkästään henkilöstökulujen uudelleenbudjetointia, vaan siitä pitää johtaa uusi henkilöstösuunnitelma. Laskin ja päivitin uudet henkilömäärätarpeet loppuvuoden osalta. Tämän pohjalta olin yhteydessä rekrytointiosastoomme, ja päivitimme loppuvuoden rekrytointisuunnitelman uusiksi.

Kun työsuhde päätetään henkilöön liittyvillä perusteilla, niin koeajan jälkeen vaihtoehtoina ovat irtisanominen, työsuhteen purku tai purkautuminen. Yleisin työsuhteen päättymistapa on irtisanominen. Työntekijä saadaan irtisanoa vain asiallisista ja painavista syistä.

(Havula ym. 2017, 301.) Erään työntekijän kohdalla oli näkemyksemme mukaan täyttyneet irtisanomisen perusteet. Prosessi lähti käyntiin kuulemistilaisuudella. Työntekijälle on varattava mahdollisuus tulla kuulluksi työsopimuksen päättämisen syistä, ennen kuin työsuhde päätetään. Työntekijän saapuminen kuulemistilaisuuteen on vapaaehtoista, mutta saapumattomuus ei tee laillisesta irtisanomisesta pätemätöntä. Työntekijä saa käyttää kuulemistilaisuudessa avustajaa, yleensä luottamusmiestä. (Havula ym. 2017, 312.)

Toimin kuulemistilaisuuden vetäjänä. Tilaisuudessa käytiin läpi työnantajan perusteet mahdolliselle irtisanomiselle. Tämän jälkeen asioista keskusteltiin, ja työntekijä ja hänen avustajansa saivat esittää kommentteja ja kysymyksiä. Kuulemistilaisuuden jälkeen pidettiin tauko ja sovittiin päätöstilaisuudesta. Tauon aikana on tarkoitus käydä läpi mahdollisia työntekijän tai hänen edustajansa esittämiä perusteluja ja pyyntöjä. Tarvittaessa ollaan yhteydessä henkilöstöpäällikköön tai yrityksen lakiosastoon. Päätöstilaisuudessa käytiin läpi työnantajan päätös, joka tässä tapauksessa oli työntekijän työsuhteen irtisanominen.

Teemapalavereista seurantaviikolla oli juhannuksen suunnittelupalaveri. Osastoni näkökannalta työmääräennusteet ovat koko suunnittelun perusta. Tässä palaverissa saimme tarkennetut juhannuksen alusviikkojen työmääräennusteet. Näiden pohjalta päivitimme kyseisten viikkojen työvuorosuunnitelmia.

Seurantaviikon torstai oli helatorstai. Arkipyhäpäivät ovat toimitusten näkökannalta poikkeuspäiviä. Kaikki asiakkaat eivät silloin ole auki, tai niille ei ole normaaleja toimituksia. Nämä aiheuttavat sesonkien tapaisesti poikkeussuunnitelmia, mutta pienemmässä mittakaavassa. Kävimme alkuviikon aikana suunnitelmat läpi ja päivitimme viime hetken muutokset. Myös oman osastoni helatorstain työajat tarkentuivat vasta alkuviikon aikana.

Viikkoyhteenveto

Viikkoon sisältyi paljon tekemistä, ja arkipyhä lyhensi sen nelipäiväiseksi työviikoksi. Välibudjetoinnin loppuun tekeminen oli haastavaa. Koronaviruspandemian loppuvuoden vaikutusten arviointi kaupankäynnin rakenteeseen, karanteenimääräyksiin ja työntekijöiden sairaspoissaoloihin oli erittäin haasteellista. Viikkoon sisältyi myös yhden työntekijän työsuhteen irtisanominen. Tapahtuma ei ole täysin poikkeuksellinen. Isossa työntekijäryhmässä näitä aina välillä tapahtuu.

Kehityskohteena kirjasin budjetointitapamme ja -järjestelmämme. En tällä viittaa pelkästään viikolla tehtyyn välibudjetointiin, vaan koko käyttämäämme järjestelmään. Mielestäni yrityksemme käyttämässä budjetointitavassa on kehitettävää. Aion tuoda asian ja ideani esille tulevan syksyn pääbudjetoinnin yhteydessä.

3.4 Seurantaviikko 4

Seurantaviikon tavoitteena oli jatkaa kesken jäänyttä sähköpostin ja verkkoasemien siivousta ja siirtoa. Viikon harvinainen tapahtuma, joka ei ollut varsinainen työtehtävä, oli osastomme pitkäaikaisen palkkayhdyshenkilön läksiäiskahvitilaisuus.

Yritys X:ssä on linjattu, että sähköisen työskentelyn kanavina ovat jatkossa vain pilvipalvelun työvälineet. Samalla myös kaikki tiedostojen säilytyspaikat siirretään verkkoasemilta pilvipalveluun. Isompi muutos aloitettiin jo vuoden 2019 aikana ja se oli tarkoitus saattaa loppuun vuoden 2020 keväällä. Koronaviruspandemia aiheutti myös tähän suunnitelmaan muutoksen, ja lopulliset siirrot siirtyivät vuoden 2020 syksylle.

Käytössämme on oman koneen kovalevyn lisäksi henkilökohtainen verkkoasema, johon pääsee omien tunnuksien kautta. Itselleni on vuosien varrella kertynyt verkkoasemalleni mittavat määrät erilaisiin projekteihin ja seurantoihin liittyviä tiedostoja. Näiden läpikäynti, tarpeettomien poisto, tarpeellisten tiedostojen looginen kansiointi ja siirto OneDriveen, on ajallisesti suuri toimenpide. Säilytän myös paljon sähköposteja ja tiedostoja sähköpostiohjelman yhteydessä olevissa kansioissa. Vuosien varrella kansioinnin loogisuus on hävinnyt, ja säilytettyjen sähköpostien määrä on kasvanut valtavaksi. Näiden kahden kohteen siivoaminen ja siirtely on pitkä projekti, jota pyrin tekemään sopivina ajankohtina.

Osaaminen on yritysten tärkeimpiä pääomaeriä. Älyllinen pääoma voidaan jakaa kolmeen osatekijään: inhimillinen, rakenteellinen ja sosiaalinen. Inhimillinen pääoma sisältää organisaation henkilöstön tiedot ja kokemuksen. Nämä ovat osittain näkymätöntä tietoa, joiden korvaaminen voi olla haasteellista. (Viitala 2014, 139.) Osallistuin HR-osaston järjestämään palkkayhdyshenkilön läksiäiskahvitilaisuuteen. Kyseinen henkilö oli vuosien varrella toiminut noin 15 vuoden ajan vaihtuvien vastuuosastojeni palkkayhdyshenkilönä. Kyseessä on rautainen ammattilainen, jonka kanssa yhteistyö oli vuosien aikana hioutunut erittäin toimivaksi. Tällaisen toimivan yhteistyön menetys on aina harmillista, sillä uuden yhteistyön rakentaminen vie aina aikaa.

Teemapalavereista viikkoon sisältyi juhannuksen suunnittelupalaveri. Suunnittelu etenee aikataulun mukaisesti. Toisena teemapalaverina viikkoon sisältyi aloitepalaveri. Organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan lisätä monella eri tavalla. Yhtenä tärkeänä vaikutuskeinona on luoda ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat olla aloitteellisia ja kyseenalaistaa olemassa olevia toimintamalleja. (Kauhanen 2018, 70.) Yrityksessämme on käytössä sähköinen järjestelmä, jonka kautta työntekijät voivat tehdä aloitteita. Aloitteiden käsittelylle on sovittu selkeä toimintamalli. Aloitteet käsitellään vastuuosastoittain. Aloitteiden käsittelyyn osallistuu työnantajan edustajina tuotantopäällikkö ja esimiehiä, sekä

työntekijöiden edustajina luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. Vuosien varrella aloite-järjestelmän kautta on saatu lukuisia hyviä aloitteita, jotka ovat johtaneet myös niiden toteuttamiseen. Viikkoon sisältyi myös omille esimiesalaisilleni pitämä yksikköpalaveri.

Työpaikkojen työsuojeluorganisaatioiden toiminnassa on tarpeellista muistaa, että toimintamallina ei saa olla oman taustatahon etujen varmistaminen. Työsuojelun yhteistoiminta-henkilöstön tehtävänä on tarkastella kokonaisuutta totuus ja tosiasiat huomioiden. On tärkeää yhdessä sopia mittarit tai muut tavat, joilla työolojen todellisuutta mitataan ja arvioidaan. Laaja-alainen kokonaisuuden tarkastelu luo edellytykset kehittymiselle. (Tarkkonen 2014, 70.)

Työsuojelutoimikunnan kokouksia järjestetään neljä kertaa vuodessa ja seuraava on vuorossa syksyllä. Työsuojelutoimintaan liittyen osastollani järjestetään kerran kuukaudessa työsuojelukierros. Kierroksen vastuuhenkilönä on suunnitelman mukaisesti joku esimiesalaisistani. Tällä kertaa pystyin myös itse osallistumaan kierrokselle. Kierroksella mukana ovat alueen esimies, työsuojeluvaltuutettu, työturvallisuuspäällikkö sekä terveydenhuollon ja kiinteistöhuollon edustajia. Kierroksella kävellään varasto läpi ja tehdään aihepiiriin liittyviä huomioita. Näitä ovat kiinteistön kunto, hyllystön kunto, käytettyjen laitteiden kunto, työergonomia sekä sääntöjen ja määräysten noudattaminen. Kierrokseen kuuluu myös henkilöstön haastatteluja. Kierroksen kulku taltioidaan sähköiseen muistioon. Mahdollisten korjaustarpeiden kohdalle määritellään vastuuhenkilö ja korjausaikataulu.

Viikkoyhteenveto

Viikko oli hiukan tavallista rauhallisempi. Pystyin jatkamaan sähköpostien ja tiedostojen siivouksen pitkäaikaisprojektia. Kehityskohteena kirjasin tiedostojeni arkistointitavan. Nykyinen toimintatapani ei ole riittävän selkeä ja looginen, sillä joudun turhan usein miettimään tarvitsemieni tiedostojen tallennuspaikkaa. Toisena kehityskohteena kirjasin työsuojelukierrokselle osallistumisen. Toimin osastoni työsuojelupäällikkönä, mutta olen liian harvoin osallistunut kuukausittaisille työsuojelukierroksille. Tämä vaatii palaverien priorisointia.

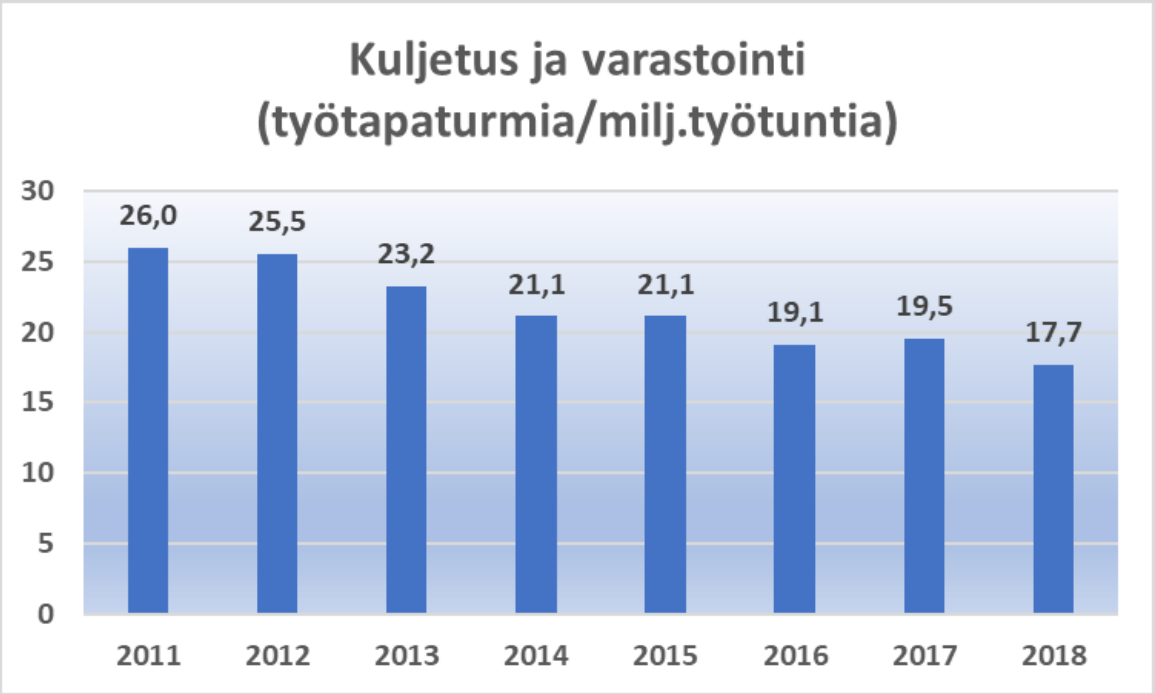
3.5 Seurantaviikko 5

Seurantaviikon harvinaisena työtehtävänä oli tapahtuneen työtapaturman selvitys. Viikon oma tavoite oli tehdä syksyn ja loppuvuoden tarkennettu henkilömääräanalyysi.

Henkilöstösuunnitteluprosessi voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen arviointi, ennusteen laatiminen, henkilöstömuutosten suunnittelu sekä toteutus ja arviointi. (Viitala 2014, 50-51.) Ison osaston henkilöstösuunnittelu on jatkuvaa toimintaa.

Kesän henkilömäärien osalta suunnitelmat oli tehty, ja nyt suunnittelin kesän jälkeistä ajankohtaa. Suunnittelun lähtökohtana olivat päivitetyt työmääräennusteet. Kesälomittaja-suunnittelun tapaisesti suunnittelun suurimpana haasteena oli arvioida koronaviruspandemian aiheuttamat vaikutukset. Oman osastoni henkilösuunnittelun osalta merkittävinä koronaviruspandemian aiheuttamina epävarmuustekijöinä ovat Foodservice-alan tilanne sekä henkilöstön sairaspoissaolot. Tein syksyn henkilömääräsuunnittelun ensimmäisen version. Olin sen pohjalta yhteydessä rekrytointiosastoomme ja sovimme kesän alustavan rekrytointisuunnitelman.

Varastomme henkilömäärä on suuri ja emme pysty täysin välttymään työtapaturmilta. Työtapaturmien lukumäärä on yhtiömme logistiikassa, sekä koko toimialalla saatu kuitenkin viime vuosina laskemaan. Kuviossa 7 on esitetty toimialan työtapaturmien lukumäärien kehitys vuosina 2011-2018. Seurantaluku on työtapaturmien esityksessä yleisesti käytetty suhdeluku: työtapaturmien lukumäärä/miljoona työtuntia.



Kuvio 7. Työtapaturmien lukumäärän kehitys (mukailtu Tilastokeskus 2020)

Oman osastoni työn luonteesta johtuen, fyysinen varastotyö, yleisimmät työtapaturmien syyt ovat selän venähdykset ja raajojen kolhut. Kaikki työtapaturmat kirjataan järjestelmään ja niistä täytetään vakuutusyhtiön tapaturmailmoitus. Suurin osa tapaturmista on hyvin lieviä, jotka eivät aiheuta sairaspoissaolon tarvetta. Tapaturmien kirjaaminen ja käsittely tehdään sovitun toimintamallin mukaisesti työntekijän ja hänen lähiesimiehensä toimesta. Jos tapaturmaan liittyy jotain poikkeuksellista, niin se käsitellään erillisessä

palaverissa. Palaveriin osallistuvat tapaturman kokenut henkilö, lähiesimies, tuotantopäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu.

Edeltävällä viikolla oli tapahtunut työtapaturma, jonka takia järjestin erillisen palaverin. Työtapaturman aiheuttamat oireet olivat lieviä, ja aiheuttivat työntekijälle vain yhden päivän sairaspoissaolotarpeen. Tässä tapaturmassa erillisen palaverin tarpeen syynä oli työvälineen käyttötapa ja sen aiheuttama työtapaturma. Palaverissa käytiin tapaturmaan johtanut tapahtuma yksityiskohtaisesti läpi. Palaverissa selvisi, että työvälinettä oli käytetty virheellisesti. Kävimme läpi ohjeistukset ja päädyimme siihen, että ne ovat riittävät. Keväällä on kuitenkin tullut paljon uusia työntekijöitä ja päätimme, että laitamme asiasta tiedotteen sisäiseen Info-Tv:hen.

Teemapalavereista viikkoon sisältyi viimeinen juhannuksen suunnittelupalaveri sekä suunnitelmien esityspalaveri. Esityspalaverissa oli mukana laajasti vastuuhenkilöitä eri osastoilta, kuten ICT, toimitusketjun ohjaus, tuotelinjat, varaston eri osastot ja kuljetus. Tässä palaverissa käytiin läpi kaikkien suunnitelmat ja tehtiin niihin viimeiset päivitykset.

Viikolla oli myös vastuualueeni tuotelinjapalaverit. Kävimme tuotepäälliköiden kanssa läpi nykytilannetta sekä loppuvuoden suunnitelmia. Aiheena olivat artikkelilukumäärät, tavaroiden kokonaismäärä ja tavaroiden saapumisaikataulut. Viikkoon sisältyivät myös aloitepalaveri sekä koronatilannepalaveri. HR-päällikkömme pitää säännöllisin väliajoin koronatilannepalaverin, jossa käydään läpi yhtiömme koronatilannetta ja siihen liittyviä ohjeistuksia.

Viikkoyhteenveto

Viikkoon sisältyi tuloksellisesti hyviä palavereita. Juhannuksen esityspalaverissa läpikäydyt suunnitelmat olivat hyvin toteutettuja. Tämän lisäksi tuotelinjapalaverin anti oli oman osastoni tulevaisuuden suunnitelmien näkökannalta hyvä. Kehityskohteena kirjasin työtapaturmien nykyistä tarkemman ja säännöllisemmän analysointimallin. Yhtiömme tekee ylätason ja osastotason mukaista tilastointia työtapaturmista. Mielestäni tilastointi- ja analysointimallimme ei kuitenkaan ole aivan riittävällä tasolla. Tarkemmalla analysoinnilla pystymme todennäköisesti vaikuttamaan työtapaturmien määriin. Kehityskohteeni on siis osittain yhtiötasoinen, mutta myös osastotasoinen. Työtapaturmien määrillä on sekä henkilöstökustannuksiin, että työhyvinvointiin kohdistuvia vaikutuksia.

3.6 Seurantaviikko 6

Seurantaviikon harvinaisempia työtehtäviä olivat yksi työterveysneuvottelu ja kolmen henkilön työsuhteen päättyminen. Viikkoon sisältyi myös yhden uuden projektin

aloituspalaveri. Oma tavoite oli keskittyä viikon työmäärien selätykseen. Kuluva viikko oli työmäärällisesti osastolleni juhannuksen ajan suurin sesonkiviikko.

Viikkoon sisältyi kolmen osastoni työntekijän työsuhteen päättyminen. Työsopimuksessa määritellään työsuhteen koeajasta. Koeajan kuluessa työsuhde voidaan purkaa molemmin puolin. Koeajan tarkoituksena on antaa molemmille osapuolille mahdollisuus harkita, että vastaako tehty työsopimus ennakko-odotuksia. (Havula ym. 2017, 56.) Työnantajan näkökannalta koeaikana tarkkaillaan työntekijän selviytymistä sovituista työtehtävistä. Yleisiä tarkkailukriteerejä ovat työtaito, ahkeruus ja käytös. Osastollani on selkeät toimintamallit koeaikatarkkailuun, ja mahdollisen koeaikapurun tekee työntekijän lähiesimies. Viikkoon sisältyi yksi koeaikapurku. Joissain tapauksissa, kuten tässä tapauksessa, lähiesimies halusi ensin käydä tilanteen läpi tuotantopäällikön kanssa. Toinen työsuhteen päättyminen oli työntekijän oma irtisanoutuminen. Kolmas oli työsuhteen purkautuminen. Työsopimuslain (55/2001) 8. luvun 3. pykälän mukaan työsuhdetta voidaan pitää purkautuneena, jos työntekijä on ollut poissa työstä vähintään seitsemän päivää ilmoittamatta sinä aikana työnantajalle pätevää syytä poissaololleen. Nämä työsuhteen päättymiset aiheuttivat osastolleni lisärekrytointitarvetta, ja olin yhteydessä rekrytointiosastoomme ja sovimme lisärekrytoinnin aikataulun. Viikkoon sisältyi myös yksi työterveysneuvottelu, jossa saimme hyvässä yhteystyössä sovittua selkeät jatkotoimenpiteet.

Seurantaviikko oli osastolleni juhannussesongin työmäärällisesti suurin viikko. Tällaisina sesonkiviikkoina koko logistiikan yhteistyön ja viestinnän roolin tärkeys korostuu. Pidimme päivittäin normaaliin tapaan tuotannon yhteispalavereita aamulla ja iltapäivällä. Näiden lisäksi viestimme sähköpostitse säännöllisesti ympäri vuorokauden tilanteiden kehittymisestä ja toteutumisesta. Tavoitteena olivat häiriöttömät ja sovittujen aikataulujen mukaiset asiakastoimitukset. Tällaisilla viikoilla tuotantopäälliköiden ja esimiesten tekemisen pääpaino on työn johtamisessa. Toimenpiteet pohjautuivat tehtyihin juhannussuunnitelmiin, mutta niiden lisäksi täytyi tehdä päivittäisiä ratkaisuja.

Viikkoon sisältyi uuden projektin aloituspalaveri. Olimme jo useamman kuukauden ajan tehneet alustavia laskelmia ja suunnitelmia uuden automaation hankinnasta. Suunniteltava automaatio ei kosketa koko varastoa, vaan osastoni yhtä työvaihetta. Projekti on ICT-osaston vetämä, ja itse kuulun projektin ohjausryhmään. Kaksi osastoni esimiestä ovat mukana projektin tuotantoryhmissä. Kävimme läpi projektin perusteet, tavoitteet ja aikataulun. Viikkoon sisältyi myös omille esimiesalaisilleni pitämä yksikköpalaveri.

Viikkoyhteenveto

Viikkoon sisältyi kolme työsuhteen päättymistä. Tilanne ei ole aivan jokaviikkoinen, mutta ei myöskään täysin poikkeuksellinen. Työntekijöiden vaihtuvuus ei lähtökohtaisesti ole

tavoite, vaan pikemminkin rasite. Uusien työntekijöiden rekrytointi lisää kustannuksia, ja mahdollisesti menetetään tärkeää osaamista. Vaihtuvuudessa voi kuitenkin olla myös tervehdyttäviä vaikutuksia. Vaihtuvuuden kautta yrityksestä voi poistua juuri sitä henkilöstöä, joka ei koe työtä omakseen. (Viitala 2014, 71.) Logistiikka-alalla tietty vaihtuvuus on normaalia. Osa työsuhteista tehdään tietoisesti määräaikaisiksi, joko työnantajan tai työntekijän aloitteesta. Osalle työntekijöistä työn luonne, sen fyysisyys tai työelämän säännöt muodostuvat kynnyskysymykseksi. Nämä voivat johtaa työsuhteen päättymiseen. Tuotantopäällikön näkökannalta tämä tilanne tarkoittaa jatkuvaa henkilöstömäärän seurantaa, suunnittelua ja yhteistyötä rekrytointiosaston kanssa.

Sesonkien ja suurien työmäärien aikana koko logistiikan saumattoman yhteistyön merkitys korostuu. Yritys X:n päivittäistavaran logistikassa suunnitelmallinen yhteistyö on esimies- ja päällikkövuosieni aikana parantunut selkeästi. Tällä hetkellä yhteistyö on erinomaisella tasolla. Kehityskohteeksi kirjasin ylös opastusmateriaalimme ja -tapamme läpikäynnin, sekä tarvittaessa päivityksen. Viimeisimmästä laajemmasta läpikäynnistä on jo kulunut aikaa. Hyvä opastus on tärkeä lähtökohta hyvälle ja kestävälle työsuhteelle.

3.7 Seurantaviikko 7

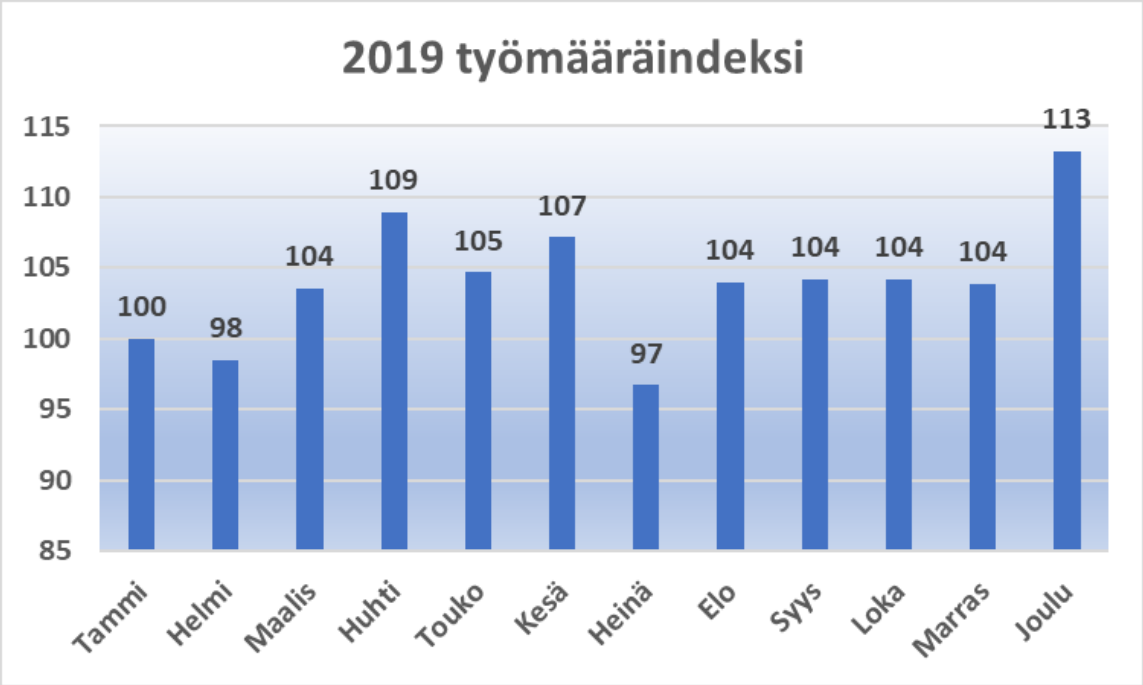
Seurantaviikon harvinaisempia tapahtumia oli YT-neuvottelujen aloituspalaveri. Oma viikon tavoite oli seurantaviikon 6 tapaisesti keskittyä tuotannon työmäärien selätykseen.

Yleensä YT-laista puhutaan vain silloin, kun yritys aloittaa yhteistyöneuvottelut tarkoituksenaan vähentää henkilöstöä. Yhteistoiminalain tarkoituksena on kuitenkin edistää työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa, ja se sisältää muutakin kuin pelkästään henkilöstön vähentämisneuvotteluita. (Järvinen 2017, 195.)

Yritys X:n päivittäistavarakaupan logistiikassa YT-neuvottelujärjestelmää käytetään aina, kun isompaan työkokonaisuuteen liittyy vaikuttavia muutoksia. Muutokset eivät aina tarkoita henkilöstön vähennystarpeita, ja työntekijöiden edustajia otetaan aidosti mukaan suunnittelemaan muutoksia. Seurantaviikon 6 kohdalla mainitsin uudesta projektista, jossa osastoni yhteen työvaiheeseen suunnitellaan automaation hankintaa. Tuotantojohtaja järjesti asiasta käytäntömme mukaisesti YT-neuvottelut. Neuvotteluissa kävimme läpi suunnitelmaa henkilöstöedustajien kanssa. Automaation lisäämisellä ei tässä tapauksessa ole henkilöstön vähentämisvaikutuksia. Tässä tapauksessa YT-neuvottelut olivat hyvin lyhyen kaavan mukaiset. Sovimme tietyistä toimenpiteistä, mutta käytännössä YT-neuvottelujen aloituskokous oli samalla myös päätöskokous.

Viikko oli juhannusviikko. Oman osastoni osalta työmäärällisesti suurin viikko oli ollut edeltävä viikko. Kokonaisuutena työmäärät olivat kuluvalla juhannusviikolla edelleen erittäin suuria. Päälliköiden ja esimiesten työn tekemisen pääpaino oli työmäärien selätyksessä.

Mikäli toimialalla on erittäin suuria kausivaihteluita, niin se luo haasteita henkilöstö-, kalusto- ja varastotilojen hallinnalle. Päivittäistavarakauppa ei ole sesonkivaihteluiden osalta kaikkein haastavimpia, mutta siinäkin näkyy kausivaihteluita. Tiloja, kalustoa tai perushenkilöstöä ei koskaan mitoiteta huippuajankohtien mukaan, vaan niissä pyritään suunnittelemaan kustannustehokas taso. Tämä tarkoittaa sitä, että huippuajankohtien aikana resursseja pitää lisätä, ja ottaa olemassa olevasta kapasiteetista kaikki tehokkuus irti. Teimme viikon aikana runsaasti henkilöstön ja kaluston siirtoja. Lisätilaa oli vuokrattuna, ja sovimme poikkeuksellisia toimitus- ja varaston työaikatauluja. Näillä jo osittain rutinoituneilla toimenpiteillä pystyimme toteuttamaan juhannusajan asiakastoimitukset kokonaisuutena hyvin pienillä poikkeusvaikutuksilla. Kuviossa 8 on kuvattu osastoni kuukausittaiset työmäärävaihtelut vuonna 2019. Kyseessä on työpäiväkorjattu indeksisarja (tammikuu=100). Kuviossa näkyy huhti-, kesä- ja joulukuun kohdalla sesonkien vaikutus. Päivä- ja viikkokohtaiset vaihtelut ovat huomattavan paljon suurempia kuin kuukausitason vaihtelut.



Kuvio 8. Työmääräindeksi

Yhtenä tärkeänä työhyvinvointiin liittyvänä asiana on palautteen anto. Palaute on sanallista, mutta samalla erittäin hyvästä suorituksesta voidaan antaa myös jokin rahanarvoinen palaute. Meillä logistiikassa on käytössä pikapalkitsemiskäytäntö, jossa hyvistä työsuorituksista voi saada myös pienen tavarapalkinnon. Yleisimmin käytettyjä ovat

kahvipaketit, elokuvaliput ja tuotekassit. Eri osastoilla oli ollut hiukan erilaisia käytäntöjä pikapalkitsemisesta. Kävimme asiaa läpi, ja sovimme yhteiset pikapalkitsemiskäytännöt.

Pidimme myös kesän henkilöstömäärään liittyvän palaverin, sillä saimme koronaviruspandemian vaikutuksesta uusia laskelmia. Sovimme muutoksista heinä-elokuun henkilösiirtoihin. Oman osastoni osalta tämä tarkoitti sitä, että jouduin jälleen päivittämään osastoni rekrytointisuunnitelmaa ja sopimaan kesälle lisärekrytointeja.

Viikkoyhteenveto

Viikko oli kokonaisuutena normaali sesonkiviikko, jossa kaiken tekemisen pääpaino oli suurien työmäärien selättämisessä. Viikkoon sisältyi jälleen henkilömääräsuunnitelmien päivitys. Tämä korostaa koronaviruspandemian vaikutusten vaikeaa arviointia. En kirjannut kuluvan viikon osalta mitään yksittäistä kehityskohdetta.

3.8 Seurantaviikko 8

Jään tämän viikon jälkeen kolmen viikon kesälomalle. Seurantaviikon omana tavoitteena oli saada seurannat, projektit ja ohjeistukset sellaiselle tasolle, että tuuraajani pystyisi hoitamaan tarvittavat työtehtävät.

Vapaa-ajan ja loman tarkoitus on ladata akkuja, jotta jaksaa taas työskennellä loman jälkeen. Varsinkin johtotehtävissä toimivien voi olla vaikeaa irtautua työajatuksista. Jaksamisen näkökannalta jokaisen pitäisi löytää omat toimivat keinot työ- ja vapaa-ajan erottamiselle. (Sammalisto 2019, 197-198.)

On olemassa paljon työtehtäviä, joiden lomatuuraukset eivät ole kokonaisvaltaisia. Lomalla olijalle on nimetty tuuraaja, mutta tuuraaja tekee vain osan lomilla olijan työtehtävistä. Eräs esimiesalaisistani toimii lomieni aikana työtehtäväni tuuraajana. Hän vastaa tuurauksensa aikana osastoni toiminnasta, mutta ei tee kaikkia minulle kuuluvia työtehtäviä ja päätöksiä, vaan vastaa lähinnä rutiiniasioiden hoitamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen lomille lähtöä tein kaikki mahdolliset toimenpiteet ja päätökset valmiiksi. Nämä veivät tällä kertaa tavallista enemmän aikaa. Kävimme asiat läpi tuuraajani kanssa ja sovimme tehtävät. Lomalla ollessani pyrin keskittymään lomailuun. En lue sähköposteja, mutta tarpeen mukaan minulle voi soittaa.

Palaverit ovat pahimmillaan aikasyöppöjä. Palavereilla pitää olla selkeä syy ja tarve. Esimiehellä pitää olla myös aikaa alaisilleen sekä työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Palaverien tärkeyttä pitää osata priorisoida. (Vahtio 2008, 30-31.) Viikkoon sisältyi useita palavereita. Yrityksemme palaverikulttuuri on viimeisten vuosien aikana selvästi parantunut. Agendat ovat selkiintyneet ja palavereissa keskitytään asioiden käsittelyyn. Pidin

esimiesalaisilleni yksikköpalaverin, jossa tärkeimpänä asiana oli heinä-elokuun henkilöstösuunnitelma. Työsuojelukierroksella pääpaino oli henkilöstön haastatteluilla. Normaaliin tapaan osastollani on runsaasti kesälomittajia töissä, ja halusimme kuulla heidän kommenttejaan työsuojeluasioihin liittyen.

Toimintojen kehitysyksikön johtamana pidimme artikkelisijoituspalaverin. Osastoni tuotelukumäärät ovat olleet kasvussa jo pidemmän aikaa. Tämä on tuonut haasteita keräyspaikkojen riittävyydelle. Seurantaviikon 5 tuotelinjapalaverissa olin saanut tuotelinjojen suunnitelman tuotteiden lukumäärän kehityksestä. Suunnittelimme keräyspaikkojen riittävyyden ongelmaan vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Sovimme toimenpiteistä, jotka tulemme toteuttamaan syksyn aikana.

Viikolla oli myös automaation lisäämisprojektin palaveri numero kaksi, sekä infopalaveri uuden järjestelmän käyttöönotosta. Logistiikkamme nykyinen puheohjattu keräysjärjestelmä tullaan vaihtamaan toiseen järjestelmään. Projekti on kestänyt jo pitkään, ja myös osastoni henkilöstöä on osallistunut sen suunnitteluvaiheeseen. Ilman koronaviruspandemiaa uuden järjestelmän käyttöönotto olisi ollut jo keväällä. Kävimme palaverissa läpi tilannekatsauksen, ja sovimme syksyn ja loppuvuoden vaiheittaisen käyttöönottoaikataulun.

Viikkoyhteenveto

Lomaa edeltävä viikko oli normaaliin tapaan hyvin kiireinen. Kaikki keskeneräiset asiat piti saada sellaiselle tasolle, että tuuraajani pystyy hoitamaan asioita lomani aikana. Vaillinainen kesälomatuuraus ei kosketa pelkästään omaa työtehtävääni, vaan on hyvin yleistä johtaja-, päällikkö- ja asiantuntijatehtävissä. On paljon työtehtäviä, joita ei pystytä tuuraamaan kokonaisvaltaisesti. Tämä aiheuttaa tekemättömien töiden kertymistä loman jälkeiseen ajankohtaan. Osalle ihmisistä tämä aiheuttaa suurta stressiä, mutta itse pystyn pääsääntöisesti lomallani unohtamaan työasiat.

Kehityskohteena kirjasin tuuraajani koulutuksen. Lomaohjeita kirjottaessani huomasin, että on työtehtäviä, joita kannattaisi opettaa myös tuuraajalleni. Tämä lisäisi tuuraajani itsevarmuutta ja motivaatiota hoitaa tuuraustehtäviä. Delegoiminen on yksi laajempi kehityskohteeni. Perusluonteeni mukaisesti haluan pitää oman osastoni tehtävien suunnittelun ja päätöksenteon omassa hallinnassani. Järkevällä delegoimisella pystyisin kuitenkin vähentämään omaa työkuormaani, sekä kouluttamaan ja motivoimaan muita henkilöitä.

3.9 Seurantaviikko 9

Palasin kolmen viikon lomalta ja viikon tavoitteena oli käydä läpi lomani aikaiset tapahtumat. Tuuraajani selviytyi tuuraustehtävistä hyvin, eikä hänen tarvinnut olla minuun lomani

aikana yhteydessä. Sain lomani aikana muutaman työhön liittyvän puhelun, mutta kokonaisuutena pystyin keskittymään lomailuun. Alkuviikko kului pääasiassa sähköpostien ja seurantojen läpikäynnissä. Olin poistanut itseni muutamalta sähköpostijakelulistalta, mutta lomani aikana minulle oli tullut noin tuhat sähköpostiviestiä. Suurin osa sähköposteista oli tässä vaiheessa turhia ja tarpeettomia, mutta niiden läpikäynti vei aikaa.

Työpaikalla toimivien luottamusmiesten asema perustuu työehtosopimuksiin. Työsuojeluvaltuutettujen asema perustuu lakiin (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44 29§). Molemmat ovat vaaleilla valittuja työntekijöiden edustajia, joiden tehtävänä on valvoa työehtosopimusten ja lakien noudattamista. Parhaimmillaan työantajan ja luottamushenkilöiden yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia. Ongelmatilanteita ennakoidaan ja selvitetään yhteistyössä ennen niiden mahdollista kärjistymistä. (Ahlroth ym. 2015, 115-119.)

Logistiikassa yhteistyö työntekijöiden edustajien kanssa on avointa, ja yhteistyö on tällä hetkellä toimivaa. Molemmat työntekijöiden edustajat, työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies, halusivat pitää kanssani erilliset palaverit, joissa kävimme läpi lomani ajalta kertyneitä tapauksia. Työsuojeluvaltuutetun kanssa saimme sovittua varaston kulkuväylien muutosten ja merkintöjen tekemisen aikataulun. Isossa henkilöstöryhmässä tulee esiin runsaasti erilaisia selvitettäviä tapauksia ja tilanteita. Välillä tapaukset osoittautuvat aiheettomiksi, mutta lähtökohtaisesti kaikki tilanteet pitää selvittää. Käsittelimme luottamusmiehen kanssa osastollani huhun asteella olevan tapauksen todenperäisyyttä. Selvityksessä emme löytäneet mitään huhua tukevia tosiasioita. Kävimme luottamusmiehen kanssa läpi myös erään työntekijän työsuhteen muotoon liittyvää epäselvyyttä. Pääsimme asiassa yksimielisyyteen.

Viikkoon sisältyi osastoni työsuojelukierros. Kesälomien takia kierrokselle ei tällä kertaa osallistunut työterveyden tai kiinteistöhuollon edustajia, mutta teimme sen pienemmällä porukalla. Kierroksella löytyi yllättävän paljon kiinteistöön liittyviä huomioita. Kirjasimme nämä ylös ja lähetimme tiedon vastuuhenkilöille. Pidin myös esimiehille yksikköpalaverin. Keskityimme palaverissa lähiviikkojen henkilöstösuunnitteluasioihin sekä avasimme keskustelun syksyn budjettiasioista.

Pidin toimintojen kehitysyksikön edustajan kanssa palaverin, jossa käsittelimme trukkityön ohjausjärjestelmämme. Toimintojen kehittäjällä oli hyviä ideoita, joilla todennäköisesti pystymme tehostamaan koko trukkityön toimintaa. Sovimme, että tulemme testaamaan näitä muutoksia lähiviikkojen aikana.

Eräs osastoni työntekijä pyysi minulta kahdenkeskistä palaveria, jonka myös pidimme. Henkilö oli kerännyt listan työhön liittyvistä epäkohdista. Hänen esille nostamansa

epäkohdat eivät olleet uusia, ja kaikki asiat olivat jo jossain vaiheessa käsiteltyjä. Tämän työntekijän kohdalla palaverin tärkein anti oli, että hän pääsi keskustelemaan niistä tuotantopäällikön kanssa. Tämä oli tyypillinen esimerkki siitä, että osalle työntekijöistä keskusteluyhteys esimiehen ja päällikön kanssa on erittäin tärkeää. Keskusteltavat asiat eivät välttämättä ole pääasia, vaan keskustelu.

Viikkoyhteenveto

Viikko oli hyvin tyypillinen kesäloman jälkeinen viikko, jossa pääpainona oli loman aikaisten tapahtumien läpikäynti. Tuuraajani ei pysty tuuraamaan minua kokonaisvaltaisesti, ja varsinkin pitkien lomien aikana työtehtäviä puskuroituu loman jälkeiselle viikolle. Osastoni työntekijän kanssa pitämäni kahdenkeskinen keskustelu oli hyvä esimerkki työntekijän kuulemisen tärkeydestä. Työntekijöiden huomioiminen ja kuuntelu on esimiehen tärkeimpiä työtehtäviä. Sillä on suora vaikutus henkilöstön työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

3.10 Seurantaviikko 10

Viikko oli ennakko-odotusten mukaisesti rauhallinen. Omia viikon tavoitteita oli kaksi. Sähköpostien ja tiedostojen siivousprojektin loppuunsaattaminen, sekä esimiesalaisteni kehityskeskustelujen ja puolivuotiskatsausten aikataulutus. Viikkoon sisältyi jälleen henkilöstömääriin vaikuttavia tapahtumia.

Olen kahden seurantaviikon aikana maininnut sähköpostien ja tiedostojen siivous-/siirtoprojektista. Sain kuluvalla viikolla tehtyä sen valmiiksi. Yhtiöllämme on yhteinen toimintamalli, jonka mukaisesti esimiehille ja päälliköille määritellään tavoitteita ja niiden seurantaajankohtia. Toimintamalliin kuuluu puolivuotisarviointi, jossa käyn esimiesten kanssa läpi tavoitteiden tilannetta. Varasin palaveriajat seuraavalle kuukaudelle, päivitin tarvittavat pohjatiedot ja ohjeistin esimiehiä.

Esimiehen tärkeimpiä työvälineitä on palautteen antaminen. Palaute ohjaa yhteisön ja työntekijän kehitystä oikeaan suuntaan. Palautekeskusteluja on syytä pitää aina tarpeen ilmetessä, mutta niillä ei korvata kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluissa käydään systemaattisemmin ja ajan kanssa läpi työntekijän kehitystarpeita ja -toiveita. Toimivan kehityskeskustelukulttuurin myötä työntekijä tietää tarkalleen sen, mitä häneltä odotetaan. (Järvinen 2018, 231-232.) Pidän esimiesalaisilleni kehityskeskustelun kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelut voivat helposti muodostua vain pakolliseksi rituaaliksi. Keskustelen ja viestittelen esimiesteni kanssa päivittäin, joko ryhmässä tai kahdestaan. Tästä huolimatta yhteiset kehityskeskustelut on koettu molempien osapuolien osalta hyväksi toimintamalliksi. Varasin vuoden toisen keskustelun ajankohdat, ja lähetin esimiehille muistutuksena viimeisen keskustelun muistion.

Säännönmukaisista palavereista seurantaviikolle osui vaihto-omaisuuden hallinnan palaveri. Kyseisessä palaverissa käymme läpi, sekä kehitämme vaihto-omaisuuteen kohdistuvia toimintamalleja, seurantoja ja ohjeita. Ison keskusvaraston toiminnassa on monia välivaiheita, joissa voi syntyä hävikkiä. Toimintamme on hyvin järjestelmäohjattua, mutta ihmisen tekimiä inhimillisiä virheitä ei voi täysin estää. Esimerkkinä tavaran vastaanotossa voidaan tehdä vastaanottovirhe, kerääjä voi tehdä keräysvirheen, trukkikuski voi kaataa ja rikkoa lavan, kuljettaja voi lastata kyytiin väärää tavaraa. Näillä kaikilla esimerkeillä on vaikutusta, joko inventointierojen tai suoran hävikin kautta, vaihto-omaisuuden arvoon.

Olen jo aikaisemmilla seurantaviikoilla maininnut, että isossa henkilömäärässä on jatkuvaa vaihtelua. Kuluvalla viikolla jouduimme tekemään kaksi koeaikapurkua, ja edeltävällä viikolla oli ollut yksi henkilön oma irtisanoutuminen. Työntekijöissämme on paljon nuoria henkilöitä, jotka pyrkivät jatko-opintoihin. Yliopistojen ja korkeakoulujen päätökset opiskelijavalinnoista olivat tulleet jo lomani aikana. Tämän lisäksi osa hakijoista jäi varapaikalle. Kuluvalla viikolla neljä työntekijää ilmoitti saaneensa varapaikan kautta opiskelupaikan. Osa henkilöistä anoi opintovapaata, ja osa halusi muuttaa sopimusmallinsa tarvittaessa töihin kutsuttavaksi. Isossa henkilömäärässä yksittäiset poistumat eivät heti vaikuta kokonaisuuteen, mutta tässä oli niin paljon muutoksia, että jouduin päivittämään rekrytointisuunnitelmaa.

Viikkoyhteenveto

Kokonaisuutena viikko oli rauhallinen. Kuluvalla viikolla lähes kaikki johtaja- ja päällikkötason henkilöt olivat lomalla. Tuurasin itse esimiestäni ja useampaa tuotantopäällikköä. Nämä tuuraustehtävät eivät kuitenkaan vieneet paljon aikaani. Kuluvalla viikolla ehdin tehdä hyvin sivussa olleita tehtäviä, kuten tiedostojen siivouksen. Tämän lisäksi ehdin kierrellä varastossa tavallista enemmän ja jutella paikan päällä henkilöstön kanssa. Kehityskohteena kirjasin kehityskeskustelun rungon päivityksen. Kehityskeskustelumallimme on ehkä muodostunut liian rutiininomaiseksi. Tätä on tarvetta pohtia yhdessä esimiesalaisteni kanssa.

3.11 Seurantaviikko 11

Sidosryhmähenkilöitäni palasi paljon takaisin lomalta ja etätyöstä. Tämä mahdollisti lähes normaalin sidosryhmäyhteistyön. Omana viikon tavoitteena oli tehdä hyllystömuutosten suunnitelma ja aikataulutus.

Varastomme hyllystö, sen laajuus, käytetyt hyllystöratkaisut ja lavapaikkojen kokoluokitus, on tehty hyllystöä rakennettaessa olleen suunnitelman perusteella. Kuukausittain uusia tuotteita tulee lisää, ja vanhoja tuotteita poistuu valikoimasta. Tavaramäärät ovat

kasvaneet ja lavojen kokoluokkien profiili on muuttunut. Nämä muuttuneet tilanteet ovat aiheuttaneet sen, että hyllystöön pitää ajoittain tehdä rakenteellisia muutoksia. Teimme analyysin tilanteesta ja suunnittelimme tarvittavat muutokset. Kokosimme tarvittavan hyllystömuutoshenkilöstön ja aikataulutimme muutosten tekoajat. Kun hyllystöt ovat täynnä tavaraa niin suuremmat muutokset eivät onnistu tuotannon aikana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muutokset pitää suorittaa viikonloppuna niinä aikaväleinä, kun tuotantoa ei muuten ole paikalla.

Yrityksemme toimittaa päivittäistavaroita vähäisessä määrin myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Yritys X:ssä on oma huolintaosasto, jonka roolina on lähinnä huolehtia ulkomailta saapuvan tavaran huolinnasta. Tämän lisäksi osasto vastaa myös lähtevän tavaran huolinta- ja vientiselvitysasioiden hoitamisesta. Osastoni kaksi vastuuhenkilöä tekevät yhteistyötä huolintaosaston kanssa. Pidimme yhteistyöpalaverin, jossa esiteltiin uusia yhteyshenkilöitä, käytiin läpi tilannekatsaus ja selviteltiin erästä poikkeustilausta.

Yrityksen strategian määrittelemän osaamisen ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen välinen silta muodostuu sosiaalisista prosesseista, joissa ihmiset jakavat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Hiljaisen tiedon ja ryhmässä oppimisen tiedon tulisi siirtyä organisaatiotason osaamiseksi. (Viitala 2014, 142-143.) Olen toiminut usealla osastolla esimies- tai päällikkötehtävissä. Kokemukseni johdosta toimin usein kokemattomampien tuotantopäälliköiden sparrausapuna. Erään entisen vastuuosastoni tuotantopäällikkönä oli alkuvuodesta aloittanut uusi henkilö. Olen opastanut ja sparrannut häntä useasti, ja tällä kertaa kävimme läpi budjetointiin liittyviä ohjeita ja järjestelmiä.

Teemapalavereista viikkoon sisältyivät aloite- ja yksikköpalaveri. Edellinen aloitepalaveri oli ollut kaksi kuukautta sitten, mutta perinteisen kesän tapaisesti aloitteita ei kuitenkaan ollut kertynyt kovin paljon käsiteltäväksi. Vakituiset työntekijät ovat osittain lomilla, ja kesälomittajilta ei tule niin paljon aloitteita kuin vakiohenkilöstöltä. Yksikköpalaverissa kävimme läpi toimintasuunnitelmamme kehityskohteiden tilanteen, sekä aloitimme vuoden 2021 budjettiin liittyvien tarpeiden ja huomioiden kirjaamisen. Viikolla oli myös automaation lisäämisprojektin palaveri numero kolme. ICT:n edustaja kävi läpi projektin etenemätilanteen ja päivitimme syksyn aikataulua.

Viikkoyhteenveto

Kesä on aina hiukan haastava ajankohta projektien edistämisille, sillä vastuuhenkilöitä on paljon lomilla. Kuluvalla viikolla tilanne normalisoitui, ja suurin osa tärkeistä sidosryhmäläisistäni palasi töihin. Saimme tehtyä viikon tavoitteeni, eli hyllystömuutossuunnitelman. Kehityskohteena kirjasin kesälomittajien aktivoinnin käyttämään poikkeama- ja aloitejärjestelmäämme. Myös kesällä näihin järjestelmiin tulee tikettejä pääsääntöisesti vain

vakituiselta henkilöstöltä. Uskon kuitenkin, että kesälomittajilta voisi löytyä täysin uusia ideoita. Meidän täytyy huomioida tämä opastusvaiheen koulutuksessa.

3.12 Seurantaviikko 12

Viikon tavoitteena oli puolivuotisarviointien ja kehityskeskustelun pitäminen, sekä loppuvuoden henkilömäärälaskennan päivitys. Viikon harvinaisempana tapahtumana oli työsuhteen purku.

Seurantaviikolla 10 olin suunnitellut ja laittanut kalenterikutsut esimiesalaisilleni puolivuotisarvioinnin ja kehityskeskustelun läpikäyntiin. Kuluvalla viikolla pidin nämä palaverit viidelle esimiehelle. Yrityksessämme on aikataulutettu toimintamalli, jonka mukaisesti määrittelemme tavoitteita ja teemme niille väliarviointeja. Tavoitteet määritellään suurelta osin budjetoinnin ja toimintasuunnitelmien teon yhteydessä. Ne liittyvät tehoon, kustannuksiin, laatuun tai työhyvinvointiin. Aikataulutetun väliarvioinnin nimi oli puolivuotisarviointi, jossa kävin läpi tavoitemittareiden nykytason, sekä keskustelimme loppuvuoden tarvittavista toimenpiteistä.

Keskustelemme ja viestittelemme esimiesalaisteni kanssa lähes päivittäin, mutta vuosittaiset kaksi kehityskeskustelua on koettu toimivaksi malliksi. Toinen keskustelu on vapaamuotoisempi, mutta toista kehityskeskustelua varten esimies tekee oman toimintansa itsearvioinnin. Kuluvalla viikolla kävimme näitä jälkimmäisiä kehityskeskusteluja. Esimies oli arvioinut omaa osaamistasoaan määritellyissä kompetensseissa. Keskustelussa kävimme nämä itsearvioinnit läpi, ja minä esimiehenä esitin oman mielipiteeni. Keskustelimme myös osaamiseen liittyvistä kehitys- ja koulutustarpeista. Tämän lisäksi kehityskeskusteluun liittyi myös epävirallisempi osuus, jossa keskustelimme esimiesten haluamista asioista.

Mikäli työnantaja päätyy päätökseen, että työntekijän työsuhde pitää päättää, niin yleisimmät päätöstavat ovat purku koeaikana ja irtisanominen. Joissain tapauksissa työsuhde myös puretaan koeajan jälkeen, tai sitä pidetään purkaantuneena. Työsopimuslaki määrittelee irtisanomisen ja purkamisen perusteet. Työsuhteen purussa työsuhde päättyy heti. Työsopimuslain mukaisesti työnantaja saa käyttää purkuperustetta vain erittäin painavista syistä. Kuluvalla viikolla tuli esiin tapaus, jossa työnantaja katsoi työntekijän toimineen tavalla, joka johtaa työsuhteen purkuun. Kävin asian etukäteen läpi luottamusmiehen kanssa ja pidimme tapahtuneesta normaalin kuulemistilaisuuden. Tapahtuma oli selkeä ja johti työsuhteen purkuun.

Saimme viikon aikana päivitetyt volyymiennusteet, sekä koronaviruspandemian vaikutuksen arvioinnit. Kun puhutaan työntekijöiden vaihtuvuudesta, niin käytetään usein sanoja

sitoutumattomuus ja lähtöherkkyys. Sitoutuneisuudesta käytetään myös käsitettä psykologinen sopimus. Tämä sisältää taloudellisen näkökulman lisäksi myös työntekijän kokeman työtyytyväisyyden ja arvostuksen. (Viitala 2014, 68.) Osastollani on aiemmin mainitusti runsaasti nuorta henkilöstöä, jotka tulevat tietoisesti yritykseemme lyhyeksi ajaksi ansaitsemaan rahaa ja miettimään tulevaisuuden jatkosuunnitelmia. Osastoni henkilöstön vaihtuvuus ei useinkaan johdu huonosta sitoutumisesta tai työtyytyväisyydestä, vaan kyseessä on suunnitellusti lyhyt työsuhde. Viikon aikana tuli kaksi opintovapaahakemusta, ja kaksi työntekijöiden haluamaa koeaikapurkua. Näiden pohjalta päivitin syksyn ja loppuvuoden henkilöstösuunnitelman. Kävin suunnitelman läpi rekrytointiosastomme kanssa.

Teemapalavereista viikolla oli työsuojelukierros. Edellisellä kierroksella kirjatut huomiot oli korjattu, ja tällä kierroksella esille ei noussut mainittavia asioita. Uutena pienenä projektina aloitimme varastojemme välisten siirtoliikenneaikataulujen päivityksen. Siirrämme päivittäin tavaroita varastojemme välillä. Toimintojen ja asiakkaiden toimitusaikatauluihin tulee ajoittain muutoksia, ja näillä muutoksilla on vaikutusta myös siirtoliikenteemme aikataulutarpeisiin. Kävimme läpi tapahtuneet muutokset ja nykyhetken tilanteen. Päätimme tehdä vielä tarkemman analyysin. Sovimme tehtävien vastuuhenkilöt ja seuraavat palaveriajankohdat.

Viikkoyhteenveto

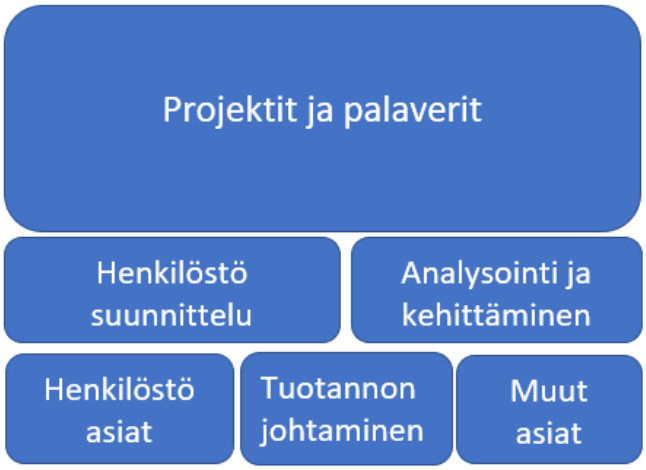
Työntekijän työsuhteen purku on järeä ja harvinainen toimenpide. Isossa henkilömäärässä tällaisiakin toimenpidetarpeita tulee joskus vastaan. Henkilöstösuunnitelman päivitystarve korosti jälleen henkilöstön vaihtuvuuden ja koronatilanteen arvioinnin haastavuutta. Kuluvana kesänä on tullut poikkeuksellisen paljon opintovapaahakemuksia. Vakituisessa työsuhteessa olevat työntekijät ovat hakeutuneet opiskelemaan. En kirjannut kuluvan viikon osalta mitään yksittäistä kehityskohdetta.

4 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella logistiikan tuotantopäällikön työtehtäviä, sekä etsiä niistä ja henkilökohtaisista toimintatavoista kehityskohteita. Aikaisemmin logistiikassa käytettiin usein tuotantopäällikön sijasta nimikkeitä varastopäällikkö tai logistiikkapäällikkö. Nykyään myös logistiikkatoiminnot halutaan nähdä tuotannon tapaisena toimintana, jossa asiakkaille tuotetaan (logistiikka)palveluja. Logistiikka-alalla on paljon tuotantopäällikön nimikkeellä toimivia henkilöitä, mutta toimenkuvat voivat olla hyvin erilaisia. Tässä opinnäytetyössä kuvattiin nimenomaan Yritys X:n päivittäistavaralogistiikan tuotantopäällikön toimenkuvan tehtäviä.

Päiväkirjaraportointi toi laajasti esiin toimenkuvaani liittyviä työtehtäviä. Työtehtävieni luonne tai niiden painoarvot vaihtelevat hieman vuodenajan mukaan. Päiväkirjaraportoinnissa esiintyneet tehtävät ja tapahtumat ovat kuitenkin realistinen kuvaus valitun ajanjakson työtehtävistä. Ajanjaksona oli kevät-kesä. Tällä ajanjaksolla korostuu henkilöstösuunnittelun työmäärä, sillä ajanjaksolla on paljon kesälomitukseen ja syksyn henkilömäärään liittyvää suunnittelua. Henkilöstösuunnittelun määrää lisäsi myös koronaviruspandemian aiheuttamat epävarmuustekijät. Projektien ja erilaisten kehitystehtävien painoarvo olisi noussut, mikäli ajankohta olisi ollut jokin toinen. Nykytilan kuvauksessa kävin läpi toimenkuvaani liittyviä tehtäviä ja vastuualueita. Viikkotasoisessa päiväkirjaraportoinnissa keskityin isompiin tai harvinaisempiin tapahtumiin.

Ennen opinnäytetyön kirjoittamista pidin työnkuvaani erittäin laajana. Päiväkirjaraportointi tuki tätä käsitystäni. Tämä opinnäytetyöprojekti oli erittäin hyvä mahdollisuus tutkia omia työtehtäviä ja käyttäytymismalleja. Kun asiat kirjasi ylös, niin niiden analysointi oli helpompaa. Kuviossa 9 on kuvattu karkealla tasolla työtehtäviini kuluva aika. Isompi ala kuvaa isompaa ajankäyttöä.



Kuvio 9. Työtehtävien ajallinen jakautuminen

Kokonaisuutena palaverit ja projektit vievät ajankäytöstäni noin puolet. Projektien ajalliset pituudet vaihtelevat muutamasta viikosta useampaan vuoteen. Pisimmät projektit liittyvät usein järjestelmähankkeisiin tai varaston suuriin rakennus-/laajennusprojekteihin. Palaverit ovat yrityksen keskeisiä viestinnän ja päätöksenteon kanavia. Palaverien tärkeyttä pitää osata arvioida ja priorisoida. Jokaisen palaverin tulee tukea yrityksen tavoitteita. (Vahtio 2008, 27-30.) Yrityksemme palaverikulttuuri on selkeästi muuttunut viimeisten vuosien aikana. Agendat ovat selkiytyneet, ja sosiaalinen keskustelu hoidetaan palaverien ulkopuolella. Pyrin myös itse nykyään tarkastelemaan palaverien tärkeyttä kriittisemmin, sekä palaverin järjestäjän, että osallistujan roolissa. Koronaviruspandemian myötä Yritys X:ssä, kuten muissakin yrityksissä, siirrettiin palaverit lähes kokonaan verkkopalavereiksi. Uskon, että tämä tulee osittain jäämään pysyväksi toimintamalliksi. Tulen itse ehdottomasti käyttämään verkkopalaverimahdollisuutta myös jatkossa enemmän kuin aikaisemmin. Verkkopalaverit ovat tehokkaampia ja lyhyempiä.

Ajatusharhat ovat poikkeamia loogisesta käyttäytymisestä. Yleisin ajatusharhan laji on vahvistusharha, jossa laitetaan painoa omaa mielipidettä tai uskomuksia tukeville asioille. Tiedostaen tai tiedostamatta halutaan jättää huomioimatta näiden kanssa ristiriidassa olevia näkemyksiä. (Sammalisto 2019, 215-216.)

Olen toiminut logistiikan esimies- ja päällikkötehtävissä 25 vuotta ja se on tuonut toimintaani rutiininomaisia toimintamalleja. Rutiini on monesti hyvä ja tehokas toimintamalli. Negatiivistä se on silloin, jos rutiini estää työn tai toiminnan kehittämistä. Pohdin tätä asiaa paljon opinnäytetyöprojektin aikana, sillä yhtenä tavoitteena oli löytää omasta työstä negatiiviset rutiinit. Löysin muutamien pienten negatiivisten rutiinien lisäksi suurimmaksi negatiiviseksi rutiiniksi luokittelemani ongelman. Tämä on delegoinnin ja vastuun jakamisen vähyys. Nykyaikaisen johtamismallin vastaisesti teen paljon päätöksiä pelkästään oman mielipiteen ja saamani tiedon perusteella. Tämä on ollut aina toimintamallinani. Koen, että vastuuhenkilönä minun pitää myös kantaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Mielestäni pohdin vaihtoehtoja, enkä tee valintaa ainakaan helppouden perusteella. Tämä on tosin täysin subjektiivinen näkemykseni. Nykyinen toimintamallini ei kuitenkaan edistä esimiesalaisteni kehittymistä ja vastuun ottamisen roolia. Jatkossa aion jakaa enemmän vastuuta myös esimiestasolle. Se vähentää omaa työkuormaani, mutta merkittävämpänä tavoitteena on esimiesten osaamistason ja motivaation kasvattaminen.

Yritysten toiminta on ihmisten varassa. Ihmiset ovat toiminnan tukijalka, mutta samalla myös voimavarana hauras. Tämän päivän johtamisen johtotähtenä on kustannustehokkuus. Tehokkuuden parhaimpana takeena on oikein kohdennettu, osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Viitala 2014, 9.) Raportointi toi selkeästi esiin eniten työllistävän yksittäisen

osa-alueen, eli henkilöstösuunnittelun. Koronaviruspandemia hiukan korosti tämän painoarvoa, mutta se on suurin myös normaaliolosuhteissa. Logistiikan alalla on tiettyä luontaista vaihtuvuutta, johon pitää reagoida hyvällä henkilöstösuunnittelulla ja rekrytointiprosessilla. Osastoni työmäärät vaihtelevat vuodenajan ja viikonpäivien välillä. Nuoremman henkilöstön vaihtuvuus on merkittävää. Henkilömäärien hallinta vaatii kokoaikaista ja aktiivista seurantaa, jotta työt saadaan suoritettua kustannustehokkaasti. Koen tämän yhdeksi vahvuusalueekseni. Vahvuus tulee kokemuksesta ja loogisesta ajattelukyvystä. Kustannustehokkaasti oikean kesälomittajamäärän hankinta oli kuluvana kesänä erittäin haastavaa, mutta oma osastoni ja koko logistiikka onnistui siinä hyvin. Yhteistyö HR- ja rekrytointiosaston kanssa oli sujuvaa, mikä kävi ilmi myös koronaviruspandemian aiheuttamissa lyhyen aikavälin reagoinneissa rekrytointitarpeisiin.

Raportoinnista käy ilmi, että tehtävääni sisältyy paljon sisäistä sidosryhmäyhteistyötä. Suunnitelmallisen sidosryhmäyhteistyön tavoitteena on tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät, sekä luoda ja ylläpitää näiden kanssa vuorovaikutussuhteita (Koipijärvi ym. 2017, 123). Opinnäytetyö vahvisti näkemystäni siitä, että yhtenä vahvuutenani on laaja kontaktiverkosto ja kokemus yrityksemme logistiikasta ja järjestelmistä. Toiminta on helpompaa, kun tuntee tarvittavat ihmiset ja järjestelmät. Käytössämme on erilaisia tietojärjestelmiä. Osa on rakennettu tai modifioitu puhtaasti yrityksemme käyttöön. Osa järjestelmistä, kuten toiminnanohjausjärjestelmämme SAP, on laajasti käytössä ympäri maailman. Tuotantopäällikön työtehtävissä ei tarvitse olla järjestelmäasiantuntija, mutta niitä pitää osata käyttää riittävällä tasolla. Tarvittavien sidosryhmähenkilöiden määrä on suuri. Työn sujuvuuden vuoksi henkilöiden toimintatapojen tuntemus on eduksi. Koen tilanteen erittäin haastavaksi, mikäli joutuisin aloittamaan nykyisessä työtehtävässäni ilman nykyistä kokemustani ja tietotaitoani.

Johtamistyyleissä on kaksi ääripäätä, tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen johtamistyyli. Harva esimies toteuttaa johtamisessaan puhtaasti toisen ääripään johtamistyyliä. Usein johtaja sijoittuu näiden kahden ääripään välille, tai parhaimmillaan hyödyntää eri tyylejä tilanteen mukaan. (Isotalus ym. 2017, luku 2.) Olen itse enemmän tehtäväkeskeisen johtamistyylin esimies. Mainitsin oman työn analyysissa kehityskohteekseni ihmisjohtamisen taidot. Opinnäytetyön raportoinnin ajanjaksolla oli useita normaalien palaverien ulkopuolisia ihmissuhdetilanteita. Pidin kahdenkeskisiä ja isomman ryhmän keskusteluja ja palavereita. Keskustelut olivat lähtökohdaltaan tai lopputulokseltaan negatiivisia, neutraaleja tai positiivisia. En voi sanoa, että olisin opinnäytetyön aikana kehittynyt ihmissuhdetaidoissa. Hoidan ne rutiinilla, mutta en edelleenkään koe niitä vahvuusalueekseni. Tiedostan asian, pyrin kehittymään, mutta samalla hyväksyn tosiasian, että tämä on osittain ihmisen perusluonnekysymys.

Päiväkirjaraportoinnin yhteydessä kirjasin muutamia omaan tai osastoni toimintaan liittyviä kehityskohteita. Näitä olivat delegoinnin ja vastuun jakamisen lisäksi viestien ja tiedostojen arkistointitapa, opastusmateriaalin läpikäynti, palaverien priorisointi ja kehityskeskustelurungon uusiminen. Tämän lisäksi tein huomioita yleisistä järjestelmäkehitystarpeista. Näitä ovat yrityksemme budjetointiin, työtapaturmiin ja kesälomasuunnitteluun liittyvät järjestelmät ja toimintamallit. Tulen viemään näihin liittyviä kehitysehdotuksiani eteenpäin.

Psykologi Carol Dweckin mukaan menestyksen suurin selittäjä on ihmisen oma käsitys lahjakkuuden ja älykkyyden luonteesta. Kaksi ääripäätä ovat ”lukittu” ja ”kasvun” käsitys. Lukitussa ajattelumallissa ihminen uskoo, että mainitut ominaisuudet ovat synnynnäisiä, eivätkä ne merkittävästi muutu elämän aikana. Kasvu-ajattelumallissa uskomus on, että harjoittelun ja koulutuksen myötä kaikki pystyvät parantamaan taitojaan. (Sammalisto 2019, 207.) Olen vahvasti samaa mieltä siitä, että ihminen voi kehittää toimintaansa läpi elämänsä. Opinnäytetyöprojekti oli erittäin antoisa kokonaisuus. Se ei sinänsä tuonut esiin mitään täysin odottamattomia huomioita, vaan pikemminkin korosti omassa analyysissa esiin tuotuja näkemyksiä. Opinnäytetyöprojektin jälkeenkin luokittelen itseni kokeneeksi asiantuntijaksi. Kehitettävää kuitenkin löytyy, sillä toiminnat ja ihminen eivät ole koskaan valmiita.

LÄHTEET

Verkkolähteet:

Ahlroth, M T. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Talent [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAHBJXFUG#/kohta:POMO((20)PUUN((20)JA((20)KUOREN((20)V((c4)LISS((c4)((20)/piste:b4

Ahokas, P., Tiihonen, J., Neuvonen, J. & Suikki, M. 2011. Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. Teknologiateollisuus [viitattu 27.6.2020]. Saatavissa: https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_kannustava_palkkaus_palkkaustapoja_tyontutkimuksen_menettelytavat.pdf

Ammattinetti. 2020. Ammattialat. Henkilöstöhallinto [viitattu 17.8.2020]. Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/40/EU [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32014L0040

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent [viitattu 27.6.2020]. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)/piste:b0

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari [viitattu 25.6.2020]. Saatavissa: https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:Esimies((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4)j((e4)n((e4)

Kaupan liitto. 2020. Kaupan ala. Toimialat [viitattu 10.7.2020]. Saatavissa: https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu – Johtamisen uusi normaali. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-johtamisen-uusi-normaali-2017#kohta:Yritysvastuu((20)((2013)((20)Johtamisen((20)uusi((20)normaali

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44. Finlex [viitattu 22.6.2020]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044

Logistiikan maailma. 2020a. Varastointi. Varastonohjaus [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/

Logistiikan maailma. 2020b. Huolinta. Huolinta tänään [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/huolinta/huolinta-tanaan/

Logistiikan maailma. 2020c. Huolinta ja terminaalit. Keskusvarasto [viitattu 29.6.2020]. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/logistiikkakeskus/keskusvarasto/

Logistiikan maailma. 2020d. Logistiikka ja toimitusketju. Tulo-, sisä- ja lähtölogistiikka [viitattu 23.6.2020]. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tulo-sisa-ja-lahtologistiikka/

Logistiikan maailma. 2020e. Logistiikkakeskus. Termit [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/logistiikkakeskus/termit/

Logistiikan maailma. 2020f. Logistiikka. Toiminnanohjausjärjestelmä [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/

Päivittäistavarakauppa. 2020. Kaupan toiminta. Foodservice-tukkukauppa [viitattu 8.6.2020]. Saatavissa: https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/foodservice-tukkukauppa/

Sammalisto, S. 2019. Viisas pääsee vähemmällä 2.0. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari [viitattu 26.7.2020]. Saatavissa: https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/viisas-paasee-vahemmalla-2019#kohta:Viisas((20)p((e4)((e4)see((20)v((e4)hemm((e4)ll((e4)((20)2.0

Scoplic, P. 2020. Emerging from the crisis. Harvard Business Review [viitattu 19.7.2020]. Saatavissa: https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis

Sirkiä, J. 2019. Vaihto-omaisuuden inventaariossa lasketaan varaston arvo. Relipe [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: https://relipe.fi/vaihto-omaisuuden-inventaariossa-lasketaan-varaston-arvo/

Stone, F. M. 2007. Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance. 2.painos. AMACOM [viitattu 19.7.2020]. Saatavissa: https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=1809775

Tilastokeskus. 2020. Työtapaturmat [viitattu 15.7.2020]. Saatavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__ttap/statfin_ttap_pxt_11pt.px/table/tableViewLayout1/

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Ajankohtaista. Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen [viitattu 28.6.2020]. Saatavissa: https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen

Työterveyslaitos. 2020a. Työhyvinvointi [viitattu 10.6.2020]. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Työterveyslaitos. 2020b. Työpaikkaselvitykset [viitattu 25.7.2020]. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitykset/

Työterveyslaitos. 2020c. Työterveysneuvottelu [viitattu 12.6.2020]. Saatavissa: https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyoterveysneuvottelu/

Työsopimuslaki 2001/55. Finlex [viitattu: 25.7.2020]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055

Työturvallisuuslaki 2002/738. Finlex [viitattu 25.7.2020]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita [viitattu 16.6.2020]. Saatavissa: http://library.ellibs.com/login/?library=135&book=978-951-37-6411-1

Vuosilomalaki 2005/162. Finlex [viitattu 12.6.2020]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162

Painetut lähteet:

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. 1.painos. Helsinki: WSOY.

Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Vantaa: Infor.

Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen – tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Kuopio: UNIpress.

Vaahtio, E-L. 2008. Pärjää palavereissa. Helsinki: Edita.