

Veli-Elias Virtanen

MESSURAKENTAJAYRITYKSEN TOIMINNANOHJAUKSEN
KEHITTÄMINEN

Liiketoiminta Rauma
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
2015

MESSURAKENTAJAYRITYKSEN TOIMINNANOHJAUKSEN KEHITTÄMINEN

Virtanen, Veli-Elias
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
Tammikuu 2015
Ohjaaja: Vahteristo, Ari
Sivumäärä: 47
Liitteitä: 1

Asiasanat: messut, näyttely, tuotanto, toiminnanohjaus, tuotantostrategiat, tilausohjautuva, messurakentaminen.

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia messurakentajayrityksen toiminnanohjausta ja tuotantoprosesseja sekä kehittää niitä. Tutkimus perustuu pieniin kokoisiin Exposa-event Oy messurakentajayrityksen tuotannolliseen toimintaan, toiminnanohjaukseen sekä johtajuuteen.

Tutkimus suoritettiin perehtymällä toiminnanohjauksen sekä tuotannon strategioiden teoriaan ja tämän avulla yrityksen toiminnanohjaukseen, informaatiovirtaan sekä tuotannollisiin toimintoihin. Teoreettisessa osuudessa perehdyttiin toiminnanohjaukseen sekä tuotannon strategioihin kirjallisuuden sekä muiden lähteiden avulla. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Haastateltavina toimivat yrityksen toimitusjohtaja sekä kolme yrityksen työntekijää. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa.

Exposa-event Oy:n merkittävin ongelma oli toiminnanohjauksen puute. Yrityksen henkilöstön epäselvät roolit sekä informaatiovirran huono toimivuus olivat myös merkittäviä ongelmia, mutta ne pystyttiin liittämään toiminnanohjaukseen puutteeseen. Melkein täysin toiminnanohjauksesta riippumaton tutkimuksessa esille tullut ongelma oli liian pienet resurssit.

Ratkaisuksi toiminnanohjauksen ongelmiin oli uusi tuotantopäällikön virka, jota yrityksessä ei ole ollut moneen vuoteen. Tuotantopäällikön vastualueet ja tehtävät kattavat yrityksen toiminnanohjauksen ja tämän avulla yritykseen luodaan toiminnanohjaus, jota aikaisemmin ei ole ollut.

Tuotantopäällikön kehittämisen ja ylläpitämisen toiminnanohjauksen avulla on tarkoitus parantaa yrityksen tuottavuutta, informaation kulkua, työntekijöiden olosuhteita, vähentää työntekijöiden kuormitusta, luoda materiaalien hallintaa, kehittää tuotantoa tehokkaammaksi ja selkeämmäksi sekä luoda yritykseen selkeät rutiinit.

OPINNÄYTETYÖN NIMI ENGLANNIKSI

Virtanen, Veli-Elias

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business logistics

Month 2015

Supervisor: Vahteristo, Ari

Number of pages: 47

Appendices: 1

Keywords: fairs, exhibition, production, enterprise resource planning, production strategies, order driven, exhibition construction.

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study exhibition construction firm ERP (Enterprise Resource Planning) and production strategies, also develop them. Thesis is based on a small Exposa-event Ltd. exhibition construction firms production, ERP and leadership.

Thesis was executed by becoming familiar with ERP and production strategies in theory. And with help of the learned theories learn about Exposa-events ERP, information flow and production. In the theory part of the thesis ERP and production strategies were dealt with help from literature and other sources. Research was made as qualitative theme interview. Exposa-events managing director and three workers were the interviewees in the research. The same theme interview frame was used in all four interviews.

The main problem in Exposa-event Ltd is lack of ERP. Company's personnels unclear roles and weak information flow were also significant problems in company, but the research was able to include those problems in the lack of ERP. Almost fully nonpartisan problem was too small resources.

Solution for Exposa-events ERP problems was a new head of production post in the firm. Head of production's functions cover firm's ERP and with the help of this post a new ERP is introduced in the company.

With the help on ERP developed by head of production, firm's productivity, information flow, material control, working conditions and workers workload is intended to improve. Also material control is meant to be developed like as more efficient and clearer routines in the company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MESSURAKENTAMINEN JA SEN PROSESSIT.....	6
2.1	Messuista yleisesti	6
2.1.1	Messujen järjestäminen, pitäminen ja päättäminen.....	8
3	TOIMINNANOHJAUS JA TUOTANTOSTRATEGIAT.....	9
3.1	Toiminnanohjauksen määritelmä.....	9
3.2	Toiminnanohjausjärjestelmistä	11
3.2.1	Materiaaliohjaus	12
3.2.2	Erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä	13
3.2.3	Esimerkki toiminnanohjausjärjestelmä: SAP Business One.....	13
3.3	Tuotantostrategiat	14
3.4	Tuotantomuodot ja tuotannonohjaus periaatteet.....	15
4	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	17
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	17
4.2	Tutkimuksen viitekehys	17
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN YRITYKSESSÄ	18
5.1	Tutkimusmenetelmiä	18
5.1.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	19
5.1.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	19
5.1.3	Teemahaastattelu	19
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	20
5.3	Messurakennus kokonaisuutena	21
5.3.1	Asiakassuhteen solmiminen ja osaston suunnittelu	22
5.3.2	Tuotantoprosessin suunnittelu.....	22
5.3.3	Tuotannon toteutus.....	23
5.3.4	Osaston rakentaminen ja purku,.....	24
5.3.5	Prosessin päättäminen	25
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	25
6.1	Haastattelutulokset – työntekijä kahden vuoden työkokemuksella.....	26
6.2	Haastattelutulokset – Työntekijä 15 vuoden kokemuksella	29
6.3	Haastattelutulokset – Työntekijä puolen vuoden kokemuksella.....	33
6.4	Haastattelutulokset – Toimitusjohtaja	34
6.5	Haastattelujen yhteenveto	36
6.6	Analysointi.....	37
7	POHDINTA.....	40

7.1 Tuotannonohjauksen perusta kuntoon	40
7.2 Resurssit hallittuun käyttöön	43
7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pohdinta	45
7.4 Jatkotutkimusaihe	45
LÄHTEET	46
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia toiminnanohjausta messurakennusyrityksessä sekä luoda kehitysehdotuksia kohdeyrityksen toiminnanohjaukselle. Tutkimus tutkii myös muita yrityksessä ilmeneviä ongelmia sekä ottaa ne huomioon kehitysehdotuksia tehdessä. Tutkimus on toteutettu keskijohdon näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimus tehdään Turkulaisen Exposa-event Oy messurakennusyri-tykseen, joka rakentaa messuosastoja ympäri Suomea. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ongelmat yrityksen toiminnanohjauksessa sekä mahdollisesti muissa toiminnoissa jotka vaikuttavat toiminnanohjaukseen. Tutkimuksessa perehdytään ensiksi toiminnanohjaukseen sekä tuotantoon teoriassa kirjallisuuden sekä muiden luotettavien lähteiden avulla. Teoreettisen osuuden jälkeen on tarkoitus suorittaa kvalitatiivinen tutkimus teemahaastatteluiden avulla, jonka avulla yrityksessä ilmenevät ongelmat selvitetään. Haastateltavina toimivat kohdeyrityksen työntekijät sekä johto. Teemahaastatteluista saatu informaatio analysoidaan, jonka jälkeen luodaan kehitysehdotuksia yritykselle. Kehitysehdotukset luodaan tutkijan kokemuksen sekä teoreettisesta osuudesta opitun tiedon avulla.

Tutkimuksen tavoite on oppia toiminnanohjauksesta ja tuotannonstrategioista sekä löytää kohdeyrityksen ongelmat toiminnanohjauksessa että tuotannossa ja luoda kehitysehdotuksia löydettyjen ongelmien korjaamista varten.

2 MESSURAKENTAMINEN JA SEN PROSESSIT

2.1 Messuista yleisesti

Messut ovat ympärimaailmaa järjestettäviä erilaisiin aihepiireihin liittyviä näyttelyjä. Messut toimivat yrityksille markkinointi-, myynti-, tai verkostoitumistapahtumana. Asiakkaalle messut voivat tarkoittaa samoja asioita riippuen messuista, tai tiedonkeruu-, osto-, taikka viihdetapahtumaa. Messuja voidaan järjestää suurissa messuhal-

leissa, kaikenkokoisissa urheiluhalleissa, erilaisissa kongressitiloissa, ulkoilmassa tai missä paikassa tahansa, mikä sopii järjestettävälle messulle. (Yrittäjät www-sivut 2014.)

Suomessa messut on merkittävä markkinointiviestinnän kanava. Messut ovat jopa viidenneksi suurin markkinointikanava Suomessa ja sen osuus Suomen markkinointiviestinnästä on noin 6%. (Messut Suomessa www-sivut 2015.)

Suomessa järjestetään messuja laidasta laitaan. Suomessa on sekä yleismessuja että erikoismessuja, jotka keskittyvät tiettyyn aihealueeseen. Yleisimpiä messuja Suomessa ovat rakentamisiin keskittyvät messut. Rakennusmessuilla esitellään kaikkea kotiin, asumiseen ja rakentamiseen liittyvää ja pääasiallisesti rakennusmessuja järjestetään vuoden alkupuolella ja keväällä. (Peltoniemen henkilökohtainen tiedoksianto 10.3.2015.)

Suomessa merkittävimpiä messujärjestäjiä on kymmenen. Merkittävimmät messujärjestäjät sijaitsevat ympäri Suomea. Alla on listattu merkittävimmät messujärjestäjät sekä niiden kotipaikkakunta:

- Expomark Oy (Jyväskylä)
- Jyväskylän Messut Oy (Jyväskylä)
- Lahden Messut Oy (Lahti)
- Messukeskus Helsinki (Helsinki)
- Osuuskunta Suomen Asuntomessut (Helsinki)
- Pohjanmaan Expo Oy (Vaasa)
- Pohjois-Suomen Messut Ry (Oulu)
- Tampereen Messut Oy (Tampere)
- Turun Messu – ja kongressikeskus Oy (Turku)
- Wanha Satama (Helsinki)

(Messut Suomessa www-sivut 2015.)

2.1.1 Messujen järjestäminen, pitäminen ja päättäminen

Messut alkavat kun messujenjärjestäjä alkaa suunnittelemaan ja myymään messupaikkoja näytteilleasettajille. Näytteilleasettajayrityksen tehtyä päätöksen osallistua messuille, alkavat he pyytämään tarjouksia messurakentajayrityksiltä. Näytteilleasettajan löydettyä sopiva messurakentajayritys, alkavat he yhdessä suunnittelemaan messuosastoa ja samalla tekemään sopimusta, johon kuuluvat osaston hinta, vaatimukset ja aikataulut. (Peltoniemen henkilökohtainen tiedoksianto 10.3.2015.)

Kun messuosaston suunnitelmat ja pohjapiirustukset on saatu valmiiksi, alkaa messurakentaja yritys valmistelemaan osastoa. Tähän mennessä on aikaa voinut mennä jo puolikin vuotta ja messuviikonloppuun on vielä aikaa noin kuukausi tai jopa kaksi kuukautta. Messurakentajayrityksen valmistellessa osastoa omissa tiloissaan, suunnittelee näytteilleasettaja omia toimiaan messuilla ja messujenjärjestäjä viimeistelee messujärjestelyjä. (Peltoniemen henkilökohtainen tiedoksianto 10.3.2015.)

Tapahtumapaikalla alkaa tapahtumaan aikaisintaan viikko ennen, tai viimeistään kaksi päivää ennen messutapahtuman aukeamista. Tämä aika on rakennusaikaa ja siinä kaikki kolme, messujenjärjestäjä, näytteilleasettaja ja messurakentaja tekevät yhteistyötä ja ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Järjestäjä hallinnoi koko tapahtumapaikkaa, näytteilleasettaja viimeistelee osastoaan ja käy läpi tulevaa viikonloppua ja messurakentaja rakentaa osaston tai osastot, jos heillä on useampi asiakas messuilla. (Peltoniemen henkilökohtainen tiedoksianto 10.3.2015.)

Messuviikonloppu, jolloin messut ovat käynnissä, on aikaa jolloin messurakentaja ei ole töissä, mutta järjestäjälle ja näytteilleasettajalle se on kiireisin aika koko jatkumossa. Messujärjestäjä ylläpitää messuja ja tekee kaikkensa, jotta messujen järjestelyt toimitivat ja näytteilleasettaja myy, hankkii potentiaalisia asiakkaista, solmii suhteita, hankkii yhteistyökumppaneita sekä hankkii yritykselleen näkyvyyttä. (Peltoniemen henkilökohtainen tiedoksianto 10.3.2015.)

Messujen päätyttyä lähtevät näytteilleasettajat kotiin ja normaaliin päivärytmiin, kuitenkin messujen jälkihoitoa tehden. Messurakentajat tulevat näytteilleasettajien tilalle tapahtumapaikalla purkamaan rakentamansa osastot ja messujärjestäjä valvoo, että

myös purku tapahtuu ajallaan ja sujuvasti. (Peltoniemen henkilökohtainen tiedoksianto 10.3.2015.)

Kun tapahtumapaikka on tyhjennetty, messurakentaja kuljettaa osaston toimipisteelle, mahdollisesti toimittaa näytteilleasettajan tavarat näytteilleasettajalla, messujenjärjestäjä sekä näytteilleasettaja tekee oman jälkihoidon johon voi hyvinkin vielä mennä kuukausi. (Peltoniemen henkilökohtainen tiedoksianto 10.3.2015.)

Tämä kaikki on tapahduttava, jotta messut olisivat toimiva tapahtuma, järjestäjälle, näytteilleasettajalla, messurakentajalle sekä messuvieraille / messukävijöille. Ja tähän kaikkeen kuluu mahdollisesti yli puolivuotta aikaa tai jopa vuosi. (Mainos visitor www-sivut 2014.)

3 TOIMINNANOHJAUS JA TUOTANTOSTRATEGIAT

Tässä kappaleessa kerrotaan ensiksi mitä toiminnanohjaus on, jonka jälkeen syvennytään toiminnanohjausjärjestelmiin. Tässä kerrotaan yleisesti toiminnanohjausjärjestelmistä, jonka jälkeen käydään läpi muutamia olemassa olevia, eri valmistajien toiminnanohjausjärjestelmiä.

Toiminnanohjauksen jälkeen kappaleessa käsitellään tuotantostrategiat sekä tuotantomuodot ja tuotannonohjaus periaatteet.

3.1 Toiminnanohjauksen määritelmä

Toiminnanohjaus on työtä, jolla hallitaan yrityksen pääomaa sekä toimintaa. Yrityksen toiminnan tavoite ja tarkoitus on valmistaa asiakkaan ostama palvelu tai aineellinen hyödyke asiakkaan vaatimien standardien mukaisesti sekä asiakkaan kanssa sovitun ajankohtaan mennessä. Pääoman hallinta / ohjaus tarkoittaa yrityksen resursien hallintaa siten, että yrityksen toiminta tuottaa voittoa ja on kannattavaa. (Kettunen & Simons 2001, 41) Strateginen ohjaus, kehitystoiminnanohjaus ja operatiivinen ohjaus ovat kolme eri osaa, johon toiminnanohjaus on mahdollista erotella. Strategi-

sella ohjauksella määritetään päämääriä, tarkastellaan aikaansaannoksia ja laaditaan suunnitelmia. Kehitystoiminnanohjauksen tavoite on kehittää ominaisuuksia niin, että sen on mahdollista saavuttaa strategisen ohjauksen määrittelemät päämäärät. Operatiivinen toiminta on yrityksen pohja, jolla yrityksen on tarkoitus tehdä voittoa. Operatiivinen ohjaus saavuttaa strategisen ohjauksen määrittämät tavoitteet onnistuneen kehitystoiminnan avulla ja tuottaa yritykselle voittoa, joka on yritystoiminnan päällimmäinen tavoite. (Kettunen & Simons 2001, 42)

Eri kokoisissa yrityksissä toiminnanohjaus suoritetaan eri tavoin. Pienessä organisaatiossa/yrityksessä yksi henkilö suorittaa useita eri tason tehtäviä ja tämän takia toiminnanohjaus voi olla haastavaa. Yksi henkilö suorittaa useita eri tason tehtäviä, koska mikään yksi tehtävä ei välttämättä riitä työllistämään täyspäiväisesti. (Kettunen & Simons 2001, 42.)

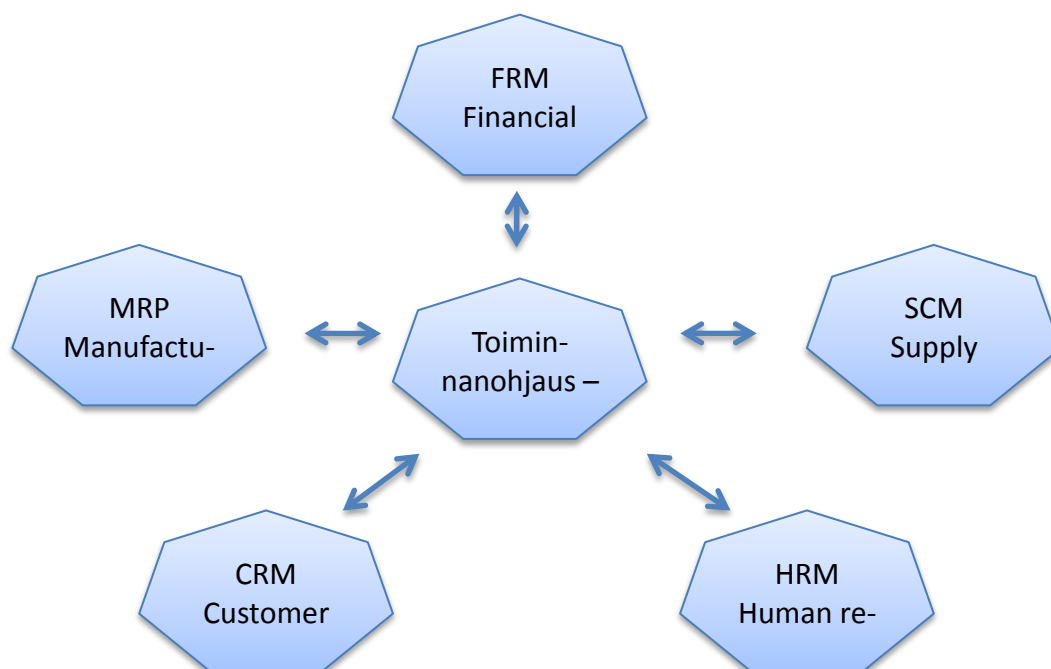
Pienessä organisaatiossa/yrityksessä työntekijän tulisi olla kykenevä tekemään useita erilaisia työtehtäviä, joka tietysti vaatii erityisen taitavan työntekijän. Tämä on myös pienen yrityksen vahvuus, koska työntekijöiden ollessa kykeneviä useisiin erilaisiin tehtäviin, ovat nopeat tilaukset helpompia hoitaa, tai yleensä edes mahdollisia. (Kettunen & Simons 2001, 45.)

Yrityksen kasvaessa, alkaa toiminnanohjaus muodostumaan selkeämmäksi, kun työntekijöiden tulee erikoistua tehtäviin, mutta kuitenkin toiminnanohjaus perustuu enemmänkin operatiivisten toimintojen ohjaamiseen. Strateginen toiminnanohjaus on melko pientä ja keskittyy siihen, että työtä ja näin ollen myyntiä on tarpeeksi, sekä uusien asiakkaiden haalimiseen. (Kettunen & Simons 2001, 43.)

Suuressa yrityksessä toiminnanohjaus sisältää jo suuren määrän eri toimintoja, joita tulee hallita. Näitä toimintoja on johto ja hallinto, myynti, osto, projektinhallinta, tuotanto, taloushallinto, palvelut, huolto, logistiikka sekä muita riippuen yrityksen toimialasta. Kun hallittavien toimintojen määrä kasvaa näin suureksi, tulee yritykselle ajankohtaiseksi hankkia toiminnanohjausjärjestelmä. (Businessoppaan [www-sivut](http://www.sivut) 2014.)

3.2 Toiminnanohjausjärjestelmistä

ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) eli yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen ohjelmisto, jonka avulla yritys pystyy integroimaan eri toiminnot. ERP-järjestelmällä yritys hallinnoi tuotantoa, jakelua, varastoa, myyntiä, tuotesuunnittelua ja hankintoja. Yritys ottaa käyttöön ERP-järjestelmän, tavoitteenaan suunnitella ja hallinnoida toimintaansa siten, että tuotannolliset tavoitteet saavutettaisiin toivotulla tavalla. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen. 2005, 397.) Kuvio 1 näyttää toiminnanohjausjärjestelmän osat, sekä miten ne kaikki yhdistyvät.

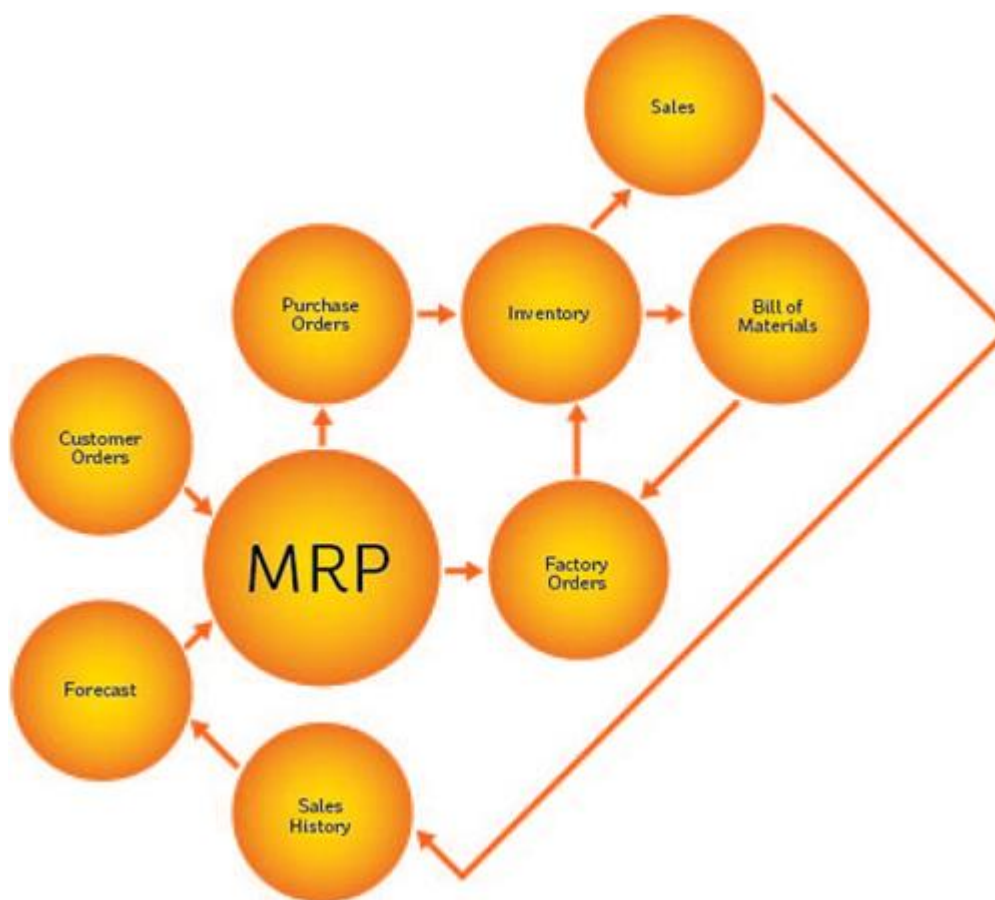


Kuvio 1. Toiminnanohjausjärjestelmän osat ja niiden yhteys (Granlund & Malmi 2004, 130-132).

Toiminnanohjausjärjestelmään on myös mahdollista sisällyttää erilaisia lisäohjelmia, kuten asiakkuuden hallintaohjelma (CRM), tuotannon ohjausjärjestelmä (MES) ja materiaalinhallintajärjestelmä (MRP). Toiminnanohjausjärjestelmän jokainen osa ja ohjelma on yhteydessä toisiinsa ja tämän takia toimiva toiminnanohjausjärjestelmän tieto on reaaliaikaista ja silloin sen hyödyt on havaittavissa joustavina toimintoina sekä vaivattomasti tapahtuvana raportointina. (Granlund & Malmi 2004, 130-132.)

3.2.1 Materiaalinhjaus

Materiaalinhjaus (MRP) on se toiminto toiminnanohjauksessa, joka hallitsee materiaalien saatavuutta. Materiaalinhjauksen tarkoitus on hallinnoida materiaaleja niin, että tuotannolla on tarvittavat materiaalit tarvittaessa käytössä. Materiaalinhjauksen avulla yritys tietää kuinka paljon materiaaleja tulisi tilata, jotta tuotanto toimisi ilman seisahduksia. (Monk & Wagner 2013, 97.)



Kuvio 2. Materiaalinhjauksen toiminnot. (Greentree www-sivut 2015.)

Kuvio 2 esittää toiminnot ja tiedot, jotka materiaalinhallinta tarvitsee toimiakseen. Toimiva materiaalinhallinta on usean toiminnon summa. Hyvän materiaalinhallinnan avulla yrityksen tuotannossa tuotannonseisahdukset vähenee ja tuotantoprosessit paranevat. (Monk & Wagner 2013, 97.)

3.2.2 Erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä

Toiminnanohjausjärjestelmiä on useita erilaisia, jotka ovat erilaisille ja erikokoisille yrityksille tarkoitettu. Toiminnanohjausjärjestelmä valmistajilla on useita eri versioita, jotka sisältävät eri ominaisuuksia yritysten tarpeille. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, Miettinen. 2005, 397.)

Toiminnanohjausjärjestelmä kokonaisuus muodostuu eri moduuleista, joista jokainen hallitsee yhtä yrityksen osaa. Asiakas päättää mitkä moduulit ovat yritykselle tarpeellisia ja mitkä he sitten ottavat käyttöönsä. (Logistiikanmaailma www-sivut 2013.)

Eri toiminnanohjausjärjestelmä valmistajia/ylläpitäjiä on monia, kuten Visma Netvisor, joka tarjoaa toiminnanohjausjärjestelmää pk-yrityksille. Kyseisen ohjelman ominaisuudet ovat optimoitu pk-yritysten toimintoihin. (Netvisor www-sivut 2013.)

Valueframe PSA Pro on asiantuntijayritykselle tarkoitettu toiminnanohjausjärjestelmä. Tämä toiminnanohjausjärjestelmä toimii hyvinkin pienille yrityksille, kuten kahden hengen asiantuntijayritykselle, mutta sopii myös monen sadan hengen yritykselle. Tässä toiminnanohjausjärjestelmässä optimointi ei mene yrityksen koon, vaan yrityksen toimialan mukaan. (Valueframe www-sivut 2014.)

Digia Enterprise toiminnanohjausjärjestelmä soveltuu useille eri toimialoille, sekä eri kokoisille yrityksille. Asiakas voi itse suunnitella Digian kanssa, millaisen toiminnanohjausjärjestelmän he saavat. Tämän takia Digia Enterprise soveltuu hyvinkin erilaisille yrityksille, eikä vain tietyn toimialan yrityksille, kuten aikaisemmin mainittu Valueframe PSA Pro. (Digia www-sivut 2015.)

3.2.3 Esimerkki toiminnanohjausjärjestelmä: SAP Business One

SAP Business One on toiminnanohjausjärjestelmä pienyrityksille, sekä suurien yhtiöiden tytäryrityksille. SAP toiminnanohjausjärjestelmän avulla yritys pystyy integroimaan kaikki toimintonsa ja toiminaan sujuvammin. (Boyum-it www-sivut 2011.)

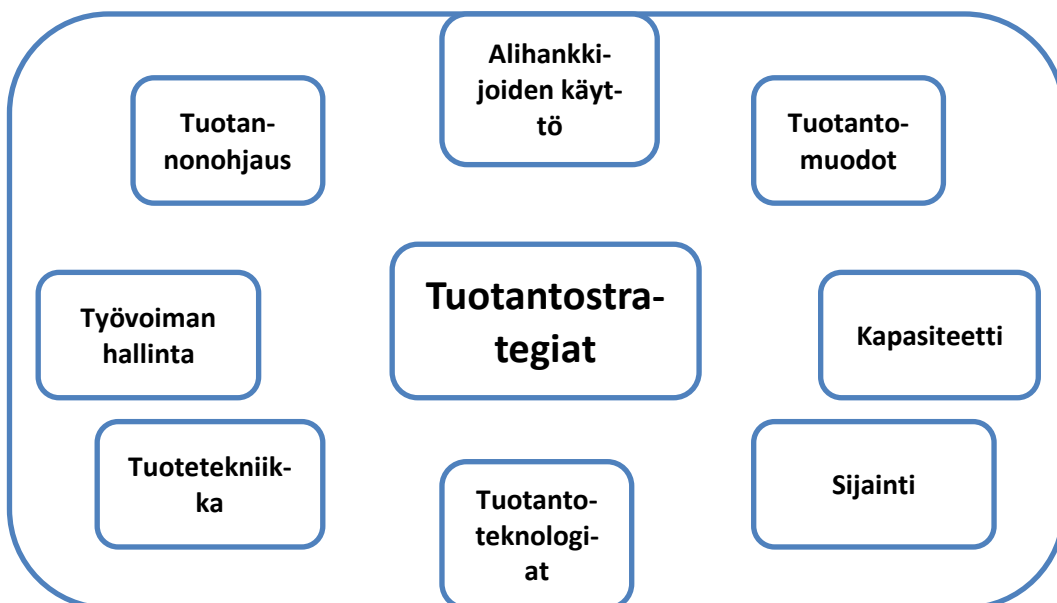
Toiminnot, joita SAP:n avulla pystyy hallitsemaan:

- Taloushallinto
- Myynti
- Palvelu
- Integroitu asiakkuudenhallinta (CRM)
- Osto
- Varasto
- Tuotanto

Jokaista yllämainittua toimintoa pystytään hyvinkin yksityiskohtaisesti hallitsemaan SAP:n avulla. Eli esimerkiksi varastotoimintojen hallinta sisältää tuotehallinnan, tuotekyselyt, hinnastot, varastotapahtumat keräily ja pakkaus yms. Jokainen muukin yllä listattu SAP:n ominaisuus on erittäin monimuotoinen. (Boyum-it www-sivut 2011.)

3.3 Tuotantostrategiat

Strategisia ratkaisuja ovat tuotannonohjaus ja kaikki siihen liittyvät ratkaisut. Strategiat periytyvät liikeideasta ja päämääristä, jotka yritys on määrittänyt. Tuotantostrategioilla määritellään kaikki välietapit, joiden kautta, ja joiden avulla päämäärä tavoitetaan. (Viitala & Jylhä 2001, 100.)



Kuvio 3. Tuotantostrategian osa-alueet (Mukaelma Viitala & Jylhä 2001).

Kaikki kuviossa 3 näkyvät asiat vaikuttavat niin pienien kuin suurienkin yritysten tuotantostrategiaan, mutta eri asioilla on erilainen vaikutus eri yrityksiin. Esimerkiksi pieni yritys voi käyttää ulkomaista työvoimaa, sen pienten kustannusten takia, mutta on hyvin epärealistista, että pieni yritys muuttaisi koko tuotantonsa esimerkiksi Kiinaan. Suuri yritys taas pohtii myös tällaisia mahdollisuuksia, kun käyvät tuotantostrategioissa sijaintiaan läpi. (Viitala & Jylhä 2001, 101.)

3.4 Tuotantomuodot ja tuotannonohjaus periaatteet

Tuotantomuodoilla tarkoitetaan tuotannon struktuurin pohjalta tehtyjä luokitteluja. Jakelutie, valmistusmäärä, rakenne sekä tuotantotekniikka määrittelevät, yrityksen tuotantomuodon. Usein yrityksen tuotantoprosessi kuitenkin pohjautuu useampaan tuotantomuotoon. Esimerkiksi messurakentajayrityksen tuotantoprosessi pohjautuu tilaustuotantoon, asiakasohjautuvaan tuotantoon ja yksittäistuotantoon. (Haverila ym. 353.)

Tuotantomuodot jaotellaan tuotteen mukaan, valmistusaloitteen mukaan ja valmistusprosessin jatkuvuuden mukaan (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 149). Tuotteen mukaan tehdyssä jaossa määritellään onko tuotanto tilaus- vai vakiotuotantoa. Tilaustuotannossa hyödyke muokataan aina tilauksen mukaisesti, joko kokonaan uusi tuote tai sitten vanhaa muokataan tilauksen mukaisesti. Vakiotuotannossa hyödyke pysyy vastaavanlaisena kuin ennenkin asiakkaasta riippumatta. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 211.)

Valmistusaloitteen mukaan tehdyssä jaossa määritellään, onko tuotanto asiakasohjautuva- tai varasto-ohjautuva tuotanto. Asiakasohjautuva tuotanto käynnistyy, kun asiakas tekee tilauksen. Varasto-ohjautuva tuotanto on käynnissä koko ajan ja tuotteet menee varastoon ja siirtyy sieltä myyntiin kysynnän perusteella. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 211.)

Valmistusprosessin jatkuvuuden mukaan tehty jako, määrittelee onko tuotantomuoto yksittäistuotantoa, sarjatuotantoa tai massatuotantoa. Yksittäistuotanto tuottaa hyö-

dykkeen, joka on eksklusiivinen ja asiakkaan toivomuksien mukaan valmistettu. Yksittäistuotannossa valmistettava hyödykemäärä on yksi tai muutama. Sarjatuotannolla tarkoitetaan tuotantoa, jossa on useampi hyödyke tuotannossa samaan aikaan ja samanlainen tuotanto tapahtuu tietyn väliajan jälkeen uudelleen. Massatuotanto on jatkuvaa tuotantoa, jossa tuotannon aloittamisen jälkeen, valmistus pysyy käynnissä pidemmän aikaa. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 211.)

Työntöohjaus (push), ja imuohjaus (pull) ovat tuotannonohjausperiaatteita, jotka määrittelevät millä periaatteella yritys valmistaa tuotteita. Yhden yrityksen sisällä voi olla käytössä myös molemmat tuotannonohjausperiaatteet, jolloin tuote määrää, mitä periaatetta käytetään. (Logistiikanmaailma www-sivut 2013.)

Työntöohjauksessa tuotanto toimii ennusteiden avulla, jolloin samaa tuotetta valmistetaan suuri määrä ennen asiakkaan tilausta. Työntöohjaus on omimmillaan, kun tuotannon läpimenoaika on pitkä, koska silloin työntöohjaus on ainoa tapa vastata markkinoiden odotuksiin. (Logistiikanmaailma www-sivut 2013.)

Imuohjausperiaate on käytössä, kun tuotanto käynnistyy vasta tilauksen saavuttua. Eli tuotanto on tarveohjautuvaa. Tuotetta ei valmisteta ennakoon ja useimmissa tilanteissa ennakoon valmistaminen ei olisi edes mahdollista. Imuohjauksessa tuotteiden ovat yksilöllisiä, kalliita tai erikoisversioita yrityksen perustuotteista. (Logistiikanmaailma www-sivut 2013.)

Palvelujentuottaminen toimii Push, eli imuperiaatteella, koska palvelua ei valmisteta ilman asiakkaan tarvetta. Yleisesti asiakas osallistuu palvelun tuotantoon. Palveluja ei myöskään voi varastoida, koska palvelut eivät ole aineellisia. (Tekes www-sivut 2010.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Kohdeyrityksessä on havaittu selkeitä ongelmia työntekijäkustannuksissa, informaation kulussa, työntekijöiden hyvinvoinnissa, työtehtävien selkeydessä sekä työtehtävien jaossa. Ongelmakohdat on noteerattu vain pintapuolisesti, eikä niihin olla perehdytty tarkemmin, minkä takia ongelmien parantaminen on periaatteessa mahdollista. Koska ongelmia ei kyetä ratkaisemaan ilman, että ne tiedostetaan tarkasti, on tutkimukseni ensisijainen tavoite pureutua näihin ongelmiin ja löytyy syyt, miksi työntekijäkulut ovat niin suuria, mistä työntekijöiden henkinen ja fyysinen huonovointisuus johtuu sekä miten ja miksi työtehtävät ovat niin epäselkeitä ja miten työtehtävien jaossa epäonnistutaan jatkuvasti.

Ongelmien tarkennuttua on tarkoitus alkaa ideoimaan kehitys- ja toimintamalleja ongelmien ratkaisemiseksi. Yhdelle ongelmakohdalle voi olla useampikin kehitysmalli, joita sitten tutkimuksen valmistuttua aletaan soveltamaan yrityksessä.

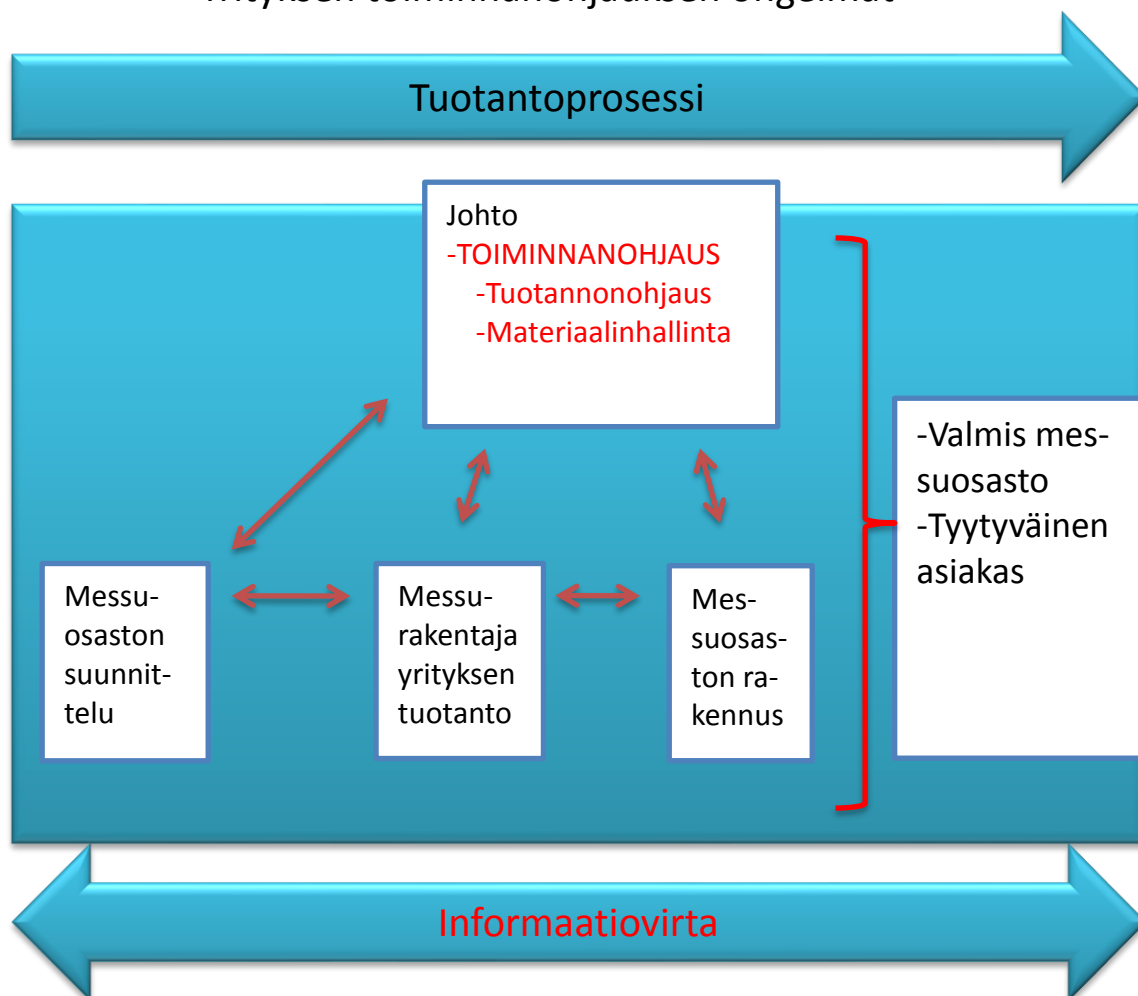
Tiivistettynä tutkimuksen tavoitteet on löytää syyt jo tiedossa oleviin ongelmiin ja ymmärtää mistä ongelmissa on kyse, eli mistä ne johtuvat, mitä tarkalleen ottaen ovat ja mitä niistä aiheutuu. Tämän tavoite on kehittää ongelmiin ratkaisumallit ja mahdollisesti ottaa kaikki ratkaisumallit käyttöön yrityksessä tutkimuksen valmistuttua.

4.2 Tutkimuksen viitekehys

Viitekehys havainnollistaa, mistä organisaation osista messurakennusyritys muodostuu, sekä miten messurakennusprosessi etenee. Viitekehysten sisältämät käsitteet ovat isoja kokonaisuuksia, joiden sisällä yrityksessä ilmaantuneet ongelmat ovat. Punaisella kirjoitetut asiakokonaisuudet, sekä punaiset nuolet ovat ongelma pesäkkeitä, joihin tutkimuksessa on määrää paneutua syvällisesti, ja joihin tutkimuksen on tarkoitus löytää ratkaisut. Viitekehys kuvaa, miten tutkimuksen suurin ongelma, eli toi-

minnanohjauksen olemattomuus muodostuu pienemmistä ongelmista, kuten informaation kulku, materiaalinhallinta sekä organisaation osien yhteistyön puute.

Yrityksen toiminnanohjauksen ongelmat



Kuvio 4. Viitekehys

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN YRITYKSESSÄ

5.1 Tutkimusmenetelmiä

Tutkimusmenetelmiä on erilaisia, jotka sitten sopeutuvat eri tavalla eri tutkimuksiin. Alla olevissa kappaleissa käydään näitä läpi ja lopuksi selvitän oman tutkimusmenetelmäni, jota tässä tutkimuksessa käytän.

5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus, eli määrällinen tutkimus, pohjautuu tutkimuskohteen tarkasteluun tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2014.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat / tutkimukseen osallistuvat henkilöt, ovat satunnaisesti valittuja, eikä tutkijan ole tarkoitus olla missään vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Tutkimuksen objektiivisuus perustuu juuri siihen, että tutkija ei ole vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa. Tähän tutkimusmenetelmään kuuluu myös aina numeraalinen havaintomatriisi, johon tutkimuksessa käytetty ja kerätty tieto tiivistetään. (Tilastokeskuksen www-sivut 2014.)

5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa on tarkoitus ymmärtää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2014.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan valittuja yksilöitä, joiden kanssa itse tutkija on tekemisissä ainakin haastattelun ajan. Haastattelu voi tapahtua avoimenhaastatteluna, kysymyshaastatteluna taikka teemahaastatteluna. Laadullisessa tutkimuksessa on erittäin tärkeää, että tutkija ei sekoita omia mielipiteitään tutkimuskohteeseen, koska silloin tutkimuksen objektiivisuus katoaa. (Tilastokeskuksen www-sivut 2014.)

5.1.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla kerätään haastateltavien omia tietoja, ajatuksia sekä kokemuksia. Teemahaastattelu tapahtuu tutkijan ja haastateltavan välisenä keskusteluna, jonka aiheen tutkija on kuitenkin ennalta jo päättänyt. Tarkoituksena on kerätä tietoa haastateltavan omien tietojen, ajatusten sekä kokemusten avulla. Jotta haastattelusta saataisiin tarvittavaa informaatiota, on tärkeää, että haastattelija hallitsee keskustelua

siten, että keskustelunaihe pysyy aiemmin päätetyssä. (Tilastokeskuksen www-sivut 2014.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

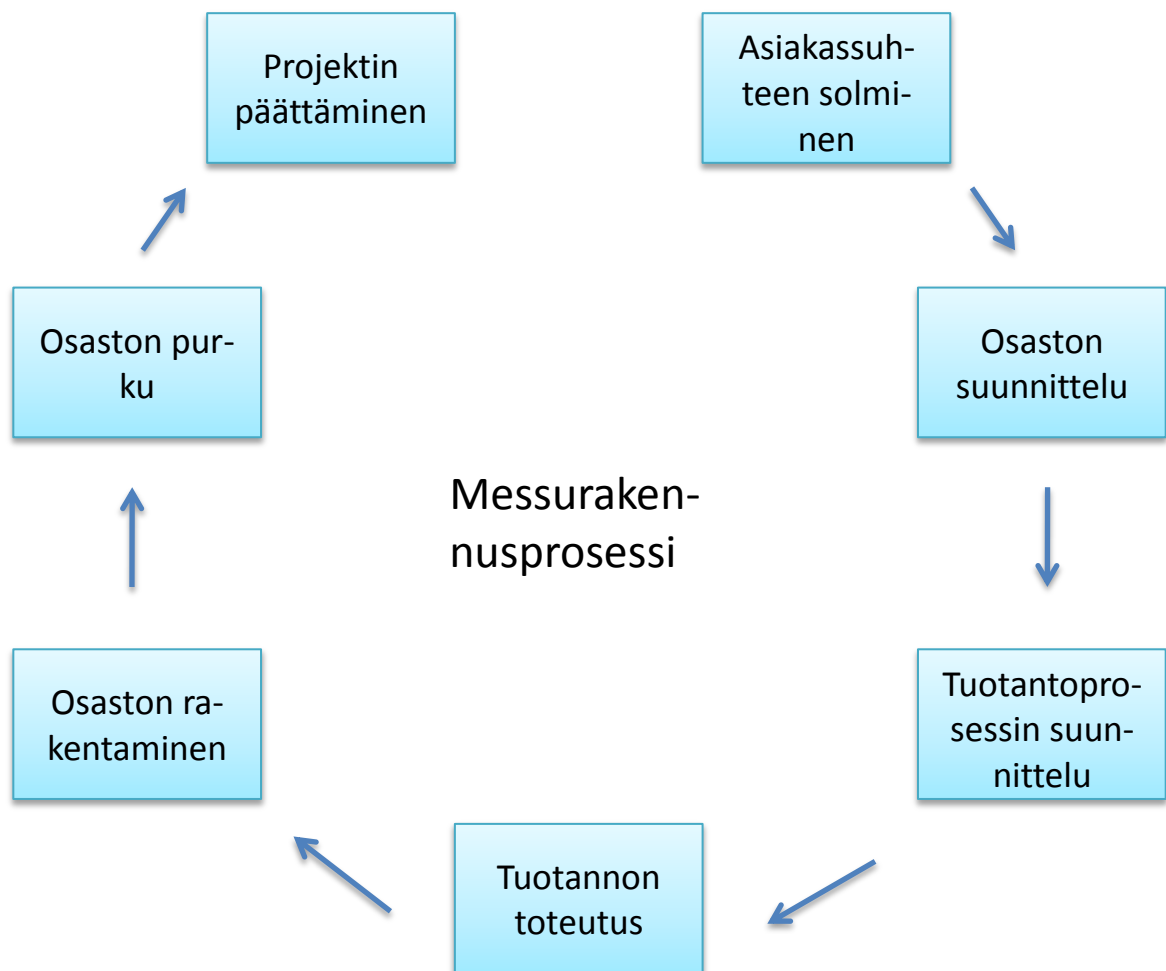
Tässä opinnäytetyössä käytän teemahaastattelua tutkimusmuotona, koska tarvitsen tutkimuksessa laajoja vastauksia, jotta olisi mahdollista löytää selkeitä ongelmia. Valitsin teemahaastattelun myös sen takia, koska se antaa tutkittaville mahdollisuuden tuoda esille heille ilmenneitä ongelmia, joita itse en ole välttämättä löytänyt. Koska yksi tutkimuksen tavoitteista on löytyä ongelmia ja kyetä määrittelemään ne tarkasti, ei kvantitatiivinen tutkimus ole mahdollinen, koska sitä käyttäessä, minun tulisi määrittää ongelmat jo haastattelu / kyselyä tehdessä. Teemahaastattelu antaa vapauden etsiä tutkittavien avulla oikeat ongelmat, sekä syventyä niihin.

Teemahaastattelut teen työpäivien lomassa, kun työt antavat siihen mahdollisuuden. Haastattelut tehdään kohdeyrityksen verstaalla Turussa. Kaikki haastateltavat ovat yrityksen työntekijöitä, sekä yksi haastateltavista on yrityksen toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan lisäksi haastateltavina on kolme työntekijää, joilla kaikilla on eri mittainen kokemus alalta. Eli yhdellä haastateltavista on noin 15 vuoden kokemus messurakentamisesta, toisella on noin 2 vuoden kokemus messurakentamisesta ja viimeisellä on puolivuotta.

Liitteenä on teemahaastattelurunko, jota käytän haastatteluissani. Sen avulla aion pitää keskustelut haastateltavien kanssa aiheissa, joihin haluan tutkimuksessa syventyä. Haastattelurungossa olevat aiheet ovat jo ilmenneitä ongelmia, mutta niihin tarvitsee kaikkiin saada lisää sisältöä, jotta niitä voisi analysoida. Haastattelurungon avulla, tavoitteeni on syventyä ilmenneisiin ongelmiin ja täyttää yhden tutkimuksen tavoitteista, eli määrittellä ongelmat tarkoin, jotta selkeät ongelmakohdat tulisi ilmi ja kehitysmallien luominen olisi mahdollista.

5.3 Messurakennus kokonaisuutena

Messurakentaminen kokonaisuutena koostuu seitsemästä osa-alueesta, joiden saumaton yhteistyö muodostaa onnistuneen osaston. Jokainen osa-alue on tärkeä ja jokaisen osa-alueen tulee toimia, jotta osaston rakentaminen olisi sujuvaa, kustannustehokasta ja voittoa tuottavaa. (Mainos visitor www-sivut 2014.)



Kuvio 5. Messurakennusprosessi (Mukaelma Mainos visitor www-sivut 2014).

Kuvio 5 esittää osa-alueet, joista messurakentaminen kokonaisuutena muodostuu. Prosessi etenee selkeästi koko ajan eteenpäin, vaikkakin informaatio kulkee molempiin suuntiin poikkeuksetta, jotta kokonaisuus pysyy toimivana. (Mainos visitor www-sivut 2014.)

5.3.1 Asiakassuhteen solmiminen ja osaston suunnittelu

Asiakassuhteen solmiminen ja osaston suunnittelu on messurakentajayrityksen myynnin ja suunnittelun, sekä näytteilleasettajayrityksen välinen projekti, jossa tavoitteena on molempien osapuolten tyytyväisyys lopputulokseen. Suhde käynnistyy kun messurakentajayrityksen myynti ottaa yhteyden näytteilleasettajayritykseen ja tekee tarjouksen, taikka näytteilleasettajayritys pyytää tarjouksen. Tämän jälkeen näytteilleasettaja kertoo mitä hän haluaa osastolta, mitkä ovat heidän resurssit ja mitkä ovat heidän tavoitteet. (Jansson 2007, 45.)

Vaatimusten ja resurssien selvittyä, myynti käy asiakkaan toiveet ja resurssit suunnittelun kanssa läpi ja suunnittelija alkaa tekemään osaston luonnostelmaa. Samalla kun osastoa suunnitellaan ja tehdään pohjapiirustuksia, on suunnittelija yhteydessä asiakkaaseen. Osaston pohjapiirustuksien ollessa valmiit, käyvät myynti sekä näytteilleasettaja neuvottelua hinnasta. Kun hinnasta on päästy yhteisymmärrykseen, on asiakassuhteen solminen saatu päätökseen, jonka jälkeen osaston valmistaminen siirtyy tuotantoon. Samalla kun osaston fyysinen tuotanto on käynnissä, ovat suunnittelija sekä näytteilleasettaja, eli asiakas yhteydessä toisiinsa mahdollisia muutoksia varten. Suunnittelijan näytteilleasettajan yhteydenpito on tiivistä tuotannonkin aikana, jotta haluttuihin muutoksiin kyetään reagoimaan nopeasti ja, jotta muutokset olisivat vielä mahdollisia ennen messuja. Näytteilleasettajan yhteyshenkilö muuttuu suunnittelijasta rakentajaan, kun osasto on matkalla messuille ja vasta siihen kohtaan loppuu suunnittelu.

5.3.2 Tuotantoprosessin suunnittelu

Messurakentajayrityksen tuotanto lähtee liikkeelle tuotannon suunnittelusta, niin kuin tuotanto yleisesti lähtee. Tuotannon suunnittelussa tulee ottaa huomioon tuotantokelijät, eli tieto, materiaalit, tilat ja työkalut sekä tietenkin itse työ (Viitala & Jylhä 2001, 93). Myös tuotannon kokonaisläpäisy aika tulee ottaa huomioon tuotannon suunnittelussa. Kokonaisläpäisy aika sisältää kaiken messurakentamisen tuotantoon kuuluvan ja tarkoittaa aikaa, joka tarvitaan tuotannon läpiviemiseen. Kokonaisläpäisyajan lisäksi huomioidaan yrityksen resurssit, eli työntekijät, käytettävissä oleva

aika, työkalut ja tilat, jotka tuotannolla on käytössä. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 211.) Ensiksi tuotannosuunnittelussa tarvitaan tieto mikä ja minkälainen osasto on kyseessä. Tässä vaiheessa tulee selvittää.

- Osaston koko
- Tarvittavat materiaalit
- Mitkä toiminnot tulee tehdä yrityksen tiloissa ennen rakentamista
- Mitkä komponentit tulee itse rakentaa
- Milloin osaston tulee olla valmis
- Minne osasto rakennetaan

Yllämainitut asiat selvitettyä saadaan selville, kuinka monta työntekijää projekti vaatii ja lasketaan myös kokonaisläpäisy aika. Näistä tiedoista tehdään suunnitelma, miten, ketkä ja milloin toteuttavat tuotannon. Suunnitelma käydään läpi vastaavien työntekijöiden kanssa ja aloitetaan tuotannon fyysinen toteutus.

5.3.3 Tuotannon toteutus

Messurakentamisessa henkilöstö on avainroolissa tuotannossa, kuten myös menestyvässä yrityksessä henkilöstö on menestyksen avain (Viitala & Jylhä 2001, 153). Henkilöstön tulee olla erittäin ammattitaitoista ja omatoimista messurakentamisessa. Fyysisessä tuotannossa tärkeintä on työntekijät, heidän ammattitaito, työmoraali ja informaatiovirta, joka kulkee edestakaisin suunnittelun, myynnin, johdon sekä työntekijöiden välissä.

Tuotanto alkaa, kun työnjohto antaa osaston pohjapiirustukset työntekijöille/rakentajille ja käy näiden kanssa osaston yksityiskohdat läpi, jonka jälkeen työntekijä on valmis aloittamaan tuotannon. Jos kyseessä on perinteinen profiiliosasto, tekee työntekijä itselleen listan, josta hän näkee mitä materiaaleja tarvitaan osaston pystyttämiseen. Työntekijä kerää kaikki materiaalit ja tekee materiaaleista kuljetuspaketin, joka sitten pakataan kuorma- tai paketti-autoon. Jos kyseessä on puuosasto, on tuotantoprosessi huomattavasti pitkäkestoisempi, koska työntekijä joutuu valmistamaan useat osaston elementit. Tähän prosessiin sisältyy puusepän työ, maalaus ja erittäin huolellinen paketointi ja autoon kuormaaminen. Kun auto / autot on pakattu, on tuotanto suoritettu ja rakentajat ovat valmiita rakentamaan osaston messupaikalle.

Tuotantoprosessin kesto riippuu pääosin osastosta, joka määrää työn haastavuuden ja työmäärän. Myös merkittävä tekijä tuotannon sujuvuudessa ja kestossa on työntekijän saamat ohjeet, materiaalien saatavuus, sekä työntekijän kokemus. Ohjeiden ollessa hyvät, ei työntekijällä mene aikaa turhaan miettimiseen tai uusien ohjeiden pyytämiseen, jolloin tuotanto ei katkea. Kuten myös materiaalien hyvä saatavuus on elintärkeää tuotannon jatkuvuuden takaamiseksi. Tuotannon seisahdukset ovat aina lisäkulu yritykselle ja messurakentamisessa se tulee erityisesti esiin, koska tuotannon seisahdukset näkyvät aina ylitöinä, koska messuosaston oltava aina valmis luvattuun ajankohtaan mennessä. Nämä ovat kuitenkin hallittavissa hyvällä suunnittelulla ja kiitettävällä informaation kululla. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 211.)

5.3.4 Osaston rakentaminen ja purku,

Osaston rakentaminen ja purku on selkein vaihe messurakennusprosessissa. Esimerkiksi messut ovat Tampereelle ja rakentamisaikaa on kaksi päivää. Yritykselle on rakennettavana kuusi osastoa ja Tampereelle lähtee pakattujen kuorma-autojen kanssa neljä rakentajaa. Rakentajat toimivat pareina ja jakavat rakennettavat osastot siten, että kumpikin pari rakentaa kolme osastoa. Yksittäisen osaston rakentaminen lähtee liikkeelle lattian asentamisesta, joka on yleisesti matto taikka laminaatti. Tämän jälkeen pystytetään rakenteet, jonka jälkeen tehdään osaston viimeistely, eli lamppujen asennukset, mahdollisten kuvien kiinnittäminen seiniin yms. Viimeinen rakennuspäivä, jota yleisesti kutsutaan asiakaspäiväksi, on tarkoitettu asiakkaiden palvelemiseen. Messurakentaminen on lähtökohtaisesti yritysasiakaspalvelua, niinpä asiakaspäivä on tärkein rakennuspäivä. Ennen asiakaspäivää on kaikki muut yrityksen osat olleet yhteydessä asiakkaaseen, paitsi rakentajat ja asiakaspäivän jälkeen on yritysasiakas saanut yhteyden messurakentajayrityksen kaikkiin osiin. Tuote ei ole tärkein vaan asiakas on tärkein, sillä tuote on onnistunut, jos asiakas on siihen tyytyväinen. Rakentajalla on se viimeinen mahdollisuus varmistaa asiakkaan tyytyväiseen ja varmistaa, että asiakas pysyy oman yrityksen asiakkaana. (Väänänen 2009.)

Purku tapahtuu heti messujen päätyttyä ja siihen kuluu yli puolet vähemmän aikaa kuin rakentamiseen. Rakentajat tulevat messupaikalle, heti messujen päätyttyä, purkaa osastot ja paketoit ne samanlaiseen pakettiin, missä osastot ovat messuille tuotu. Tämän jälkeen paketit kuormataan autoihin ja kuljetetaan takaisin omalle verstaalle.

5.3.5 Prosessin päättäminen

Prosessin päättämisen kaksi tärkeintä toimintoa ovat osaston materiaalien fyysinen huoltaminen, sekä asiakaspalautteen saaminen ja sen avulla toimintojen kehittäminen. Fyysisellä huollolla tarkoitetaan osaston elementtien kunnostusta jos tarpeen sekä osaston tavaroiden ”blokkamista”, eli osastopakettien purkaminen ja tavaroiden toimittaminen omille paikoilleen yrityksen verstaalla.

Asiakaspalautteen kerääminen on erittäin tärkeä osa koko prosessia, koska onnistuneen asiakaspalautteen keräämisellä voidaan luoda pohjaa uudelle pienemmälle sekä isommalle kehittämiselle. Asiakaspalautte myöskin mahdollistaa vanhan muuttamisen paremmaksi ja juuri tämän takia, tämä osa prosessia on tärkeä koko yrityksen kehittymiselle. (Lindström & Leppänen 2002, 216.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa on haastateltu kolmea yrityksen työntekijää, jotka toimivat rakentajina sekä yrityksen toimitusjohtajaa. Kaikissa haastatteluissa on käytetty samaa teema-haastattelurunkoa, vaikka haastateltavien asemat ovatkin erilaisia. Haastatteluja käytiin 23. helmikuuta ja 12. maaliskuuta välisenä aikana. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin useampi kuin yksi keskustelu kuitenkin teema-haastattelurungon mukaisesti edeten. Haastattelutulokset tallensin kirjallisesti muistiinpanoina, joiden avulla tulokset käytiin läpi ja analysoitiin.

Haastattelutuloksissa käydään läpi teema-haastatteluilla saatu informaatio. Haastattelutulokset on jaettu neljään osaan haastateltavien mukaan. Tulokset esitellään haasta-

teltävien työkokemusvuosien mukaan, jotta eri näkökulmat tulevat selvästi esille. Tuloksia on helpompi tutkia, kun jokaisen haastattelun tulokset ovat erikseen. Haastattelujen tuloksien yhteneväisyydet ja eroavaisuudet on helppo havaita tällä tavalla. Myös jokaisen haastattelun tulokset ovat jaettu teemahaastattelurungon pääkohtien mukaan kuuteen osaan. Haastattelutuloksissa käydään läpi teemahaastatteluilla saatu informaatio.

6.1 Haastattelutulokset – työntekijä kahden vuoden työkokemuksella

Kahden vuoden kokemuksen omaava työntekijä on tottunut täysin yrityksen tavoille ja kykenee hoitamaan kaikki vaadittavat tehtävät itsenäisesti. Hän on myös perehtynyt toisten yritysten messurakentajayritysten toimintatapoihin keskustelemalla muiden yritysten työntekijöiden, sekä esimiesten kanssa. Koska hän on tutustunut myös muihin yrityksiin, on hänellä vahva vertailupohja miten messurakentajayrityksen toimintoja voi tehdä.

Tämä työntekijä on yksi kolmesta työntekijästä, jotka muodostavat työntekijöiden ydinryhmän ja ovat täysipäiväisesti yrityksessä töissä. Hän kuitenkin kokee, että kaksi muuta rakentajaa, jotka ovat myös kokeneempia, ovat pääasialliset vastuunkantajat sekä toiminnansuunnittelijat. Kyseinen työntekijä on normaalirakentaja, jolla on kuitenkin enemmän vastuuta, kuin yleisesti normaalilla työntekijällä muissa yrityksissä. Työntekijän tehtäviin kuuluu puusepän työt, kuorma-autojen ajaminen, yrityksen verstaalla osastomateriaalien kerääminen ja messuosastojen rakentaminen sekä purkaminen.

Haastattelun siirryttyä ongelmiin ja haasteisiin, oli ensimmäinen esille tullut asia toiminnanohjauksen epäselkeys. Työntekijä kertoi heti, miten hän sekä muut työntekijät elävät jatkuvassa epätietoisuudessa tulevista projekteista verstaalla, eli tiedot tulevista osastoista on minimaalista, joka tekee työn tekemisestä mahdotonta. Myös epätietoisuus tulevista työmatkoista on jatkuvaa, jolloin työntekijän siviilielämä sekä työelämä kärsii. Pahimmillaan tieto työmatkasta tulee päivää ennen, kuin lähtö työmatkalle on. Työntekijän mukaan tästä johtuen tulevaan rakentamiseen on erittäin vaikea valmistautua, joka aiheuttaa puutteita rakennusmateriaaleissa sekä heikentää

työnlaatua, joka tulee esille valmiissa osastossa. Haastateltavan mukaan toiminnanohjausta ei yrityksessä varsinaisesti ole, vaan kolmen työntekijän ydinryhmä joutuu pakon edessä suunnittelemaan sekä tekemään työt, joista ei kuitenkaan ole varmuutta. Yleisimmin työntekijät saavat työtehtävät myöhässä, jolloin työt kasaantuvat ja työmäärä kasvaa valtavaksi.

Työvälineistä sekä materiaaleista puhuttaessa tulee ilmi, että työkalut ovat puutteelliset työnluonteeseen sekä työnhaastavuuteen nähden. Työkalujen puutteellisuus tulee kuulemma ilmi, kun aletaan tekemään puusepäntöitä. Työn vaativuus on haastateltavan mukaan sillä tasolla, että laitteiden tulisi olla ammattimaiset puusepän työkalut, joita käytettävissä olevat laitteet eivät missään nimessä ole. Myös materiaalit ovat usein puutteellisia, jolloin joudutaan käyttämään vanhoja aikaisemmin käytettyjä materiaaleja, joista on mahdotonta tehdä kiitettävän laatuista. Vaikka työntekijät osaavat johdolta pyytää materiaaleja, eivät tarvittavat materiaalit ole käytössä tarpeeksi ajoissa. Tämä tulee haastateltavan mukaan ilmi kovana kiireenä, sekä huonona työnlaatuena, joka myös näkyy yrityksen lopputuotteessa, eli messuosastossa. Ajoneuvot ovat myös työntekijän mielestä todella huonot, epäluotettavat eivätkä millään tavalla täytä työn asettamia vaatimuksia.

Ongelma jota haastateltava korostaa on työn liian korkea vaatimustaso. Hänen kohdallaan se tulee kriittisesti ilmi, kun hänen tulee tehdä puusepän töitä, joihin hänellä ei ole minkäänlaista koulutusta, taikka mitään aikaisempaa kokemusta. Hän on ajautunut tekemään puusepäntyöt verstaalla vahingossa, ja sen jälkeen hän on joutunut tekemään ne aina. Haastateltava tiedostaa, että työnlaatu ei ole tarpeeksi korkealla tasolla, koska hänen tietotaitonsa ei ole riittävää haastaviin puusepäntöihin.

Haastateltavan mukaan informaatio kulkee kiitettävästi rakentajien keskuudessa, mutta informaatio jota rakentajat saavat ei ole missään nimessä tarpeeksi kattavaa. Informaatio tulevasta on jatkuvasti myöhässä sekä liian suppeata. Myös yksityiskohdat rakennettavista osastoista on epäselviä, minkä takia rakentajat joutuvat usein projektin ollessa käynnissä kysymään lisäohjeita moneen kertaan, jotta työmatkalle tulisi oikeat välineet ja materiaalit mukaan ja messuosasto tulisi rakennettua oikein.

Tässä kohtaa haastattelua jouduin käyttämään omaa apukysymystäni, ”Onko tuotantoprosessin eri osilla tarvittavat välineet informaation liikuttamiseen?”.

Tämän jälkeen kävi ilmi, että rakentajilla ei ole minkäänlaista toimipistettä, jossa he pystyisivät säilyttämään osastojen pohjapiirustuksia tai tekemään kirjoitustyötä, jota kuitenkin tulee jonkin verran tehtyä. Haastateltavan mukaan osastojen pohjapiirustukset sekä muut tärkeät paperit ovat ympäri verstaasta, koska mitään varsinaista paikkaa niille ei ole ja verstaan tuotantotiloissa, ne ovat usein edessä, jonka seurauksena ne liikkuvat aina jonkin verran yrityksessä toimivien ihmisten toimesta.

Työmäärästä keskusteltaessa tulee yksiselitteisesti esiin, että työmäärä yrityksen työntekijöille on aivan liian suuri. Työtuntimäärät ovat kasvaneet erittäin suuriksi niin verstaalla kuin työmatkoillakin. Haastateltavan mukaan kaksitoista tuntia pitkä työpäivä ei ole mitenkään epänormaali, vaan työntekijä kokee sen jo melko normaalisti työpäiväksi. Sesonkiaikoina eli syksyllä ja keväällä ovat kaksitoista tuntia kestävät työpäivät normaalimpia, kuin perinteinen kahdeksan tunnin työpäivä. Työmäärän suuruus haastateltavan mukaan korostuu silloin, kun työtahti on todella kova, tauot pieniä ja silti yhden päivän tuntimäärät pysyvät kahdessatoista tunnissa tai jopa suurempina.

Tätä aihetta käsiteltiin melkein koko haastattelun ajan muissa aiheissa ja haastattelutuloksissa tulee joka kohdassa ilmi, että työn selkeys on erittäin huonoa ja siitä aiheutuu useita muita ongelmia.

Työntekijän mukaan hän ei ole missään aikaisemmissa työpaikoissaan kokenut samanlaista henkistä tai fyysistä rasitusta.

Keskustelun siirryttyä henkiseen rasitukseen ja sen aiheuttaviin tekijöihin, tulee työtehtävien epäselkeys, pienellä varoitusajalla yllättäen tulleet työmatkat, vaihteleva työrytmi, jolloin välillä ei ole mitään varsinaista työtä ja vastaavasti välillä on todella kova kiire sekä verstaan likaisuus ja sekaisuus puheeksi. Nämä aiheuttavat haastateltavalle stressiä sekä töissä että kotona. Haastateltava kokee myös näiden vaikeuttavan hänen sosiaalista elämäänsä, joka pahimmillaan aiheuttaa pientä ahdistusta sekä ärtyneisyyttä.

Yleinen väsymys on myös tasaisin väliajoin työntekijän elämässä läsnä, koska työ-
määrä on niin suurta, sekä yöunet vajaita työajoista johtuen. Haastateltava ei myös-
kään osaa sanoa, johtuuko väliaikaiset kiputilat työn rankkuudesta vai univelasta, tai
ovat ne rankan työn ja univelan summa. Myös vaikeista työajoista johtuen, työntekijä
kokee säännöllisen liikunnan harrastamisen vaikeaksi ja jopa mahdottomaksi. Koko
elämänsä urheilua harrastaneena, hän kokee tämän henkisesti sekä fyysisesti ras-
kaaksi.

Valmiita kehitysehdotuksia haastateltava ei osannut sanoa, mutta asioita joita kaipai-
si tuli ilmi. Hänen mielestään lisää työvoimaa tulisi hankkia, tuotantotiloja tulisi ke-
hittää, jotta ne olisivat puhtaammat ja niissä olisi selkeämpi järjestys. Myös henkilö
rakentajien ja johdon väliin voisi olla hyvä ratkaisu, koska sellaisen avulla voisi työ-
tehtävät tulla ajoissa ja selkeämmin. Myös ajoneuvoja tulisi uusia, sillä nykyiset ajo-
neuvot haittaavat työntekoa huomattavasti. Puhtaat henkilöstötilat olisivat myös toi-
vottava uudistus, koska verstaas on niin likainen, että suihkussa käynti töiden jälkeen
olisi suotavaa. Myöskään nykyisessä vaatteidenvaihto tilassa ei ole mahdollista pitää
omia siviilivaatteita puhtaina.

6.2 Haastattelutulokset – Työntekijä 15 vuoden kokemuksella

15 vuoden kokemuksella varustettu työntekijä on maallikon sanoin kaiken kokenut
messumies. Hän tuntee alan ihmiset ympäri Suomen sekä muiden yritysten toiminta-
tapoja. Hän on ollut koko 15 vuotta kestäneen uransa tutkimuksen kohdeyrityksessä
töissä. Hän on työskennellyt yrityksessä hyvinä aikoina, sekä nykyisinä huonoina
aikoina. Hän on myös toiminut tuotantopäällikkönä yrityksessä, jolloin yritys oli
Suomessa hyvinkin varteenotettava kilpailija messurakennusosalalla, ja jolloin yrityk-
sen prosessit olivat toimivia. Hyvät ja huonot ajat kokeneena on haastateltavalla van-
kat perusteet sanoa mikä nykyisessä yrityksessä toimii ja mikä ei.

Haastateltava on nykyään normaali rakentaja yrityksessä sekä yksi kolmesta vakitui-
sesta rakentajasta. Koska hänellä on huomattavasti pidempi kokemus alalta, kokee
hän itsensä hieman enemmän vastuussa olevaksi rakentajaksi kuin muut vakituiset
rakentajat. Hänelle lasketaan koko ajan enemmän ja enemmän vastuuta, vaikka tästä

ei makseta minkäänlaista korvausta eivätkä muut työtehtävät vähene. Hän ei kaipaa mitään aseman muutosta itselleen, koska hänellä on vain puolivuotta työkääl jäljellä, jonka jälkeen hän jää eläkkeelle.

Hänen työtehtäviään ovat perinteisten profiiliosastojen kerääminen, kuorma-autojen ajaminen, normaali rakentaminen ympäri Suomen sekä hänen vastuulleen lankeaa yleisesti kokonaisurakoinnit, joissa rakennetaan satoja metrejä normaalia valkoista messuseinäää, eli messut, joissa yrityksemme toimii päärakentajina ja rakentaa kokonaiset messut. Hän on myös toinen normaaleista rakentajista, jotka joutuvat suunnittelemaan vajailla tiedoilla, miten työtehtävät jaetaan rakentajien kesken. Tästä tehtävästä ei myöskään ole johdon kanssa mitään sovittu, vaan haastateltava ja toinen rakentaja ovat tätä alkaneet tehdä, koska on ollut pakko, jotta työt ovat mahdollisia tehdä. Kirjalliseen tai toisin sanoen toimistotyöhön, ei ole minkäänlaista tilaa rakentajille varattu, vaikka selkeä tarve tällaisille tiloille olisi.

Yrityksessä ei tällä hetkellä ole toiminnanohjausta, vaan rakentajat itse joutuvat suunnittelemaan ja päättämään mitä ja miten tekevät. Haastateltavan mukaan toiminnanohjaus ei toimi ollenkaan, koska varsinaista toiminnanohjausta ei yrityksessä ole. Kolmen vakituksen rakentajan erittäin hyvä yhteistyö takaa, että työt tulee tehtyä ja tällä hetkellä tämä yhteistyö on eilinehto töiden suorittamiselle.

Omiin töihinsä haastateltavalla on tarvittavat työkalut pois lukien erittäin huonot kuljetusajoneuvot. Työtilat ovat sitten taas puutteelliset, koska yrityksen verstaalla on suuret määrät turhaa tavaraa, jotka ainoastaan vievät tilaa ja jättävät työntekijöille liian pienet tilat töiden suorittamiselle. Haastateltava haluaa tarkentaa, että toimitilat olisivat tarpeisiin sopivat, jos ylimääräinen tavara saataisiin tiloista pois. Tähän työntekijät olisivat valmiita, mutta johto ei ole tällaista mahdollisuutta työntekijöille suonut, vaikka aikaa tähän projektiin olisi sesongin ollessa pois päältä.

Kokenut työntekijä mieltää myös olemattomat henkilöstötilat ongelmaksi. Taukotilat ovat kunnossa, mutta pukuhuoneena toimii pieni koppi, joka on myös erittäin likainen. Myöskään suihkua ei ole työntekijöillä käytettävissä, joten töistä siirtyminen muualle kuin kotiin on hyvin kiusallista, eikä sitä tule tämän takia tehtyä.

Perinteisiin profiiliosastoihin tarvittavat materiaalit ovat oikeastaan aina käytössä pois lukien erikoistilanteita, mitä harvoin tulee vastaan. Omassa työssään haastateltava on todennut, että materiaalipuutteet kohdistuvat kertakäyttötavaroihin, kuten teipit, matot, pakkausmateriaalit sekä ruuvit yms. Vaikka usein kyse on pienistä tavaroista, ovat nämä tavarat todella tärkeitä rakentamisessa ja tavaroiden kuljetuksessa, eli messurakentamisen ydintoiminnoissa. Työntekijä kokee, että näiden jatkuvien puutteiden takia työnteko vaikeutuu huomattavasti ja joskus jopa tekee työn mahdottomaksi.

Toiminnanohjauksessa on yksi selkeä ongelma ja se on sen olemattomuus. Koska erillistä toiminnanohjausta ei ole, kärsii tästä kaikki yrityksen osat. Asiat harvemmin ovat selkeitä kenellekään ja kaikki joutuvat sen takia tekemään ylimääräistä työtä. Siitä kärsii tuotanto, rakentaminen messuilla, työntekijät sekä johtoporras.

Rakentajien välillä informaatio kulkee hyvin, vaikka rakentajat olisivat eri kaupungeissa. Ongelma on se, että johdolta ei informaatio kulkeudu rakentajille asti ainakaan tarpeeksi ajoissa, eikä tarpeeksi laadukkaana. Vaikka rakentajien välillä informaatio kulkee hyvin, ei siitä ole kovinkaan paljon hyötyä, koska rakentajilla on niin vähän tietoa.

Haastateltavan ollessa tuotantopäällikkö useita vuosia sitten, oli rakentajille oma ilmoitustaulu, josta näki tulevan kuukauden messut, mitkä osastot siellä on sekä ketä on menossa minnekin. Oli myös suuri kalenteri, johon oli merkitty koko vuoden messut. Nykyään ei mitään tällaista ole, vaan rakentajat saavat sieltä täältä osastojen pohjapiirustuksia ja tästä päättelevät mitä messuja on milloinkin ja mitä osastoja niissä on. Tämän perusteella voi sanoa, että tarvittavia välineitä informaation liikuttamiseen ei missään nimessä ole.

Haastattelussa käy ilmi, että messurakentajilla on aina ollut pitkiä työpäiviä, kun sesonki on käynnissä ja sesongin ollessa pois päältä on työmäärät olleet huomattavasti pienempiä. Mutta vaikka näin on aina ollut, ei haastateltava ole koskaan ennen joutunut näin suuria tuntimääriä tekemään. Vaikka aikaisemminkin on totuttu ylitöihin, ovat tuntimäärät kuitenkin olleet kontrollissa eivätkä ole kasvaneet epäinhimillisiksi.

Nykyään myös rakentajilta vaaditaan huomattavasti suurempaa työmäärää vaikka käytössä on sama aika kuin ennenkin.

Työn selkeys on heikentynyt todella paljon aikaisemmista vuosista. Rakentajat eivät enää tiedä tulevista messuista ja osastoista kuten ennen tiesivät kalenterin ja ilmoitustaulun avulla. Sesongin ollessa käynnissä joutuvat työntekijät olemaan jatkuvassa valmiustilassa, jos lähtö työmatkalla tulee yllättäen eteen. Aina ei ole varmuutta käytettävissä olevista kuljetusajoneuvoista, kuten ennen oli. Myöskään työmatkan kestosta ei aina ole varmuutta, vaan työntekijät voivat varautua yhden yön työmatkaan, mutta matka onkin kaksi yötä. Haastateltavan mielestä työn selkeys on hävinnyt melkein kokonaan, mikä hänen mielestään tuntuu uskomattomalta.

Haastateltava ei koe työtä enää niin raskaaksi henkisesti, mutta uskoo lähestyvän eläkkeen oleva rauhoittava tekijä hänen tapauksessaan. Hän kuitenkin osaa sanoa, että muissa saman alan yrityksissä, eivät rakentajat joudu kokemaan samanlaista henkistä sekä fyysistä painetta. Fyysistä painetta lisää myös yrityksen toimitiloissa leijaileva hiomispöly, joka hänen mukaan on varmasti terveydelle haitallista jos sitä joutuu useamman vuoden hengittämään. Fyysinen rasitus on myös kasvanut aikaisemmasta nykyisistä suurista työmääristä johtuen.

Kokeneen työntekijän mukaan ehdoton vaatimus toiminnanohjauksen kehittämiseksi on nimittää henkilö tuotantopäälliköksi. Tämä hoitaisi samanlaisia tehtäviä, mitä haastateltava itse hoiti ollessaan tuotantopäällikkö. Johdon ja rakentajien väliin olisi löydettävä linkki, jotta informaatio kulkisi rakentajille asti ja työtehtävistä tulisi selkeämpi.

Toinen merkittävä kehitysehdotus on toimitilojen muutto tai nykyisten tilojen perinpohjainen siistiminen ja järjestäminen, sekä henkilöstötilojen kehittäminen vaadittavalle tasolle, jotta työntekijöiden viihtyvyys paranisi.

6.3 Haastattelutulokset – Työntekijä puolen vuoden kokemuksella

Puolen vuoden kokemuksen omaava työntekijä on vielä kokematon messurakentamisessa. Vaikka puolessa vuodessa on oppinut paljon ja päässyt yrityksen sisälle, on ala niin monimuotoinen, että puolenvuoden kokemuksella on melko kokematon. Työntekijä ei täysipäiväinen työntekijä, mutta kiireiden takia on hänenkin työmääränsä kasvanut suureksi.

Haastateltava on normaalirakentaja yrityksessä sillä poikkeuksella, että hän ottaa käskyt pääasiallisesti vastaan muilta rakentajilta. Hän ei täysin kykene vielä itsenäiseen työntekoon, mutta siihen tähdätään koko ajan.

Hänen tehtäviin kuuluu puusepän työt, maalaaminen ruiskulla sekä käsin, osastomateriaalien kerääminen verstaalla ja rakentaminen messupaikoilla.

Kokeneempien rakentajien ohjeistus ja käskyt ovat uudelle työntekijälle toiminnanohjausta, mutta mainitsee, että välillä kokeneemmillakaan rakentajilla ei ole tarpeeksi tietoa tulevista työtehtävistä. Hänen mielestään toiminnanohjaus toimii silloin, kun muut rakentajat antavat hänelle ohjeita, mutta yleisesti hänen tulevaisuuden työaikataulut ovat usein hämärän peitossa. Hän ei ole ikinä saanut tietää viikkoa aikaisemmin, että hän on lähdössä työmatkalle. Pahimmassa tapauksessa hän sai tietää päivää ennen, että hänen tulisi lähteä viideksi päiväksi Ruotsiin. Tämän perusteella haastateltavan mielestä toiminnanohjaus ei toimi kovinkaan hyvin.

Koska hän tekee yrityksessä puusepän ja maalarin töitä, on hän havainnut, että melko usein puusepän työn materiaalit sekä maalaustarvikkeet puuttuvat, kun työt tulisi tehdä. Haastattelussa hän mainitsee, että työt on aina tullut tehtyä, mutta usein työpäivät ovat venyneet ja työt on joutunut tekemään kiireellä, koska materiaalit ovat olleet saatavilla liian myöhää. Esimerkkinä haastateltava mainitsee, että maalauksessa on usein joutunut tyytymään yhteen maalikerrokseen kiireen takia, vaikka työ olisi kaksi kerrosta vaatinut.

Uuden työntekijän mielestä selkeä ongelma jonka hän on havainnut, on työtehtävien saaminen vasta loppupäivästä. Tämän seurauksena hän on joutunut jäämään ylitöi-

hin. Toinen merkittävä ongelma jonka hän on havainnut, on johdon ilmoittaminen työmatkoista erittäin myöhään. Eli hänelle on usein tullut tieto työmatkasta 1-2 päivää ennen työmatkaa.

Haastateltavan mielestä informaationkulussa ongelmana on informaation vähyys ja epäselkeys. Hän pystyy harvoin olemaan varman, että hänen saama informaatio on varmaa, eikä tule muuttumaan.

Vaikka uusi työntekijä ei ole joka päivä töissä, kokee hän työmääränsä suureksi. Hän on usein joutunut tekemään yli 15 tunnin työpäiviä, jotka hän kokee liian pitkiksi silloin, kun niitä mahtuu useita kuukauteen.

Työ on vielä hyvin epäselkeää uudelle työntekijälle, mutta omasta mielestään se johtuu vielä siitäkin, että hän ei ymmärrä kaikkia messurakentamisen prosesseja. Mutta hän myös pitää työtä epäselkeänä, koska informaatio tulevista työmatkoista tulee melkein aina hyvin myöhään.

Haastateltavan mukaan se, että tieto työmatkoista tulee aina myöhään, aiheuttaa hänelle stressiä siviilielämässä, sekä joskus vaikeuttaa myös parisuhdetta. Matkatyö ei hänen mukaansa ole ongelma, kunhan tieto matkoista tulisi ajoissa ja sen avulla pystyisi suunnittelemaan siviilielämää sekä parisuhdetta. Hän kokee työn erittäin raskaaksi fyysisesti, mutta ei ole vielä mitään suurempia haittoja sen johdosta huomannut.

Materiaali tarpeisiin tulisi reagoida aikaisemmin. Joku alkaisi vastaamaan materiaaleista.

6.4 Haastattelutulokset – Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja on noin 20 vuotta messutyötä tehnyt alan huippuammattilainen. Hän on toiminut rakentajana, suunnittelijana, myyjänä sekä toimitusjohtajana.

Haastateltava toimii toimitusjohtajana, mutta työnkuva ei ole pelkkä yrityksen prosessien johtaminen. Kokonaisvaltaisen johtamisen lisäksi hän toimii yhtenä suunnittelijana, myyjänä, henkilöstöpäällikkönä, taloudenhoitajana, materiaalia vastaavana sekä rakentajana. Rakentajana hän tekee kokonaisvaltaisesti kaikkea, eli toimii maalarina, puuseppänä, rakentajana, pakettiautokuskina sekä verstaalla osastomateriaalien kerääjänä.

Toiminnanohjaus on melkein kokonaan toimitusjohtajan varassa ja toimii sillä oletuksella, että kokeneimmat rakentajat kykenevät itsenäisesti järjestelemään asioita ja sen jälkeen hakea hänen hyväksyntänsä omille järjestelyilleen. Keskustelu on avointa työntekijöiden ja toimitusjohtajan kanssa, jonka avulla toiminnot saadaan järjestettyä.

Toiminnanohjaus ei toimi kiitettävästi ja sen takia silloin tällöin tulee koviakin työruuhkia.

Toiminnanohjauksessa ongelmana on toimitusjohtajan ylikuormitus. Ihminen kykenee hoitamaan tietyn määrän asioita hyvin, mutta toimitusjohtajalle on kerääntynyt liian suuri määrä tehtäviä hoidettavaksi.

Informaatio kulkee ilman välikäsiä, jolloin suurimmat väärinkäsitykset eivät pääse tapahtumaan, mutta työntekijöille tulee silti hetkiä, jolloin työtä on jopa liikaakin.

Toimitusjohtajan oma työmäärä on valtava, joka tarkoittaa, että hän on melkein aina töissä. Haastateltava myös myöntää, että työntekijöitä kuormitetaan paikka paikoin liikaa.

Vakavaa tilannetta voisi mahdollisesti parantaa jakamalla toimitusjohtajan omia töitä enemmän, sekä useammilla keikkatyöntekijöillä.

6.5 Haastattelujen yhteenveto

Haastattelujen yhteenvedossa tiivistetään jokaisen haastattelun tulokset, sekä asetellaan ne taulukkoon, jotta nopea vertailu olisi mahdollista ja haastattelutuloksista saisi selkeän käsityksen.

Taulukko 1.

Haastattelutavat	Työntekijä kahden vuoden kokemuksella	Työntekijä 15 vuoden kokemuksella	Työntekijä puolen vuoden kokemuksella	Toimitusjohtaja. (20 vuoden työkokemus)
Toiminnanohjaus	Erittäin epäselkeää, tuskin ollenkaan. Johdolla ei työkaluja toiminnanohjauksen hallintaan.	Ei mainittavaa toiminnanohjausta.	Ei toiminnanohjausta.	Toimitusjohtajan vastuulla Ei toimi hyvin. Toimitusjohtaja ei kontrolloi
Roolit organisaatiossa	Rooleja ei ole jaettu missään tehtävissä.	Rooleja ei ole jaettu missään tehtävissä.	Rooleja ei ole jaettu missään tehtävissä.	Rakentajat jakavat rooleja itsenäisesti.
Informaatiovirta	Kulkee rakentajien välillä. Ei kulje johdolta rakentajille.	Kulkee rakentajien välillä. Ei kulje johdolta rakentajille.	Informaatio aina myöhässä. Informaatio puutteellista.	Informaatio kulkee ilman välikäsiä. Joskus työtehtävät tulevat työntekijöille yllätyksenä.
Resurssit	Liian haastavat työtehtävät Työntekijöitä liian vähän. Kuljetuskalusto huonoa Tuotantotilat likaiset ja ahtaat.	Tuotantotilat puutteellisia. Henkilöstötilat puutteellisia. Kuljetuskalusto huonoa.	Liian vähän työntekijöitä. Materiaalit aina myöhässä.	Toimitusjohtaja ylikuormittunut. Työntekijöitä liian vähän.

6.6 Analysointi

Haastattelujen tekeminen onnistui melko helposti tiiviin työyhteisön takia. Haastateltavat henkilöt osallistuivat mielellään tutkimukseen ja olivat erittäin yhteistyökykyisiä. Teemahaastattelu kysymykset olivat onnistuneet hyvin, sillä sain juuri niistä asioista lisää tietoa, joista sitä halusin. Teemahaastattelurunko oli sen verran selkeä ja haastateltavilla selkeät mielipiteet sekä vankka tietopohja, että haastateltavat osasivat vastata kysymyksiin ongelmitta, vaikkakin keskustelut saattoivat venyä melko pitkiksi, koska aihe koski haastateltavia niin paljon.

Haastattelussa oli haastavaa vastausten tiivistäminen, koska keskustelut saattoivat venyä pitkiksi, jolloin kaikki ilmi tullut informaatio ei ollut relevanttia. Jo aikaisemmin esiteltyjä haastattelutuloksia oli haastavaa tehdä, koska keskustelujen laajuus piti tiivistää. Itse koen kuitenkin onnistuneeni haastattelutuloksien teossa ja vastaukset olivat juuri oikeanlaisia. Haastattelussa miellyttävä yllätys oli jokaisen haastateltavan eriävät näkökulmat, johtuen heidän asemistaan ja kokemuksistaan. Vaikka samantyyllisiä vastauksia tuli, oli selkeää, että ne ovat yrityksessä eri asemissa olevilta ihmisiltä.

Haastattelut läpi käytyä tuli ilmi, että ongelmia ja rasitteita on erittäin paljon. Hyvien vastausten avulla kuitenkin ongelmat pystytään jakamaan osiin ja ymmärtämään mikä ne aiheuttaa. Siitä päätellen voi sanoa, että haastattelut olivat onnistuneita, koska ne saavuttivat tavoitteensa.

Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksessä on monia ongelmia, mutta haastattelutuloksia analysoidessa, pystyi päättämään, että yrityksessä ei ole oikeastaan minkäänlaista toiminnanohjausta ja siitä suurin osa ongelmista johtuvat. Yrityksen toiminnanohjauksena toimii kokeneempien rakentajien pakonomainen toiminnansuunnittelu, joka pohjautuu liian pieneen määrään infoa. Toimitusjohtajan mukaan toiminnanohjaus on hänen varassaan, vaikkakin hänen kauttaan tapahtuva toiminnanohjaus

on vain myöhässä saapuva tieto seuraavista messuista ja messujen osastoista. Tämän hetkisen toiminnanohjauksen enempi analysointi on mahdotonta, koska varsinaista toiminnanohjausta ei ole. Yrityksen toiminnanohjauksena toimii työntekijöiden kiitettävä tiimityöskentely, mikä ei kuitenkaan riitä toiminnanohjaukseksi.

Selkeiden roolien puuttuminen työyhteisössä oli toinen selkeä ongelma, joka haastatteluista selvisi. Toimitusjohtajasta lähtien selkeät roolit ovat kadoksissa. Roolit jotka työntekijöillä on, ovat ajan myötä muodostunut tehtäviksi joita he tekevät, mutta yhdelläkään työntekijällä ei ole mitään selkeää sovittua vastuualuetta, joka heidän tulisi hoitaa. Tehtävät tulee hoidettua sillä perusteella, että luotetaan jonkun hoitavan ne, koska on sen kerran ennenkin tehnyt. Vaikka työtehtäviä jaetaan osastojen muodossa, ei tehtäville joita tulisi hoitaa osastoista riippumatta, ole ennalta määrätty ketään tekijää. Yleiset päivittäiset tai viikoittaiset tehtävät ovat jätetty yrityksessä huomiotta, kuten kulutusmateriaalien hankinta tai yleisen siisteyden ylläpito.

Kolmantena merkittävänä ongelmakokonaisuutena on informaatiovirta sekä informaation puutteellisuus ja huono laatu. Haastatteluissa ilmeni selkeästi, että informaatio kulkee kiitettävästi rakentajien välissä, mutta informaatio ei kulje johtoportaalta rakentajille. Loppujen lopuksi kun informaatio saavuttaa rakentajat, on se jo reilusti myöhässä ja tästä kärsii työnlaatu, työntekijät sekä itse yritys. Informaation huono laatu tulee esille, kun osaston yksityiskohdat käydään rakentajan kanssa läpi, niin se tapahtuu nopeasti ylimalkaisesti, jolloin työntekijät joutuvat aina kysymään lisäohjeita tuotannon aikana.

Työnlaatu kärsii, koska lopputulos saavutetaan kiireellä. Yritys kärsii, koska työnlaatu ei ole parasta mahdollista ja tästä johtuen asiakas ei ole tyytyväinen ja voi jopa vaihtaa palveluntarjoajaa. Myös työntekijöiden tuntimäärät kasvaa tämän takia ja siitä seurauksena on henkilöstökulujen nousu. Työntekijät kärsii, koska tästä johtuen työmäärä kasvaa valtavaksi ja työtahti kovenee. Informaation puutteesta aiheutuu myös henkistä kärsimistä työntekijöille, koska siviilielämän hallinta vaikeutuu huomattavasti. Jatkuvat yllätykset, jotka johtuvat informaationpuutteesta, estävät työntekijöitä elämästä säännöllistä siviilielämää. Myös aina läsnä oleva epä tietoisuus aiheuttaa työntekijöille stressiä, mikä johtaa suoraan henkiseen huonovointisuuteen.

Viimeinen merkittävä ongelma on resurssien puutteellisuus. Puutteelliset resurssit ilmenevät huonona kuljetuskalustona, epäpätevinä toimitiloina sekä liian pienenä työntekijämääränä.

Kuljetuskalustoon kuuluu tällä hetkellä kaksi kuorma-autoa sekä toimitusjohtajan pakettiauto, joka kuitenkin on hyvin harvoin käytettävissä. Toinen kuorma-autoista on täysin ala-arvoinen, mutta se on kuitenkin ollut täysipäiväisessä käytössä, koska yhdellä kuorma-autolla olisi mahdotonta pärjätä. Aikaisempina vuosina käytössä on ollut myös pakettiauto, joka kuitenkin meni rikki ja sen jälkeen ei pakettiautoa ole enää ollut. Pakettiautolla olisi kuitenkin todella suuri tarve moniin eri käyttötarkoituksiin.

Toimitiloissa on paljon parantamisen varaa, niin puhtaudessa ja järjestyksessä sekä henkilöstötiloissa. Tilaa olisi tarpeeksi, kunhan turha tavara saataisiin siirrettyä tiloista pois. Tiloista puuttuu myös tila, jossa rakentajat pystyisivät tekemään paperitöitä. Järjestystä ei myöskään ole, koska turha tavara vie hyllytilaa paljon, jonka seurauksena tavaraa joudutaan liiaksi säilyttämään lattioilla ja tästä seuraa sekasorto. Puhtaus on toimitiloissa selkeä ongelma, koska puusepäntyöhön ei olla hankittu tarvittavia välineitä ja siitä seurauksena yksi halleista on täysin pölyn peitossa sekä pölyä leijaillee kaikkialla, joka aiheuttaa myös terveysriskin sekä kaiken mahdollisen tavarankiilaantumisen. Henkilöstötilat olivat haastatteluiden mukaan pukuhuonetta lukuun ottamatta kunnossa. Pukuhuone on erittäin likainen noin kuuden neliömetrin huone, eikä suihkumahdollisuutta ole, vaikka työtilat ja pukuhuone ovat erittäin likaisia.

Työntekijämäärän vajavaisuus ilmenee sekä työntekijöiden puutteena kiireaikoina, että puusepän töissä. Kiire aikoina vakituiset työntekijät joutuvat tekemään usean ihmisen työt. On normaalia, että kiireajan kuukaudessa rakentajan tulee tehtyä kahden normaalin kuukauden verran työtunteja. Puusepän töissä työntekijäpula tulee siinä kohtaan esille, kun työntekijät kenellä ei ole mitään koulutusta tällaisiin töihin, joutuvat väkisin tekemään näitä töitä. Se aiheuttaa työntekijöille huomattavat määrät ylimääräistä huolta, sekä työn lopullinen jälki ei ole sillä tasolla, jolla sen tulisi olla, kun tavoitteena on tyytyväinen asiakas.

7 POHDINTA

Tutkimuksessa selvisi neljä ydinongelmaa, joista kaikki haastatteluissa ilmi tulleet ongelmat polveutuvat. Sitä varten kehitysehdotukset ovat kohdistettu näihin neljään ydinongelmaan, eikä pienempiin ongelmiin keskitytä yksityiskohtaisesti. Toiminnanohjauksen puute ja selkeiden roolien puuttuminen, sekä informaatiovirran toimimattomuus ja liian pienet resurssit. Ydinongelmat ovat melko selkeitä ja suuria asiakokonaisuuksia, jotka vaatisivat useita toimenpiteitä kun tavoitellaan täydellisyyttä. Tämän opinnäytetyön kehitysehdotusten tarkoitus on kuitenkin vain antaa lähtölaukaus parempaan toimintaan ja toiminnanohjaukseen sekä rakentaa vankka pohja, jotta yrityksen kehittäminen olisi mahdollista myös tulevaisuudessa. Eli kehitysehdotuksien on tarkoitus luoda yritykselle rakenne, joka mahdollistaa kestävä kehityksen.

7.1 Tuotannonohjauksen perusta kuntoon

Opinnäytetyö on toiminnanohjauksen kehittäminen ja tutkimuksessa tuli ilmi, että toiminnanohjaus puuttuu kohdeyrityksestä kokonaan. Yrityksessä ei ole henkilöä, joka vastaisi toiminnanohjauksesta, eikä muutenkaan ole panostettu toiminnanohjaukseen millään tavalla.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käydään toiminnanohjausta sekä tuotantostrategioita melko syvällisesti läpi, mutta kehitysehdotuksissa ei suoranaisesti kaikkia teoriaosuuden aiheita oteta huomioon. Koska yrityksen toiminnanohjaus on todella alkeellista, jouduttiin kehitysehdotus antamaan sen mukaan ja keskittymään ruohonjuuritason toiminnanohjaukseen. Kehitysehdotuksen tarkoitus on luoda hyvä pohja yrityksen toiminnanohjaukselle, jotta sitä olisi mahdollista kehittää tulevaisuudessa teoreettisessa osuudessa läpikäytyjen strategioiden mukaan.

Kehitysehdotukseni tämän ongelman korjaamiseen on luoda yritykseen täysin uusi työpaikka uudella työnimikkeellä, sekä työnkuvalla ja vastuualueilla, joita tällä hetkellä yrityksessä ei ole. Työnimikkeenä toimisi tuotantopäällikkö ja hän toimisi rakentajien kontaktina johtoon, suunnitteluun ja myyntiin. Tuotantopäällikön tehtäviin kuuluisi myös tuotannon suunnittelu, aikataulujen suunnittelu, rakentajien työmatko-

jen suunnittelu ja valmistelu sekä puuttuvien materiaalien hankkiminen tai varmistaminen, että tarvittavat materiaalit ovat rakentajien saatavilla kun niitä tarvitaan.

Tuotantopäällikön tehtävät alkaisivat toiminnanohjausjärjestelmän luomisella. Toiminnanohjausjärjestelmä olisi yksinkertainen suuri ilmoitustaulu, josta kaikki yrityksen henkilöt näkisivät tulevat messut ja osastot mitkä messuilla rakennetaan. Tämän ilmoitustaulun työnimike on Toiminnanohjaustaulu. Toiminnanohjaustaulun tulisi sisältää suuri kokoinen kalenteri, jossa näkyy koko vuoden kaikki messut, jotka Suomessa järjestetään ja ne ovat merkitty kalenteriin oikeisiin päivämääriin, jotta ennalta varautuminen olisi mahdollista. Toiminnanohjaustaulun tulisi myös sisältää seuraavan kuukauden messut ja kaikilla messuilla olisi oma lokerosa, josta löytyisi messurakennuksen yksityiskohdat. Jokaisen messun lokerosta tulisi löytyä messuilla rakennettavat osastot, osastojen pohjapiirustukset, messun rakennus- ja purkuajat, rakentajat jotka rakentavat messut, kyseisillä messuilla käytössä olevat ajoneuvot, työmatkan kesto, hotellin tiedot jossa rakentajat yöpyvät sekä varaustunnus hotelliin. Aluksi tulevan kuukauden messut tulisi sisällyttää toiminnanohjaustauluun, mutta tulevaisuudessa toiminnanohjaustaulussa pitäisi olla seuraavan kahden kuukauden messut ja näiden yksityiskohdat.

Aikataulut luotua, tuotantopäällikkö keskittyisi tuotannon suunnitteluun. Hän suunnittelisi verstaalla työskentelyyn aikataulutuksen, joka huomioisi tehtävien keston ja haastavuuden sekä osastojen rakentamisajankohdan. Näiden perusteella osastojen valmistelu aikataulutettaisiin niin, että haastavat ja pitkäkestoiset tehtävät tehtäisiin ensimmäisinä ja sen jälkeen siirryttäisiin selkeisiin rutiini valmisteluihin, kuitenkin rakennusaikataulut huomioon ottaen. Tavoitteena on, että valmisteluissa ei tulisi kiirettä ja työnlaatu olisi mahdollista pitää mahdollisimman korkeatasoisena. Tärkeä päämäärä olisi myös verstaalle sijoittuvien työpäivien ylitöiden minimoiminen.

Tuotantopäällikkö myös määräisi rakentajille omat vastuualueet, joiden materiaaleista siihen määrätty rakentaja pitäisi kirjata ja tekisi tuotantopäällikölle ilmoituksen kun jokin materiaali alkaa loppumaan ja sitä pitäisi hankkia lisää. Tällä kehitettäisiin materiaalinhallintaa siihen suuntaan, ettei materiaalinpuute keskeyttäisi tuotantoprosessia. Nämä vastuualueet perustuisivat rakentajien rooleihin, jotka tuotantopäällikkö on määrännyt. Aluksi rooleja olisi kolme jotka jakautuisivat rakentajien taitojen mu-

kaan. Aikaisemmin maalaamisen hoitanut rakentaja on vastuussa kaikkien osastojen maalaustehtävistä sekä maalaukseen vaadittavien materiaalien kunnossapidosta ja tarvittavien materiaalitarpoiden ilmoittamisesta. Puusepän töitä tekevä rakentaja on vastuussa puumateriaaleista sekä puuosastojen vaatimista materiaaleista sekä puusepän töistä. Vaativimmat puusepän työt tulisi ulkoistaa puusepäntöihin erikoistuneelle ammattilaiselle. Profiiliosastoihin keskittyvä rakentaja vastaisi jokapäiväisistä materiaaleista, kuten teipit, matot sekä pakkausmuovit.

Tuotantopäällikön tehtävät tiivistettynä ovat toiminnanohjaustaulun luominen ja sen ylläpito sekä jatkossa sen kehittäminen Toiminnanohjaustauluun perustuva tuotannon suunnittelu ja materiaalienhallinta.

Tuotantopäällikön tavoitteet:

Ylityömäärien pienentäminen ja näin ollen henkilöstökulujen kontrollointi. Tuotantopäällikön ottaessa toiminnanohjauksen haltuun, on tulevat tuotantoprosessit järjestelmällisesti työntekijöiden tiedossa jo aikaisessa vaiheessa, joka mahdollistaa tehtävien saattamisen valmiiksi ajoissa ilman kiirettä. Tämä myös kitkee huonosta johtamisesta sekä huonosta töiden jakamisesta johtuvat ylityöt tuotannossa ja näin ollen pienentää myös henkilöstökuluja.

Työntekijöiden töiden huomattava selkeyttäminen ja hyvinvoinnin parantaminen. Tuotantopäällikkö tehtävänä on luoda niin kutsutut työvuorolistat, joista on selkeästi nähtävissä jokaisen rakentajan tulevat työmatkat sekä rakennettavat messuosastot. Tämän takia työntekijöille ei enää tule tuotantoon tulevat prosessit, eikä työmatkat yllätyksenä. Haastatteluissa työntekijät kokivat jatkuvan epätietoisuuden sekä yllätyksenä tulevat työmatkat stressiä aiheuttavina tekijöinä. Työvuorolistojen tulon myötä on tämä stressinaiheuttaja kitketty pois sekä työt ovat selkeitä.

Tuotannon kehittäminen sujuvaksi sekä tehokkaaksi toiminnaksi. Tuotantopäällikön luoma toiminnanohjaustaulu pitää työntekijät ajan tasalla tulevista tehtävistä, sekä mahdollistaa jatkuvan töiden teon ja poistaa turhan epätietoisuudesta johtuvan odottamisen. Vastuualueiden jako varmistaa, että tarvittavat materiaalit ovat aina tuotannon käytössä, eikä materiaalipuutteista johtuvia työnseisahduksia tule.

Työnlaadun parantaminen ja tyytyväisemmät asiakkaat. Yllämainitut tuotantopäällikön toimet poistavat kiireen aiheuttamat virheet tuotannossa ja vähentää tuotannossa ilmenevää kiirettä. Kun tuotanto tapahtuu kiireettä, on työnlaadun parantaminen mahdollista. Työnlaadun parantuessa myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä.

Tuotannossa tarvittavien materiaalien saatavuuden parantaminen. Materiaalivastuun jakaminen rakentajille mahdollistaa materiaalien laadukkaan hallinnan ja reaaliaikaisen tiedon materiaaleista.

7.2 Resurssit hallittuun käyttöön

Resurssit eivät olleet varsinaisesti opinnäytetyön aiheena, mutta haastattelutuloksissa yrityksen käytössä olevat resurssit tulivat niin negatiivisessa valossa esiin, että koin kehitysehdotusten luomisen tarpeelliseksi. Resurssien kehittäminen helpottaa myös toiminnanohjauksen kehittämistä, joten seuraavat kehitysehdotukset toimivat toiminnanohjauksen kehittämisen apuna.

Resursseja kehittäessä tulee ottaa huomioon kuljetuskalusto, toimitilat ja työntekijät. On ilmeisen selvää, että koko kuljetuskalustoa ei ole mahdollista uusida hetkessä eikä hetken mielijohteesta. Kuljetuskaluston kehittämisessä on tärkeää, että johto saisi tarkat tiedot mitä tarvitaan. Tässä tapauksessa on selkeää, että tarvittavat parannukset ovat aina käytössä oleva pakettiauto ja toisen kuorma-auton vaihtaminen uudempaan, luotettavampaan ja turvallisempaan kuorma-autoon. Tämän mittakaavan hankinnossa tulisi johdon tehdä tarkat suunnitelmat miten rahoitus suoritetaan ja millä aikavälillä tämä olisi mahdollista. Johdon tulisi myös laskea kulut ja tehdä selkeä hankinta suunnitelma.

Toimitilojen kehittäminen lähtisi ehdottomasti suursiivouksesta johon tarvittaisiin kaikki työntekijät sekä aikaa kaksi viikkoa. Ennen siivouksen alkua tulisi hankkia määränpää kaikelle vanhalle romulle joka ei voi jäädä toimitiloihin. Poistettava puutavara on mahdollista siirtää yrityksen omilla kuorma-autoilla Kuusakoski Oy kierrätyskeskukseen, joka sijaitsee kohdeyrityksen toimitilojen lähellä noin 5 kilometrin

päässä. Tämä on halpa sekä yksinkertainen ratkaisu puujätteelle. Muiden jätteiden siirtäminen ei ole mahdollista Kuusakoski Oy:n kierrätyskeskukseen, mutta ne saadaan siirrettyä Topinojan jätekeskukseen, joka sijaitsee noin 10 kilometrin päässä kohdeyrityksen toimitiloista. Tämä ei ole halpa ratkaisu, mutta pakollinen kun omat toimitilat on saatava käyttökelpoisiksi jälleen. Yrityksen tiloissa on noin 60% tavaroista tarpeettomia, joten niiden siirtäminen kierrätykseen tai jätekeskukseen vapauttaisi tilaa niin paljon, että omat toimitilat olisivat riittävät tuotannonprosesseille.

Ylimääräisen tavaran poistuttua tiloista, on tilat mahdollista siivota niin puhtaaksi, että käytettävät materiaalit pysyisivät puhtaina sekä työntekijät eivät olisi jatkuvan terveysriskin uhan alla. Näiden toimintojen jälkeen vapautuisi myös tila, johon olisi mahdollista tehdä rakentajille oma tila, missä he voisivat tehdä tarvittavat paperityöt sekä säilyttää omat paperinsa sekä toimistotarvikkeensa.

Henkilöstötilojen kehittäminen vaatisi pukuhuoneen paikanvaihtamista. Yrityksen tiloissa on huone, joka on huomattavasti siistimpi ja tilavampi. Tämä tila olisi mahdollista kunnostaa pintapuolisesti, jonka jälkeen työntekijöiden pukuhuone täyttäisi vaatimukset viihtyisästä ja puhtaasta pukuhuoneesta.

Vakituisten työntekijöiden määrä on riittävä, kunhan puolivuotta töissä ollut rakentaja palkattaisiin täysipäiväiseksi työntekijäksi ja tuotantopäällikön tehtäviin nimettäisiin työntekijä.

Kiireaikoja varten ei mahdollista palkata täyspäiväisiä työntekijöitä, joten silloin on käytettävä jo muodostunutta keikkatyöntekijöiden rinkiä, joka koostuu pääosin palomiehistä. Jotta tämä keikkatyöntekijöiden rinki olisi mahdollista ottaa käyttöön täydellä hyödyllä, on myös keikkatyöntekijöille tehtävä oma aikataulu tulevista messuista joissa tarvitaan apua. Tämän aikataulun avulla keikkatyöntekijät pystyvät ajoissa ilmoittamaan minne messuille heidän on mahdollista tulla ja tuotantopäällikkö pystyy reagoimaan kiireaikoihin ajoissa. Tämän toiminnon avulla varsinaiset kiireet pystytään kitkemään ja hetkellisesti työntekijöitä on vain enemmän.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pohdinta

Tutkimuksen teoreettinen osa pohjautuu täysin luotettavaan kirjallisuuteen, internet-lähteisiin sekä 20 vuoden kokemuksen omaavan ammattilaisen tiedonantoihin. Teoriaa kirjoittaessa pidin tärkeänä, että lähteet ovat luotettavia sekä tutkimustavoitteita tukevia. Tutkimuksessa on myös haastateltu alan ammattilaisia, joilla on eriävät asemat sekä kokemukset eri ajanjaksoilta, jotta tutkimuksen teemahaastattelu olisi mahdollisimman objektiivinen, eikä suosisi tiettyä näkökulmaa. Haastattelutulokset kappaleessa mielestäni käy hyvin ilmi, miten eri lähtökohdat teemahaastatteluihin osallistujilla on ja kuinka se auttoi lisäämään teemahaastattelun luotettavuutta sekä syvyyttä.

Tutkimus eteni melko tiukalla aikataululla johtuen tutkijan omista töistä sekä tutkimuksen tiukasta aikamääreestä, mutta tutkijan usean vuoden kokemus alalta, opin- näytetyöohjaajan sekä tutkimukseen osallistuneiden asiantuntevien ammattilaisten avulla saatiin tutkimus tehtyä kunnialla loppuun asti. Tutkimustulokset sekä kehitysehdotukset olivat onnistuneita, koska niiden valmistuttua oli selvää, että ne vastasivat tavoitteita.

7.4 Jatkotutkimusaihe

Tutkimuksen valmistuttua yksi jatkotutkimusaihe nousi esille. Jatkotutkimusaihe olisi ajankohtainen, kun yrityksen toiminnot ovat vakautuneet ja yritys on onnistunut kasvamaan. Kun yritys on saavuttanut tämän tason, on toiminnanohjausjärjestelmän hankkiminen ajankohtaista. Jatkotutkimusaihe joka olisi hyödyllinen yritykselle, on toiminnanohjausjärjestelmän hankkiminen messurakennusyritykseen.

LÄHTEET

Boyum-it www-sivut 2011. SAP Business One. Viitattu 17.2.2015.

<http://www.boyum-it.fi/sap-business-one/>

Businessopas www-sivut. 2014. Toiminnanohjaus on jatkuvassa muutostilassa. Viitattu 11.2.2015. <http://www.businessopas.fi/logistiikka/toiminnanohjaus-on-jatkuvassa-muutostilassa>

Digia www-sivut 2015, Digia Enterprise on monipuolinen ERP. Viitattu 2.3.2015.

<http://www.digia.com/fi/Mita-teemme/Tarjoomat/ToiminnanohjausERP/Digia-Enterprise-ERP/>

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämässä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Greentree www-sivut. 2015. MRP. Viitattu 18.3.2015.

<http://www.greentree.com/mrp-software>

Haverila, M. Uusi-Rauva, E. Kouri, I. Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. Tampere: Tammer-Paino.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Kangasniemi: Sho business development.

Jansson, M. 2007. Messuguru – Messumarkkinoijan ideakirja, Jönköping: Fälth & Hässler.

Jylhä, E., & Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys – Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj.

Jyväskylän yliopiston www-sivut 2014, Laadullinen tutkimus. Viitattu 6.3.2015.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kettunen, J., & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Lindström, K., & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Logistiikanmaailma www-sivut 2013, Toiminnanohjausjärjestelmä. Viitattu 2.3.2015

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toiminnanohjausjärjestelmä>

Logistiikanmaailma www-sivut 2013, työntöohjaus ja imuohjaus. Viitattu 3.3.2015.

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Työntöohjaus_ja_imuohjaus

Mainos visitor www-sivut 2014, Onnistunut osasto. Viitattu 2.3.2015.

<http://www.mainosvisitor.fi/Ajankohtaista/Artikkeli/tabid/3293/ArticleId/2957/language/fi-FI/Default.aspx?Return=3107>

Messut Suomessa www-sivut 2015, Messut mediana. Viitattu 15.3.2015.
http://www.messutsuomessa.fi/messut_mediana.php

Messut Suomessa www-sivut 2015, Messujärjestäjien tiedotteet. Viitattu 15.3.2015.
<http://www.messutsuomessa.fi/tiedotteet.php>

Monk, E. & Wagner, B. 2013. Concepts in enterprise resource planning. Boston: Cengage Learning.

Netvisor www-sivut 2013, Visma Netvisor –esite. Viitattu 2.3.2015.
<http://www.netvisor.fi/materials-2/netvisor-esite/>

Peltoniemi, K. 2015. Toimitusjohtaja, Exposa event Oy. Turku. Henkilökohtainen tiedonanto 10.3.2015.

Tekes www-sivut 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 3.3.2015.
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Tilastokeskuksen www-sivut 2014, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu. 6.3.2015. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Valueframe www-sivut 2014, Toiminnanohjausjärjestelmä. Viitattu 2.3.2015.
<http://www.valueframe.fi/toiminnanohjausjarjestelma>

Väänänen, K. 2009 Yritys, ethän ulkoista asiakaspalveluasi meille!. Tulostettu 7.2.2015. <http://www2.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/arkisto2009/?announcementId=fff6a87c-f0c5-465c-a1fd-04b341969699&groupId=ebfeb3db-2b3c-4236-9b16-970ba1bf087f>

Yrittajat www-sivut 2014, Messut, yhteistoiminta ja uusille markkinoille asettuminen. Viitattu 2.3.2015 http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/

TEEMAHAASTATTELURONKO

- Oma asema
 - o Mikä on asemasi kohdeyrityksessä
 - o Mitkä ovat sinun tehtävät tuotantoprosessi
- Ongelmat ja haasteet työyhteisössä ja organisaatiossa
 - o Mitä toiminnanohjaus on tällä hetkellä yrityksessä
 - o Miten toiminnanohjaus mielestäsi toimii
 - o Onko sinulla aina tarvittavat välineet työsi tekemiseen
 - o Miten tarvittavat materiaalit ovat käytössäsi messuprojektia valmistamassa
 - o Mitä ongelmia mielestäsi toiminnanohjauksessa sekä tuotantopuolella on
 - o Onko sinulla jotain ratkaisua ongelmiin ja haasteisiin
- Informaationkulku
 - o Miten informaatio mielestäsi kulkee yrityksessä
 - o Onko tuotantoprosessin eri osilla tarvittavat välineet informaation liikkuttamiseen
- Työmäärä
- Työn selkeys
- Henkinen ja fyysinen hyvinvointi
 - o Koetko työsi normaalityötä raskaammaksi/rasittavammaksi (henkisesti ja fyysisesti)