

Ville Siiravuo

Toimintajärjestelmän kehittäminen ja jal- kauttaminen osaksi yrityksen toimintaa

Opinnäytetyö
Logistiikka

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Ville Siiravuo	Insinööri (AMK)	Maaliskuu 2018
Opinnäytetyön nimi		33 sivua 2 liitesivua
Toimintajärjestelmän kehittäminen ja jalkauttaminen osaksi yrityksen toimintaa		
Toimeksiantaja		
VP-Kuljetus Oy		
Ohjaaja		
Juhani Heikkinen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi kaakkoissuomalainen kuljetusyritys VP-Kuljetus Oy. Opinnäytetyön aiheena oli tutkia keinoja kehittää ja jalkauttaa jo yrityksessä käytössä olevaa PKY-LAATU -toimintajärjestelmää. Tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää järjestelmän nykytila, haasteet ja kehityskkeinot.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään, mitä johtamisjärjestelmä ja laadunhallinta pitävät sisällään. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös niiden alustaksi tarkoitettuja ohjelmistoja. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista ja uusien toimintatapojen jalkauttamista osaksi yrityksen toimintaa. Teoriaosuuden tarkoitus on auttaa lukijaa ymmärtämään, mihin toimintajärjestelmiä käytetään ja miten työntekijöitä kannattaa motivoida, kun yrityksessä tapahtuu muutoksia. Teoriaosuuden lopussa esitellään toimeksiantajaa, minkä jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmistä. Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin sähköpostikyselyllä toimintajärjestelmän toimittajalle ja kyselylomakkeella yrityksen järjestelmän käyttäjille. Lisäksi haastateltiin yrityksen toimintajärjestelmän pääkäyttäjää ja toimistotyöntekijää.</p> <p>Haastattelusta ja kyselyistä kerätyt tulokset kertovat toimintajärjestelmän nykytilasta, haasteista ja keinoista jalkauttaa sitä. Saadut tulokset kertovat, että järjestelmän nykytila ei ole yrityksessä halutulla tasolla ja järjestelmän käyttäjät kokevat sen hankalakäyttöiseksi. Tulosten perusteella vaikeimmaksi koetaan järjestelmässä olevien otsikoiden ymmärtäminen. Niiden selkeyttäminen on yksi tärkeimmistä kehityskohteista. Järjestelmän jalkauttamiseksi osaksi yrityksen toimintaa tarvitaan koulutusta, jossa käydään perustoimintoja läpi. Järjestelmän jalkauttamiseksi tulevaisuudessa tulokset osoittivat, että järjestelmän voi päivittää uuteen versioon, joka on toiminnaltaan vanhaa tällä hetkellä käytössä olevaa parempi. Lisäksi uudet laatustandardit ovat mahdollista päivittää järjestelmään tämän kevään aikana. Tulosten jälkeen pohditaan muita kehitysideoita järjestelmän parantamiseksi.</p> <p>Tutkimus antaa kattavan kokonaiskuvan toimintajärjestelmän nykytilasta toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi järjestelmän käyttöön liittyvät kehityskkeinot ja haasteet tulevat tutkimuksessa esille.</p>		
Asiasanat		
laadunhallinta, toimintajärjestelmä, haastattelu, kyselylomake		

Author (authors)	Degree	Time
Ville Siiravuo	Bachelor of Engineering	March 2018
Thesis title		33 pages
Developing and integrating management system into company's operations		2 pages of appendices
Commissioned by		
VP-Kuljetus Oy		
Supervisor		
Juhani Heikkinen		
Abstract		
<p>The principal of the thesis is a transportation company from Southeast Finland called VP-Kuljetus Oy. The subject of the thesis was to examine methods of developing and integrating management system called PKY-LAATU -toimintajärjestelmä, which is already in use. The aim of the thesis was to find out management system's present condition, challenges and ways of development</p>		
<p>The theory of the thesis includes what management system and quality management mean. The theory also examines software, which is to be used as a platform. In addition, the theory part discusses change management and introducing new modes of operations as part of the company. The purpose of the theory is to help the reader to understand what the meaning of the management system is and how to motivate employees when the company is going through changes. The presentation of the principal is in the end of the theoretical part. After that the research methods are presented. The researcher used an email survey that was sent to the supplier of the management system and a questionnaire that was sent to the users of the principal's management system. In addition, an interview with the main user and office worker was carried out.</p>		
<p>The results of the interview and surveys tell about management system's present condition, challenges and the ways of developing it. The collected results are telling that system's present condition in the company is not as good as wanted. The system's users think that it is difficult to use. The results tell that the hardest thing is to understand the headlines in the system. Training is also needed to integrate the system. The training must include basics of the system. The results show that the system can be updated to the new version that is better than the present one, in order to improve the system integration in the future. In addition, this spring it is possible to update the quality standards of the system. After the results are presented, other development ideas are considered.</p>		
<p>The research gives a comprehensive overall picture of the present condition of the management system used by the principal. In addition, challenges and the ways of system development are presented in the research.</p>		
Keywords		
quality management, management system, interview, inquiry form		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITYKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ.....	6
3	TIETOJÄRJESTELMÄT JOHTAMISEN APUNA	6
4	LAADUNHALLINTA.....	7
4.1	Laatu logistiikassa	8
4.2	Laatustandardit.....	9
5	MUUTOSJOHTAMINEN.....	10
6	TOIMINTAJÄRJESTELMÄT.....	13
7	VP-KULJETUS OY.....	15
8	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	15
8.1	Laadullinen lähestymistapa	15
8.2	Määrällinen lähestymistapa	17
9	TUTKIMUSTULOKSET	18
9.1	Pääkäyttäjän ja toimistotyöntekijän haastattelu	18
9.2	Järjestelmän toimittajan kysely	20
9.3	Järjestelmän käyttäjäkysely	21
10	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	24
11	OMIA KEHITYSIDEOITA.....	26
12	POHDINTA.....	28
	LÄHTEET.....	31

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Kyselypohja

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii VP-Kuljetus Oy. Yritys on kaakkoissuomalainen kuljetusliike, joka tarjoaa kuljetus- ja terminaalipalveluja. Opinnäytetyöni aiheena on tutkia keinoja parantaa ja jalkauttaa jo käytössä olevaa toimintajärjestelmää. Aiheeseen päädyttiin, koska yritys näkee toimintajärjestelmässään olevan vielä kehitettävää ja potentiaalia hyödyntää sitä enemmän. Aihe on todella ajankohtainen, koska yrityksiä on tärkeää kehittää toimintaansa alati kehittyvällä logistiikan alalla. Laatu on kaikille yrityksille tärkeää, koska edellytyksenä on se, että tuotteet ja palvelut ovat asiakkaiden vaatimusten mukaisia. Toimintajärjestelmällä varmistetaan, että toiminnan laatu pysyy tasaisen korkealaatuisena. Lisäksi se luo järjestelmällisyyttä valvontaan ja toiminnan ohjaukseen. (Lecklin 2006, 29.)

Toimeksiantajayritys käyttää toimintajärjestelmää nimeltään PKY-LAATU, joka on laadunhallinnan ohjelmisto. Ohjelman kehittäminen on nyt ajankohtaista, koska se on ollut käytössä jo viisi vuotta, eikä järjestelmää ole onnistuttu jalkauttamaan kokonaan. Lisäksi mobiililaitteiden yleistyminen mahdollistaa sen käyttämisen myös kuljetustehtävillä. Ohjelmisto koostuu yhdessä sovitusta toimintatavoista. Järjestelmä siis sisältää lomakkeet, dokumentit, mallit, prosessit ja ohjeet, joiden avulla uudetkin työntekijät näkevät asiat, joista yrityksen laatu koostuu.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää ohjelmiston nykytilaa ja samalla etsiä keinoja jalkauttaa sitä. Kuljettajat eivät ole aikaisemmin käyttäneet järjestelmää, joten selvitän, onko myös koulutus- ja perehdytystarvetta. Opinnäytetyössäni selvitän tietojärjestelmän nykytilan, haasteita ja keinoja, joilla kehittää järjestelmää paremmaksi. Lisäksi käsittelen tietojärjestelmän sisällön kasvatamista perustuen erilaisiin kehitysideoihin. Työssäni käsittelen tietojärjestelmän teknisiä ja toiminnallisia mahdollisuuksia liittää järjestelmä muihin tietojärjestelmiin.

Toimintajärjestelmien kehittämistä koskevia opinnäytetöitä on tehty paljon. Suuri osa tutkimuksista keskittyy tutkimaan, miten itse toimintajärjestelmä koetaan osana yritystä. Lisäksi löytyy vastaavia opinnäytetöitä, joissa keskitytään

parantamaan jotakin tiettyä osa-aluetta toimintajärjestelmässä, esimerkiksi dokumentointia.

Opinnäytetyöni teoriaosuus muodostuu toimintajärjestelmien ja laadunhallinnan kirjallisuudesta peräisin olevasta tiedosta. Lisäksi käytän hyödyksi internetistä löytyvää tietoa. Teoriaosuudessa käsittelen toimintajärjestelmien yleispiirteitä tarkastellen niitä myös kuljetusalan näkökulmasta. Lisäksi tuon esille erilaisia keinoja viedä uusia toimintatapoja läpi henkilöstölle.

2 YRITYKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Yrityksen johtamisen apuna pitää olla järjestelmä, joka sisältää säännölliset johtamistoimenpiteet sisältöineen, lisäksi niiden työkalut ja aikataulut (Viitala & Jylhä 2014, 267). Tällaista järjestelmää kutsutaan yrityksen johtamisjärjestelmäksi.

Yrityksen johtamisjärjestelmää tarvitaan organisaation ohjaukseen, opastamiseen ja neuvomiseen, eli johtamiseen. Johtamisessa tärkeää on tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen ottamalla samalla sidosryhmät huomioon. Johtamisjärjestelmän tarkoituksena on olla johdonmukainen, suunnitelmallinen ja systemaattinen, jolloin sen avulla on selkeää johtaa organisaatiota. (Lecklin & Laine 2009, 115.)

Johtamisjärjestelmään kuuluu toimintoja, jotka toistuvat säännöllisesti. Yrityksissä käytetään usein niin sanottuja johtamiskalentereita, jotka näyttävät mitä toimintoja tehdään tietyssä vaiheessa vuotta. Johtamisjärjestelmään kuuluvat esimerkiksi yrityksen strategiaprosessi, vastuun määrittely, tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja palaverikäytännöt. Muita pääkohtia järjestelmässä ovat viestintäjärjestelmä, palkitsemisjärjestelmä, kehityskeskustelujärjestelmä, talouden seurannan ja suunnittelun järjestelmä ja johdon tietojärjestelmät. Tietojärjestelmien avulla pystytään hallitsemaan laajoja tietovirtoja. (Viitala & Jylhä 2014, 267–268.)

3 TIETOJÄRJESTELMÄT JOHTAMISEN APUNA

Tietojärjestelmillä on keskeinen merkitys, kun kyseessä on iso yritys. Yritykset tarvitsevat tietojärjestelmiä hallitakseen tietovirtoja toimittajien, alihankkijoiden,

asiakkaiden ja yrityksen eri osien kanssa. Tietotekniikka on keskeinen väline johtamisen apuna. Yrityksen eri toimintoihin on suunniteltu erilaisia järjestelmiä. Yleisin tietojärjestelmä yrityksissä on toiminnanohjausjärjestelmä, johon voi integroida yrityksen kaikki toiminnot. Esimerkiksi taloushallinto, myynti, laadunohjaus, jakelu ja hankinta ovat mahdollista integroida samaan järjestelmään. (Viitala & Jylhä 2014, 274–275.)

Nykyaikana puhutaan sähköisestä liiketoiminnasta, joka tarkoittaa muutakin kuin tietojen keräämistä, käsittelyä ja säilyttämistä. Se sisältää kaikki toiminnan osa-alueet, joita uusi tietotekniikka ja tietoverkot mahdollistavat käyttämään hyödyksi yrityksen toiminnan apuna. Sähköinen liiketoiminta on jaettava kahteen osaan, ulkoisiin ja sisäisiin osiin. Ulkoisiin osiin keskittyvillä järjestelmillä voidaan tehostaa sidosryhmien ja yritysten välistä tiedonsiirtoa. Yritykset hyödyntävät erilaisia internetpohjaisia tietojärjestelmiä erilaisilla ratkaisuilla, internetissä tieto liikkuu reaaliaikaisesti. Ulkoisia osia ovat esimerkiksi toimitusketjunhallinta, asiakkuuksien hallinta ja sähköinen kaupankäynti, esimerkiksi verkkokauppa. (Viitala & Jylhä 2014, 274–276.)

Yrityksen sisäisiin osiin keskittyvällä tietojärjestelmällä keskitytään joka päiväisen toiminnan johtamiseen ja hallintoihin. Sisäisiin osiin keskittyvät toiminnot ovat usein keskitetty toiminnanohjausjärjestelmään. Sisäiset toiminnot eritellään niin sanottuihin moduuleihin, jotka jakavat toiminnot eri osa-alueisiin. Esimerkiksi varastotoiminnot voi olla oma moduulinsa. Moduulit mahdollistavat tietyn osa-alueen kehittämisen tarpeiden mukaan. Kehitysprosessi on helpommin hallittavissa, kun sisäiset toiminnot ovat eritelty. Käytössä on kuitenkin erinäisiä tietojärjestelmiä, joita ei ole integroitu toimimaan keskenään. Esimerkiksi yrityksen laadunhallinta voi olla oma tietojärjestelmänsä. (Viitala & Jylhä 2014, 275.)

4 LAADUNHALLINTA

Termi laatu tarkoittaa tuotteen tai palvelun piirteitä tai ominaisuuksia, joita asiakkaalla tulee mieleen muun muassa palvelua käytettäessä. Niitä ovat esimerkiksi odotukset, vaatimukset ja tottumukset. Hyvä laatu tarkoittaa asiakkaan tarpeiden toteutumista. (Pesonen 2007, 36.)

Laatu tarkoittaa käytännössä asiakkaiden tämänhetkisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä (Mauch 2010, 2). Laadun voi määritellä monella tavalla, mutta päämääränä on, että toiminnot tai tuotteet tehdään ensimmäisellä kerralla oikein. Laatuun pitää kiinnittää huomiota ennakoivasti laatuongelmien syntymisen ehkäisemiseksi. Laatuongelmia ovat esimerkiksi virheelliset tuotteet, puutteelliset toimitukset tai päällekkäiset ja turhat työt. Huono laatu voi pahimmillaan johtaa organisaation maineen menettämiseen. Organisaatiot käyttävät toiminnassaan laatujohtamisen toimintamallia. Toimintamallin avulla on mahdollista saada organisaatio korostamaan laatua ja sitoutumaan siihen. Laatu pyritään saamaan toimintaprosessien sisälle, eli toiminnasta pyritään poistamaan epäkohtia ja virheitä. (Ritvanen 2011, 148–150.)

Laadunhallintaa hoidetaan yrityksissä laadunhallintajärjestelmän avulla ja siitä käytetään myös termejä laadukas johtamisjärjestelmä ja toimintajärjestelmä. Nämä kaikki termit tarkoittavat järjestelmää, jonka avulla pidetään yrityksen toiminnan laatu tasaisen hyvälaatuisena. Laadunhallintajärjestelmä ei itsessään tarkoita tietokoneella käytettävää tietojärjestelmää, josta usein käytetään termiä toimintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä löytyy kaikista organisaatioista. Tavanomaisempia asioita laadunhallintajärjestelmissä ovat vastuut ja valtuudet, toiminnan kuvaukset, seurannan ja tarkastamisen kuvaukset, lisäksi parantamisen menettelyt. Yritys voi itse päättää, millainen laadunhallintajärjestelmä on. (Pesonen 2007, 50–53.)

4.1 Laatu logistiikassa

Logistiikkayrityksissä on tärkeää kiinnittää huomiota laatuun, koska yritykset ovat tärkeässä osassa toimitusketjua. Laatua voidaan mitata erilaisilla mittareilla, sillä pelkkä tieto laatujohtamisjärjestelmän olemassaolosta ei riitä kaikille yrityksille. Laatua voidaan mitata toimitusaikojen täsmällisyyttä ja varmuutta arvioimalla. Lisäksi saatujen ja lähetettyjen reklamaatioiden seuraaminen ja niiden syiden selvittäminen. Muita hyviä keinoja mitata laatua ovat paluulogistiikan kustannuksien seuranta ja ennakoititarkkuus, eli asiakkaan tarpeet ja tuotteiden saatavuus. (Ritvanen 2011,149.)

Laatua korostava logistiikkayritys sitoutuu laatutyöhön. Tärkeää on olla ennakoinva ja vastuullinen, sekä myös luottaa ja arvostaa henkilöstöä ja panostaa

kehitykseen. Asiakaslähtöisyyteen sitoutuminen mahdollistaa hyvän imagon yritykselle. Verkostoitumishaluinen yritys luo hyvän kuvan toiminnastaan. (Ritvanen 2011,154.)

Yrityksille aiheutuu niin sanottuja laatukustannuksia. Liikevaihdosta noin kuusi prosenttia aiheutuu tiedossa olevista laatukustannuksista. Todellisuudessa laatukustannuksia voi olla jopa 20–25 % liikevaihdosta. Kustannuksia ei aina tiedosteta. Tämä johtuu siitä, että huomioimatta jäävät useasti turhat varastot, jälkitoimituskustannukset, laskutusvirheet ja hinnoitteluvirheet. Yrityksillä on erilaisia arviointiperusteita, minkä takia kustannuksissa voi olla saman alan toimijoilla isojakin eroja. (Ritvanen 2011, 154–155.)

4.2 Laatustandardit

Standardi tarkoittaa jonkun organisaation määritelmää, miten jokin asia tulee tehdä (Mikä on standardi?). Laatustandardeilla pyritään toiminnan suunnittelun ja toteuttamiseen huolellisesti. Ne ovat kehitetty varmistamaan laatua. Toiminta kirjataan toimintaohjeiksi ja yksityiskohtaisiksi säännöiksi. Asiantuntijat tai työntekijät tekevät laatustandardeja. Standardeja kehittää ja soveltaa maailmanlaajuisesti ISO standardisoimisjärjestö. Järjestö on luonut ISO 9000 -laatujohtamistandardin, joka tarkoittaa kansainvälistä laatustandardisarjaa. Se sisältää laadunvalvontaa ja laatujohtamista koskevia standardeja. Standardit ovat toimintamalleja ja ne soveltuvat kaikkien organisaatioiden käyttöön riippumatta yrityksen koosta ja muista toimintatavoista (Lecklin & Laine 2009, 246). Monet toimintajärjestelmäohjelmistot mahdollistavat ISO-standardien vaatimuksien täyttämisen. (Sarala & Sarala 2010, 111.)

Laatustandardi ISO 9001:2015 on uudistettu versio standardi ISO 9001:stä, joka käsittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia. Se on vahvistettu eurooppalaiseksi standardiksi. Se kattaa myös standardin ISO 9000, joka käsittelee laadunhallintajärjestelmien sanastoa ja perusteita. (ISO 9001:2015.)

Uudistettu versio korostaa esimerkiksi johtajuutta, eli yrityksen johdon pitää osallistua ja sitoutua laatujohtamiseen ja oltava siinä näkyvästi mukana. Standardin perustana ovat riskilähtöisyys ja prosessilähtöisyys, ja näitä on standardissa selkeytetty. Standardissa on uudistettu laadunhallinnan periaatteet, jotka

ovat koko standardisarjan perusta. Tärkeä asia standardissa on organisaation toimintaympäristö. Standardi painottaa laadunhallintajärjestelmän käytön ja suunnittelun yhteyttä toimintaan ja toimintaympäristöön, jotka ovat organisaatiossa tärkeässä roolissa kokonaisvaltaisesti. (ISO 9001:2015.)

Uudistettu standardi mahdollistaa ISO:n kaikkien hallintajärjestelmien yhteisen viitekehyksen noudattamisen. Eli se noudattaa yhteistä rakennetta, määritelmiä ja termejä kuin muut johtamisen standardit. Sellainen on esimerkiksi ympäristöjärjestelmästandardi ISO 14001:2015. Yhtenäisyys helpottaa standardien käyttöä rinnakkain, jolloin vaatimukset saadaan lisättyä helpommin organisaation johtamisjärjestelmään. (ISO 9001:2015.)

Ympäristöjärjestelmästandardi ISO 14001:2015 on uusi versio standardista ISO 14001. Standardi vastaa käyttäjien tarpeisiin, niitä ovat ympäristöhaasteet ja yhteiskunnan odotukset. (ISO 14001:2015.)

Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen standardi on OHSAS 18001. Organisaatio voi TTT-järjestelmän avulla parantaa siihen liittyviä riskejä ja parantaa toimintaansa. Se tarkoittaa työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmää. Standardin avulla on mahdollista saada työsuojelu jokapäiväiseksi organisaation toiminnassa. Standardilla on vakiintunut asema, eli se on yleinen ohjeistus TTT-järjestelmissä. (OHSAS 18001 Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen.)

5 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutoksen johtaminen on esimiestyössä tärkeä osa-alue. Jokaisen yrityksen pitää osata johtaa muutoksia, koska muutokset organisaatiossa ja erilaisten prosessien tehostaminen ovat nykyaikana arkipäivää yrityselämässä. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kilpailevat yritykset kehittävät toimintaansa jatkuvasti. Muutoshankkeiden johtaminen on haastavaa, jonka takia asiaa kannattaa lähestyä sen tarjoavien mahdollisuuksien kannalta, eikä ajatella hanketta kielteisesti. (Salminen 2014, 303–304.)

Muutokset organisaatiossa ovat yleensä johdon käynnistämiä muutoksia. Johto ei yleensä pysty ohjaamaan muutoksen kulkua täysin kokonaisvaltaisesti, sen takia johdon on tärkeää pyrkiä vastaamaan muutoksen käynnistämällä erilaisia toimenpiteitä. Erilaiset toimenpiteet saavat aikaan reaktioita muissa sidosryhmissä. (Juuti 2013, 179–180.)

Muutoksia tehtäessä ilmenee usein muutosvastarintaa, joka tarkoittaa muutoksien kritisointia ja vastustamista. Muutosvastarintaan voi vaikuttaa avoimella keskustelulla, jossa käsitellään muutoksen kaikki puolet. Muutoksille pitää osata antaa aikaa. Lisäksi innostamalla, motivoimalla ja aktiivisella johtamisella muutosvastarinta on voitettavissa. Tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta on keskustella muutoksesta rehellisesti ja avoimesti. Alkuvaiheen onnistumiset ovat muutoksen kannalta tärkeitä, päivittäiset tavoitteet kannattaa pitää selkeinä ja konkreettisina myös keskellä muutosta. (Salminen 2014, 319.)

Uusia toimintatapoja saadaan helpoiten vietyä läpi henkilöstölle motivoimalla sitä. Motivointia tehdään monilla erilaisilla keinoilla. Itse työsopimus jo itsessään motivoi, koska siinä on tarkalleen määritetty tehtävät, joita työssä suoritetaan. Työympäristön muutos kuitenkin aiheuttaa tehtävien ja toimintojen muuttumista. (Lecklin & Laine 2009, 183.)

Motivaatio on yksi keskeisimmistä asioista työelämässä. Motivoitunut fyysisen työn tekijä on kaksi kertaa nopeampi kuin työntekijä, jolla motivaatio ei ole kovin korkealla. Motivaatio vaihtelee työpäivien ja työviikkojen aikana kaikilla työntekijöillä, joten sitä ei pidä pitää itsestäänselvyytenä. Esimiesten tehtävä on ymmärtää, että motivaation taso vaihtelee. Esimiehet voivat aktiivisen toiminnan avulla nostaa työntekijöiden suoritustasoa. Palkintona on parempi tulos ja tyytyväisemmät työntekijät. (Salminen 2014, 326–327.)

Työntekijöiden motivointia johdon puolesta voidaan kutsua motivointiprosessiksi, johon kuuluu viisi eri vaihetta. Motivointiprosessissa ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää tehtävästä tiedottaminen, eli tavoitteiden määrittäminen. Mitä tehdään ja minkä takia? Julkisen tiedottamisen avulla esimerkiksi vastuista henkilöstölle saadaan motivoitua työntekijät tehtävään. Toisena vaiheena on tehtävän selkeä suunnittelu ja hyväksyttäminen. Se saa työntekijät

sitoutumaan tehtävien toteuttamiseen. Kolmas vaihe on tehtävän toteutus, johon onnistuessaan kuuluu säännöllinen raportointi. Lisäksi aikataulun puitteissa eteneminen, määriteltyjen tulosten saavuttaminen ja resurssien varmistaminen. Neljäntenä vaiheena voi ajatella toteutuksen seuranta. Seuranta ja johdon tuki motivoivat henkilöstöä, jolloin sovitut asiat tulee tehtyä hyvin. Hyviä keinoja ovat esimerkiksi etenemisen seuraamisen kontrollointi reaaliaikaisesti. Lisäksi raportointi, kun poikkeamia havaitaan. Myös toimenpiteiden ja tulosten vertaaminen tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Viimeisenä vaiheena käydään läpi asiat, joissa ollaan onnistuttu ja epäonnistuttu. Näiden pohjalta pystytään jatkossakin motivoimaan henkilöstöä yritykselle sopivalla tavalla. (Lecklin & Laine 2009, 184.)

Henkilöstöä voi sitouttaa muutokseen myös ottamalla työntekijät mukaan uusien menettelytapojen suunnitteluun. Tällainen toimintatapa mahdollistaa projektin onnistumisen. Selkeiden päämäärien ilmoittaminen, helpottaa uusien asioiden hyväksymistä. Kun otetaan uusia toimintatapoja käyttöön, työntekijöitä pitää valmentaa, palkita, kannustaa ja valvoa, näillä keinoilla pystytään motivoimaan henkilöstöä. (Viitala & Jylhä 2014, 255.)

Työmotivaatiota voi lisätä antamalla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöön. Työntekijöitä pitää kuunnella, jotta he kokevat tulevansa kuulluksi. Työn antamat mahdollisuudet kehittyä tukevat motivointia. Lisäksi palaute ja huomio lisäävät työmotivaatiota. (Salminen 2014, 328.)

Esimiehen paras tapa motivoida on hoitaa omat työnsä hyvin. Hyviä esimiehen keinoja motivoida henkilöstöä on:

- kiittää henkilöstöä hyvistä suorituksista
- palautteen antaminen
- antaa ohjeita, kun niitä pyydetään
- kokouksien tehokas johtaminen
- tiimien hyvä suunnittelu, tiimiroolien huomioiminen
- tehtävien tehokas delegointi
- aktiivinen kuunteleminen
- tehokas päätöksenteko ja niiden vaikutuksien seuranta, jotta voi oppia uusia asioita.

(Salminen 2014, 328.)

6 TOIMINTAJÄRJESTELMÄT

Toimintajärjestelmä on laadunhallinnan ja johtamisjärjestelmän alustaksi tarkoitettu ohjelmisto. Järjestelmä on niin sanottu johdon työkalu, joka velvoittaa tekemään asiat sovitulla tavalla, lisäksi se on myös väline oppimiseen, koska sen kehitys täsmentää laatuun liittyviä ajatusmalleja (Viitala & Jylhä 2014, 290–291).

Toimintajärjestelmät sisältävät koosteet yhdessä sovituihin toimintatavoista, niiden tarkoituksena on yhtenäistää organisaation toimintaa. Yhtenäistäminen luo resursseja työn tuottavuuteen. Sähköinen toimintajärjestelmä keventää organisaation toiminnan kehittämistä. Toimintajärjestelmien sisältöön kuuluvat kaikki mittaamiseen, toiminnan prosesseihin organisaation periaatteisiin liittyvät kuvaukset, joilla toimintaa voidaan kehittää. Toimintajärjestelmät ovat sertifioitavissa ja ne voidaan rakentaa erilaisten mallien mukaisesti. (Toimintajärjestelmät.)

PKY-LAATU on toimintajärjestelmä, joka on kehitetty yrityksille ja organisaatioille. Toimeksiantajayritys käyttää tätä järjestelmää toimintansa apuna. Se toimii internetselaimessa johtamisjärjestelmän ja laadunhallinnan alustana. Ohjelmistoon voi dokumentoida erilaisia standardeja. Ohjelmisto täyttää seuraavien standardien vaatimukset: ympäristöstandardi ISO 14001:2015, laatustandardi ISO 9001:2015 ja työterveys- ja turvallisuusstandardi OHSAS 18001:2007 vaatimukset. (PKY-LAATU -Toimintajärjestelmä.)

Ohjelmisto toimii internetselaimella kaikkialla, missä internet toimii. Ohjelmiston päätoimintaperiaate on, että sillä on helppo ylläpitää ja rakentaa laatuja järjestelmää. Toimintajärjestelmällä pystyy hallinnoimaan dokumentteja, sekä arkistomaan ja käsittelemään laatu- ja turvallisuusasioita. Yrityksellä on aina määrätty ohjelmiston pääkäyttäjä, joka pystyy luomaan käyttäjätunnuksia. Tunnuksia pääkäyttäjä pystyy luomaan haluamansa määrän ja niitä voi jakaa henkilöstölle toimittajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Lisäksi pääkäyttäjä näkee millä tavoilla työntekijät käyttävät ohjelmaa. (PKY-LAATU -Toimintajärjestelmä.)

Ohjelman avulla uudet ja vanhat työntekijät löytävät tarvitsemiaan tietoja yhdestä paikasta, eli ohjelmaan on mahdollista laittaa yrityksen kaikki tärkeät tiedot. Sitä voi käyttää apuna esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämiseen. Ohjelman yksi tehtävistä on parantaa yrityksen sisäistä viestintää. Sen avulla voi myös hallinnoida reklamaatioita ja asiakaspalautteita. Hyvin rakennettuna ohjelma näyttää yrityksen laadun tason ohjelman käyttäjille. Alla olevassa kuvassa näkyy, miten järjestelmän sisältö muodostuu. (PKY-LAATU -Toimintajärjestelmä.)



Kuva 1. Näkymä PKY-LAATU-toimintajärjestelmän sisällöstä

Toimeksiantajayrityksellä on myös käytössä PKY-LAATU -EMISTRA, joka on mittaus ja seurantajärjestelmä energia ja ympäristöasioiden seurantaan, sen avulla voi seurata ajoneuvojen päästöjä ja polttoaineen kulutusta (PKY-LAATU -Emistra - energia- ja ympäristöasioiden seurantajärjestelmä).

7 VP-KULJETUS OY

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii VP-Kuljetus Oy. Kuljetusliike on yksityinen ja toimii Kaakkois-Suomessa. Yritys tuottaa terminaali- ja kuljetuspalveluita erilaisille asiakasryhmille. Kuljetusmuotoina yritys käyttää kontti-, termo-, kappaletavarakuljetuksia, sekä lisäksi tuotekuljetuksia teollisuuteen. (Vp-Kuljetus Oy.)

Kuljetuksien yhteydet muodostuvat Kaakkois-Suomen ja Helsingin alueen välille. Terminaalit, jotka sijaitsevat Kouvolassa ja Imatralla, ovat erikoistuneet elintarvikkeiden myymäläjakeluun ja käsittelyyn. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 8,6 miljoonaa euroa (Kauppalehti). Yritys työllistää noin 90 henkilöä. (Vp-Kuljetus Oy.)

Yrityksen linjana on tuottaa laadukasta logistiikkaa. Logistiikka on pääosin pakaste- ja elintarvikekuljetusten hoitamista. Suurimmat asiakkaat ovat elintarvikkeita tuottavat yritykset ja päivittäistavara-kaupat. Yrityksen tärkeimpiä arvoja ovat tehokkuus, asiakaslähtöisyys, henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, määräysten- ja lakien noudattaminen, sekä yksityisyrittäjyys. Yrityksen visio on olla toiminnaltaan kattavin ja luotettavin terminaali- ja kuljetuspalvelujen tuottaja Kaakkois-Suomessa. (Linjana laadukas logistiikka.)

8 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tuon tutkimuksen teoriaosuudessa esille, minkälaisia toimintajärjestelmiä kuljetusalalla yleensä käytetään. Lisäksi käsittelen tutkimuksessani toimintajärjestelmien yleispiirteitä. Itse tutkimus tapahtuu analysoimalla kyselyistä ja haastattelusta saatuja tietoja peilaten niitä tutkimukseen liittyvään teoriaan. Tutkimusosassa kerron tutkimustuloksia ja tuon esille haastattelusta ja kyselyistä saatua materiaalia, jonka avulla saan tutkimusongelmiini vastauksia.

8.1 Laadullinen lähestymistapa

Käytän laadullista lähestymistapaa opinnäytetyössäni. Sen tarkoituksena on saada ihmisen omia kuvauksia tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan aina merkityksiä. Opinnäytetyössäni tutkin kokemuksiin liittyviä

merkityksiä, jotka ovat aina omakohtaisia. Laadullisissa tutkimuksissa tutkimusmateriaali kerätään ihmisen tuottamasta materiaalista, jota on helpoin kerätä ihmisten puheesta. Työssäni käytän siis tutkimusmenetelmänä haastattelua, jonka äänitän ääninauhurilla. (Vilkka 2005, 97–101.)

Tutkimushaastattelun muodoksi sopii lomakehaastattelu, eli strukturoitu haastattelu. Haastattelun ominaispiirteitä ovat ennalta suunnitellut kysymykset, joiden esittämismuodon ja järjestyksen voi itse päättää. Lomakehaastattelu sopii opinnäytetyöhöni hyvin, koska tutkin opinnäytetyössäni yhtä tiettyä toimintajärjestelmää. Mielipiteet, näkemykset ja kokemukset koskettavat siis järjestelmään liittyviä asioita. (Vilkka 2005, 100–101.)

Haastattelun toimeksiantajan yrityksen PKY-LAATU -toimintajärjestelmän pääkäyttäjää. Haastattelussa selvitän järjestelmän nykytilaa, haasteita ja kehityskohteita. Lisäksi on tärkeää saada tutkimukseeni näkemyksiä henkilöltä, joka on paljon järjestelmän kanssa tekemisissä. Haastattelussa selvitän, miksi toimintajärjestelmän jalkauttamisessa ei olla onnistuttu halutulla tavalla ja miten järjestelmää voitaisiin jalkauttaa paremmin jatkossa. Kysyn myös mahdollisista teknisistä ja toiminnallisista liitoksista järjestelmään, joilla sitä voitaisiin hyödyntää enemmän. Haastattelussa selvitän pääkäyttäjän näkökulmaa siitä, millaisena työntekijät kokevat järjestelmän. Lisäksi kysyn mielipiteitä järjestelmän mobiilikäyttöön liittyen. Haastattelussa selvitän johdon tarpeet järjestelmältä. Pääkäyttäjän haastattelun pohjalta pystyn tekemään kattavan kyselyn järjestelmän käyttäjille.

Tutkimuksessani analysoin äänittämäni haastattelua. Ensimmäinen vaihe haastattelun jälkeen on muuttaa nauhoitettu puhe tekstiksi, eli litteroin aineiston (Vilkka 2005, 115). Tämän jälkeen analysoin aineiston. Analysoidessa otan huomioon tutkimuskysymykset ja tutkimusongelman. Haastattelusta saan tarvittavaa tietoa kyselyn tekemiseksi. Litteroinnin teen sanatarkasti, jotta voin tekstissä käyttää tarvittaessa myös suoria lainauksia, jotka kertovat haastattelun aitoudesta (Kananen 2015, 160). Haastattelun pituudella ei tutkimuksen kannalta ole väliä, kunhan sen laatu on tarpeeksi hyvä, eli kerätty aineisto toimii apuna asian ymmärtämisessä. (Vilkka 2005, 126).

Haastattelun purkamisen apuvälineenä käytän sisällönanalyysiä, koska sen tehtävä on kuvastaa kerätyn aineiston sisältöä sanallisesti. Teoreettinen sisällön analyysi sopii parhaiten opinnäytetyöhöni, koska käsittelen työssäni konkreettisia keinoja parantaa toimintajärjestelmää. Katson, onko teoriassa käsitteitä, jotka sopivat keräämäni aineistoon. Käytän teoriaa apuna aineiston ymmärtämiseen, teoriasta löytyy siis selityksiä aineistoon liittyviin asioihin. Teorian ja haastattelusta saadun aineiston avulla teen johtopäätöksiä. (Kananen 2015, 171–172.)

8.2 Määrällinen lähestymistapa

Käytän myös määrällistä lähestymistapaa opinnäytetyössäni. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä kerätään tutkimusaineistoa, joka muodostuu valmiiden rekisterien ja tilastojen käytöstä, systemaattisesta havainnoinnista tai kyselylomakkeesta (Vilka 2005, 73). Opinnäytetyössäni käytän kyselylomaketta apuna tutkimuksen tekoon, joka on määrällisen tutkimuksen tavallisin tutkimuskeino aineistonkeruuseen. Kyselyn tarkoituksena on kysyä kohderyhmän jokaiselta jäseneltä sama kohdesisältö samalla tavalla, jotta pystyn tekemään selkeitä johtopäätöksiä. Käytän tutkimuksessani internetkyselyä, joka on helppo toimittaa kohderyhmälle. Kyselyssä käytän suljettuja kysymyksiä. Lisäksi laitan avoimen kysymyksen, jolla selvitän kehitysideoita. (Vilka 2005, 73–75).

Kyselyni kohderyhmänä ovat yrityksen työntekijät, jotka ovat toimintajärjestelmän kanssa tekemisissä. Kyselyssä kartoitan järjestelmän haasteet käyttäjille ja kehitysehdotukset järjestelmän parantamiseksi. Kysely on tähän aiheeseen hyvä tutkimustapa, koska sen avulla pystyn vastaamaan työn tavoitteisiin. Yksi tärkeimmistä tavoitteistani on selvittää järjestelmän nykytila, haasteet ja kehittämiskeinot. Kehitysehdotukset pitää ottaa huomioon, koska yhtenä tutkimukseni tavoitteista on etsiä keinoja, joilla kehittää tietojärjestelmän sisältöä. Toimintajärjestelmä tulee uutena asiana kuljettajille, joten kuljettajien toiveet ohjelmalta ovat tärkeitä.

Teen kyselyn myös järjestelmän tarjoajalle, koska on tärkeää selvittää näkökulma, millä tavoilla järjestelmää muualla käytetään. Kysely sisältää avoimia

kysymyksiä, koska kysely on osoitettu vain yhdelle henkilölle. Avoimien kysymysten avulla saan kuitenkin järjestelmän tarjoajan näkemyksiä ohjelmistosta. Toimintajärjestelmä on ollut yrityksessä käytössä jo viisi vuotta, joten selvitän, onko järjestelmään syntynyt uusia ominaisuuksia, joita ei ole hyödynnetty. Kyselyssä selvitän, mikä on toimintajärjestelmien tulevaisuuden näkymä, ja onko järjestelmää mahdollista käyttää sujuvasti myös mobiililaitteilla.

Suunnitelmaani kuului selvittää kuljettajien näkemyksiä toimintajärjestelmästä testiryhmän avulla, mutta toimeksiantajan aika ei riittänyt testiryhmän toteuttamiseksi. Ajatuksenani kuitenkin oli, että yritys valikoisi kolme kuljettajaa, jotka ovat kiinnostuneita uusien järjestelmien hyödyntämisestä ja kokeilevat mielellään uusia asioita. Yrityksen pääkäyttäjä loisi kuljettajille tunnukset PKY-LAATU -toimintajärjestelmään, minkä jälkeen kuljettajat pääsisivät tutustumaan toimintajärjestelmän toimintaan. Kuljettajilla on mahdollisuus käyttää toimipisteissä tietokoneita, joten tutustuminen järjestelmään onnistuisi työpäivän aikana. Tutustuttuaan järjestelmään noin viikon ajan kuljettajat antaisivat palautetta ohjelmistosta joko suullisesti tai kirjallisesti. Tavoitteena olisi selvittää, mitä sisältöä kuljettajat lisäisivät järjestelmään. Kuljettajakohtaista informaatiota järjestelmässä on vielä vähän. Myös muut kehitysehdotukset olisivat toivottuja. Tärkeää olisi myös kuulla, millaisena kuljettajat kokevat toimintajärjestelmän. Esimerkiksi järjestelmän käytettävyyteen liittyvät asiat olisivat tärkeitä selvittää. Testiryhmän avulla selviäisi, minkälaisilla tavoilla järjestelmää kannattaa alkaa jalkauttaa osaksi yrityksen toimintaa.

Testiryhmäosiota ei ole tutkimustulososiossa, koska toimeksiantajayrityksen aika ei yksinkertaisesti riittänyt tällä hetkellä testiryhmän toteuttamiseksi. Testiryhmän toteuttaminen on kuitenkin tulevaisuudessa hyvä keino jalkauttaa järjestelmää.

9 TUTKIMUSTULOKSET

9.1 Pääkäyttäjän ja toimistotyöntekijän haastattelu

Haastattelussa kysyin, minkälaisena pääkäyttäjä näkee PKY-LAATU -toimintajärjestelmän nykytilan yrityksessä. Pääkäyttäjän näkemys on, että nykytila on huono siihen nähden, että toimintajärjestelmää ajateltiin käyttää paljon laajemmin, kun järjestelmä otettiin yrityksessä aikanaan käyttöön. Lisäksi kysyin,

mitä haasteita järjestelmän käyttöön ja sen hyödyntämiseen liittyy. Pääkäyttäjä ei näe suurta ongelmaa toimintajärjestelmän käyttämisestä toimistotyöntekijöiden keskuudessa. Kuljettajien kohdalla ohjelmiston suoranainen hyödyntäminen on hankalaa, koska kuljettajat ovat tien päällä. Kuljettajille on mahdollistettu kuitenkin pääsy tietokoneille jokaisessa toimipisteessä, eli ohjelman käyttäminen kuitenkin onnistuu. Ongelmana hän näkee, että järjestelmä pitää ajaa sisään siten, että jokainen ymmärtää, mistä toimintajärjestelmässä on kysymys. Tärkeää olisi saada jokainen ymmärtämään päätoimintaperiaate, jotta yritys voi saavuttaa järjestelmän avulla hyötyjä.

Haastattelussa kysyin pääkäyttäjältä ja toimistotyöntekijältä, mitä kehitettävää he näkevät toimintajärjestelmässä. Pääkäyttäjä näkee ohjelman aluksi monimutkaisena, eli käyttäjätason saavuttaminen vaatii hieman järjestelmään perehtymistä. Pidemmän käytön jälkeen kaikki tarvittavat ominaisuudet kuitenkin löytyvät. Toimistotyöntekijän mielestä toimintajärjestelmässä valittavat vaihtoehdot eivät ole selkeitä, joten hankalaa on löytää tarvittava toiminto. Pääkäyttäjä näkee, että toimintajärjestelmän ulkoasussa on parannettavaa, jotta se selkeytyisi. Esimerkiksi otsikot eivät aina avaudu, joten niitä voisi selkeyttää.

Kysyin, miksi järjestelmän jalkauttamisessa osaksi yrityksen toimintaa ei olla onnistuttu halutulla tavalla. Pääkäyttäjä näkee, että asian yhtenä syynä on ollut resurssikysymys, aikaa ei ole ollut riittävästi perehtyä toimintajärjestelmän tarjoamiin hyötyihin. Lisäksi yrityksessä esiintyy hieman muutosvastarintaa, koska asiat ovat kuitenkin hoituneet aikaisemminkin. Toimistossa on kuitenkin hyvät mahdollisuudet käyttää järjestelmää, joten suurimpana syynä hän näkee urautumisen vanhoihin tapoihin.

Lisäksi kysyin mielipiteitä hyvistä keinoista jalkauttaa järjestelmää tulevaisuudessa. Pääkäyttäjän näkemys on, että on hyvä edetä askel kerrallaan. Etenkin kuljettajapuolella on aktiivisia ja uusista asioista kiinnostuneita kuljettajia, joilla on kiinnostusta järjestelmää kohtaan, joten sitä kautta jalkauttaminen on mahdollista. Pääkäyttäjä nosti esille, että järjestelmään pitää järjestää koulutusta.

Kysyin, minkälaisena toimintajärjestelmä näyttäytyy yrityksen työntekijöille ja onko se helppokäyttöinen ja kokevatko työntekijät sen tarpeelliseksi. Kumpi-

kaan haastateltava ei näe järjestelmää helppokäyttöisenä. Pääkäyttäjän mukaan yksi syy sille, miksi järjestelmää ei olla nähty tarpeelliseksi toimistossa on, ettei järjestelmää ole pidetty tarpeellisena. Hän kuitenkin näkee, että koulutuksen kautta järjestelmän hyödyntäminen yleistyy. Kysyin tarkemmin vielä minkälainen koulutustilaisuus olisi sopiva. Pääkäyttäjä näkee, että koulutuksen voisi järjestää myös jonkun muun koulutuksen yhteydessä. Tärkeää olisi kuitenkin saada jonkinlainen tietopaketti järjestelmän toiminnasta henkilöstölle, jotta sen käyttö helpottuisi ja jokaisella olisi mahdollisuus käyttää järjestelmää.

Otin haastattelussa esille, mitkä ovat johdon tarpeet järjestelmältä. Pääkäyttäjä toi esille, että asiakkaat ovat kiinnostuneita reklamaatioiden määrästä. Toimintajärjestelmän kautta onnistuu saada reklamaatiot samaan järjestelmään, lisäksi järjestelmän avulla saa tilastotietoa reklamaatioista. Tilanne on tällä hetkellä se, että reklamaatioista saadaan vähän tilastotietoa, mutta sidosryhmillä ei ole käyttäjätunnuksia vielä. Lopuksi kysyin mitä mieltä haastateltavat ovat mobiilikäytöstä ja ovatko he kokeilleet järjestelmän käyttöä mobiililaitteilla. Pääkäyttäjä on kokeillut järjestelmän käyttämistä puhelimella, mutta kokee sen hieman hankakäyttöiseksi, eli ohjelma ei toimi tarpeeksi hyvin mobiililaitteella, mutta näkee sen käyttämisen kuitenkin mahdolliseksi.

Haastattelussa tarkoitukseni oli alustavasti selvittää myös muiden järjestelmien liittämistä osaksi toimintajärjestelmään. Tekemäni kysely järjestelmän toimittajalle toi kuitenkin esille, ettei PKY-LAATU -toimintajärjestelmällä ole rajapintaa muihin järjestelmiin. Tämän takia jätin koko osa-alueen käsittelemättä.

9.2 Järjestelmän toimittajan kysely

Tein järjestelmän toimittajalle sähköpostikyselyn, jossa selvitin järjestelmän toimittajan näkemyksiä PKY-LAATU -toimintajärjestelmästä. Kysely sisälsi avoimia kysymyksiä. Ensimmäinen kysymykseni oli ”Toimintajärjestelmä on ollut käytössä yrityksessä jo viisi vuotta, onko toimintajärjestelmään syntynyt uusia ominaisuuksia, joita yritys voisi toiminnassaan hyödyntää?”. Vastauksessa ilmeni, että toimeksiantajalla on käytössä järjestelmän versio 2, eli

vuonna 2008 julkaistu järjestelmä. Järjestelmä on mahdollista päivittää versioon 3, jossa huomioitu vuonna 2015 muuttuneet standardit ISO 14001 ja ISO 9001, lisäksi toiminnallisuus ja käytettävyyttä on uudessa versiossa parannettu. Vastauksessa sain ohjeet, kuinka uuden version päivittäminen onnistuu. Lisäksi kevään aikana standardeja päivitetään.

Kyselyssä selvitin, miten järjestelmää käytetään muissa kuljetusyrityksissä. Käyttö vaihtelee eri yrityksissä, osa yrityksistä käyttää järjestelmän kaikkia ominaisuuksia, osa yrityksistä käyttää vain standardien vaatimia kuvauksia. Yleisimpänä käyttäjäryhmänä yrityksissä on toimisto. Lisäksi selvitin, että järjestelmän mobiilikäyttö onnistuu. Lisäksi kysyin muiden järjestelmien liittämisestä osaksi toimintajärjestelmää, mutta järjestelmällä ei ole rajapintoja muihin järjestelmiin.

Lopuksi kysyin PKY-LAATU -toimintajärjestelmän tulevaisuuden näkymistä. Selvisi, että järjestelmällä on aktiivikäyttäjiä 400 ja järjestelmiä on käytössä noin 1000. Käyttäjäyrityksistä pääosa toimii logistiikka-alalla. Järjestelmä perustuu jatkossakin johtamisstandardeihin, joista järjestelmän pohja muodostuu. Lisäksi EMISTRAN ylläpidetään jatkossa, joka on toimintajärjestelmän yhteydessä oleva järjestelmä, avulla seurataan kuljetuskaluston päästöjä.

Kuljetusalan yritykset olettavat nykyaikana, että ympäristö- ja laatuasiat ovat kaikilla kumppaniyrityksillä kunnossa. Tämä varmistetaan erilaisilla kriteeristöillä ja järjestelmillä. Vastauksessa ilmeni, että esimerkiksi metsäalan kriteeristö on mahdollista kytkeä osaksi PKY-LAATU -toimintajärjestelmää. Aikomuksena on myös laatia erilaisia suoritealakohtaisia mallijärjestelmiä PKY-LAATU -toimintajärjestelmään. Esimerkiksi niitä voisi hyödyntää ADR-kuljetuksissa. Lisäksi järjestelmää päivitetään jatkuvasti, jotta se vastaa asiakkaiden tarpeiden kehitystä ja standardimuutoksia. Esimerkiksi erilaisia dokumenttimalleja, jotka täyttävät standardivaatimukset luodaan lisää.

9.3 Järjestelmän käyttäjäkysely

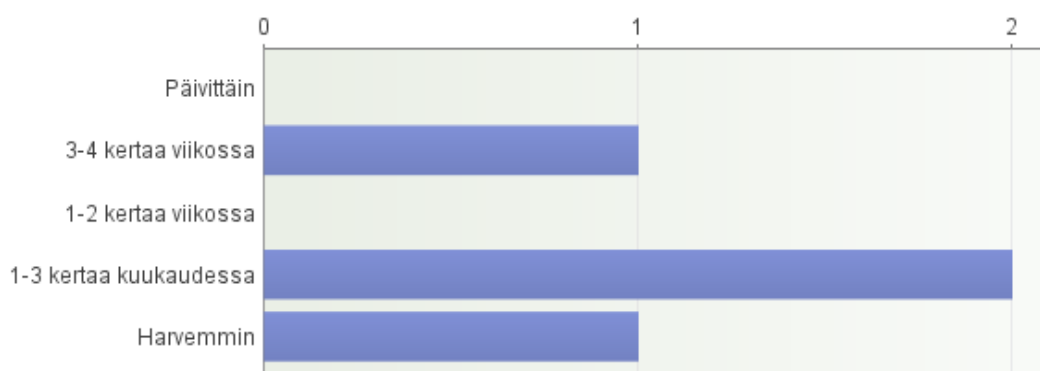
Tein toimeksiantajayrityksen PKY-LAATU -toimintajärjestelmän käyttäjille kyselyn järjestelmän pääkäyttäjän haastattelun pohjalta. Siinä kysyin järjestel-

män käyttämiseen liittyvistä haasteista, lisäksi selvitin kehityskohteita ja koulutustarvetta. Kyselyyn vastasi neljä henkilöä, jotka ovat järjestelmän kanssa eniten tekemisissä tällä hetkellä. Vastaajamäärä oli siihen nähden hyvä, koska järjestelmää käytetään tällä hetkellä vain toimistossa.

Ensimmäiseksi kysyin, kuinka usein käytät järjestelmää, vastaukset jakautuivat kolmeen kohtaan. 25 % vastaajista käyttää järjestelmää 3–4 kertaa viikossa, 50 % 1–3 kertaa kuukaudessa ja 25 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Jaoin kyselyyn vastanneet kolmeen ryhmään käyttökertojen perusteella, ryhmien avulla saan tarkempaa tietoa käyttäjien mielipiteistä järjestelmää kohtaan.

1. Kuinka usein käytät PKY-LAATU -toimintajärjestelmää?

Vastaajien määrä: 4



Kuva 2. Kuinka usein käytät PKY-LAATU -toimintajärjestelmää?

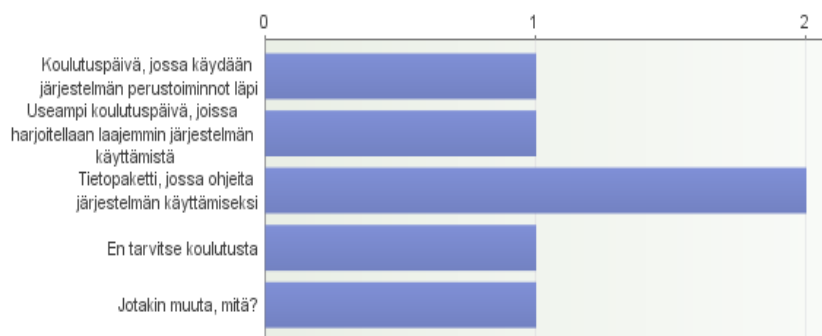
Toisessa kysymyksessä kysyin, onko järjestelmä helppokäyttöinen. Vastaus oli yksimieleinen ja 100 % vastanneista ei pidä järjestelmää helppokäyttöisenä. Lisäksi kysyin viekö halutun toiminnon löytäminen liikaa aikaa. Vastaus tähänkin oli, että 100 % mielestä toiminnon löytäminen vie liikaa aikaa.

Kysyin millaisesta koulutuksesta olisi hyötyä järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa. Vastaukseen sai halutessaan valita useamman kohdan. Lisäksi vaihtoehtona oli myös avoin kysymys, johon sai ehdottaa omaa koulutustapaa. Alla olevassa kuvassa näkyy, miten vastaukset ovat jakaantuneet. Jokainen vaihtoehto sai kannatusta. Avoimessa kysymyksessä ehdotettiin perustoimintojen käymistä läpi pienryhmissä. 50 % vastaajista näkee tarpeelliseksi tietopakettin, jossa on ohjeita järjestelmän käyttämisen avuksi, eli tämä tapa sai

eniten kannatusta. Koulutuspäivä nähdään myös tarpeelliseksi. Vain yksi vastaajista kokee, ettei tarvitse järjestelmän suhteen koulutusta.

4. Minkälaisesta koulutuksesta olisi mielestäsi hyötyä järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa? (valitse yksi tai useampi)

Vastaajien määrä: 4



Kuva 3. Minkälaisesta koulutuksesta olisi mielestäsi hyötyä järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa?

Kysyin, kokevatko järjestelmän käyttäjät, että järjestelmässä on tarpeeksi sisältöä. Vastaukset jakautuivat kahteen, 50 % kokee, että sisältöä on tarpeeksi. Toinen 50 % kokee, että sisältöä ei ole tarpeeksi. Vastaukset jakautuivat niin, että käyttäjät, jotka ovat järjestelmän kanssa tekemisissä 1–3 kertaa kuukaudessa kokevat järjestelmässä olevan tarpeeksi sisältöä. Kysyin myös kokevatko käyttäjät tarpeelliseksi käyttää järjestelmää mobiililaitteilla. Vastaukset toivat ilmi, että 50 % kokee mobiilikäytön tarpeelliseksi, toinen 50 % ei koe sitä tarpeelliseksi. Käytön kokevat tarpeelliseksi järjestelmän kanssa usein tekemisissä olevat käyttäjät.

Kyselyn loppuun laitoin kaksi avointa kysymystä, ensimmäisessä kysymyksessä kysyin mitä haasteita järjestelmän käyttämiseen liittyy. Vastauksia kertyi kattavasti. Niistä ilmeni, että aikaa pitää käyttää paljon asioiden löytämiseksi järjestelmästä. Vastaajista 100 % näkee toimintojen löytämisen hankalaksi. Yksi vastaajista näkee, että järjestelmän ajan tasalla pitäminen siitä vastuussa olevien osalta tuottaa hankaluuksia. Yksi vastaajista näkee, että toimintojen otsikoissa on liikaa tulkinnan varaa, jolloin on vaikeaa valita oikea toiminto. Viimeiseksi kysyin, onko käyttäjillä kehitysideoita järjestelmän parantamiseksi. Yksi vastaajista näkee, että koulutuspäivä pitää ainakin toteuttaa, joka sisältää vähintään puoli päivää asioihin perehtymistä. Loput 75 % vastanneista kokevat, että järjestelmää pitää selkeyttää. Erilaisia ehdotuksia selkeyttämiseksi oli

muun muassa selvittää hankalat sanat muutamalla sanalla, mitä ne tarkoittavat. Järjestelmän yksinkertaistaminen nousi myös esille.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa teen johtopäätöksiä kaikista tutkimustuloksista. Yhtenä tavoitteenani oli selvittää toimintajärjestelmän nykytilaa toimeksiantajayrityksessä. Haastattelu osoitti, että PKY-LAATU -toimintajärjestelmän nykytila on tällä hetkellä huono, eikä sitä käytetä tarpeeksi, tätä tukee myös käyttäjille tekemäni kysely, jossa 100 % kaikista vastaajista kokee järjestelmän vaikea käyttöiseksi ja haluttujen toimintojen löytämisen vaikeaksi. Haastattelussa toimistotyöntekijän esille tuomat asiat liittyen haluttujen toimintojen löytämiseen ja otsikoiden ymmärtämiseen toistuvat myös käyttäjäkyselyssä. Järjestelmän niin sanottu selkeyttäminen kannattaa aloittaa päivittämällä järjestelmä versioon 3. Järjestelmän toimittajalle tehdyn kyselyn mukaan uudessa versiossa toiminnallisuutta ja käytettävyyttä on parannettu. Itse selkeyttäminen kannattaa tulosten perusteella aloittaa käymällä otsikot läpi, ja selvittää, mitkä niistä ovat vaikeimpia ymmärtää, minkä jälkeen muuttaa ne helpommin ymmärrettäviksi.

Yksi tavoitteistani oli etsiä keinoja jalkauttaa toimintajärjestelmää tulevaisuudessa. Haastattelu ja käyttäjäkysely osoittavat, että järjestelmän käyttäjille pitää järjestää koulutusta. Käyttäjäkysely tuo esille, että koulutuspäivä on toivottu, jotta järjestelmän käyttö on jatkossa helpompaa. Haastattelussa pääkäyttäjä näkee myös koulutuspäivän tarpeellisuuden, lisäksi pääkäyttäjän esille nostama tietopaketti sai käyttäjäkyselyssä kannatusta. Pääkäyttäjän mukaan järjestelmää ei olla nähty tarpeellisena, mutta uskoo koulutuksen auttavan tähän asiaan. Tutkimustulosten perusteella koulutuksessa kannattaa käydä perusasioita läpi, joissa selvitetään, mitä otsikoita valitsemalla päästään tekemään tietyt toiminnot. Lisäksi vaikeat otsikot ovat koulutustilaisuuden yhteydessä helposti huomioitavissa. Käyttäjäkyselyssä kävi myös ilmi, että järjestelmän ylläpitäminen ja päivittäminen koetaan myös työlääksi, joten järjestelmän muokkaamista kannattaa tarkastella koulutuksessa, niiden käyttäjien osalta, joille järjestelmän ajan tasalla pitäminen kuuluu. Koulutusta järjestettäessä, pitää muistaa motivointiin liittyviä asioita. Esimerkiksi ottamalla työntekijät mukaan koulutuksen suunnitteluun (Viitala & Jylhä 2014, 255). Työn mahdollisuudet kehittyä tukevat motivointia (Salminen 2014, 328). Eli koulutuksen

tuoma osaaminen todennäköisesti helpottaa työskentelyä ja motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Koulutuspäivä on yksi tutkimukseni keskeisimpiä esille nousseita asioita, jonka avulla järjestelmää pystytään jalkauttaa tulevaisuudessa.

50 % käyttäjäkyselyyn vastanneista on tyytyväinen järjestelmän tämän hetkiseen sisältöön. Kyselyn kehitysehdotukset eivät tuoneet esille sisällön kasvatamiseen liittyviä seikkoja, joita tarkoitukseni oli tutkimuksessa selvittää. Järjestelmän tarjoajalle tekemäni kysely toi kuitenkin esille, että laatustandardeja päivitetään kevään aikana, joten standardien päivittäminen ajan tasalle on kohta ajankohtaista. Standardien pitäminen ajan tasalla on toiminnan laadun kannalta tärkeää, koska standardeilla määritellään, miten asiat tulee tehdä (Lecklin & Laine 2009, 246).

Haastattelu toi ilmi, että järjestelmää ei ole onnistuttu jalkauttamaan aikaisemmin osaksi yrityksen toimintaa, koska yrityksessä on urauduttu vanhoihin tapoihin. Lisäksi yrityksessä esiintyy hieman muutosvastarintaa uusia toimintatapoja kohtaan. Muutoksien toteuttaminen on aikaa vievä prosessi. Järjestelmän jalkauttaminen onnistuu jatkossa paremmin, kun muistetaan innostaa, motivoida ja johtaa aktiivisesti henkilöstöä (Salminen 2014, 319). Näitä keinoja kannattaa käyttää etenkin koulutuspäivän yhteydessä ja järjestelmän kanssa toimittaessa. Uudet asiat omaksutaan paremmin, kun selkeät päämäärät ilmoitetaan (Viitala & Jylhä 2014, 255). Esimerkiksi koulutustilaisuuden yhteydessä tavoitteet on hyvä tuoda esille.

Johdon tarpeet järjestelmältä ovat selkeät, jo olemassa olevat standardit ja niiden ajan tasalla pitäminen ovat järjestelmän perusrunko. Haastattelu toi ilmi, että reklamaatioiden seuranta on myös tärkeää ja niistä saadaan myös tilastotietoa. Pääkäyttäjä toi esille, että sidosryhmät ovat kiinnostuneita reklamaatioiden määrästä, joten käyttäjien tekeminen sidosryhmille on ajankohtainen asia järjestelmää jalkautettaessa. Reklamaatioita ja asiakaspalautteita voi hallinnoida toimintajärjestelmän avulla. Pääkäyttäjä pystyy luomaan tunnuksia myös sidosryhmille, joita ovat muun muassa asiakkaat ja toimittajat (PKY-LAATU -Toimintajärjestelmä).

Järjestelmän mobiilikäytön näki tarpeelliseksi 50 % käyttäjäkyselyyn vastanneista, lisäksi pääkäyttäjä kokee järjestelmän mobiilikäytön tarpeelliseksi, vaikka pitää sitä aluksi haasteellisena. Tuloksista voi päätellä, että järjestelmän mobiilikäyttöä kannattaa kokeilla ja seurata, miten se käytännössä toimii. Mobiilikäyttöä kannattaa harkita, kun kuljettajille tehdään tunnuksia järjestelmään. Järjestelmää on siten mahdollista käyttää myös tienpäällä. Mobiilikäyttöä tukee myös se, että kysely järjestelmän toimittajalle toi ilmi, että mobiilikäyttö on yksi mahdollisuus käyttää järjestelmää.

Selvittämättä tutkimuksessa jäi kuljettajien tarpeet järjestelmältä, joita tarkoitukseni oli selvittää kuljettajista muodostetun testiryhmän avulla. Kehitysehdotukset uudesta sisällöstä jäivät tämän takia tutkimuksessa vähäisiksi. Haastattelussa pääkäyttäjä kuitenkin toi esille, että yrityksessä on aktiivisia uusista asioista kiinnostuneita kuljettajia, joten tulevaisuudessa järjestelmää kannattaa kokeilla jalkauttaa esittelemäni testiryhmän avulla.

11 OMIA KEHITYSIDEOITA

Tutkimustuloksista tulee esille, että järjestelmässä on vielä paljon parannettavaa. Jalkauttamisprosessin aloittaisin päivittämällä järjestelmän uuteen versioon, sillä järjestelmän toimittajan mukaan käytettävyyttä ja toiminnallisuutta on uudessa versiossa parannettu. Päivityksen jälkeen voi tarkastella, mikä on muuttunut, minkä jälkeen on helpompi alkaa muuttamaan järjestelmää. Järjestelmän käyttämiseen liittyvä koulutus ja työohjeet ovat järkeviä tehdä vasta, kun järjestelmän uusi versio on käytössä.

Järjestelmään tutustuessani huomasin, että järjestelmässä olevaa ilmoitustaulosiota ei juuri käytetä. Ilmoitustaululle voisi alkaa päivittämään ajankohtaisia asioita, etenkin järjestelmän siirtyessä laajemmin käyttöön. Esimerkiksi toimintatapojen muuttumisista voisi ilmoittaa ilmoitustaululla. Ilmoitustaulun hyödyntämistä tukee se, että PKY-LAATU -toimintajärjestelmän yksi tärkeimmistä tarkoituksista on parantaa yrityksen sisäistä viestintää (PKY-LAATU -Toimintajärjestelmä). Toimintajärjestelmään voisi luoda kansion, joka on tarkoitettu uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Kansioon voisi koota tärkeimmät tiedot, joita esimerkiksi uuden kuljettajan tarvitsee tietää. Samaa kansioita voisi käyttää yleisesti kuljettajakansiona, josta kuljettaja voi tarkastaa työhön liittyviä

asioita. Kuljettajakansion luomista tukee se, että toimintajärjestelmän tarkoituksena on tuoda esille yhdessä sovitut toimintatavat, kirjatut käytännöt siis yhtenäistävät yrityksen toimintaa (Toimintajärjestelmät). Uusille kuljettajille on siis mahdollista luoda tietynlainen perehdytysrunko, joka on yhtenäinen toimipisteestä riippumatta.

Toimintajärjestelmän eri sidosryhmille voisi lisätä käyttäjätunnuksia ja oikeudet esimerkiksi paikkakohtaisten ohjeiden lisäämiseen. Ohjeita voisi laittaa muun muassa lastausalueen käytäntöihin liittyen. Kuten haastattelussakin tuli ilmi, asiakkaat ovat kiinnostuneita reklamaatioiden määrästä, joten pääsy järjestelmään katsomaan reklamaatitietoja helpottaisi sidosryhmien kanssa toimimista.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että järjestelmä koetaan hankalaksi käyttää, tarvittavien toimintojen löytäminen vie aikaa ja perehdytys koetaan tarpeelliseksi. Tähän näen hyväksi toimintakeinoksi luoda työohjeet, joista selkeästi näkyy mitä otsikkoa pitää painaa, ja mikä toiminto pitää valita, jotta saadaan esimerkiksi jokin lomake auki. Yksinkertaiset ohjeet kirjallisena jokaisella käyttäjällä helpottavat järjestelmän kanssa toimimista, eikä heti tarvitse lähteä etsimään asian osaavaa henkilöä, kun ohjeet löytyvät. Järjestelmän käytön jo osaavia työntekijöitä voisi käyttää apuna työohjeiden luomisessa. Sen takia, että työntekijät sitoutuvat paremmin muutokseen, kun otetaan työntekijät mukaan suunnitteluun (Viitala & Jylhä 2014, 255). Toimintajärjestelmä jalkautuu yrityksen käyttöön paljon paremmin, kun sen käytön lisääminen on koko työyhteisön asia.

Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että toimintajärjestelmän toimintoihin ja kehittämiseen ei ole riittänyt tarpeeksi aikaa. Näen hyvänä keinona palkata työntekijän tai osoittaa entuudestaan työsuhteessa oleva työntekijän työtehtäviksi kehittää ja parantaa järjestelmää. Etenkin käyttöohjeiden luominen ajan kanssa mahdollistaisi järjestelmän jalkautumisen vähitellen osaksi yritystä. Järjestelmän tarjoaja tarjoaa myös koulutusta, jota yritys voisi käyttää hyödyksi.

12 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli todella monipuolinen ja käyttämäni tutkimusmenetelmät mahdollistivat vastauksien löytämisen tutkimuskysymyksiini. Prosessin onnistumisen kannalta oli tärkeää, että heti työn alussa rajasin ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan kanssa tarkasti tavoitteet, joihin keskityin työssäni. Tärkein tutkimustehtäväni oli selvittää, mitkä ovat toimintajärjestelmän nykytila, haasteet ja kehityskohteet. Näihin asioihin löysin työssäni vastauksia. Tein tutkimussuunnitelmaani aikataulun, jota noudatin opinnäytetyötä tehdessäni. Käyttäjäkyselyn olisin voinut toimittaa vastaajille kuitenkin aikaisemmin, koska vastauksien keräämiseen kului useampi viikko aikaa. Kyselyn aikana en voinut edetä tutkimuksessani, mutta vastaukset saatuani sain tehtyä johtopäätökset tekemäni aikataulun mukaisesti.

Aihetta rajatessani oli tärkeää miettiä, mistä työn teoriaosuus koostuu. Käsittelemie mielestäni teoriaosuudessa kattavasti johtamisjärjestelmään ja laadunhallintaan liittyviä asioita. Tärkeää oli lisätä toimintajärjestelmien teorian lisäksi osio muutosjohtamisesta ja uusien toimintatapojen viemisestä läpi henkilöstölle, koska opinnäytetyöaiheeni keskeisimpiä tavoitteita oli saada toimintajärjestelmää enemmän käyttöön yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Lähteinä käytin paljon kirjallaisia lähteitä ja internetistä löytyvää tietoa. Monipuolisten lähteiden perusteella pidän teoriaosuutta luotettavana. Käytin kattavasti uusia ja vanhoja lähteitä. Kirjoja lukiessani huomasin, että johtaminen ja laatu eivät vuosien saatossa paljonkaan muutu, mutta niihin liittyvät teknologia kehittyy.

Asetettujen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta pystyin helposti toteuttamaan haastattelun ja kyselyt. Tutkimusprosessia helpotti, että tein ensimmäisenä kyselyn järjestelmän toimittajalle. Sen pohjalta pystyin toteuttamaan kattavan haastattelun, jossa nousi esille parannettavissa olevia asioita. Haastattelun rajaaminen keskittyi siis tutkimuskysymysten ympärille. Haastattelu toi ilmi nykytilan, haasteet ja kehityskohteita. Haastattelun luotettavuutta lisää se, että äänitin haastattelun ääninauhurilla ja litteroin aineiston sanatarkasti. Toimitin kysymykset etukäteen haastateltaville. Kysymykset olivat selkeitä, eivätkä ne johdatelleet haastateltavia tietynlaisiin vastauksiin. Jos tekisin haastattelun uudelleen, kysyisin vielä tarkemmin järjestelmän kehityskohteista. Perehtyminen erilaisiin haastattelutapoihin oli minusta opettavaista. Valitsemalla

oikean tavan haastattelulla voidaan saavuttaa paljon enemmän. Mielestäni valitsemani tapa oli tähän aiheeseen sopiva.

Kävin puhelinkeskustelun järjestelmän toimittajan kanssa, jossa sovin toimittavani kysymyksiäni sähköpostitse toimintajärjestelmän edustajalle, joka vastaa kysymyksiini kirjallisesti sähköpostiviestillä. Mielestäni tämä oli hyvä lähestymistapa, koska se oli aikatauluni kannalta nopeasti toteuttavissa. Kyselyä voi pitää luotettavana, koska kysymykset eivät johdatelleet tietynlaisiin vastauksiin ja kysymykset olivat määritelty vastaamaan opinnäytetyöni tavoitteita.

Kyselyn pystyin tekemään kattavasti keskittyen tiedossa oleviin ongelmiin ja haastattelussa ilmenneisiin kehitysehdotuksiin. Kyselyn avulla sain mielestäni kattavan kuvan siitä, miten yrityksen työntekijät kokevat järjestelmän. Rajasin kyselyn mielestäni järkevästi keskittymään järjestelmän käyttöön liittyviin ongelmiin ja kehitysmahdollisuuksiin. Kysely oli hyvä valinta yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska se antoi yhtäläiset näkemykset järjestelmän nykytilasta, kuten haastattelukin. Kyselylomaketta voi pitää luotettavana, koska toimitin kyselyn yrityksen työntekijöille toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kautta. Kyselylomakkeen kysymykset olivat selkeitä, eivätkä johdatelleet vastaajia vastaamaan tietyllä tapaa. Luotettavuutta mielestäni lisää se, että kyselyyn vastasivat yrityksen kaikki henkilöt, jotka käyttävät järjestelmää usein. Kysymykset vastasivat mielestäni hyvin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusta lähdin tekemään parhaaksi katsomallani tavalla, eli selvittämällä ensimmäisenä järjestelmän tarjoajan näkemyksiä, minkä jälkeen pystyin suunnittelemaan haastattelun. Mielestäni se oli oikea lähestymistapa tätä aihetta kohtaan, koska hyödynsin kerättyä aineistoa uusia tutkimustapoja käyttäessäni. Tietysti toteuttamalla kattava haastattelu järjestelmän toimittajalle olisi saattanut tuoda vielä lisää kehityskohteita, mutta yritykselle toteutettu haastattelu ja kysely olivat tärkeimmässä osassa opinnäytetyötäni. Tekemäni kysely järjestelmän toimittajalle toi kuitenkin tärkeitä asioita esille. Käyttäjäkyselyn vastaajamäärät olisivat voineet mielestäni olla suuremmat, mutta yrityksessä ei ole järjestelmän aktiivikäyttäjiä kovinkaan montaa. Olisin voinut laajentaa kyselyäni myös kuljettajille, jos testiryhmä olisi toteutunut. Mielestäni tekemäni tutkimus antaa toimeksiantajalle hyvän pohjan, jonka avulla aloittaa toimintajärjestelmän jalkauttaminen. Jalkauttamisprosessin etenemistä voisi selvittää

jatkossa esimerkiksi uuden kyselyn avulla, kun koulutus on pidetty ja uusia käyttäjätunnuksia on luotu lisää. Lisäksi uusilla haastatteluilla voitaisiin saavuttaa lisää tietoa jalkauttamisprosessin etenemisestä ja uusista kehityskohteista.

LÄHTEET

ISO 14001:2015. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen/iso_14001_2015 [viitattu 17.12.2017].

ISO 9001:2015. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015 [viitattu 17.12.2017].

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas - Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Lecklin, O & Laine, R 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Linjana laadukas logistiikka. Saatavissa: <http://vp-kuljetus.fi/info/> [viitattu 15.12.2017].

Mauch, P 2010. Quality Management Theory and Application. CRC Press.

Mikä on standardi? Saatavissa: https://www.sfs.fi/usein_kysyttya#Mikonstandardi [viitattu 17.12.2017].

OHSAS 18001. Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/ohsas_18001_tyoterveys- ja tyoturvallisuusjohtaminen [viitattu 18.1.2018].

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

PKY-LAATU -Emistra - energia- ja ympäristöasioiden seurantajärjestelmä. Saatavissa: <https://www.pkylaatu.fi/kuljetusalan-paastoseurannan-tyokalu> [viitattu 21.2.2018].

PKY-LAATU –Toimintajärjestelmä. Saatavissa: <https://www.pkylaatu.fi/tuotteet> [viitattu 4.12.2017].

Ritvanen, V. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. 1.painos. Helsinki: Kopioniini Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Toimintajärjestelmät. Saatavissa: <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/toimintajarjestelmat> [viitattu 11.12.2017].

Viitala, R & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yrityksen perusta. 6.-7. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VP-Kuljetus Oy. Kauppalehti. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/vpkuljetus+oy/08726375> [viitattu 10.3.2018].

VP-Kuljetus Oy. Saatavissa: <http://vp-kuljetus.fi/> [viitattu 14.12.2017].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Näkymä PKY-LAATU-Toimintajärjestelmän sisällöstä. (PKY-LAATU – Toimintajärjestelmä. Saatavissa: <https://www.pkylaatu.fi/tuotteet> [viitattu 21.2.2018]).

Kuva 2. Kuinka usein käytät PKY-LAATU-toimintajärjestelmää?

Kuva 3. Minkälaisesta koulutuksesta olisi mielestäsi hyötyä järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa?

LIITTEET

Liite 1. Kyselypohja

1. Kuinka usein käytät PKY-LAATU -toimintajärjestelmää? *

- Päivittäin
- 3-4 kertaa viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- 1-3 kertaa kuukaudessa
- Harvemmin

2. Onko järjestelmä helppokäyttöinen? *

- Kyllä
- Ei

3. Viekö haluamasi toiminnon löytäminen liikaa aikaa? *

- Kyllä
- Ei

4. Minkälaisesta koulutuksesta olisi mielestäsi hyötyä järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa? *

- Koulutuspäivä, jossa käydään järjestelmän perustoiminnot läpi
- Useampi koulutuspäivä, joissa harjoitellaan laajemmin järjestelmän käyttämistä
- Tietopaketti, jossa ohjeita järjestelmän käyttämiseksi
- En tarvitse koulutusta
- Jotakin muuta, mitä?

5. Koetko, että järjestelmässä on tarpeeksi sisältöä? *

- Kyllä
- Ei

6. Onko mielestäsi tarpeellista käyttää järjestelmää mobiililaitteilla? *

- Kyllä
- Ei

7. Minkälaisia haasteita järjestelmän käyttöön mielestäsi liittyy?

8. Kehitysideoita järjestelmän parantamiseksi?