

Ulkomaan ajojärjestelyn prosessien uudistamis- muutoksen jalkauttaminen

Case: DSV Road Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö (ylempi AMK)
Syksy 2018
Minna Missonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Tradenomi, ylempi AMK

MISSONEN, MINNA:

Ulkomaan ajojärjestelyn prosessien
uudistamis-muutoksen jalkauttaminen

Case: DSV Road Oy

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän
ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 94 sivua, 23 liitesivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

Logistiikka-ala on murroksessa. Vain megatrendit haistava ja muuntautumiskykyinen yritys menestyy nykyisillä markkinoilla. Tämän vuoksi tarvitaan kehittymistä ja kehittämistä. Asiakastyytyväisyys vaatii lisäksi proaktiivisuutta ja hyvää tiedonkulkua.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kansainvälisen kuljetusyrityksen maantieliikenteen ulkomaan ajojärjestelyn prosessien ajanmukaisuutta. Tarvittaessa uudistaa nämä prosessit perustuen hankkeessa saatuihin tuloksiin ja näiden muutosten jalkauttaminen käytäntöön. Prosesseja uudistettaessa olisi syytä keskittyä niiden yksinkertaistamiseen. Turhasta ja kaksinkertaisesta työstä tulisi pyrkiä eroon, kuten myös tarpeettomasta byrokratiasta.

Tietoperustassa käsitellään muuttuvaa logistiikka-alaa yleisesti, prosessijohtamista sekä keskeisimpänä muutosjohtamista ja muutosvastarintaa.

Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla, työpajoilla, osaamiskartoituksella, haastatteluilla sekä kohdeyrityksen sisäisille asiakkaille tehdyllä kyselyllä.

Tulosten mukaan varsinaisia prosesseja ei ole syytä uudistaa, mutta osastolla pitäisi työtehtävät uudistaa tavalla, jolla siirryttäisiin ainakin osittaiseen työnkiertoon niin tiimien sisällä, kuin koko osaston kesken. Henkilöstöstä nousi esiin tarve työn tasaisempaan jakaantumiseen ja tasapuolisuuteen.

Kehittämistyön tuloksena syntyivät DSV Road Oy:n ulkomaan ajojärjestelyn uusi tehtäväkohtainen työnjako ja muutoksen implementointisuunnitelma.

Avainsanat: logistiikka, prosessien kehittäminen, kehittää, muutos, muutoksen johtaminen, muutosvastarinta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management
Master's Thesis

MISSONEN, MINNA:

Changing processes in a company's
haulage department

Case: DSV Road Oy

Master's Thesis on the Degree Programme in Entrepreneurship and
Business Management, 94 pages, 23 pages of appendices

Autumn 2018

ABSTRACT

Logistics is changing. Only adaptable companies that recognize the megatrends will succeed in the markets. Customer satisfaction requires proactivity and better communication.

The aim of this thesis is examine how up to date the processes of an international transport company's haulage department are. Moreover, the aim is to develop the said processes based on the results of the thesis and execute change. Improving the processes should focus on simplifying them. Unnecessary work and doing things twice should be avoided. Unnecessary bureaucracy should also be avoided.

The theoretical framework discusses the logistics sector in general as well as process management. Focus is on change management and change resistance. The research data was obtained through observation, workshops, competence analysis, interviews and a questionnaire survey sent to internal clients.

According to the results, there is no need to reform the actual processes, but the tasks in the haulage department should be reorganized so that job rotation would be in place within teams and in the entire department. The personnel noted that tasks should be divided more equally.

The result of the thesis is a new task-specific division of tasks and a change implementation plan for DSV Road Oy's European haulage department.

Keywords: logistics, process development, develop, change, change management, change resistance

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Kehittämistyön tavoitteet, tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.3	Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne	3
2	MUUTTUVA LOGISTIikka-ALA	6
2.1	Yleistä logistiikasta	6
2.2	Kuljetuksen ohjausmenetelmät ja prosessit	8
2.3	Maantiekuljetukset	10
2.4	Yhdistetyt kuljetukset	12
2.5	Logistiikkapalvelut	13
3	PROSESSIJOHTAMINEN	16
3.1	Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen	17
3.2	Prosessin kehitysprojektin onnistumisen seuranta	18
3.3	Kohdeyrityksen prosessit	20
4	MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA MUUTOSVASTARINTA	22
4.1	Muutos ja innovatiivisuus	22
4.2	Muutoksen johtaminen	24
4.3	Muutoskykyinen ryhmä	28
4.4	Muutosviestintä	30
4.5	Muutosvastarinta	35
4.5.1	Muutoskyvyn kehittäminen	37
4.5.2	Muutoksen toteuttaminen ja muutokseen sitouttaminen	39
4.6	Vaihtoehtoinen lähestymistapa muutosjohtamiseen	44
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	45
5.1	Kohdeyrityksen esittely	45
5.2	Kehittämishankkeen vaiheet ja tutkimusmenetelmät	47
5.2.1	Menetelmien valinta	49
5.2.2	Havainnointi	50
5.2.3	Työpajat	51
5.2.4	Haastattelut	57
5.2.5	Osaamiskartoitus	58
5.2.6	Kysely	59

6	TULOKSET	61
6.1	Nykyisten prosessien toimivuus	61
6.2	Työpajat	62
6.3	Haastattelu ja osaamiskartoitus	63
6.4	Kysely	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	69
7.1	Nykyiset prosessit	69
7.2	Muutoksen läpivienti	70
7.2.1	Muutoskyvyn kehittäminen	71
7.2.2	Muutoksen implementointisuunnitelma	73
7.3	Kehittämishankkeen arviointi	73
7.4	Jatkotutkimusaiheet	76
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	87

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Logistiikka-ala on suuren murroksen edessä. Maailma muuttuu nopeasti ja kuluttajien tietoisuus ja vaateet mm. ympäristökysymyksistä, digitaalisista palveluista ja lähetystensä ajantasaisesta lähetysseurannasta lisääntyvät ja heijastuu vahvasti myös logistiikka-alaan. Tarve lähetysseurantaan, joka olisi useamman eri osapuolen käytettävissä on kasvanut. Tämä on suuri haaste logistiikkapalveluja tuottaville yrityksille. Miten saadaan tuotettua ajantasainen ja oikea-aikainen tieto, joka olisi asiakkaiden saatavilla välittömästi ja joka olisi käytettävissä ilman, että siihen sidotaan liikaa kalliita henkilöresursseja, joita tarvitaan muuhun toimintaan. Logistiikka-ala etsii jatkuvasti keinoja nopeuden ja tehokkuuden maksimoimiseksi. Edellä mainitut seikat ovat nousseet esiin myös kohdeyrityksessä. Asiakkailta saatu palaute on myös korostanut proaktiivisuutta, tiedonvälitystä ja sen läpinäkyvyyttä. Tästä syystä kohdeyrityksessä on päätetty kartoittaa prosessit sellaisiksi, että ne palvelvat asiakkaiden tarpeita optimaalisesti. Kohdeyrityksen tarkempi esittely on kappaleessa 5.1.

1.2 Kehittämistyön tavoitteet, tarkoitus, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kansainvälisen kuljetusyrityksen maantieliikenteen ulkomaan ajojärjestelyn eli disponprosessien tarkastelu peilaten logistiikka-alalla tapahtuviin muutoksiin, näiden prosessien uudistaminen perustuen hankkeessa saatuihin tuloksiin ja näiden muutosten jalkauttaminen. Maailma ja logistiikka muuttuvat tällä hetkellä niin nopeasti, että tarvitaan uusia prosesseja, joiden avulla voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä lisäämällä proaktiivisuutta ja parantamalla tiedonkulkua. Näihin tavoiteisiin pyritään tehokkaammilla prosesseilla, paremmalla tiedonkululla ja tiimityön vahvistamisella.

Disponprosessit käsittävät kaiken sen, mitä tapahtuu kuljetusyrityksen kaluston liikkuessa Suomen rajojen ulkopuolella. Pääpainopiste on trailereiden irtoperäliikenteessä eli maantiekuljetuksissa. Suomen

maantieteellisen erityispiirteen vuoksi jokainen Keski-Eurooppaan suuntaava yksikkö ylittää Suomen rajan laivalla. Valtaosa traileriliikenteestä kulkee maanteitse, osa allokoidaan myös juniin.

Kohdeyrityksen virallisen tehtävänkuvauksen mukaan dispossa työskentelevä henkilö vastaa oman alueensa purku- ja lastaussuunnitelmista ja toimeksiannoista mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti liikenneosastojen kanssa sovituissa rajoissa. Hän ylläpitää edustaja- ja liikennöitsijäkontakteja, on valtuutettu tekemään alihankintasopimuksia, hoitaa laivatilaukset eri varustamoilta, vastaa liikennetasapainonon ylläpitämisestä yhdessä vientiliikenteen kanssa.

Hän vastaa työstään Operatiiviselle päällikölle. Dispossa työskentelevän käytännön työtehtäviä ovat esimerkiksi liikennöitsijöiden valinta, viennin purkujen valvonta sekä vientikuormiin liittyvien poikkeamien ja ongelmien raportointi ja ongelmanratkaisu. Tuontilauttojen ja tarvittaessa tuontijunien varaus kuuluu myös hänen vastuulleen. Hän myös valvoo liikennetasapainoa yhdessä vientiliikenteenhoitajien kanssa.

Dispo-osastoon kuuluu 7 henkilöä: operatiivinen päällikkö, 5 liikennekontrolleria ja 1 liikennekoordinaattori. Osasto on jaettu kahteen tiimiin, joista toinen kolmihenkkinen tiimi vastaa Pohjois-Euroopan ajojärjestelystä ja trailereiden jaosta, toinen kahden hengen tiimi Etelä- ja Itä-Euroopan ajojärjestelystä.

Dispon työtavat ovat olleet lähes samankaltaisia jo usean vuosikymmenen ajan. Mukaan on tullut pikkuhiljaa erilaisia uusia järjestelmiä, käytäntöjä, tapoja ja portaaleja. Jokainen käyttää niitä omalla tavallaan. Kun tähän lisätään vielä tulossa olevat uudet atk-järjestelmät, asiakkailta ja digitalisaatiosta tulevat haasteet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja näkymät, on prosessit tarkistettava ja uudistettava ja yhtenäistettävä myös osaston sisällä. Onnistuneen muutoksen jalkauttamiseksi tämän kehittämishankkeen tavoitteena on muutoksen johtaminen ja muutoksen implementointisuunnitelman laadinta.

Olemassaolevat prosessit on kartoitettu vuoden 2015 lopussa. Tässä opinnäytetyössä prosessit käydään läpi. Lähtökohtana on toiminnan järjeistäminen.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvät uudistetut prosessit sekä uusien prosessien jalkauttamista varten muutoksen implementointisuunnitelma.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaiset ovat kohdeyrityksen ulkomaan ajojärjestelyn nykyiset prosessit ja vastaavatko ne logistiikan nykyhetken vaatimuksia vai onko niitä syytä uudistaa?
2. Millä tavalla nykyiset muutostrendit vaikuttavat logistiikka-alaan?
3. Miten uudistetut prosessit saadaan implementoitua ulkomaan ajojärjestelyn henkilöstön päivittäisiin rutiineihin?

Työn ulkopuolelle rajataan muiden osastojen prosessit ja niiden rajapinnat dispon kanssa. Myös mahdolliset uudistustarpeet ko. rajapinnoista rajataan työn ulkopuolelle.

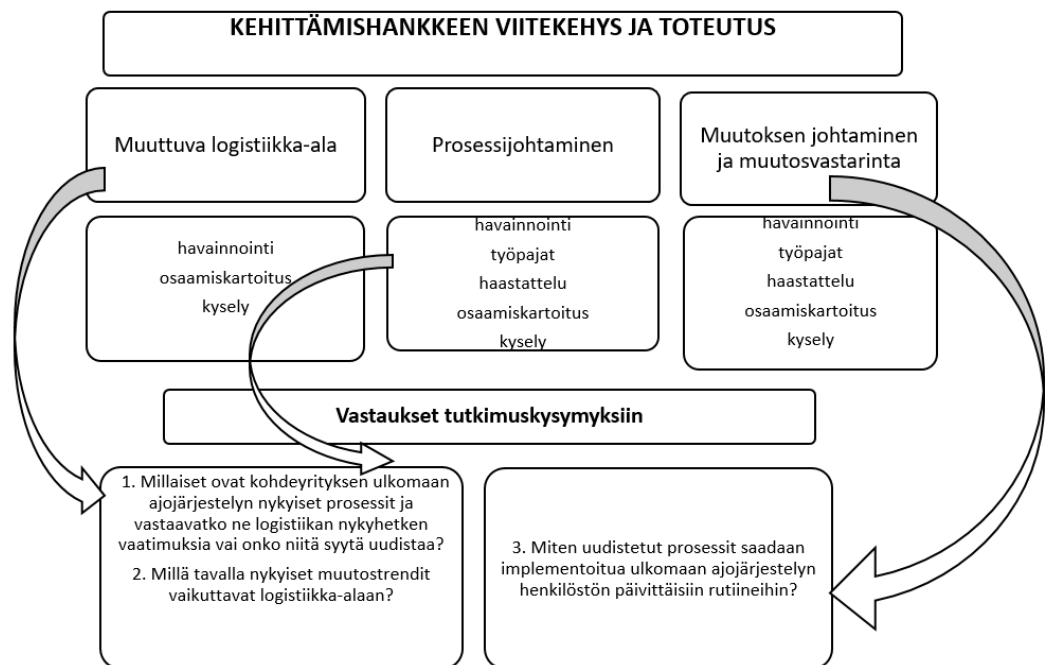
1.3 Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne

Tämä kehittämishanke on kolmiosainen:

1. Muutostrendien vaikutus logistiikka-alaan.
2. Ulkomaan ajojärjestelyn prosessien tilan selvittäminen ja uusien prosessien hiominen.
3. Muutoksen toteuttaminen pitäen sisällään muutoksen läpiviennin problematiikan. Tässä osuudessa pohditaan, miten vaikutetaan muutosvastarintaan ja miten muutos voidaan jalkauttaa.

Teoreettinen viitekehys on näin ollen myös kolmiosainen. Siinä tutkitaan nopeasti muuttuvaa logistiikka-alaa yleisesti sekä logistiikan prosesseja. Koska logistiikka pitää sisällään laajan kirjon eri toimintoja, keskitytään tässä teoriaosuudessa pääsääntöisesti fyysiseen materiaalinkäsittelyyn

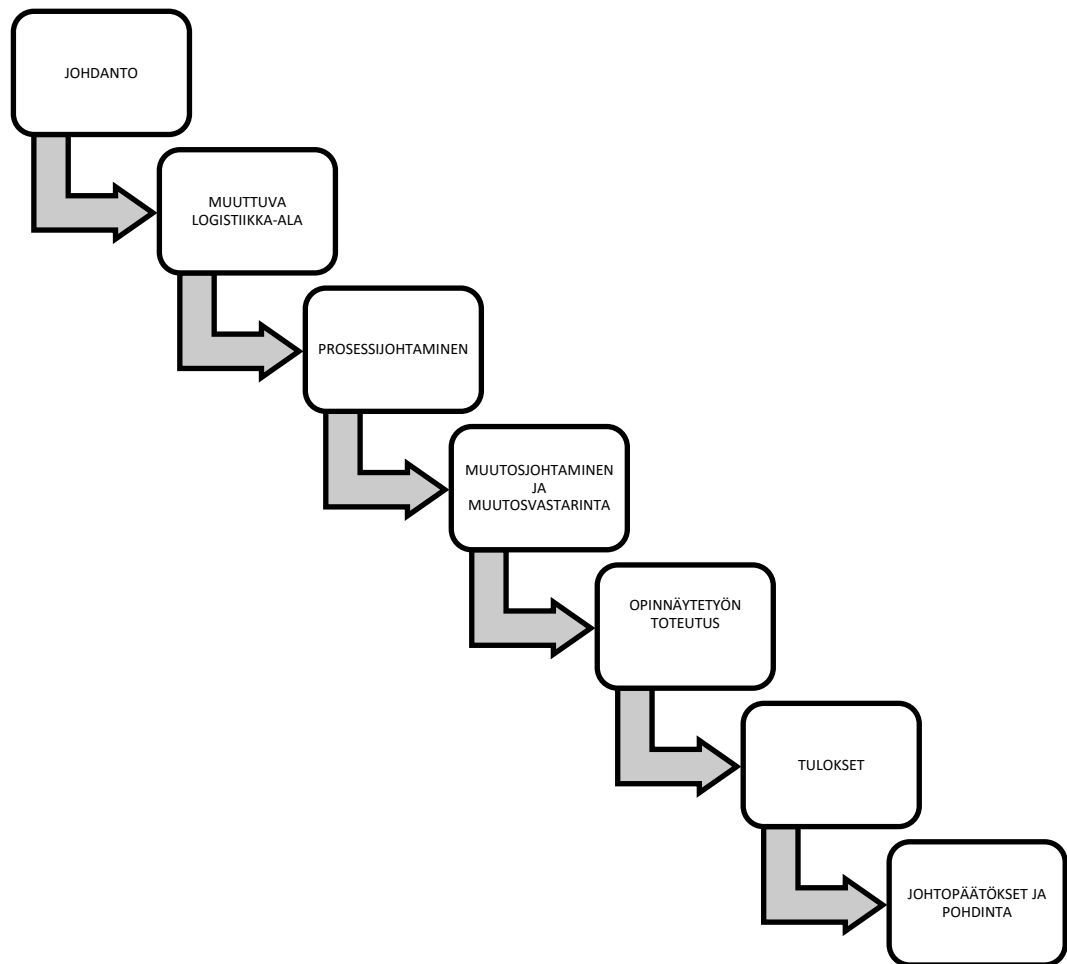
liittyviin logistiikan toimintoihin painottuen kuljetukseen. Tutkittaessa dispon prosesseja täytyy tunnistaa ja tuntea logistiikan ulkoiset ja sisäiset prosessit. Nämä linkitetään prosessijohtamiseen ja näin saadaan perusteet prosessien uudistamiseen. Keskeisen osan tämän työn tietoperustaa muodostaa luku kolme, joka käsittelee muutosjohtamista, muutosvastarintaa ja sen ratkaisemista. Tämä siksi, koska prosessien muutos vaatii muutosjohtamista ja kunnollisen implementointisuunnitelman onnistuakseen. Kehittämishankkeen viitekehystä ja toteutusta kuvataan kuviossa 1.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen viitekehys ja toteutus.

Opinnäytetyö muodostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdannossa esitetään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tarkoitus. Näiden lisäksi käydään läpi tutkimuskysymykset ja rajaukset, teoreettinen viitekehys sekä työn rakenne. Tietoperusta on kuvattu luvuissa kaksi, kolme ja neljä. Luku kaksi käsittelee muuttuvaa logistiikka-alaa yleisesti. Prosessijohtamisen perusasiat on esitetty luvussa kolme. Luvussa neljä käsitellään muutosjohtamista ja muutosvastarintaa, joiden

pohjalta luodaan muutoksen implementointisuunnitelma. Luku viisi kuvaa kehittämishankkeen. Siinä esitellään kohdeyritys ja esitetään tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä aineiston hankinta ja analyysi. Kuudes luku kertoo kehittämishankkeesta saadut tulokset. Seitsemäs luku sisältää vastaukset tutkimuskysymyksiin, johtopäätökset, pohdinnan ja esittele jatkotutkimusaiheet. Tämä on havainnollistettu kuviossa 2.



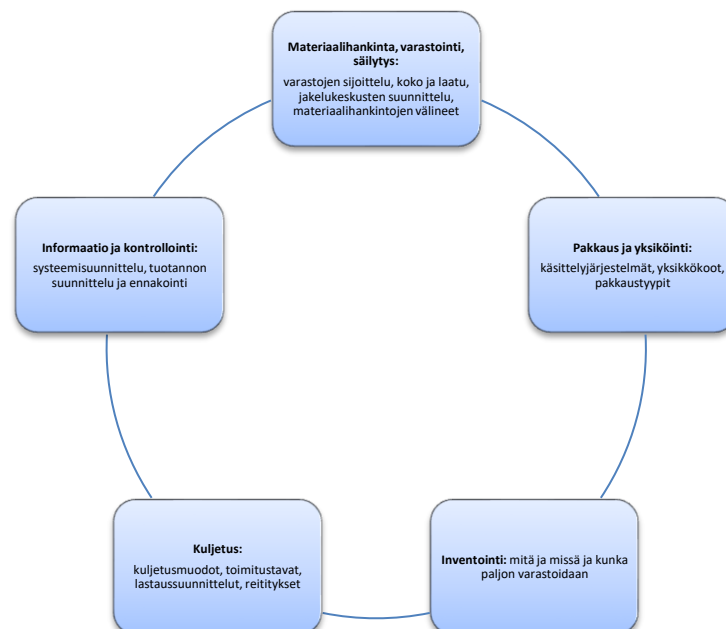
KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

2 MUUTTUVA LOGISTIIKKA-ALA

2.1 Yleistä logistiikasta

Logistiikka on yleisnimitys erilaisille materiaalivirtojen ohjailua koskeville toiminnoille. Se pitää sisällään mm. jakelun, toimitusketjun hallinnan, tavaravirtojen ohjauksen, tuotannonohjauksen, markkinointilogistiikan, informaation, rahavirrat ja paljon muuta. Logistiikassa on useita eri osapuolia ja toimijoita ja se käsittää kokonaisvaltaisesti toiminnot suunnittelusta lopulliseen toteutukseen. Käytännössä kaikki valmistajan ja loppukäyttäjän välillä tapahtuva toiminta on osa logistista ketjua. (Rushton, Croucher & Baker 2014, 4-5; Sakki 1999, 24-25; Karrus 2001, 12-14; Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 12-13; Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 19-25; EU 2018; Laamanen & Tinnilä 2009, 22.)

Kuviossa 3 on määriteltynä logistisen prosessin tyypilliset alueet esimerkein.



KUVIO 3. Logistisen prosessin osa-alueet (Rushton, Croucher & Baker 2014, 6).

Logistiikassa on kyse käytännössä kahdesta eri perusvirrasta jotka ovat informaatio- ja materiaalivirta. Näitä tukevat tärkeimpänä rahavirta ja nykyisen ympäristötietoisuuden esiin nostama kierrätysvirta. Nämä virrat ovat harvoin selkeitä ja suoraviivaisia, koska tuotteet koostuvat eri osista, joilla jokaisella on oma logistinen toimitusketjunsä. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 14-16).

Viime vuosien aikana on tapahtunut paljon muutoksia myös maailmantaloudessa ja yritysten omissa toimintatavoissa. Globalisatio on kasvanut ja tuotteiden tuotanto on hajautettu. Osat valmistetaan eri maissa ja kootaan yhteen toisaalla. Myös internetinen ja sähköisen kaupan vakiintuminen ovat lisänneet kommunikoinnin ja kaupankäynnin vaihtoehtoja. Tästä syystä yritysten tarve hallita paremmin tietovirtojaan on kasvanut. (Sakki 2014; Lee & Katzorke, 2010, 25.)

Ennakkoluuloton uudistaminen kokeilujen avulla digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntäen on mainittu yhdeksi kilpailukyvyyn rakennuspalikaksi Suomen hallitusohjelmassakin (LVM 2015,6.) Digitalisoitumisen myötä yritykset joutuvat kyseenalaistamaan totuttuja logistisia toimintatapojaan. Ulkoistamisen merkitystä asiantuntijoille korostetaan. Samaten sitä, että internetin myötä asiakkaiden kyky seurata ja verrata markkinoiden tarjontaa on lisääntynyt ja yritysten on pystyttävä lunastamaan lupauksensa arvoketjun jokaisessa osassa. (Sakki 2014.)

Liikenneministeriön Liikenteen älykkään automaation kehityssuunnitelmassa (2015, 33) luetellaan logistiikan kehitystarpeita: automaattisten ajoneuvojen käytön edistäminen kaupunkilogistiikassa ja jakelu- ja noutopalveluissa, miehittämättömien ja kauko-ohjattujen ilma-alusten käyttöönoton kartoitus ja esteiden tunnistaminen.

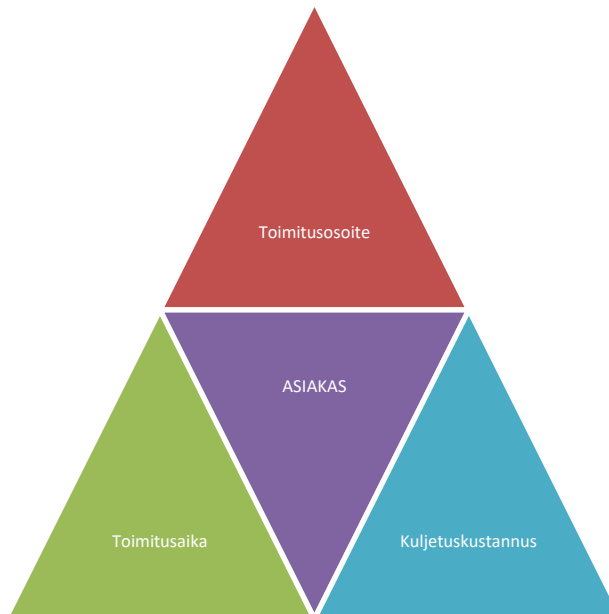
Myös EU:n presidentti Juncker on nimittänyt työllisyyden, kasvun ja investointien sekä digitaalisten yhtenäismarkkinoiden olevan EU:n politiikan kaksi ensimmäistä painopistettä. Tavoitteena on edistää kasvua, kilpailukykyä, työpaikkoja ja sisämarkkinoita erityisesti hyödyntämällä

paremmin digitaalisten teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia. Erityisesti liikennealalla tällaiset välineet voisivat parantaa nykyisten voimavarojen käyttöä ja kansalaisten jokapäiväistä elämää. Jotta liikennealan digitaalistrategiaa saataisiin edistettyä, Euroopan komissio käynnisti 1. heinäkuuta 2015 digitaalisen liikenteen ja logistiikan foorumin (DTLF). Liikenteessä digitalisointi voi merkittävästi parantaa liikenteen hallintaa tarkempien tietojen avulla liikenteestä ja infrastruktuurista sekä ajoneuvojen ja tavaroiden sijainnista. Digitaalisten liikennemuotojen kuten liikenne, matkustaminen, ajoneuvo, rahti jne. saatavuus ja jakaminen sekä julkisille että yksityisille sidosryhmille toimitusketjussa voivat edistää saumattomia tietovirtoja ja avata monia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (EU 2018.)

2.2 Kuljetuksen ohjausmenetelmät ja prosessit

Yksi logistiikan suunnittelun avaintekijöistä on sopivan logistiikkaprosessin suunnittelu (Rushton, Croucher & Baker 2014, 103). Puhuttaessa logistiikan prosesseista käsitellään niitä normaalisti myyjän ja ostajan välisinä tavarantoimittamiseen liittyvinä toimintoina. Perinteiset ohjausmenetelmät ovat mukaellen hankintaan liittyvät toiminnanohjausjärjestelmät, varastonhallintajärjestelmät, kuljetusten ohjaus sekä asiakkuudenhallinta. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 161-214.) Näiden ohjausmenetelmien perimmäisenä tarkoituksena on asiakaspalvelun optimointi ja asiakastyytyvyyden lisääminen.

Kuljetusten prosessi voidaan näin ollen nähdä osana logistisia prosesseja (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 108.) Kuljetusten ohjauksen pohjimmainen tarkoitus on löytää kustannus- ja aikatehokas ratkaisu tavaran kuljettamiseen lähtöpaikasta määräpaikkaan (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 191; Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 109; Rushton, Croucher & Baker 2014, 104.) Tämä hyöty asiakkaalle on osoitettu kuviossa 4.



KUVIO 4. Kuljetustenohjauksen hyödyt asiakkalle (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011).

Tarkasteltaessa ja suunniteltaessa logistisia prosesseja on tärkeää tunnistaa avainprosessit, kartoittaa pääelementit, tehdä yksityiskohtainen virtauskaavio, tunnistaa parannusmahdollisuudet, mitata mahdollisuudet ja tunnistaa avainkohdat, tunnistaa mahdolliset ratkaisut ja toteuttaa prosessi (Rushton, Croucher & Baker 2014, 104).

Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala (2011, 136) luettelevat toimitusketjun kehittämisen ja hallinnoinnin lähtökohdat joita ovat prosessien yksinkertaistaminen, läpimenoaikojen lyhentäminen, reaaliaikainen tiedonvälitys, yhteinen suunnittelu, virheiden minimointi, järjestelmien yhtenäistäminen eri toimijoiden välillä, asiakaslähtöisyys, läpinäkyvyys, luotettavuus ja joustavuus. Näen nämä olennaisiksi seikoiksi myös kuljetuksen prosessien tarkastelussa, ei pelkästään koko logistiikkaketjun.

2.3 Maantiekuljetukset

Perinteiset kuljetusten perustyyppit ovat meri-, maantie-, rautatie-, lento- ja yhdistetyt kuljetukset (Karrus 2001, 114-120).

Suomen tullin (2016) mukaan vuonna 2015 Suomen ulkomaankuljetusten määrä yhteensä oli n. 96 miljoonaa tonnia. Merikuljetusten osuus oli 79 milj. tonnia eli n. 83 prosenttia. Maakuljetusten, johon lasketaan sekä maantie- että rautatiekuljetukset, osuus oli n. 13 milj. tonnia ollen näin 14 prosenttia kaikista ulkomaankuljetuksista. Lentorahdille jää vain 0,3% osuus koko potista ollen 0,254 milj. tonnia. Loppu kaksi prosenttia jää muiden kuljetusmuotojen osuudeksi. Oheisessa Suomen tullin (2016) taulukossa 1 näkyy Suomen ulkomaankauppa kuljetusmuodoittain 2014 ja 2015.

TAULUKKO 1. Suomen ulkomaankauppa kuljetusmuodoittain 2014 ja 2015 (Tulli, 2016).

KULJETUSMUOTO	2014		2015		
	1000 t Milj. eur	Osuus %	1000 t Milj. eur	Osuus %	Muutos %
MERIKULJETUKSET	85 295	82,7	79 453	82,8	-7
	91 955	80,0	88 435	80,7	-4
SISÄVESIKULJETUKSET	813	0,8	713	0,7	-12
	193	0,2	177	0,2	-8
MAAKULJETUKSET	14 469	14,0	13 476	14,0	-7
	11 513	10,0	9 166	8,4	-20
LENTOKULJETUKSET	272	0,3	254	0,3	-7
	8 299	7,2	8 675	7,9	5
MUUT	2 251	2,2	2 036	2,1	-10
	3 037	2,6	3 091	2,8	2
YHTEENSÄ	103 101	100,0	95 932	100,0	-7
	114 997	100,0	109 544	100,0	-5

Liikenneviraston (2015) vuonna 2015 teettämän asiakastutkimuksen mukaan yritykset olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä kuljetusten toimivuuteen, mutta tieverkon, rataverkon ja kauppamerenkulun väylien tasoon ei oltu niin tyytyväisiä kuin aiemmin. Maantiekuljetuksiin oltiin

kaikkein tyytyväisimpiä ja sen merkitys nähtiin tärkeimpänä myös tulevaisuudessa. Rautatiekuljetusten luotettavuuteen oltiin kaikkein tyytymättömiä ja kritiikkiä tuli eniten siinä, etteivät yritykset pysty vaikuttaman rataverkkojen ja kuljetusten kehittämiseen.

Maantiekuljetuksen prosessi vaihtelee, se voi olla yksinkertainen kuljetus lähettäjältä suoraan vastaanottajalle, tai se voidaan hoitaa eri välipisteiden kautta. Näissä tavaraa voidaan mm. käsitellä, jatkojalostaa tai lajitella uudelleenlaisiksi eriksi.

EU:n mittakaavassa maanteiden tavaraliikenne on olennainen osa taloudellista toimintaa, joka on kehittynyt hyvin dynaamisesti viime vuosina. Se muodostaa yli 70% kaikista EU:n maankuljetuksista ja ilman sitä ei EU- alueen talous pystyisi kehittymään. Vuonna 2012 maantiekuljetukset olivat lähes 1 700 miljardia tonnikilometriä. (EU 2010, 2013.)

Vuonna 2014 Suomessa kuljetettiin maanteitse 274 miljoonaa tonnia ja kuorma-autoliikenteen kuljetussuorite oli 20,3 miljardia tonnikilometriä (Liikennevirasto 2018). Suomen tavarakuljetuksista maantiekuljetusten osuus on n. 90% ja se on joustavin ja yleisin tavarankuljetusmuoto. Syynä tähän voidaan nähdä sen rajapinnat muihin kuljetusmuotoihin sekä Suomen maantieteelliset ominaispiirteet. Suomessa teollisuuslaitokset ja väestö ovat sijoittuneet harvasti koko maan alueelle. Myös kuljetettavan tavaraan määrät ovat ohuita. Poikkeuksena rautatiekuljetuksiin maantieverkosto ulottuu läpi maan myös pienille paikkakunnille mahdollistaen näin tavarankuljetuksen suoraan vastaanottajalle. (Karrus 2001, 14-15; Liikennevirasto 2018.) Raskasta maantiekuljetusta säädellään niin EU:n lainsäädännöllä kuin kansallisella lainsäädännölläkin. Euroopan unionin maaliikennepolitiikan tavoitteena on edistää liikkuvuutta, joka on tehokasta, turvallista ja ympäristöystävällistä. Tieliikennepalveluja koskevassa voimassa olevassa lainsäädännössä vahvistetaan yhteiset säännöt. Nämä säännöt liittyvät ammatin harjoittamiseen ja niissä asetetaan vähimmäisnormit työajalle, ajoajalle ja lepoajalle huomioiden myös tiekuljetusten ja laitteiden käyttö. Lainsäädännössä määritellään

myös vähimmäisvuosittaiset ajoneuvoverot sekä yhteiset tiemaksut raskaalle kalustolle ja yhdenmukaistetaan maantieajoneuvojen enimmäispainot ja mitat. Komissio myös edistää Euroopan laajuisten pysäköintialueiden määrän lisäämistä tieverkostoon. (EU, 2018.)

Maantiekuljetusten haasteena ovat tavaravirtojen tasapainot, jotka vaikuttavat haitallisesti niin talouteen kuin ympäristöönkin aiheuttaen jonkin verran tyhjiä kuljetuksia. Kaikista vuonna 2012 EU:ssa ajetuista raskaiden tavarankuljetusajoneuvojen kilometreistä niiden osuus oli 23,2 prosenttia eli lähes neljännes. Vajaakapasiteetilla kulkevista ajoneuvoista ei tilastoa ole, mutta oletus on, että niidenkin määrä on merkittävä ja lisää täten nk. tyhjien kilometrien määrää. Eu toivoo tyhjien kilometrien vähentämistä polttoaineen kulutukseen, hiilidioksidipäästöihin ja kustannuksiin kohdistuvien epätoivottavien vaikutusten vuoksi. (EU 2014.)

Maantiekuljetukset tulevat kokemaan voimakkaan murroksen automatisaation myötä. Erilaiset teknologiset ratkaisut ovat jo pitkällä ja niitä on testailtu eri tavoin, kuten esim. rekkojen letka-ajoilla, mutta ennen kuin ne voidaan ottaa varsinaiseen tuotantoon, vaaditaan erilaisia testauksia ja myös säädösten tarkasteluja ja uudistamisia. (LVM 2015, 32.)

2.4 Yhdistetyt kuljetukset

Yhdistetyissä kuljetuksissa on kyse useamman eri kuljetusmuodon käyttämisestä peräkkäin. Esimerkkinä auto-laiva-auto tai auto-laiva-juna. Näiden kuljetusten merkitys perustuu erilaisten kuljetusyksiköiden, kuten irtoperien ja konttien käyttöön. (Karrus 2001, 1119-120; Melin 2011, 221-222.) DSV:n ulkomaan ajojärjestelyn pääpainopiste on trailereiden irtoperäliikenteessä eli maantiekuljetuksissa. Suomen maantieteellisen erityispiirteen vuoksi jokainen Keski-Eurooppaan suuntaava yksikkö ylittää Suomen rajan laivalla. Valtaosa traileriliikenteestä kulkee maanteitse, osa allokoidaan myös juniin.

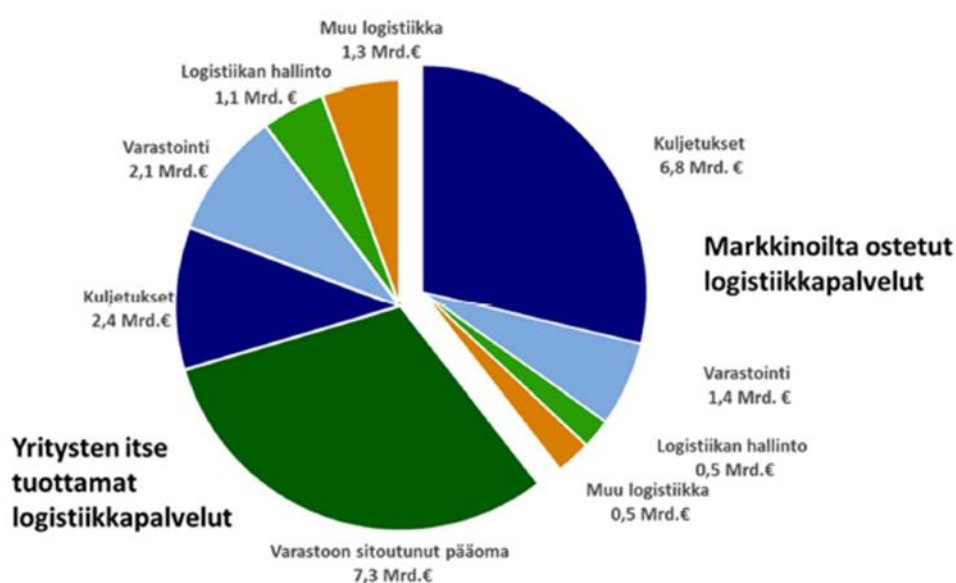
EU: n liikennepolitiikka tähtää kestäväan, energiatehokkaaseen ja ympäristöä kunnioittavaan liikennepolitiikkaan. Vuoden 2011 tavaraliikenteen Valkoinen kirja eli Yhtenäistä Euroopan liikennealuetta koskeva etenemissuunnitelma, tähdentää yhdistettyjen kuljetusten merkitystä pyrittäessä siirtämään pitkän matkan tavarakuljetuksia pois maantieltä. Vuoteen 2030 mennessä pitäisi 30% yli 300 km pituisista kuljetuksista saada siirrettyä pois maanteiltä. Vuoden 2050 tavoite on jo 50%. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa käyttämällä multimodaaliliikennettä, joka yhdistää optimaalisesti eri liikennemuotoja, hyödyntää kunkin voiman ja minimoi heikkoudet. (EU 2018). Tästä syystä EU pyrkii edistämään yhdistettyjä kuljetuksia direktiivin 92/106/EEC avulla. Tällä direktiivillä pyritään edistämään yhdistettyjä kuljetuksia poistamalla lupamenettelyt ja määrälliset rajoitukset yhdistetyille kuljetustoimille. Siinä selvennetään tieliikenteen kabotaasiliikenteeseen kohdistuvien rajoitusten soveltamatta jättäminen ja annetaan rahoitustukea tiettyjen yhdistettyjen kuljetusten verokannustimilla. Jotta CT-direktiivin säännökset olisivat oikeutettuja, tavaroiden liikkumisessa on noudatettava tiettyjä erityisperusteita kuormitusyksiköiden ja etäisyyksien osalta. (EU 2018).

EU on nimennyt vuoden 2018 nimellä "Year of Multimodality". Tämän vuoden aikana panostetaan yhdistettyihin kuljetuksiin niin matkustaja- kuin tavaraliikenteesäkin tarkastelemalla koko EU:n liikenneverkkoa pyrkien parantamaan sen infrastruktuuria ja yhteyksiä erilaisin kannustimin ja digitalisin ratkaisuin. Näistä mainittakoon erimerkkinä pyrkimys ulkoisten kustannusten sisällyttämiseen hintoihin kaikissa liikennemuodoissa, jotta voidaan lähettää asianmukaisia hinnoittelusignaaleja käyttäjille, operaattoreille ja sijoittajille. Tavoitteena on ohjata liikenteen sosiaaliset ja ympäristökustannukset niille osapuolille, jotka ne lähtökohtaisesti aiheuttavat. (EU 2018.)

2.5 Logistiikkapalvelut

Yritysten ostopäätökset tehdään kustannusvertailun perusteella. Niihin vaikuttavat ostohinta, maksuehdot, kuljetus- ja käsittelykustannukset.

(Sakki 1999,14.) Jotta yritys voi toimia kannattavasti, tulee sen minimoida kustannukset ja maksimoida asiakaspalvelun taso. Kustannustehokkuutta voidaan lisätä mm. kuljetusten keskittämällä. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 59, 64.) Suomalaisten yritysten kuljetuskustannuksista yli puolet syntyy yritysten sisäisissä prosesseissa, markkinoilta yritykset ostivat logistiikkapalveluita noin 9,2 miljardilla eurolla (Logistiikkaselvitys 2016, 20). Tämä havainnollistetaan kuviossa 5.



KUVIO 5. Yritysten markkinoilta ostamat ja itse tuottamat logistiikkapalvelut vuonna 2015 Logistiikkaselvitys 2016 –kyselyn perusteella (Logistiikkaselvitys 2016, 20).

Logistiikkapalvelut ovat aiemmin käsittäneet lähinnä kuljetus- ja varastointipalvelut. Vähitellen logistiikkayritykset ovat kehittäneet erilaisia lisäarvopalveluja osallistuen yhä enemmän asiakkaidensa tuotannollisiin toimintoihin. (Karrus 2001, 25-258; Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 241-242.) Logistiikkapalvelujen perinteiset perusmuodot ovat kuljetuspalvelut, varastointi, huolinta, tietoliikenne- ja tiedonvälityspalvelut ja lisäarvopalvelut (Karrus 2001, 261-265). Haapanen, Vepsäläinen ja

Lindeman (2005. 242-243) toteavat tulevaisuuden olevan monipuolisissa, kansainvälisissä palveluissa ja painottuvan palvelukykyyn, tiedon käsittelyyn ja liikkumisen edellytysten parantamiseen.

Viimeisen parin vuosikymmenen aikana logistiikka-ala on keskittynyt isoille, kansainvälisille toimijoille. Maailma globalisoituu ja kuljetusala sen mukana. Tämä edellyttää pääomaa ja kansainvälisiä palveluverkkoja. Näin pystytään tarjoamaan myös kustannustehokkaita, uusia ratkaisuja logistiikkapalveluja etsiville asiakkaille. Pelkkä perinteinen logistiikkatoiminta ei enää ole ratkaisu, vaan asiakkaat etsivät myös uusia logistiikkiin virtoihin liittyviä palvelumalleja. Erilaiset kokonaisratkaisut yhdessä tiedonsiirto- ja välityspalveluiden sekä erikoisosaamista vaativat räätälöidyt ratkaisut ovat lisänneet merkitystään. (Karrus 2001, 254-269; Haapanen, Vepsäläinen ja Lindeman 2005, 241-258.)

EU:n logistiikkamarkkinoiden äskettäinen tutkimus arvioi, että logistiikkatoimet lukuun ottamatta sisäisiä toimintoja olivat vuonna 2012 EU:ssa 878 miljardia euroa. Maailmanpankin "Connected to Compete" -logistiikka -suoritusindeksin mukaan EU:n logistiikkasektori toimii hyvin: maailmanlaajuisista top 10 logistiikkapalvelujen tarjoajista kuusi on EU:n jäsenvaltioita. Suorituskyky vaihtelee kuitenkin eri jäsenvaltioissa. (EU 2018.)

EU:n Logistiikkasuunnitelma vuodelta 2007 laati luettelon toimista liikenteen logistiikkatoiminnan puitteiden parantamiseksi. Sidosryhmien ja logistiikkakokouksen 2013 kanssa käydyt keskustelut osoittivat, että EU:ssa logistiikkakustannukset edustavat noin 10-15 prosenttia tuotteiden lopullisesta arvosta. On arvioitu, että noin puolet näistä kustannuksista voitaisiin säästää, jos esteet poistettaisiin. Näitä esteitä ovat erityisesti korkea hallinnollinen taakka ja tehottomat kuljetusketjut, liikenneinfrastruktuurin puuttuminen ja sisäisten kuljetusmarkkinoiden loppuunsaattaminen. (EU 2018.)

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessit ovat organisaatiossa toteutettavia tehtäväsarjoja, joiden tarkoituksena on tuottaa arvoa sekä sisäisille- että ulkoisille asiakkaille ja sidosryhmille (Tuominen 2010, 9; Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11). Yrityksen strategia toteutuu prosesseissa (Laamanen 2005, 154-155; Hannus 2004, 109). Hannus (2004, 102) kuitenkin korostaa, ettei prosessiajattelun tule perustua yrityksen olemassaoleviin rakenteisiin, vaan sen lähtökohtana on asiakas ja asiakkaan tyytyväisyys.

Prosessit jaetaan yleensä ydin-, tuki-, johtamis- ja avainprosesseihin. Ydinprosessit kumpuavat yrityksen strategiasta ja perustehtävästä ja ylittävät osastorajat. Niiden lähtökohtana on asiakas ja asiakastyytyväisyys. Jotta ydinprosessit toimisivat, vaativat ne ympärilleen tukiprosesseja, jotka yleensä linkittyvät sisäisiin toimintoihin ja resurssien hallintaan, kuten henkilöstöjohtamiseen. Johtamisprosesseissa taas on kyse yrityksen suunnan määrittelystä eli strategisesta suunnittelusta, ohjaamisesta ja johtamisesta. Avainprosessit ovat yritykselle kriittisiä prosesseja, niitä voivat olla mitkä tahansa edellä mainitut. Avainprosessit ovat yleisemmin niitä, joita yrityksissä pyritään kehittämään. (Tuominen 2009, 9-10; Jalonen 2012, 11-19.)

Kun yritystä johdetaan prosessien avulla, on kyse prosessijohtamisesta (Pitkänen 2009, 70; Harmon 2014, 137-139). Johdettavat prosessit ovat yleensä avainprosesseja ja niiden johtaminen tehdään yritysten korkealla tasolla. Käytännön prosessijohtaminen on prosessien parantamista, niiden uudistamista ja mallintamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13-16.) Hannus (2004, 115) toteaa, että prosessilähtöisellä johtamisella on mahdollista uudistaa koko yrityksen strategia ja johtamistapa. Yrityksen joutuessa uuden eteen voidaan prosessimaisella johtamisella reagoida nopeammin ja paremmin. (Moisio 2010,1.) Prosessijohtamisessa on tärkeää muistaa prosessien tarkoitus eli se, mikä on prosessin päämäärä. Prosessit täytyy tunnistaa ja ymmärtää. Niitä pitää analysoida, mallintaa ja mitata ja niistä tulisi myös ottaa opikseen, jotta päästään aina vain parempaan prosessiin. (Pitkänen 2010, 75-84; Harmon 2014, 146.) Pyrittäessä tehokkaaseen

prosessijohtamiseen on sen edellytyksenä laadukas muutosjohtaminen. Sitä vaaditaan, koska menestyksellinen prosessijohtaminen perustuu jatkuvaan prosessien kehittämiseen ja eteenpäin pyrkivään muutokseen organisaation toiminnassa vaikuttaen näin kaikkiin organisaation toimijoihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14; 41; Hannus 2004, 110).

Jos yrityksessä määrätietosesti tutkitaan ja mitataan prosesseja, johtaa se jatkuvaan kehitykseen ja kehittymiseen (Harmon 2014, 288).

Prosessijohtaminen on kytköksissä laatu- ja arvojohtamiseen. Sen perusajatuksena on operatiivinen tehokkus. Taloudellinen menestys syntyy kustannusten ja asiakkaalle syntyvän arvon suhteesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11.)

3.1 Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Yrityksen prosessien ymmärtäminen vaatii niiden kuvaamista sellaisella kuvaustavalla, joka on yhtenäinen kaikille yrityksen prosessikuvauksille sekä selkeätajuinen kautta koko organisation. Jotta prosessikuvauksista on riittävä hyöty, on tärkeää myös nimetä ne henkilöt, jotka prosesseja suorittavat. (Laamanen 2005, 160-163; Pitkänen 2010, 80-82.) Prosesseja kuvattaessa tulee kuvaus tehdä selkeästi ja sovitusti ja siihen on valittava olennaiset asiat. Kuvaajan tulee miettiä, mitä haluaan kuvata, mitkä ovat ne kriittiset seikat jotka on saatava esiin ja joiden keskinäisiä suhteita halutaan kuvata. Kuvaustapoja ja kuvaustarkkuuksia on useita, niistä on valittava kyseiseen kuvaukseen parhaiten sopivimmat menetelmät. (Laamanen 2002, 76-84.) Perinteistä prosessimallinnusta käytetään yleensä kuvaamaan jonkin osa-alueen perustoimintoja. Kun organisaation prosessit tunnistetaan, syntyy prosessikartta, joka kuvaa organisaation prosessit ja niiden keskinäiset suhteet. (Fleischman, Börger, Obermeier, Schmidt & Stary 2012, 66.)

Kaikella toiminnalla on oma kehityskaarensa, jonka lopussa se on uudistettava. Kehitystyöhön voidaan päätyä esim. suorituksen laskiessa, uteliaisuudesta kokeilla jotakin uutta, nykyisen toiminnan muuttuessa toimimattomaksi tai asiakkailta saadusta palautteesta. Jotta prosessien

suorityskyky saadaan paremmalle tasolle, on tärkeää saada ne kuvattua realistisesti ja yksityiskohtaisesti. Näin tietoisuus ja ymmärrys niiden sisällön kompleksisuudesta heikkouksineen saadaan esille ja niitä päästään kehittämään erilaisten projektien avulla. (Laamanen 2005, 294-295, 304-306.) Laamanen ja Tinnilä (2009, 42) korostavat tehokkaan kehityksen lähtevän aina prosessien kehittämisestä.

Prosesseja uudistettaessa olisi syytä keskittyä niiden yksinkertaistamiseen. Turhasta ja kaksinkertaisesta työstä tulisi pyrkiä eroon, kuten myös tarpeettomasta byrokratiasta. Tiedonkulkua tulisi parantaa ja sidosryhmät olisi myös kytkettävä prosessien kehitykseen. (Tuominen 2010, 76-82.) Organisaatiossa tulisi myös muistaa, että jokaisella tekijällä on omalta osaltaan vastuu yrityksen toiminnan kehittämisestä (Fleischman, Börger, Obermeier, Schmidt & Stary 2012, 4). Benchmarking eli prosessien vertaaminen muiden yritysten vastaaviin prosesseihin, näiden prosessien tarkastelu, niiden tunnuslukujen ja kuvausten sisäistäminen ja seuranta sekä niistä oppiminen lisää ymmärrystä ja antaa käsityksen siitä, miten prosessia tulisi kehittää ja millaiseen suuntaan. (Pitkänen 2010, 100-102; Tuominen 2010, 82-83.)

Asiantuntijuutta ei välttämättä ole yhtä helppo kehittää kuin teollisia prosesseja, mutta siihenkin pätevät samat kehittämisen peruselementit eli kyseessä on ensisijaisesti laadun ja osaamisen kehittäminen. Kehitettäessä asiantuntijatyön laatua tulisi pyrkiä oppimisen kehittämiseen ja sitä lisäävien kehitysmekanismien luomiseen. (Pitkänen 2009, 195-208; Hannus 2004, 109.) Laamanen (2002, 184-187) taas toteaa, että ennen kuin osaamista lähdetään kehittämään, on se arvioitava. Tämä arviointi on tehtävä sekä itsearviointina että muiden tekemänä.

3.2 Prosessin kehitysprojektin onnistumisen seuranta

Kehitettäessä prosesseja ei kehitysprojektia tulisi päättää sen toteuttamiseen, vaan sen vaikutuksia ja tuloksia tulisi seurata. Prosessin muutoksen toteutumista tulisi seurata jatkuvasti, suorityskykyä pitäisi mitata säännöllisesti ja kehitysprojektista opittuja asioita kirjata ylös.

Mittareiden avulla pystytään seuramaan muutoksen vaikutusta prosesseihin ja saadaan selville niiden toimivuus ja suorituskyvyn kriittiset pisteet.

(Laamanen 2005, 306-307; Pitkänen 2009, 125-131.)

Mittareiden avulla ymmärrys prosessin kulusta ja sujuvuudesta selkiytyy ja saadaan kokonaiskuva siitä, miten käytännön operatiivisella tasolla toimitaan. (Laamanen 2005, 166-169; Pitkänen 2009, 108-113; 2010, 93.)

Mittaamisessa on tärkeää miettiä mitä mitataan ja millä mitataan.

Käytetäänkö kvalitatiivisia vai kvantitatiivisia mittareita vai näiden

yhdistelmiä. Mittaaminen voi kohdistua suorituskykyyn, asiakkaan

saamaan hyötyyn, prosessin tulosten ominaisuuksiin, toimijoiden kykyyn

jne. (Laamanen 2005, 169; Pitkänen 2009, 113-115; Harmon 2014, 109-

110.) Mittaamisen ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan sen tulisi perustua

tarpeeseen ja ymmärrykseen siitä, mihin mittaamisella pyritään ja mihin

siitä saatavia tuloksia käytetään. Näin myös osataan valita oikeat mittarit.

Samoin tulisi miettiä, mitä olemassaolevaa tietoa jo on ja voidaanko sitä

hyödyntää. (Pitkänen 2009, 113-115.) Yleisimmät mittarit, joita käytetään

toiminnan mittaamiseen ovat tehokkus, virtaus ja kapasiteetti,

läpimenoaika, kustannukset, laatukustannukset, hävikki, palvelukyky ja

joustavuus, poikkeamat, riski ja tekijöiden palaute. Organisaation

suorituskykyä ei tulisi mitata pelkästään mittareilla, vaan sen tapahtumia

olisi syytä myös havainnoida. Pelkkä mittaaminen välttämättä anna

käsitystä koko tapahtuman oikeellisuudesta. (Laamanen 2005, 178; 209-

210.)

Jotta koko prosessin kehitysprojektista saataisiin kaikki olennainen irti ja

siitä pystyttäisiin oppimaan tulevia projekteja varten, tulisi sen koko kaari

arvoida. Koko prosessin kulku tulisi analysoida niin lähtökohdan ja silloin

esiin tulleiden oletusten, kuin prosessin käynnistymisvaiheessa hankitun

tiedon perusteella. Projektin suunnittelu, kulku, resurssit, tulos ja

tavoitteiden saavuttaminen ovat prosessin onnistumisen kriteerit. Myös

projektissa mukana olleiden sekä sidosryhmien toiminnan ja ymmärryksen

analysointi sekä tiedottamisen tason kartoittaminen ovat merkityksellisiä.

(Laamanen 2005, 306-307; Fleischman, Börger, Obermeier, Schmidt &

Stary 2012, 208-209.)

3.3 Kohdeyrityksen prosessit

Tämän hankkeen kohdeyrityksen ydinprosesseiksi on määritelty johtamisprosessi, myyntiprosessi, ostoprosessi sekä hankintastrategia. Ydinprosessien alle on määritelty pääprosessit: johto, myynti, osto, Road tuonti/vienti + Control Tower ja Thermo, huolinta tuonti/vienti, HELTT tuonti/vienti, terminaali, Air tuonti/vienti, Sea tuonti/vienti sekä Solutions.

Tukiprosesseja ovat taloushallinto, IT, Information Management (IM) & Business Development sekä Cargo Care. Kohdeyrityksen prosessikartta on liitteessä 3.

Kohdeyrityksen prosesseja mitataan ja arvioidaan erilaisilla mittareilla. Johtamisprosessin mittarit ovat tulos, kannattavuus, kasvu, kassavirta, liikevaihto ja myyntikate. Myyntiprosesseja mitataan budjetoinilla ja sen toteutumisen seurannalla, asiakastyytyväisyys-kyselyillä sekä palautteilla. Ostoprosesseille ja hankintastrategialle on määritelty tietty toimintaprosessikaavio ja kriteerit, joita on seurattava. Toteutumaa verrataan kriteereihin ja niiden täyttymiseen.

Varsinaisen operatiivisen tason mittareita on runsaasti. Näitä ovat esimerkiksi laskutusnopeus, sulkuaaste, sähköisen laskutuksen toteuma, rahdituspainot, lähetysmäärät, trailerimäärät.

Kohdeyrityksen IM & Business Development on osasto, joka on keskittynyt nimenomaan kehittämiseen ja laatuun hallinnoiden myös erilaisia kehittämistyökaluja. Tämän osaston tehtävänä on esitellä johtoryhmälle liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä ja projekteja, se vastaa laadunhallinta- sekä ympäristöjärjestelmän prosesseista ja päivityksistä, samaten asiakaspalautteista ja – tyytyväisyystutkimuksista sekä niiden raportoinnista.

Kohdeyrityksen toimintajärjestelmä on sertifioitu ja se täyttää laatustandardin ISO 9001:2008 sekä ympäristöstandardin ISO 1400:2004 järjestelmävaatimukset. Standardoinnin perusrakenteisiin kuuluu sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, prosessien valvonta ja jatkuva parantaminen.

Varsinaista laatuorganisaatiota ei yrityksessä ole, vaan laatutyöhön on sitoutettu koko henkilöstö. Siitä vastaavat johtoryhmä, päälliköt, laatu- ja ympäristöjohtaja sekä laatupäällikkö.

Dispon pääprosessit ovat liikennöitsijöiden valinta, reititykset, kuljetussuunnittelu ja – valvonta. Tukiprosesseita on useita, esimerkiksi selfbilling eli liikennöitsijähyvitykset, juna- ja lauttapaikkojen varaaminen, aikataulutukset jne. Seuranta ja mittaaminen perustuvat tyhjiin kilometreihin, KPI-mittareihin, rahduspainoihin ja liikennöitsijöiden kilometrisuoritteisiin.

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA MUUTOSVASTARINTA

4.1 Muutos ja innovatiivisuus

Muutos on keskeinen osa organisaation elämää eivätkä paikalleen pysähtyneet yritykset menesty (Miller 2012, 17; Hyppänen 2013, 249; Franklin 2014, 1.) Vartolan (2002, 52-53, 140) mukaan kyse on vain alakäsitteestä, jossa pääkäsitteenä on se, mistä muutoksesta on kyse. Hänen mukaansa kyseessä on minkä tahansa ominaisuuden siirtymisestä selkeästä alkutilasta toiseen joko eteen- tai taaksepäin niin positiivisessa, kuin negatiivisessakin mielessä. Organisaatioissa tapahtuvia muutoksia ei aina ole helppo ymmärtää ja jäsentää, koska muutoksen koko ja vaikutukset voivat vaihdella suurestikin. Pienet, esimiestyön muutokset ovat helpommin käsitettävissä kuin koko organisaatiota mullistavat toimenpiteet kuten esim. fuusiot, lomautukset ja irtisanomiset. (Miller 2012, 176-178.) Jones ja Recardo (2013, 4) nimeävätkin muutokset laadun mukaan joko yksinkertaiseen tai kompleksiseen muutokseen.

Yksinkertainen muutos on hyvin suunniteltu ja se etenee lineaarisesti kohti ennustettavissa olevaa lopputulosta. Kompleksisen muutoksen tavoitteet ovat enemmän strategisia eikä niiden lopputuloksia pystytä ennalta päättelemään. Vaikutukset ovat suuria ja vaativat merkittävää johtamista. Balogun ja Hailey (2004) sen sijaan jakavat muutoksen lopputuloksen perusteella neljään eri tyyppiin. Nämä ovat mukautuminen, jälleenrakennus, kehittyminen ja vallankumous. (Green 2006, 21.) Stenvall ja Virtanen (2007, 24) tyypittelevät organisaatiomuutoksen aikahorisontin ja kohdentamisen mukaan neljään eri tyyppiin alla olevan taulukon 2 mukaisesti korostaen kuitenkin sitä, että todellisessa organisaatiossa muutos löytyy joko taulukossa kuvatuista ääripäistä, mutta myös jostain välimaastosta. Kuviossa 6 kuvataan Stenvallin ja Virtasen organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen

avulla joko nopeaan tai hitaaseen ja vaikutuksiltaan suppeaan tai laaja-alaiseen muutokseen.

Muutosten aikahorisontti	NOPEA	HIDAS
Muutosten kohdistaminen		
SUPPEA	MUUTOSTYYPPI 1 Laajuudeltaan infementaalinen mutta totutustavaltaan nopea muutos organisaation osaan kohdistuva muutos toteutetaan nopeassa aikataulussa riskit realistisia tähtää toimintatapojen muuttamiseen edellyttää muutosjohtamisen taitoja	MUUTOSTYYPPI 2 Inkrementaalinen muutos organisaation osaan kohdistuva muutos toteutetaan hitaassa aikataulussa olemattomat riskit tähtää toimintatapojen muuttamiseen muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
LAAJA-ALAINEN	MUUTOSTYYPPI 3 Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos toteutetaan nopeassa aikataulussa riskien tiedostaminen kriittistä tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta	MUUTOSTYYPPI 4 Radikaali pitkän aikajänteen muutos koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos toteutetaan hitaassa aikataulussa riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava

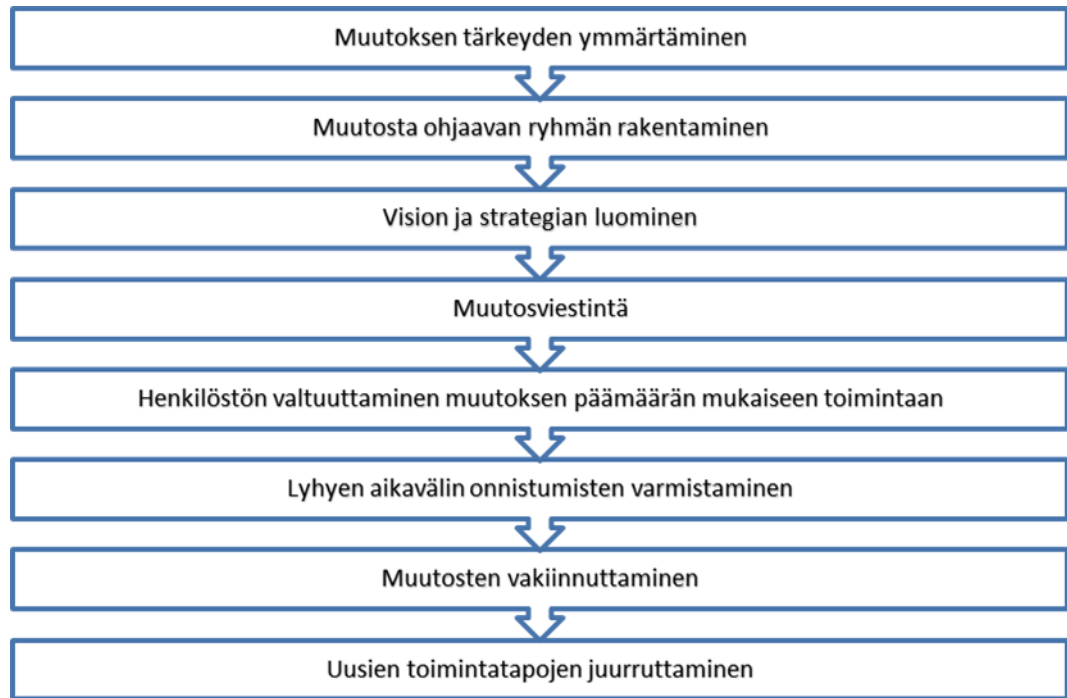
KUVIO 6. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 24)

Monet työpaikoilla tapahtuvat muutokset eivät ole yksittäisiä muista irrallaan olevia muutoksia vaan osa päällekkäisiä, ristiriitaisia ja sekavia muutosaloitteita, joita on kannatettu eri syistä (Dawson, 2002, 179). Muutosten ennakoiminen on koko ajan vaikeampaa. Tästä huolimatta niihin reagoiminen pitäisi kuitenkin olla yhä nopeampaa. Tämä johtuu mm. markkinoiden globalisoitumisesta, teknologian koko ajan nopeutuvasta kehityksestä ja kilpailun kiristymisestä. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9–10.) Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen julkaisi tammikussa 2017 Future Score-testin, joka mittaa miten yksilö ja yritykset selviävät tulevaisuudessa. Syyskuuhun 2017 mennessä testin oli täyttänyt n. 2400 yksityishenkilöä ja 800 yritystä. Sen mukaan teknologian aiheuttama muutostarve Suomen työelämässä on suuri. (Ilmarinen, 2017.)

Julkunen (2009, 214) toteaa, että työntekijöiden innovatiivisuus, elinikäinen oppiminen ja vastuullisuus nähdään Suomessa kansallisen menestysstrategian ehtona. Hänen mukaansa voidaan katsoa, että suomalaisen menestyksen hinta on työn koveneminen. Samaa kertovat Korhonen-Yrjänheikki ja Atsari Imarisen (2017) artikkelissa. Heidän mukaansa kilpailukykyinen organisaatio on uudistuva organisaatio, jossa työntekijöitä koulutetaan. Myös Himanen (2010, 148-149) on samaa mieltä edellisten kanssa oikean asenteen merkityksestä suomalaiselle työskentelylle ja menestykselle. Hän muistuttaa, että osaaminen ja innovatiivisuus yksin eivät ole kilpailutekijä kansainvälisesti vaan se, miten innovatiiviset osaajat saadaan työskentelemään yhdessä verkostona.

4.2 Muutoksen johtaminen

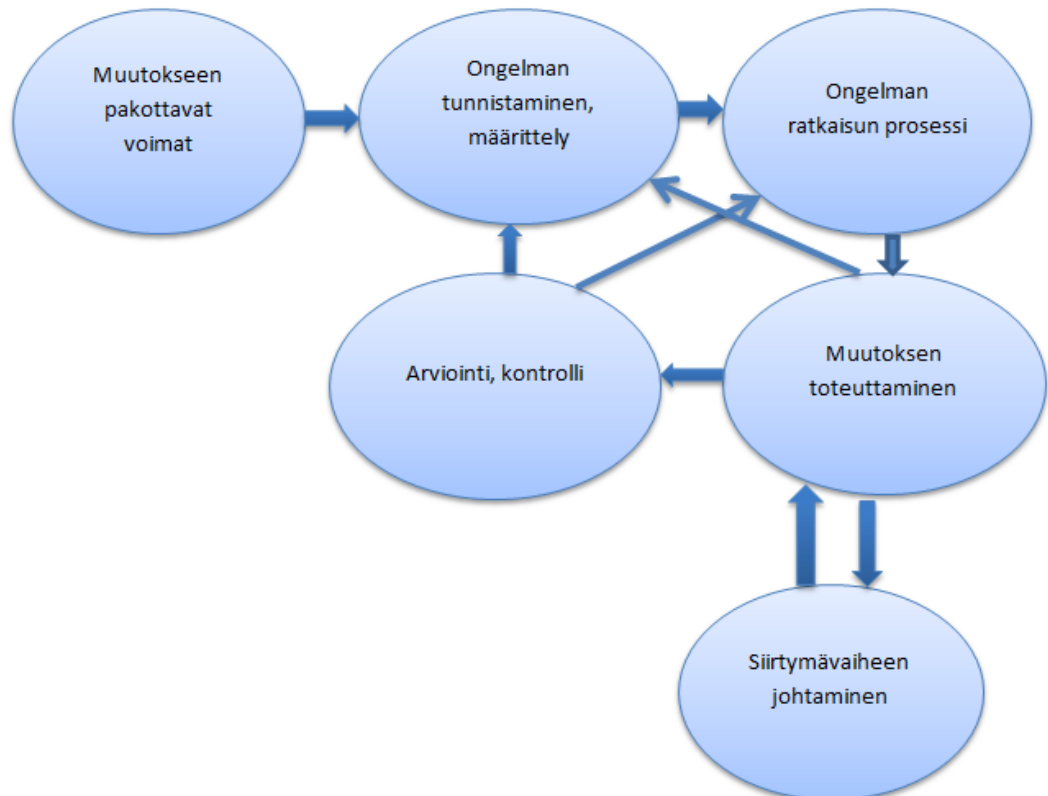
Muutosta käsitellessä on syytä mainita Kotterin (1996) 8-askeleinen etenemismalli. Se on esitetty kuviossa 7. Kotterin mukaan muutos ei onnistu ilman, että kaikki vaiheet käydään rauhassa läpi. Tästä huolimatta muutosprosessissa eri vaiheita käydään monesti läpi yhtäaikaaisesti. Mallissa ensimmäiset neljä askelta käsittelevät nykytilanteen sulattamista, kolme seuraavaa kuvaavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja viimeinen askel on muutoksen juurruttamista organisaatioon ja pysyvyyden varmistamista. (Kotter 1996, 20-23.)



KUVIO 7. Kotterin 8 askeleen ohjelma (Kotter, 1996, 21).

Green (2006, 14) toteaa ihmisten kokevan muutoksen eri tavalla johtuen jokaisen omasta taustasta ja persoonallisuudesta. Näin unohdetaan se tosiasia, että maailmankuvan sijaan kyseessä on vain yksittäisen ihmisen näkökulma. Ihmisen koko sosiaalinen konteksti ja kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän kokee muutoksen. Dawsonin (2002, 178) mukaan ei ole mahdollista eriyttää työ- ja yksityispersoonaa.

Johtamisen näkökulmasta muutos on uusien asenteiden, arvojen ja käytäntöjen jalkauttamista ja vakiinnuttamista (Perkka-Jortikka 2002, 147). Kuviossa 8 muutos on kuvattuna tästä näkökulmasta.



KUVIO 8. Muutoksen organisointi (Perkka-Jortikka 2002, 148).

Muutosjohtaminen voidaan nähdä myös merkityksien johtamisena, jolloin organisaatiota ohjataan kohti tulevaa ja sille määritellään oleelliset asiat (Helms Mills & Dye & Mills, 2009, 10-11, 135). On kuitenkin hyvä muistaa, että sosiaaliset tulkinnat organisaation muutoksesta muuttuvat jatkuvasti, ja tämä tulisi ottaa huomioon myös muutosjohtamisessa (Lewis, 2014, 505, 513-514).

Stenvall ja Virtanen (2007, 12-17) ovat luoneet kolme teesiä, jotka vaaditaan muutoksen läpivientiin. Nämä teesit ovat reflektiivisyys, avoin kommunikaatio ja luottamus sekä tiedon luominen. Reflektiivisyydellä he peräänkuuluttavat tarvetta kriittiseen ajatteluun ja kokoaikaiseen oppimiseen kaikkien muutostoimijoiden osalta. Organisaation tulee muutosvaiheessa kyetä tarkastelemaan omaa toimintaansa ja muutosta myös kriittisesti ja kyetä tunnistamaan tarvittavat kehityskohteet ja suunnanmuutokset. Tätä samaa yhteisen oppimisen merkitystä korostaa myös Perkka-Jortikka. (2002, 18, 64, 148.)

Tiedon luomisella Stenvall & Virtanen (2007, 12-17) tarkoittavat muutoksen mahdollistamista tiedon avulla. Mitä enemmän asioista tiedetään, siten paremmin muutoksen tarve ymmärretään. (Perkka-Jortikka 2002, 18; Mäkipeska & Niemelä 2005, 203-205). Mäkipeska & Niemelä (2005, 203-205) myös tuovat esille muutosjohtajan kyvykkyyden ymmärtää muutoksen aiheuttamat vaikutukset. Itse tulkitseen heidän tällä teesillä kuitenkin tarkoittavan lähinnä muutosprosessin ja sen lopputulosten analysointia ja johtopäätösten tekemistä. Tosin tämä on osa myös reflektiivisyyttä, joten tämä voitaisiin mielestäni nähdä osana tätä teesiä sen sijaan, että se nähdään omana teesinään.

Organisaatorakenteessa on myös aina jonkinlainen työnjako ja siihen perustuvat johto- ja vastuusuhteet, joiden tulisi olla mahdollisimman selväpiirteiset, jotta ihmiset pystyvät hahmottamaan ne ja toimimaan niiden mukaisesti. Muuten seurauksena on luottamuspula ja kaaos. Johtosuhteiden ja rakenteiden tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia, ja jokaisen tulee ymmärtää oma roolinsa. Yksittäisten työntekijöiden kohdalla riittää, että hän tietää oman vastualueensa ja mitä häneltä odotetaan. Liian yksityiskohtaisesti toimenkuvaa ei tulisi määritellä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 203-205.)

Skytän (2005, 43-44) mukaan johtamistyyliä valittaessa tulee huomioida alaisten kyky kantaa vastuuta ja ammattitaidon taso eli johdettavien kypsyys. Se tulisi näin ollen asettaa sille tasolle, joka antaa jokaiselle tasonsa edellyttämän haasteen ammattitaitonsa ja vastuunoton kehittämiseksi. Alasoini (2011,65) korostaa tiimien organisaatiokykyä ja itesohjautuvuutta. Ne kehittyvät eri vaiheiden kautta, mutta niihin tarvitaan tukevaa ja keskustelevaa esimiestä. Kun tiimin jäsenet tiedostavat oman kompetenssinsa ja toimivat itseohjautuvasti ottaen vastuuta omasta johtajuudestaan, on tukeva, tiimin itsenäisyyttä, itseohjautuvuutta ja aloitekykyä kehittävä valmentaminen paras rooli tiimijohtajalle (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1223). Tallainen tiimi hyötyy johtajasta, joka toimii muun organisaation ja tiimin välissä tuoden tiimille informaatiota tiimin ulkopuolelta. (Druskat & Wheeler 2003, 437.)

4.3 Muutoskykyinen ryhmä

Luova, tulevaisuuteen suuntaava ja positiiviseen ajatteluun perustuva esimiestyö lähtee siitä, että esimies luottaa ihmisen haluun oppia. On tärkeää hyväksyä ja ymmärtää ihmisen erilaisuus. Johtaja ei saa peilata valintojaan omien ominaisuuksiensa ja vahvuuksiensa kautta, vaan hänen tulee olla tarpeeksi kypsä ymmärtämään erilaisten ominaisuuksien ja vahvuuksien potentiaali. Tiimiä voidaan auttaa pääsemään parempiin suorituksiin valmentavalla johtamisella, jonka tulisi olla oikein suunnattua, ajoitettua sekä myös oikein suoritettua. (Hackman & Wageman 2005, 62). Johtajan ja tiimin väliset hyvät suhteet ovat erityisen tärkeitä (Druskat & Wheeler 2003, 454).

Meneghel, Martínez ja Salanova (2014, 511–517) ovat tutkineet työn vaatimusten ja sosiaalisen kanssakäymisen psykologisia merkityksiä tiimin tulokseen. Tutkimuksessa oli mukana 216 tiimiä 40 yrityksestä. Tutkimus osoittaa, että positiivinen sosiaalinen kanssakäyminen on edellytys tiimin joustavuuteen, menestykseen ja sen tuottamaan tulokseen, työn vaatimusten taas ollessa toisarvoinen seikka. Kollektiiviset positiiviset tunteet laajensivat ajatusmaailmaa ja toimintakykyä sekä helpottivat toimimista stressaavissa tilanteissa. Johtoa suositellaan panostamaan nimenomaan sosiaalisiin resursseihin pyrkiessään tiimin hyvinvoinnin parantamiseen.

Yhteistyö yrityksen eri yksiköiden välillä muutoksen aikana on olennainen osa muutoksen läpivientiä (Jabe & Häkkinen 2010, 292-293; Jabe 2017, 13-18, 73, 93). Esimiehen tulee myydä muutos henkilöstölle ja näin saada se mukaan ymmärtämään muutoksen olevan mahdollisuus, ei uhka. Tämän onnistumiseen vaaditaan tiimiltä tietynlaisia piirteitä, jotta se voisi omaksua uusia asioita ryhmänä. Näitä ovat laaja-alainen osaaminen, luottamus reiluuteen ja oikeudenmukaisuuteen sekä kyky keskusteluun. Luottamus niin johtoon kuin toisiinsakin ovat edellytyksinä toimivalle yhteisölle. (Taskinen 2005, 192-195; Arikoski & Sallinen 2007, 15; Jabe & Häkkinen 2010, 290; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21.) Pelkkä esimiehen kyvykyys ei kuitenkaan riitä, vaan koko henkilöstön taidot ja kyky

vastuuseen ovat lähtökohta onnistuneelle muutokselle. Käytännössä muutoksen tavoitteena on aina lisätä henkilöstön kompetensseja. Ideaalitulanteessa kaikkien osapuolien taidot täydentävät toisiaan. (Stenvall & Virtanen, 2007, 207.)

Mankan (2015, 32; 2011, 16) näkemyksen mukaan työntekijöiden omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vähentää stressiä ja parantaa työhyvinvointia. Samaa vaikutusmahdollisuuden merkitystä sekä myös sosiaalista tukea korostavat myös Perkkä-Jortikka (2002, 17-18), Mäki - Peska ja Niemelä (2005, 217), Hakkarainen & Nordbäck (2015, 13) sekä Lewis (2014, 508-509). Hakanen (2014, 356 Wrzesniewski & Dutton 2001 mukaan) toteaaakin, että mahdollisuus järjestellä omaa työtään lisää työn tekemisen mielekkyyttä ja merkitystä tehtävien, tiimin ihmissuhteiden ja omien ajatuksien muokkaamisella. Myös Shear & Kakabadse (2002, 148) toteavat, että tiimin kehitystä edesauttaa, kun kaikki tiimin jäsenet otetaan mukaan tavoitteiden suunnitteluun. Näin koko työkuulttuuri kehittyy parempaan suuntaan ja myös työntekijä pystyy vähentämään työnsä negatiivista kuormitusta ja vahvistamaan koko tiimiä. (Hakanen 2014, 357.) On kuitenkin muistettava, että tiimi vaatii myös johtajuutta, jotta joku tai jotkut eivät ota valtaa ja johda tiimiä tyranniaan, jarruttaen muutosta (Jabe & Häkkinen 2010, 287).

West (2012, 32) korostaa, että tiimien tulisi selkeästi tunnistaa tavoitteensa sekä oma roolituksensa. Pyrittäessä parantamaan tiimin toimintaa tulisi huomioida niin tiimin tehtävä kuin vuorovaikutuskin. Tämä perustuu siihen, että tiimin käyttämät prosessit ja strategiat sekä itse tehtävä luovat tiimin työskentelytavat. (West 2012, 6). Olisi tärkeää, että tiimissä kunnioitettaisiin kollegoja ja kaikki voisivat antaa tasa-arvoisen panoksensa tiimin toimintaan ja hyödyntää omaa ammattitaitoaan ja kokemustaan ja täten parantaa tiimin yhteistä suoritusta. (Hoegl & Gemuenden 2001, 437.)

Vain vahvan sietokyvyn omaava organisaatio pystyy kääntämään haasteet positiiviseksi voimaksi silloin, kun se toimii muutosherkässä ympäristössä. Tiimin tulisi pystyä toimimaan tiiminä ja uskoa omiin kykyihinsä. Johtajan

tulisi ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan osata tuoda haasteet esiin oikealla tavalla. Myös koko organisaation pitäisi tukea tiimiä antamalla riittävät resurssit. (Rodríguez-Sánchez & Perea 2014, 28-30).

Kvist ja Kilpiä (2006, 137; 156-158) muistuttavat ihmisillä olevan erilainen kyky sietää muutosta ja taipumus juuttua mukavaan olotilaan. He esittävät työkierron ratkaisuksi henkilökohtaisen muuttumiskyvyn säilyttämiseksi.

4.4 Muutosviestintä

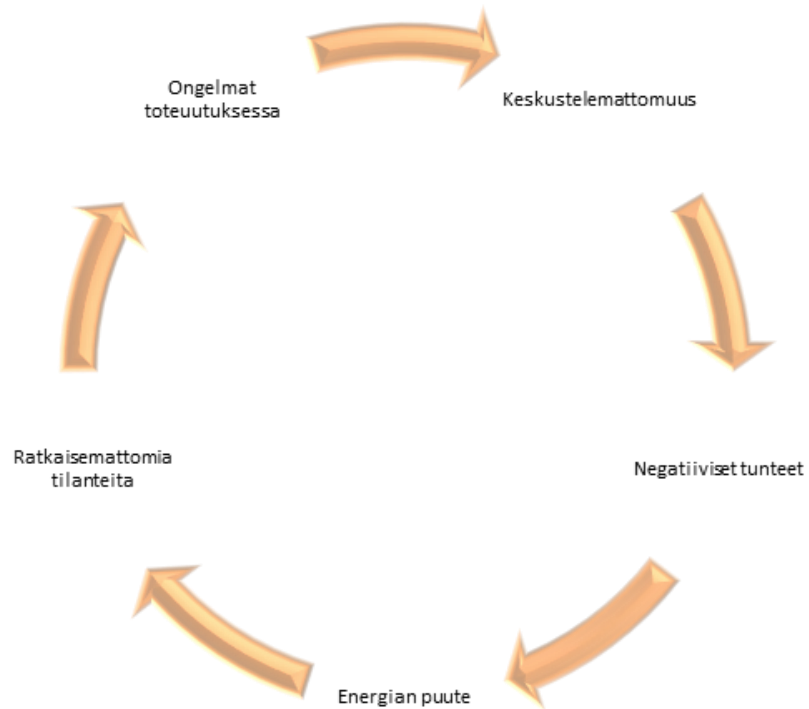
Organisaation kommunikaatio on kompleksinen käsite. Se ei ole pelkästään viestien tuottamista, välittämistä ja vastaanottamista vaan jokaisen viestijän omista lähtökohdista muotoutuvaa kommunikaatiota, joka heijastelee myös yhteiskunnassa tapahtuneita ja meneillään olevia tapahtumia (Miller 2015, 12-13). Muutoksen toteutuksessa avoimen keskustelun merkitys on keskeisellä sijalla (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 49; Arikoski & Sallinen 2007, 91; Stenvall & Virtanen 2007, 63-65; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 23). Tästä huolimatta työntekijät saavat usein tiedon omia verkostojaan pitkin nopeammin kuin virallisten kanavien kautta (Hartley & Bruckmann 2002, 125; Stenvall & Virtanen 2007, 69; Jabe & Häkkinen 2010, 294). Silti näitä sisäisiä viestintäkanavia ei aina osata organisaatioissa arvostaa (Hartley & Bruckmann 2002, 125). Juuti, Rannikko & Saarikoski (2004, 19-20) tutkivatkin, miten eri toimijat ja tahot keskustelivat muutoksesta ja miten puheet erosivat toisistaan. He tulivat siihen tulokseen, että tämä jakautuu kolmeen eri koodiin eli vallan ja vaikuttamiseen koodiin, työn ja sen vaatiman taidon koodiin sekä kaksoissidosten täyttämään hämärään koodiin. Ensimmäisen ryhmän muodostavat muutoksen puolesta puhuvat henkilöt, jotka haluavat juurruttaa muutoksen ja uuden strategian sekä luoda uudenlaisen kehyksen organisaation puheelle. Tähän ryhmään kuuluvat luonnollisestikin johdon edustajat. Toisen ryhmän muodostavat muutosta oman työnsä kannalta käsittelevät henkilöt eli asiantuntijat, toimihenkilöt ja työntekijät. He peilaavat muutosta kokemuksensa, sitoutumisen ja käytännön tekemisen kautta. Kolmannen ryhmän jäsenet ovat edellisten

ryhmien välimaastossa ja pyrkivät omaksumaan uudenlaisen näkökulman niin muutokseen, kuin käytännön tekemiseenkin. Tämän ryhmän muodostavat usein ne henkilöt, jotka joutuvat jalkauttamaan tavoitteensa ja perustelemaan katsantokantaansa organisaation johdolle eli projektien johtajat ja esimiesasemassa olevat. Tästä syystä heidän muutospuheensa vaihtelee kontekstin ja tilanteen mukaan. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 170-171.) Mattilan (2006,41) tutkimus tukee mielestäni tätä samaa, sillä siitä nousi esiin viisi tapaa puhua muutoksesta jälkeinpäin: nykyaikapuhe, mahdollisuuspuhe, nollauspuhe ja kaipauspuhe sekä kohtuuttomuuspuhe. Nykyaikapuheessa muutos vain todetaan olemassa olevana asiana, sitä ei edes nähdä vaihtoehtona. Mahdollisuuspuheessa se taas on puhujalle selkeää ja koetaan, että menestyminen on itsestä kiinni. Nollauspuheessa muutosta tarkastellaan kauempaa ja yleisellä tasolla ja näin sen merkitys nollautuu. Se tapahtuu, mutta ei muuta puhujansa arvoketjua eikä merkityksiä. Kaipauspuhe taas näkee kaiken entisen kultaisessa valossa. Ei välttämättä edes parempana, silti sitä haikaillaan. Kohtuuttomuuspuheessa muutos taas kuvataan jatkuvaksi, rasittavaksi ja itseään ruokkivaksi mekanismiksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutospuheeseen saattaa vaikuttaa myös organisaatiossa esiintyvä vallankäyttö ja muutosvastarinta, jota esiintyy niin johtajien, kuin alaistenkin keskuudessa (Thomas, Sargent & Hardy 2011, 35-36). Muutosviestinnässä käytettävä kieli on tärkeää, jotta viesti saadaan perille oikealla tavalla. Kieli on osa ihmisen kulttuuria, identiteettiä ja ammattia, joten sen merkitys on erittäin suuri. Sitä ei saa käyttää vallan välineenä, eikä se saa olla liian byrokraattista ja sen on oltava tulkittavissa vastaanottajalle, mielellään siinä muodossa, että se mahdollistaa oivaltavan dialogin. (Stenvall & Virtanen 2007, 71-73.)

Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 23) mielestä pelkkä viestintäsuunnitelma ei ole riittävä muutostilanteessa vaan esimieheltä vaaditaan enemmän. Sosiaali- ja terveysministeriön sekä Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa ja Kuntoutussäätiön vetämässä Punk-hankkeessa (Pientyöpaikoila uudistuminen 2009-2012) tuotettuun oppaaseen he ovat laatineet perusohjeet esimiehille muutostilanteita varten. Niiden mukaan

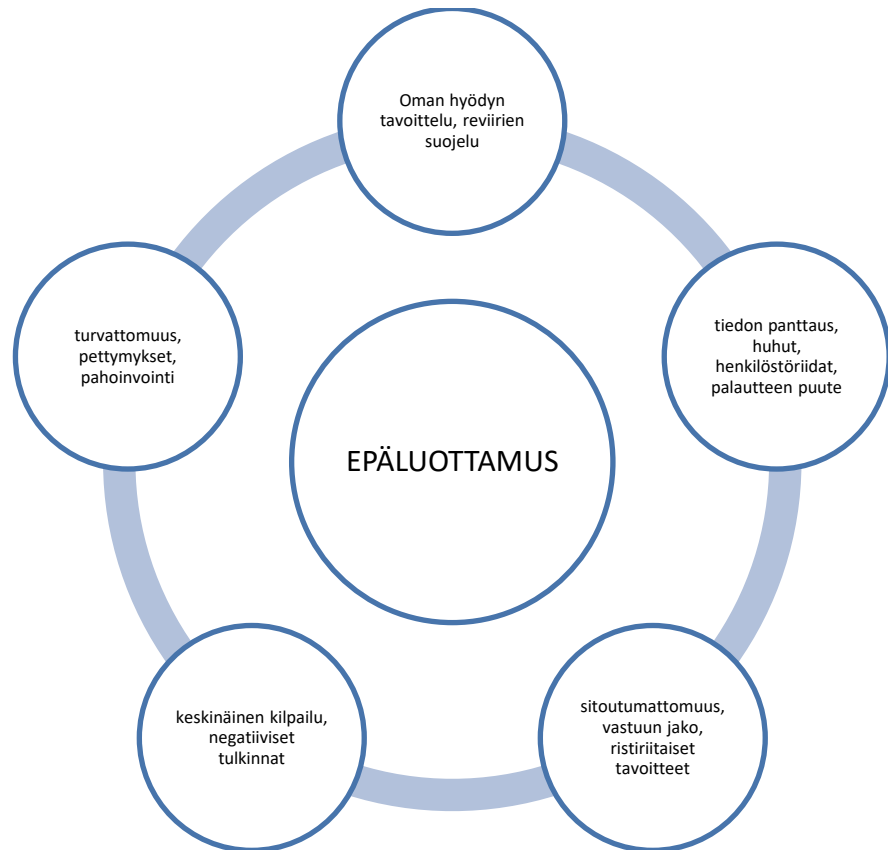
tulisi ensin määrittää selkeä tavoitetila ja visio, johon kaikki viestintä perustuu. Tämä tulisi jakaa kaikkien kanssa ja muutoksen syyt ja seuraukset tulisi perustella selkeästi. Viestinnän tulisi olla jatkuvaa, jämääkää johdonmukaista, rehellistä, avointa ja virallista, näin estetään pelon ja huhujen muodostuminen. On hyvä muistaa myös sanattoman viestinnän merkitys, se ei saa olla ristiriidassa sanojen kanssa. Esimiehen tulisi mahdollistaa avoin keskustelu. On tärkeää olla läsnä ja tavoitettavissa yleisellä tasolla, mutta myös kahdenkeskistä viestintää tulisi lisätä. Hänen on ymmärrettävä myös esiin nousevat negatiiviset tunteet ja hankalat kysymyksen ilman provosoitumista ja kerättävä esiin nouseva palaute.

Kommunikaatio lisää luottamusta ja tätä kautta henkilöstön hyvinvointia, jaksamista ja työsuoritusten laatua ja on näin ollen hyvän muutosjohtamisen kulmakiviä (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25-26; Stenvall & Virtanen 2007, 81). Jos organisaatiossa ei ole luottamuksen ilmapiiriä, ei muutosjohtaja ole välttämättä selvillä yhteisön sisäisistä ongelmista ja näin ollen hänellä ei myöskään ole mahdollisuuksia ratkaista niitä. Reina & Reina (1999) kuvaa luottamuksen puutteen aiheuttamaa negatiivista ajattelutapaa kuviossa 9 olevalla luottamuspuutteen kehällä (Stenvall & Virtanen 2007, 81).



KUVIO 9. Reina & Reinan Luottamuspuutteen kehä (Stenvall & Virtanen 2007, 81).

Jos muutoksia ei toteuteta luvatusi, aiheuttaa se pettymystä ja epäluottamusta. Tiedon puute johtaa huhuihin ja ristiriitoihin. Jos vastuun jako ja sitoutuminen ovat epämääräisiä ei ole olemassa yhteistä linjaa. Tämä johtaa keskinäiseen kilpailuun ja negatiivisuuden kasvuun, joka taas suoraan vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin heikentävästi ja pahan olon liisääntymiseen. Lopputuloksena on oman reviirin puolustaminen ja suojele, joka tulee ilmi mm. tiedonkulun puutteellisuutena. Tämä on kuvattuna epäluottamuksen syntykehässä kuviossa 10.



KUVIO 10. Epäluottamuksen synty (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 58).

Jatkuva kehittäminen on välttämättömyys, mutta on tärkeä muistaa, että muutosten aikaansaaminen vie aikaa. Näin ollen odotukset ovat monesti suuremmat kuin toteutuma, joten on syytä olla erittäin varovainen siinä, miten ja millä tavalla kommunikoidaan, jotta vältetään väärä tulkinta eikä näin ollen aiheuteta mielikuvaa lupausten pitämättömyydestä. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 58-60.) Tästä syystä oikean tasapainon löytäminen tiedon jakamisessa on merkittävä osa. Se lisää myös turvallisuuden tunnetta. Olennaista on yhtenäinen linja yritysten arvojen, johdon toiminnan ja kommunikoinnin sekä sisäisen viestinnän välillä. Jos yrityksessä painotetaan avoimuutta, tulee sen toteutua myös johdon omassa kommunikaatiossa. (Erämetsä, 2003, 66-67;117-118.)

Viestinnässä tulee huomioida muutoksen pyörteissä olevien henkilöiden tukeminen muutoksen eri vaiheissa. Matkan varrella muutosjohtajan tulisi selkeästi muistuttaa päämääristä ja visioista ja tuoda esiin myös ne keinot,

jotka sinne johtavat. Viestin tulee olla yksilöity, tarkka ja asianmukainen jotta muutoksen kohteena olevat henkilöt saavat siitä tarvitsemansa informaation. On hyvä myös tiedostaa sanattoman viestinnän merkitys osana ihmisten välistä kommunikointia. Kasvokkain kerrottu viesti ilmeiseen ja eleiseen on näin ollen myös tärkeää eikä korvaa sähköistä kommunikointia. (Jones & Recardo, 2013, 36–37.)

Mattilan (2006, 199) tutkimuksen mukaan esimiesten läsnäoloa ja tukea kaivattiin muutostilanteissa, vaikka he ovat entistä useammin sidottuina projektitehtäviin työyhteisönsä ulkopuolella. Suurissa muutoksissa esimiesten alempi porras kokee jäävänsä toisaalta johdettavien kysymysten ja tyytymättömyyden ja toisaalta työnantajan muutosvaatimusten väliin. Näin ollen muutos on myös heille koettelemus. Tutkimuksen mukaan esimiesten viestintätaidoissa on puutteita, varsinkin silloin kun joudutaan viestimään ikäväksi koettuja asioita henkilöstöä sitouttavalla tavalla. Vähentääkseen muutosvastarintaa, tulisi esimiesten miettiä tiimilleen sopiva viestintätyyli ja myös kehittää vuorovaikutustaitojaan muutostilanteissa. (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 336 – 337.)

4.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on käyttäytymistä, joka pyrkii hidastamaan tai keskeyttämään aiotun organisaatiomuutoksen (Lines 2004, 198). Muutosvastarinta kuuluu muutosprosessiin ja on samaan aikaan sekä positiivinen että negatiivinen asia. Parhaimmillaan se haastaa johtoa ja nostaa esiin virheellisen ja tarpeettoman toiminnan ja muutosprosessit. Negatiivisimmillaan se jähmettää, pysäyttää ja estää muutoksen, pahimmillaan jopa taannuttaa. Positiivinen muutosvastarinta johtaa usein myös tiiviimpään hyväksyntään ja sitoutumiseen. (Erämetsä 2003, 98-100.) Muutosvastarintaa ilmentyy eri tavoin ihmisten asenteissa ja käytöksessä (Atkinson 2005,18). Palmer (2004, 35-39) näkee epäonnistumisen muutoksessa johtuvan ihmisyydestä eikä teknisistä

asioista. Hänen mukaansa muutosvastarintaa voidaan torjua moniulotteisesti ja tärkeimmäksi tekijäksi hän nostaa johtamisen.

Muutosvastarinnan aiheuttajina Dawson (2002, 19) näkee olennaisen muutoksen työssä, taloudellisen turvan vähenemisen, psykologisen uhan, uudet sosiaaliset järjestelyt ja aseman alentumisen. Voidaan siis kyseenalaistaa se, vastustetaanko muutosta sinänsä vaiko vain sen aiheuttamia menetyksiä. Muutokseen saatetaan suhtautua vain ei niin vakavasti otettavana, ohimenevänä muotivirtauksena. Toinen suhtautumistapa on huomiotta jättäminen: muutos menee pois, jos sitä ei lainkaan huomioi. Myös sitoutumattomuus muutostavoitteisiin on muutosvastarinnan ilmentymä samaten kuin ajatus siitä, että minä muutun vasta kun toinen on ensin muuttunut. (Atkinson 2005, 18.)

Tätä tukee Turusen (2012) tutkimus Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutumisesta sekä työhön kohdistuvista odotuksista verrattuna muuhun Eurooppaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että palkansaajat arvostavat sitä, mitä he kokevat nykyisestä työstä saavansa, samaten siihen suoraan liittyvät tekijät samoin kuin siihen liittymättömät tekijät myötävaikuttavat palkansaajan työorientaation muotoutumiseen. Turusen mukaan tutkimus toi ilmi, että työsuhteestaan varmemmat palkansaajat osoittivat korkeampaa organisaatiositoutumista kuin työsuhteestaan epävarmemmat palkansaajat (Turunen, 2012, 60).

Kvist ja Kilpiäkin (2006, 135-136) toteavat ihmisten pelkäävän sitä, että menettävät jotain heille arvokasta. He luettelevat yleisimmät muutokseen liitetyt negatiiviset asiat jotka vaikuttavat ihmisen syvällä oleviin tunteisiin ja poistavat omalta mukavuusalueeltaan. Hallinnan tunne häviää, luottamus omaan osaamiseen ja tulevaisuuden hallintaan katoaa sen myötä, ettei muutoksen myötä heti pysty yhtä itsenäiseen työhön kuin aiemmin. Tämä puolestaan aiheuttaa epävarmuuden tunnetta tulevaisuudesta ja pelkoa työn menettämisestä, ylenmismahdollisuuksien katoamisesta tai siirrosta toisiin tehtäviin. Omaa reviiriä halutaan puolustaa ja saavutetusta asemasta pitää kiinni. Tätä kautta luottamus muihin

työyhteisön jäseniin saattaa kadota ja heidät koetaan uhkana. Kaikki tämä saattaa heijastua myös työn ulkopuolelle.

Atkinsonin (2005, 15-17) mukaan luonnollista muutosvastarintaa voidaan vähentää pureutumalla sen syihin selvittämällä mistä negatiiviset ajatukset kumpuavat ja myös hakea perusteluita näille asenteille. Näin on mahdollista löytää vaikutusmahdollisuudet ja myös kehittää vaihtoehtoiset, positiiviset ajattelumallit joiden avulla muutosvastarinta voidaan selättää.

Rajaniemen (2010, 114-118) tutkimuksen mukaan suurimpina muutoksen esteinä nähtiin päämäärättömyys, eli muutos vain muutoksen vuoksi sekä liian nopeasti toistuva muutos, jossa ei annettu aikaa toipua edellisistä muutoksista. Tämä aiheutti vastaajien mukaan ahdistuneisuutta jatkuvasta muutoksesta. Nähtävissä oli myös työhistorian vaikutus asenteisiin: myönteisimmin suhtautuneilla oli takanaan muitakin työpaikkoja, joissa oli tehty kehitystyötä ja muutoksia. Myös ymmärrys muutoksen taustalla olevista seikoista edistivät muutoksen ymmärtämistä ja siihen asennoitumista. Muutokseen suhtauduttiin haluttomasti ja useimpien työntekijöiden asenteet muutoksia kohtaan ovat hyvin reaktiivisia ja muutoksia tehdään pelkästään välttämättömyydestä. Proaktiivista otetta oli havaittavissa vain johtavassa asemassa olevien asenteissa. Toisaalta Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 56) nostavat esiin ajatuksen, että pahin este uudistuksille onkin lähinnä ylintä johtoa oleva johtotaso, joka haluaa turvata oman asemansa. Vaikkakin suurin osa vastustuksesta nousee ruohonjuuritasolta.

4.5.1 Muutoskyvyn kehittäminen

Hon, Bloom ja Crant (2014) selvittivät muutosvastarinnan selättämistä tutkimalla luovuuden, muutosvastarinnan ja sosiaalisten tekijöiden suhteita ja luovan toimintakyvyn edistämistä. Tutkimuksesta esiin nousevat muutosvastarintaa vähentävät seikat olivat työntekijöiden välinen korkea tuki, voimaannuttava johtaminen sekä organisaation modernisuus. Johtajien tulisi ymmärtää kuinka rohkaista työntekijöitä jakamaan osaamistaan, tukemaan ja auttamaan toisia työntekijöitä. Olennaista on

esimiehen muuttumiskyky ja sitä kautta esimerkin näyttäminen (Kvist & Kilpiä, 2006, 145-146). Myös positiivinen asenne muutokseen ja siitä positiivisesti viestiminen vahvistaa myönteistä suhtautumista muutokseen. Epäonnistuneet muutokset ovat saattaneet johtaa kyynisyyteen ja synnyttäneet negatiivisen ilmapiirin. Tämän vuoksi on tärkeää saada levitettyä positiivista suhtautumista ja muutostahtoa avainhenkilöiden keskuuteen. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 59-60.) Kvistin ja Kilpiä (2006, 147-155) luettelevat muuntautumiskyvyn seitsemän osatekijää: kekseliäisyys ja ongelmanratkaisutaito, optimismi, seikkailunhalu, innostuneisuus ja energisyys, Vahvistamalla näitä tekijöitä pystyy esimies vahvistamaan omaa muuntautumiskykyään ja näin ollen vaikuttamaan myös alaistensa asenteeseen muutostilanteessa.

Työntekijöiden osallistaminen muutoksessa on tärkeä tekijä muutosvastarinnan torjumisessa (Kotter & Schlesinger 2008, 135; Ford & Ford 2009, 101). Myös toisten työntekijöiden tuki on tärkeää muutosvastarinnan lieventämisessä. Muutoksen aikana on tärkeää luottaa tekijöihin ja heidän osaamiseensa, jotta luovuus lisääntyisi ja organisaation ilmapiiri olisi otollinen. (Hon, Bloom & Crant 2014, 934-936.) Esimiehen tulisi myös vahvistaa alaistensa muuttumiskykyä ja vahvistaa tiimin koossapysymistä erilaisin keinoin. Vahvistumista syntyy alaisten huomioimisella ja kuuntelulla ja muutoksen aiheuttaman pelon ymmärtämisellä. Muutoksesta tulee keskustella avoimesti, perustella sen merkitys ja löytää keinot ongelmanratkaisuun ja hyvän vision kehittämiseen negatiivisuuden sijasta. Ongelmat pitäisi paloitella pieniksi helposti tarttuviksi osiksi. Paljon asioita kuitenkin pysyy myös muuttumattomana, tämän korostaminen on tärkeää. Isommassa mittakaavassa merkityksellisiä asioita ovat sosiaaliset suhteet ja tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä itsestään huolehtiminen. Saavutettuja pieniä voittoja voidaan juhia matkan varrella, näin saadaan edistettyä kaikkea edellä mainittua. (Kvist ja Kilpiä, 2006, 154-156.)

4.5.2 Muutoksen toteuttaminen ja muutokseen sitouttaminen

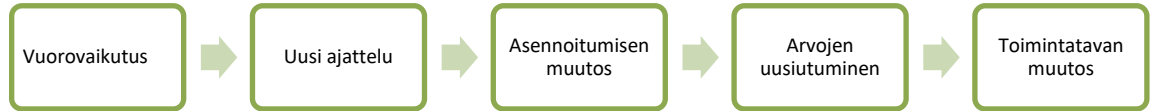
Frahm & Brown:n (2005, 377-384) tutkimus osoittaa, että työntekijöiden kyvykkyys vastaanottaa ja käsitellä muutosta on merkittävä tekijä menestyksekkääseen implementointiin. Tutkimuksessa käy myös selkeästi ilmi, että osallistuttaminen ja kommunikointi ovat avainasemassa onnistuneessa implementoinnissa. On tärkeää, että johdon ja työntekijöiden odotukset muutosprosessista ja tavoitteista ovat yhtenevät.

Kuten jo aiemminkin on mainittu, kommunikaation merkitys on erittäin suuri onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Tiedottaminen, vuorovaikutteinen kommunikaatio ja avoin ilmapiiri edesauttavat onnistumista. On myös tärkeää osallistuttaa työntekijät muutokseen. Näin heidät sitoutetaan muutoksen jalkauttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 90-93.)

Muutos nähdään yleensä projektina, joka pitää viedä läpi etukäteen tehdyn suunnitelman mukaisesti. Mitä paremmin suunnitellaan, sitä onnistuneempi on lopputulos. Hyvä, olemassa oleva malli helpottaa ja tukee. (Hyppänen 2013, 257; Stenvall & Virtanen, 2007, 46-47; Erämetsä 2003, 46,151; Lanning 2001, 29.)

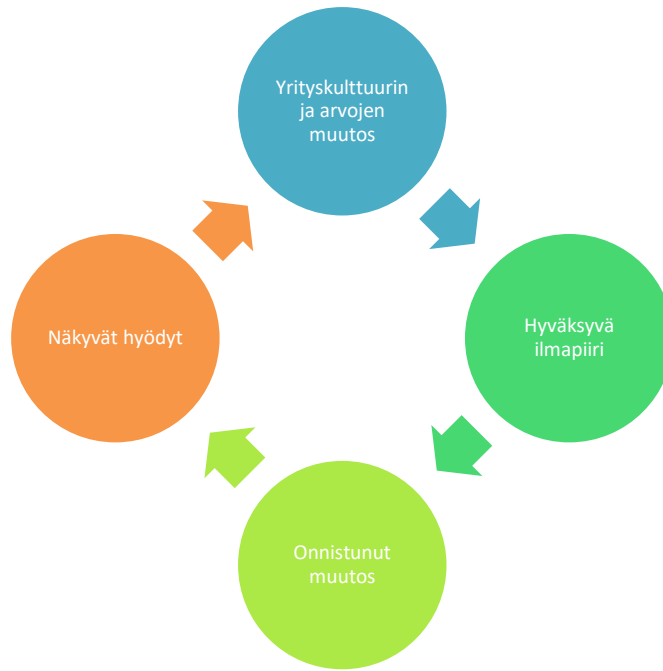
Erämetsä (2007, 108-111) kuitenkin esittää ajatuksen siitä, olisiko ennen muutosta syytä tarkastella mahdollistaako yrityskulttuuri muutoksen toteutumisen. Hänen mukaansa ideaalilanteessa ensin kehitetään yrityksen kulttuuri: käyttäytyminen, asennoituminen ja ajattelu sellaiseksi, että se tukee ja oivaltaa muutoksen tarpeellisuuden ja myöhemmin ohjautuu itse kohti välttämätöntä ja tarpeellista muutosta. Hän kutsuu tätä aikuiseksi yrityskulttuuriksi.

Kuvio 11 ohjaa miten voidaan vaikuttaa kulttuurin eri osa-alueisiin.



KUVIO 11. Vaikuttaminen kulttuurin osa-alueisiin (Erämetsä, 2007, 110).

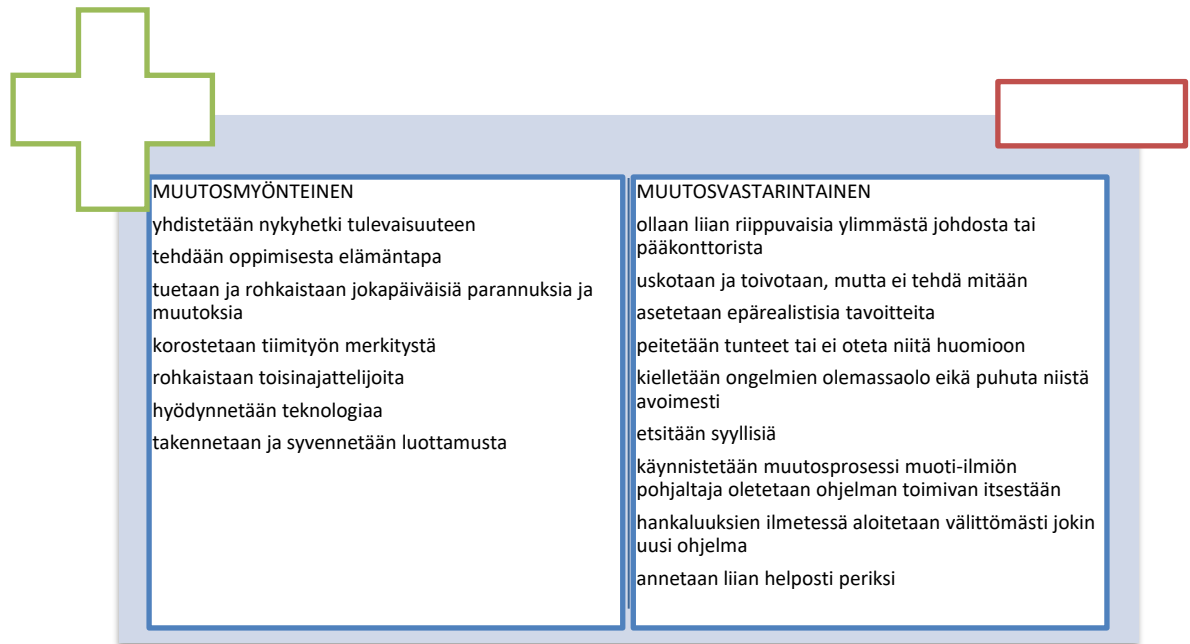
Erämetsän (2007, 109) mukaan Kotter kuitenkin näkee tämän vaikeaksi, koska yrityskulttuurin ominaispiirre on pysyvyys ja muutos on haastavaa: vasta onnistuneen muutoksen luoma toimintatapa osoittaa, mitä hyötyjä muutoksesta saadaan. Muutoksen läpivienti edellyttää yrityskulttuurin muutosta. Tämä ei kuitenkaan onnistu, koska ensin tulee osoittaa muutoksen hyödyt, jotka on Erämetsän tekstistä mukaellen piirretty kuvioon 12.



KUVIO 12. Muutoksen hyödyn kehä (Erämetsä 108-111).

Mielestäni tämä muutoksen hyödyn kehä on itsestäänselvyys, joka kulkee läpi koko muutosjohtamisen kirjallisuuden: salliva, avoin, oivaltava yrityskulttuuri mahdollistaa onnistuneen muutoksen läpiviennin. Ensin tulee pureutua johtamiseen ja esimiestyöhön ja sitä kautta mahdollistaa onnistuminen.

Kvist ja Kilpiä (2006, 114-124) toteavat jokaisella yrityksellä olevan oma yrityskulttuurinsa joka vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yrityksen organisaatio suhtautuu muutokseen. Tästä kulttuurista rakentuvat ne toimintamallit ja ajatustavat, joiden pohjalta yrityksen henkilöstön suhtautuminen kollegoihin, työntekoon ja muutokseen muodostuvat. Kuvio 13 kuvaa organisaation vaikutusta muutoskyvykkyyteen.



MUUTOSMYÖNTEINEN	MUUTOSVASTARINTAINEN
yhdistetään nykyhetki tulevaisuuteen	ollaan liian riippuvaisia ylimmästä johdosta tai pääkonttorista
tehdään oppimisesta elämäntapa	uskotaan ja toivotaan, mutta ei tehdä mitään
tuetaan ja rohkaistaan jokapäiväisiä parannuksia ja muutoksia	asetetaan epärealistisia tavoitteita
korostetaan tiimityön merkitystä	peitetään tunteet tai ei oteta niitä huomioon
rohkaistaan toisinajattelijoita	kielletään ongelmien olemassaolo eikä puhuta niistä avoimesti
hyödynnetään teknologiaa	etsitään syyllisiä
takennetaan ja syvennetään luottamusta	käynnistetään muutosprosessi muoti-ilmiön pohjalta oletetaan ohjelman toimivan itsestään
	hankaluuksien ilmetessä aloitetaan välittömästi jokin uusi ohjelma
	annetaan liian helposti periksi

KUVIO 13. Organisaatiokulttuurin vaikutus muutosvalmiuteen (Kvist & Kilpiä, 2006, 118-122).

Jotta epäonnistuminen vältettäisiin, tulisi asettaa riittävästi lyhyen aikavälin tavoitteita ja muutosta tulisi seurata riittävän aktiivisesti. Näin voidaan reagoida nopeasti ja pystytään korjaaviin toimenpiteisiin tarvittaessa. Myös resurssit eli budjetti, oikeanlaiset järjestelmät, aika, informaatio ja tietotaito tulisi asettaa kohdalleen. (Grill 2003, 307-318.) Lanning (2001, 23-35) näkee tärkeimmiksi ainesosiksi henkilöstön osallistuttamisen, johdon tuen, tehokkaan kommunikaation ja muutoksen seurannan.

Pelkkä toiminta ei riitä vaan pitää myös saada aikaan motivaatio muutokseen. Muutos onnistuu paremmin myönteisten tunteiden kautta. Hyvällä esimiestyöllä voidaan välttää muutosvastarinta, joka kumpuaa epävarmuudesta, hämmennyksestä, pelosta, vihaisuudesta, katkeruudesta ja ahdistuksesta. Onnistuakseen organisaation on vahvistettava työyhteisön ammatillista osaamista, älykkyyttä ja luovuutta. Muutoskykyinen organisaatio on oppiva ja osaava. (Perkka-Jortikka 2002, 148-154.) Pitkäsen (2009, 200-201) luettele oppivaan organisaatioon johtavat innostusta edistävät asiat joita ovat mm. työnkierto,

mentorijärjestelmä, tiimityö, juniori-seniori-työparit, sisäiset koulutukset, työpajatyöskentely, turvallisuus, projektien loppuanalyysit, onnistumiset, roolipelit, palkitseminen ja yhteistyömuodot.

Himasen (2010, 118-119, 150-152) mukaan innovatiivinen ja oppiva yrityskulttuuri pohjaa 3-kohtaiseen oppimiskulttuurin avainelementtien pyramidiin jota on täydennetty visiolla ja rekrytoinnilla ja esitetään kuviossa 14.



KUVIO 14. Innovatiivisen johtamis- ja työskulttuurin avainelementit (Himanen, 2010, 151).

Hänen mukaansa kaiken perustana on luottamus, joka syntyy reiluiden kulttuurista. Näin jokaisella on tunne, että hän on arvokas ihmisenä. Kaikki perustuu avoimuuteen sekä selkeisiin pelisääntöihin, jotka ovat kaikkien tiedossa.

4.6 Vaihtoehtoinen lähestymistapa muutosjohtamiseen

Entä jos muutosvastarinta onkin jo vanhentunut käsite ja oppi? Kiiskinen (2017, 2; 123-132) tutki johtajuutta johdon ja seuraajien välisenä johtajuussuhteena organisaatiomuutoksen kontekstissa. Hänen tutkimuksensa haastaa perinteisen näkökulman ja muutosjohtamisen mallit joissa muutoksen osapuolet jaotellaan eri ryhmiin suhtautumisessaan muutokseen, organisaatioon ja johtoon. Hänen mukaansa alaisten suhtautuminen muutokseen ja sitä eteenpäin vievään johtoon on tarinallista ja jatkuvasti muuttuvaa. Tutkimuksessa hahmottui neljä erilaista, jatkuvasti muuttuvaa ja vaihtuvaa tarinaa, joita samat henkilöt kertoivat niitä vaihdellen. Näin ollen työntekijöitä ei voida muutoksessa enää lokeroida perinteisiin rooleihin. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että tätä roolia voidaankin tarkastella liikkuvana ja muuttuvana eikä staattiseen rooliin sidottuna. Tutkimuksen tulosten mukaan muutosta tulisikin tarkastella juuri relationaalisen ja suhteeseen painottuvan johtajuuskäsityksen kautta. Tämän näkökulman korostama vuorovaikutus ja useat samanaikaiset tulkinnat todellisuudesta auttavat lisäämään organisaation jäsenten motivaatiota, samaten sen avulla voidaan löytää työhön uusi suunta. Muutosjohtaminen on näin ollen prosessi, joka muotoutuu ajan mittaan yhdessä käytävien neuvottelujen kanssa. Tästä syystä tämä lähestymistapa on osittain vastakohtainen muihin muutosjohtamisen näkökulmiin ja tarjoaa erilaisen tavan tarkastella merkityksellistämistä.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Kohdeyrityksen esittely

DSV on maailmanlaajuinen kuljetus- ja logistiikkapalvelujen tarjoaja. Pääkonttori on Tanskassa ja yritys on listattu Kööpenhaminan pörssiin. DSV-ryhmällä on omat toimipisteet yli 80 maassa eri puolilla maapalloa. Kun tähän lisätään laaja edustajaverkosto, tarjoaa DSV palveluja yli 120 maassa. DSV-yhtiöiden palveluksessa toimii maailmanlaajuisesti noin 44000 työntekijää, joista noin kolmesataa kahdeksalla eri paikkakunnalla Suomessa. Konsernin vuosittainen liikevaihto on yli 9,1 mrd euroa (2016). Suomen DSV-yhtiöiden liikevaihto on yli 200 miljoonaa euroa vuodessa (2016).

Konserni on jaettu kolmeen divisioonaan: DSV Air & Sea, DSV Road ja DSV Solutions. Nämä kaikki kolme divisioonaa ovat edustettuina myös Suomessa. Niissä työskentelee yhteensä 275 työntekijää 11 eri toimipaikassa. Kehittämishanke on tehty DSV Road Oy:n West-divisioonalle, joten tässä työssä suljetaan pois muut yhtiöt ja esitellään vain DSV Road.

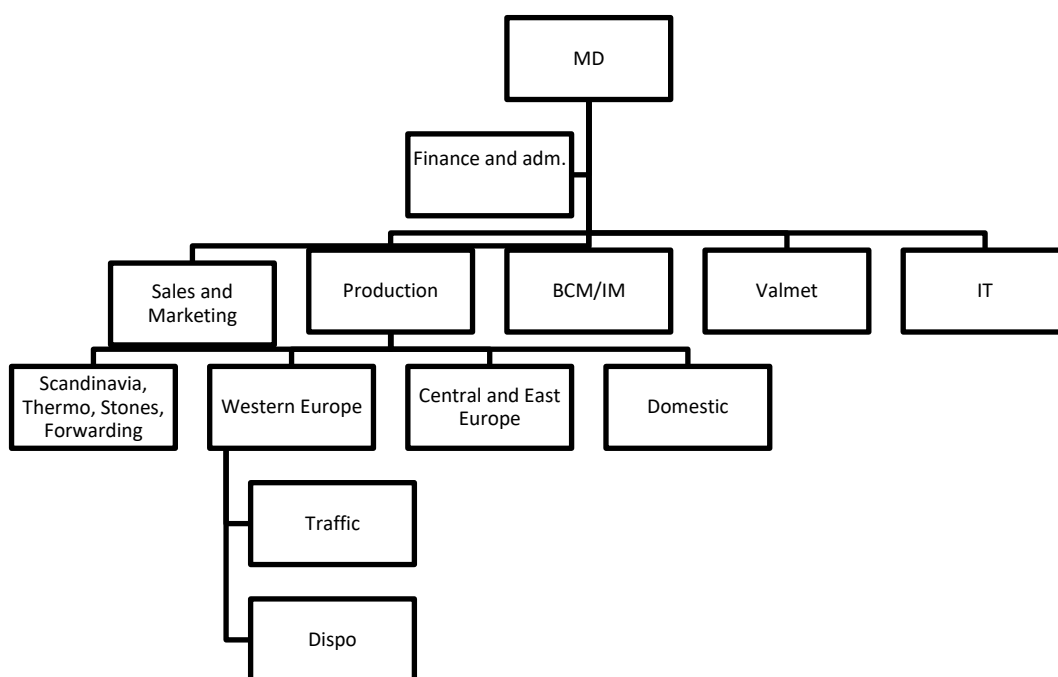
DSV Road hoitaa Euroopanlaajuisia maantiekuljetuksia jotka käsittävät täydet- ja osakuormat sekä kappaletavaran edustajaverkostoa hyödyntäen. Kuljetuksia hoitaa yhteensä noin 31900 työntekijää 32 maassa. Sillä on 20000 yksikköä liikenteessä joka päivä. Erikoisosaamista vaativat kuljetukset kuten esim. lämpösäädellyt kuljetukset, vaarallisten aineiden kuljetukset ja jätekuljetukset onnistuvat myös.

Suomessa toimii DSV Road Oy, jonka toimitusjohtajana toimii Björn Andler. Liikevaihto vuonna 2016 oli n. 140 miljoonaa euroa. DSV Road Oy:n palveluksessa on 204 työntekijää ja se kuljetti vuonna 2016 yhteensä 443000 lähetystä.

Dsv:n arvot perustuvat One DSV-ajatteluun: olemme yksi globaali yritys, joka tähtää yhteiseen päämäärään eli Parhaaseen mahdolliseen

asiakaspalveluun kannattavaa yritystoimintaa unohtamatta. (DSV Intranet 2017.)

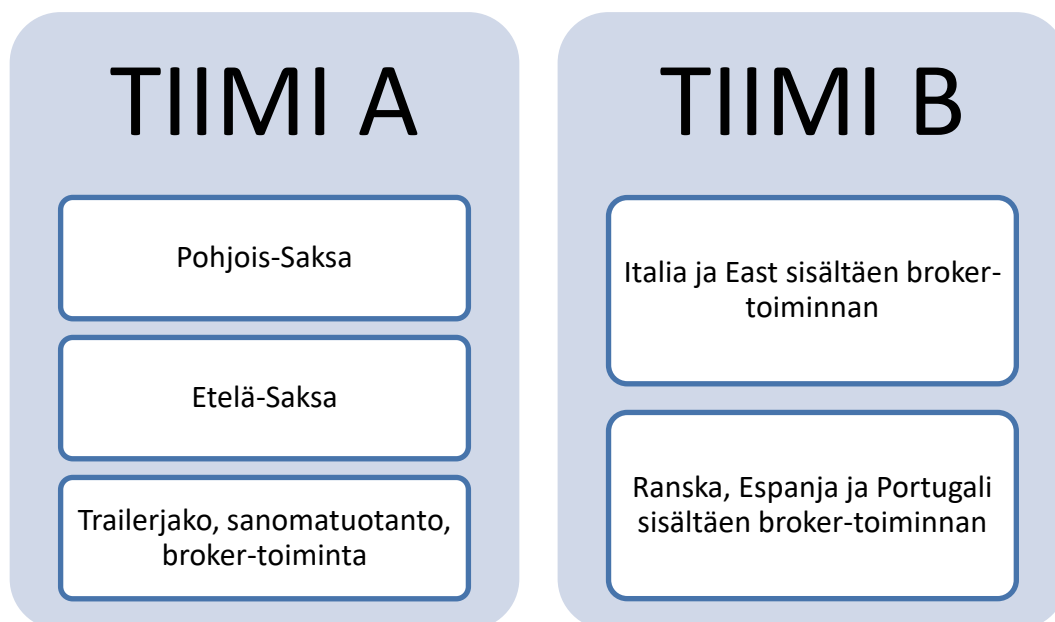
Kuviossa 15 on esitetty DSV Road Oy:n organisaatio pääpiirteissään huomioiden tämän kehityshankkeen kohteena olevan organisaation eli dispo sijoittumisen koko organisaatioon.



KUVIO 15. DSV Road Oy:n organisaatio (DSV Intranet, 2018).

Liitteessä 4 on vuonna 2015 laadittu dispo prosessin vuokaavio ja liitteessä 5 dispo prosessikortti.

Dispo-osastolla työskentelee seitsemän henkilöä. Varsinaiset dispot, eli Traffic Controllerit, on jaettu kahteen tiimiin joista toinen kolmihenkinen tiimi vastaa Pohjois-Euroopan ajojärjestelystä ja trailereiden jaosta. Toisen kahden hengen tiimin vastuulla ovat Etelä- ja Itä-Euroopan ajojärjestely. Molempia tiimejä avustaa assistenttina liikennekoordinaattori, Traffic Coordinator. Tiimien sisällä on osittainen työnkierto. Tiimijako on havainnollistettu kuviossa 16.



KUVIO 16 Dispon tiimien työnjako.

5.2 Kehittämishankkeen vaiheet ja tutkimusmenetelmät

Tämän hankkeen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation dispo-osaston prosessien tilanne, uudistaa prosessit tarvittaessa ja laatia prosessien käytännön uudistamiseksi muutoksen implementointisuunnitelma.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin havainnoimalla nykyisiä työtapoja ja kartoittamalla käytössä olevat prosessit. Näitä verrattiin jo olemassa oleviin dispo prosessikuvauksiin. DSV:n dispo prosessit on aiemmin kartoitettu ja kuvattu vuoden 2015 lopussa. Nämä kuvaukset on esitetty liitteissä 3 ja 4. Näitä dispo prosesseja on myös käyty läpi ja terävöitetty sekä työnjakoa uudistettu vuoden 2016 alussa, mutta varsinaiset prosessit ovat edelleen prosessikuvauksen mukaiset.

Kun olemassaolevat prosessit oli kartoitettu, päädyttiin tietoperustan mukaisesti työstämään uudet prosessit yhdessä dispo-tiimin kanssa huomioiden sisäisten asiakkaiden näkemys. Tietoperustan muutosvastarinta-osuudesta käy selkeästi ilmi, että menestyvän muutosprosessin vaatimuksena ovat osallistuttaminen ja kommunikointi.

Uusien prosessien käyttöönotto vaatii muutosta ja muutosjohtamista.

Tästä johtuen kehittämishankkeen perusteella ja lopputuloksena laadittiin muutoksen implementoitu suunnitelma.

Taulukossa 2 käy ilmi kehityshankkeen kulku.

TAULUKKO 2. Kehityshankkeen kulku.

Tavoitteiden ja tutkimuskysymyksien laatiminen.		Havainnointi
Vanhoihin prosesseihin tutustuminen.	Prosessien vertaaminen käytäntöön.	
Uusien prosessien suunnittelu	2 työpajaa	
Työntekijöiden näkökannan selvittäminen koskien nykytilaa ja tulevaisuutta. Nykyisten työtehtävien käytännön prosessien toteuttamisen kartoittaminen. Kehitysehdotusten selvittäminen.	Dispo-osaston haastattelut	
Kartoittaa dispo henkilöstön käsitys	Osaamiskartoitus	

omasta työstään ja sen hallinnasta perustuen mielikuvaan omasta osaamisesta ja sen kehittämistarpeesta. Tietämyksen kartoittaminen prosessikuvauksista ja niiden toteutustavoista.		
Mielipiteen kartoittaminen dispon nykyisestä palvelutasosta ja prosessien toimivuudesta. Selvittää mielipiteitä prosessien kehitystarpeesta ja -tavoista.	Kyselylomake sisäisille asiakkaille	
Aineiston analysointi.		
Uusien työtehtävien laadinta.		
Muutoksen implementointisuunnitelma.		

5.2.1 Menetelmien valinta

Tutkimuksessa on kyse toimintatutkimuksesta, jossa pääpaino on ryhmän ja sen toiminnan kehittämisessä ja jossa käytetään useita eri menetelmiä (Kananen 2012, 41; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 37). Tätä varten

aineistoa hankittiin havainnoinnilla, työpajoissa, osaamiskartoituksella, strukturoiduilla haastatteluilla sekä kohdennetuilla kyselyillä. Aineistona käytettiin myös jo olemassa olevia prosessikuvauksia.

Työpaikan kehittäminen edellyttää, että työpaikalla ideoidaan yhdessä esimerkiksi järjestämällä tilaisuuksia ja foorumeita, joissa mietitään tapoja tehdä töitä ja ratkoa ongelmia sekä jakaa oppeja ja ajatuksia. On tärkeää pysähtyä yhdessä analysoimaan ongelmia ja ratkaisuja niihin osana laajempaa kokonaisuutta. Työyhteisöltä ja tekijöiltä vaaditaan joustavuutta, soveltamista ja ennakkointia eli resilienssiä. Ongelmia tarkastellaan osana koko prosessin ja järjestelmän kehittämistä ja niitä käsitellään yhdessä ja peilataan ratkaisuja työprosessiin, välineisiin, työnjakoon ja yhteistyöhön. Kyseessä on siis yhdessä oppiminen. (Työterveyslaitos 2017.)

Kehittämismenetelmiksi haluttiin löytää osallistavia menetelmiä, jotta saataisiin muutoksen kohteena olevat henkilöt itse osallistumaan ja miettimään työtään prosessien parantamisen kannalta. Tarkoituksena oli löytää keinoja ja menetelmiä, joiden avulla jokainen osallistuja kokisi saavansa äänensä kuuluville.

5.2.2 Havainnointi

Yksi tutkimuksen keskeisistä menetelmistä oli havainnointi, koska kehittämishankkeen tavoitteena oli sekä kartoittaa jo olemassaolevat prosessit että myös tehdä niistä optimaaliset. Havainnoinnin avulla saadaan todellinen, suora tieto organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012,13.) Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä piilo- että suoraa havainnointia. Ryhmän jäsenet tiesivät tutkimuksen tekemisestä, mutta prosessin aikana havainnointia ei merkittävästi korostettu. Piilohavainnointi toimii hyvin silloin, kun ei haluta havainnoitavan saavan vaikutteita havainnoinnista. Suorassa havainnoinnissa taas havainnoitava tietää, että havainnoija tekee havainnointia. (Kananen 2012, 93.) Tässä tutkimuksessa piilohavainnointia tehtiin päivittäisen työn ohella tarkkailemalla osaston eri työntekijöiden työtapoja ja menetelmiä ja tarvittaessa kyselemällä samalla

mitä ja miksi. Tutkija oli itse mukana osaston toiminnassa esimiehenä, joten piilohavainnointi oli mahdollista tehdä normaalin esimiestyön ohella. Havainnointia suoritettiin aktiivisesti kesäkuusta lokakuuhun. Varsinaisia havainnoinnin tuloksia kirjattiin ylös satunnaisesti pitämällä havainnointipäiväkirjaa tietyin väliajoin. Näitä havainnoinnin tukoksia verrattiin prosessikuvauksiin. Huomiota kiinnitettiin erityisesti prosesseihin, työtapoihin ja –rutiineihin liittyviin seikkoihin. Havainnointia jatkettiin koko kehittämisprosessin ajan eli yhteensä 7 kk.

5.2.3 Työpajat

Kehittämisprojektin yhdeksi menetelmäksi valittiin työpaja, koska haluttiin saada tiimiin jäsenet tekemään kehittämistyötä yhdessä ja havaitsemaan itsensä tiimiläisinä eli ymmärtämään olevansa osa tiimiä, jonka jäseniltä vaaditaan myös kykyä ja taitoja tiimityöhön. Dispon työ vaatii laaja-alaista asiantuntijuutta. Tiimityön merkitys on suuri, mutta havainnointi osoitti, että päivittäisessä työssä oli havaittavissa oman asiantuntijuuden ja yksilön edun asettuvan tiimin edun edelle. Tästä syystä työpajan haluttiin vahvistavan dispon henkilöstön tiimiin kuulumisen tunnetta ja lisäävän ymmärrystä tiimityön merkityksestä. Lisäksi työpajalla pyrittiin tuomaan positiivista tunnetta tiimin jäseniin perustuen tietoperustasta esiin nousevaan vaatimukseen kollektiivisten positiivisten tunteiden tarpeesta ja sosialisoiin resursseihin panostamisesta.

Ensimmäinen työpaja dispon henkilöstölle pidettiin 1.9.2017 ja kutsu työpajaan lähetettiin 29.8.2017 (liite 6). Kutsussa oli kaksi ennakkotehtävää. Niissä pyydettiin listaamaan valmiiksi dispon työvaiheet, sekä sisäisille asiakkaille tehtäviä, dispon työhön ja laatuun liittyviä kysymyksiä. Dispon sisäisiä asiakkaita ovat mm. myynti, asiakaspalvelu, laskutus sekä tuonti- ja vientiliikenteet.

Ensimmäisen työpajan teemana oli analysoida dispon prosesseja ja rationalisoida niitä, jotta organisaation yhteinen työpanos pystyttäisiin organisoimaan paremmin. Työmäärän tulisi jakaantua siten, että se olisi

kaikille tasainen. Kuten tietoperustakin tuo esille, tasapuolinen kohtelu ja työn tasainen jakaantuminen lisää työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Kuljetusalalle ominaiset volyymivaihtelut vaikuttavat myös dispo-osaston työmäärään niin viikko-, kuukausi-, kuin vuositasollakin. Kyse on tavarankuljettamisesta, ja erilaiset menekin vaihtelut ja sesongit näkyvät selkeästi volyymimäärissä. DSV ei ole erikoistunut tietynlaisten tuotteiden kuljettamiseen, vaan kuljettaa eri sektorien tuotteita, kulutustavaroista teollisuuden raaka-aineisiin. Kulutustavarapuolella näitä ovat esimerkiksi vuodenaikojen vaihtelu, juhlapyhäsesongit ja esimerkiksi erilaiset trendivaihtelut. Suuret teollisuuden tilaukset, rakennustoiminnan vilkastuminen keväällä ja erilaiset projektit näkyvät nopealla syklillä kuljetettavissa määrissä ja ne heijastuvat välittömästi myös dispo-työmääriin.

Myös eri maiden erilaiset kulttuurilliset ja historialliset ominaispiirteet heijastuvat eri markkina-alueiden dispo-työhön. Erilaiset loma- ja vapaa-aika säännökset ja lait on myös huomioitava dispo-työn suunnittelussa, samaten osaston omat työaika- ja lomajärjestelyt sekä mahdolliset sairauspoissaolot.

Sisäisille asiakkaille tehtävien kysymysten tarkoituksena oli saada kartoitettua mielipide dispo-toiminnasta sekä sisäisten asiakkaiden näkemys dispo-kehittämistarpeesta tulevaisuuden haasteet huomioiden. Oli tärkeää saada kysymykset juuri dispo-tiimiltä, jotta he itse saisivat kokea olevansa osallisena kehittämässä dispo-toimintaa ja talon sisäisiä asiakkuuksia.

Työpajaan osallistui koko dispo-henkilöstö eli 7 henkilöä, joista tämän tutkimuksen tekijä toimi työpajan vetäjänä. Jokaiselle osanottajalle jaettiin postit-lappuja + tussit. Vetäjä pyysi listaamaan ennalta mietityt työvaiheet postit-lapuille ja liimaamaan fläppitaululla olevaan performance-pyramidiin. Ryhmästä valikoitui yksi, joka keräsi postit-lappuja ja liimasi ne pyramidiin. Vetäjä ohjeisti osallistujia ryhmittelemään työvaiheet yhdessä. Ryhmittelyyn osallistuivat kaikki ja jokaisen mielipidettä kysyttiin. Kun tämä

oli tehty, vetäjä lupasi tehdä yhteenvedon ja toimittaa sen kaikille samalla, kun tekee kutsun seuraavaan työpajaan.

Toinen työpaja pidettiin 12.9.2017. Siinä purettiin ensimmäisen työpajan tulokset ja käytiin läpi ensimmäisessä työpajassa ja työpajojen välisenä aikana osaston päivittäisissä keskusteluissa syntyneitä ideoita ja ehdotuksia. Tarkoituksena oli myös käydä läpi jatkosuunnitelmat ja suunnitella miten syntyneet ideat otetaan tuotantoon.

Työpajoissa käytettiin menetelmänä aivoriihä eli brainstorming yhdistettynä Richard Lynchin ja Kelvin Crossin v. 1991 kirjassaan *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement* esiin tuomaa liike-elämän prosessien kehittämismallia *The Performance Pyramid*.

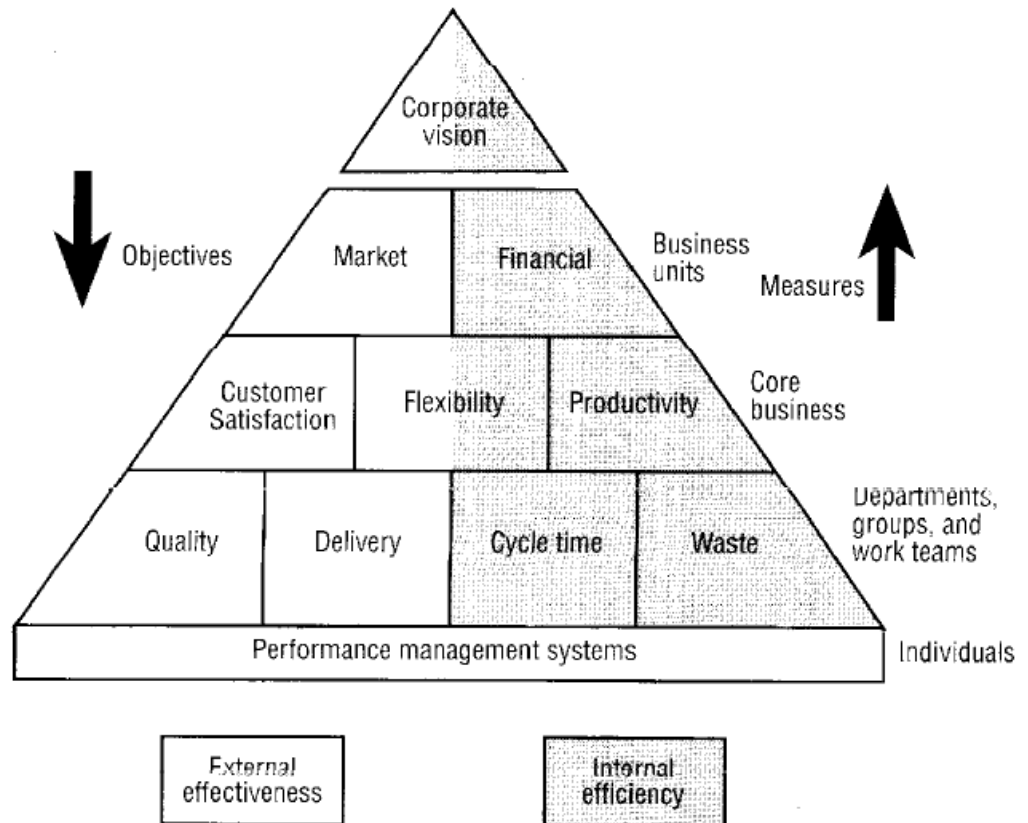
Aivoriihi on Alex Osbornin v. 1941 kehittämä ideointimenetelmä, jossa ryhmä tuottaa suuren joukon erilaisia ideoita. Ryhmä valitsee näistä yhdessä parhaat jatkojalostettaviksi. Mitään ideoita ei hylätä kokonaan, vaan ne säilytetään mahdollista myöhempää tarvetta varten. Näin mikään esiin noussut idea ei ole huono, vaan ryhmä kokee jokaisen idean olevan tarpeellinen. Aivoriiehen onnistuminen vaatii osallistujien sitoutumista ja keskittymistä vain senhetkiseen ideoimiseen. (Harisalo 2011, 79–80, 90.)

Aivoriiehen muodostavat vetäjä ja 5–12 hengen ryhmä. Ryhmän jäsenten määrä on myös suoraan verrannollinen sitoutumiseen, sillä mitä useampi tiimin tai työyhteisön jäsen on ollut mukana työstämässä ratkaisua, sitä useampi tähän aivoriieessä syntyneeseen ratkaisuun näin ollen sitoutuu. Tärkeää myös on, että aivoriiehen jäsenet uskaltavat tuoda ideoitaan esiin. Tässä ryhmän vetäjällä on suuri merkitys. Hänen tulisi kyetä ohjaamaan ryhmän työskentelyä oikeaan suuntaan, saatava ryhmä tuottamaan mahdollisimman paljon ja mahdollisimman lennokkaita ideoita. Hänen tulisi myös havaita aremmat ja vetäytyvät jäsenet ja saatava heidät rohkeasti mukaan. (Lavonen, Meisalo & al. 2017.)

Aivoriiehen alussa määritellään ja rajataan ongelma, jota lähdetään työstämään. Tarkoituksena on, että jokainen ryhmän jäsen tuottaa niin paljon ideoita kuin mahdollista. Vetäjä kirjaa ideat ylös kaikkien näkyville.

Toisten tekemiä ideoita saa jatkojalostaa. Olennaista on, ettei tässä vaiheessa ideoita arvioida. Vasta kun ideoita ei enää synny, lähdetään valitsemaan parhaimmat ideat. On tärkeää, että jokainen pääsee tuomaan esiin oman mielipiteensä. Ideoita voidaan tässä vaiheessa tarkastella kriittisestikin. (Lavonen, Meisalo & al. 2017; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 163.)

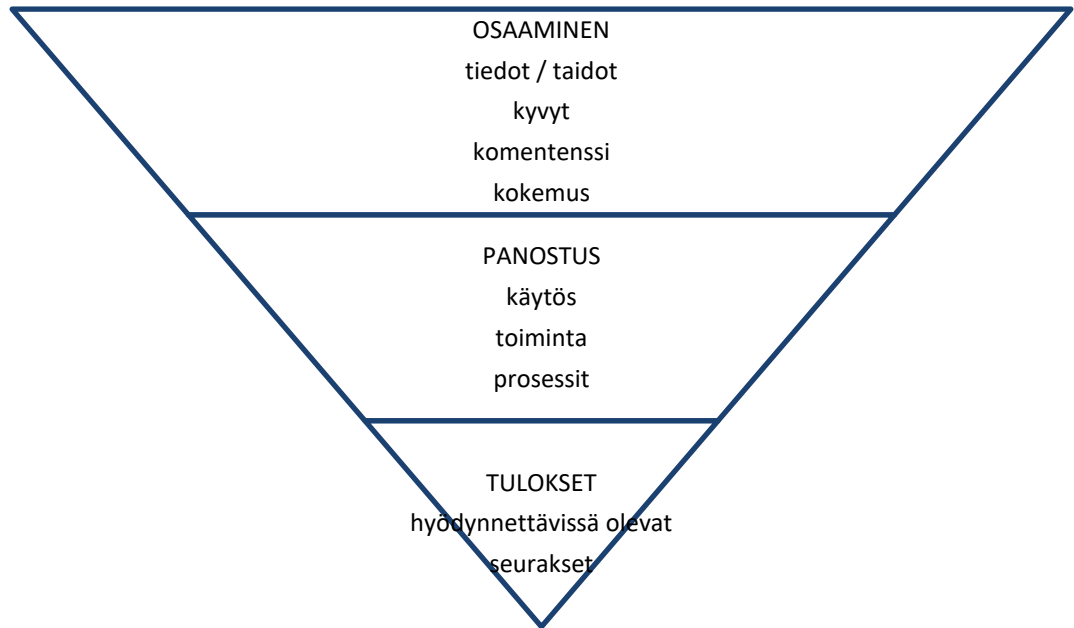
The Performance Pyramid:n perusajatuksena on hierarkkinen joukko rakennuspalikoita lähtien ylimpänä olevasta visioista päätyen yksityiskohtaisiin operatiivisiin seikkoihin ja suorituskyvyn hallintaan. Sitä voidaan tutkia joka kulmasta ja tuottaa tärkeää informaatiota jokaiselle sidosryhmän jäsenelle mukaan lukien johto, työntekijät ja asiakkaat. Perusajatuksena on, että kaiken lähtökohtana ja perustana olevasta johdon laatimata visiosta muodostetaan konkreettiset, mitattavissa olevat tavoitteet. Seuraavalla tasolla määritellään kullekin liiketoimintayksikölle asetetut kasvuun ja markkinaosuuksiin liittyvät tavoitteet sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Kolmannella tasolla käsitellään ydinprosesseja jotka ovat silta ylimmän tason ja operatiivisten toimintojen välillä. Niille asetetaan konkreettiset toimintatavoitteet ja painopisteet asiakastyytyvyydelle, joustavuudelle ja tuottavuudelle. Operatiivisella neljännellä tasolla yrityksen toimintaedellytykset kuten laatu, toimitus-, sykli- ja käyttöaika asetetaan siten, että niiden välillä on selvä yhteys ydinprosessitasolla asetettuihin tavoitteisiin. (Kippenberg 1991). Tämä havainnollistetaan kuviossa 17.



The Lynch and Cross Performance Model

KUVIO 17. The Performance Pyramid (Kippenberg 1991).

Tästä mukaeltu versio oli osa DSV:n Suomen keskijohdolle vuoden 2017 aikana järjestämää DSV Academy – koulutuksen materiaalia (liite 7). Materiaalin on tuottanut tanskalainen konsulttiyritys People & Performance ja se havainnollistetaan kuviolla 18.



KUVIO 18. Performance Pyramid.

Tämän mukaellun Performance Pyramidin ajatuksena on määritellä lopputulos, mihin päädytään. Aivoriihien avulla mietitään keinot ja panostukset, joiden avulla lopputulokseen on mahdollinen päästä. Tämän jälkeen kartoitetaan haasteet, jotka saattavat olla esteenä. Seuraavassa vaiheessa panokset ja haasteet priorisoidaan A- ja B- luokkiin. A- luokan panostukset ja haasteet sovitaan ratkaistavaksi ensisijaisesti, B-luokkaan palataan myöhemmin.

Kun edellä mainittu on tehty, tunnistetaan taidot, joita tarvitaan panostuksiin ja haasteisiin ja kirjataan ne ylös. Yksittäisiä tavoitteita ei oteta mukaan, vaan ne määritellään tässä vaiheessa ja säästetään mahdollista myöhempää käyttöä varten. Pyramidista poistetaan tulostavoitteet, ponnistelut ja osaamisen kehitystavoitteet. Näin jäljelle jää olennainen, johon keskittyä.

5.2.4 Haastattelut

Teemahaastatteluilla saadaan kartoitettua käsiteltävänä oleva ilmiö. Se voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluina ja on hyvä menetelmä ongelman määrittelyssä, vaikuttavuuden arvioinnissa sekä tulosten arvioinnissa. Haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joita käsiteltävänä oleva asia todellisuudessa koskettaa. (Kananen 2012, 99-101; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 208-211.)

Lokakuun lopussa 2017 haastateltiin jokainen dispo henkilö esimiehen ja divisionan johtajan toimesta. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa, miten työntekijät kokevat nykyisen työtilanteen ja tulevaisuuden. Tässä yhteydessä oli mahdollisuus antaa rehellinen palaute työtaakan jakautumisesta, töiden jaosta, omista tulevaisuuden toiveistaan, kehitysehdotuksista ja tulevaisuuden näkymistä. Kutsu haastatteluun lähetettiin jokaiselle henkilökohtaisena outlook-kutsuna otsikkona dispo vuonna 2018 ilman muuta varsinaista alustusta.

Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kananen (2012, 60-61, 203) toteaa teemahaastattelun olevan kaksiosainen käsite, joka muodostuu olemassaolevasta teemasta ja haastattelusta, joka tehdään kasvokkain. Sen tarkoituksena on ymmärtää ilmiö eri näkökulmasta ja kokonaisuudessaan. Tärkeää on myös ymmärtää, että kysymykset ovat vain runko, joka elää haastattelun myötä ja täten on olennaista tarttua kaikkiin haastattelun aikana esille tuleviin, teemaan liittyviin ilmiöihin. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska oli selkeä, rajattu aihe, josta haluttiin saada selville jokaisen aito, rehellinen mielipide. Kysymykset syntyivät opinnäytetyön tekijän ja hänen esimiehensä yhteisissä palvereissa. Tarkoituksena oli hyödyntää haastattelua sekä päivittäisessä esimiestyössä että tutkimuksen teossa ja näin ollen tulevien prosessien kehittämisessä. Kyseessä oli pääsääntöisesti vapaamuotoinen keskustelu, jonka pääteemoina olivat: miten koet työsi nyt, koetko töiden olevan taapuolisesti jaettu, miten työt jakautuvat tiimin sisällä, oletko tyytyväinen työhösi, haluatko jatkaa nykyisissä tehtävissäsi, siirtyä toiselle osastolle tai dispo sisällä toisiin tehtäviin, miten näet vuoden 2018 ja onko

kehitysehdotuksia dispoon työhön. Selkeästi esiin nousseet asiat kirjattiin opinnäytetyön tekijän toimesta ylös jokaisen istunnon jälkeen. Varsinaista litterointia ei suoritettu, koska haastatteluja ei nauhoitettu. Huomioitavaa on, että haastattelijoina toimivat haastateltavien esimies sekä tämän esimies. Tästä johtuen koettiin, että aidompi mielipide tuodaan esille, kun nauhoitusta ei suoriteta.

5.2.5 Osaamiskartoitus

Osana tätä tutkimusta hyödynnettiin DSV:n keskijohdon DSV Academy:ssa saamaa Situational Leadership-tilannejohtamismallia. Tällä haluttiin selvittää dispoon henkilöstön käsitys omasta kompetenssistaan ja sen kehitystarpeesta, kartoittaa tietämys prosessikuvauksista ja niiden käytännön toteutuksesta. Tämän Situational Leadership-mallin ovat luoneet Hersey ja Blanchard ja sen tarkoituksena on auttaa esimiestä ymmärtämään, miten kutakin alaista tulee kunkin henkilökohtaisella osaamisalueella ja tilanteessa johtaa. Tämän mallin mukaan esimiehen tulisi muuttaa omaa johtamistapaansa sen mukaan, mikä kunkin henkilön oma taso on. (Pitkänen & Uitto 2004, 93-94.)

Lähtökohtana on työn jakautuminen erilaisiin tehtäviin ja tavoitteisiin. Erilaisten työtehtävien joukossa on sekä uusia että vanhoja, tuttuja tehtäviä. Jokaisen oma osaaminen ja sitoutuminen vaihtelevat tehtävittäin, koska jokaisella on sekä vahvuuksia että heikkouksia. Myös luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, miten ihminen kokee oman osaamisensa ja sitoutumisensa. Esimiehen tulisi muokata johtamistaan alaisen tehtäväkohtaisen kehitysvaiheen mukaisesti (Pitkänen & Uitto 2004, 96-98.)

Jotta esimies osaa ohjata alaistaan tämän tason vaatimalla tavalla eikä sorru yli- eikä alijohtamiseen, on tärkeää kartoittaa alaisen osaamistaso, vaikka se saattaa olla haastavaa. Vääränlaisen johtamisen riskit ovat merkittävät, koska alainen voi kokea olevansa heitteillä, jos hän ei saa riittävästi tukea. Tai toisaalta hän voi kokea motivaation heikkenemistä, jos

hän kokee olevansa pystyvä ja kokee esimiehen kontrolloivan häntä liikaa (Pitkänen & Uitto 2004, 99.)

Jokainen DSV Academyssa mukana ollut esimies koki tarpeelliseksi tehdä tämän kartoituksen omalle henkilöstölleen löytääkseen ymmärryksen siitä, miten kutakin henkilöä tulisi eri tilanteissa johtaa. Tätä osaamiskartoitusta pystyttiin hyödyntämään myös tässä tutkimuksessa, koska sen avulla saatiin selville dispon henkilöstön käsitys omasta työstään ja sen hallinnasta perustuen mielikuvaan omasta osaamisesta ja sen kehittämistarpeesta. Tätä pohjatietoa voidaan käyttää myös dispon prosessien uudistamiseen ja sujuvoittamiseen. Näin pystytään myös vastaamaan tietoperustasta esiin nousevaan johto- ja vastuusuhteiden selkeyden merkitykseen ja työntekijöiden omaan ymmärrykseen omasta kompetenssistaan, vastuualueistaan ja odotuksistaan.

Osaamiskartoitusta varten dispon henkilöstölle jaettiin ensimmäisen työpajan materiaali, eli nykyiset dispon työvaiheet ja prosessit. Heitä pyydettiin arvioimaan oma osaamisensa arvosanalla K1-K4 tilannejohtamis-mallin mukaisella, kullakin ensimmäisessä työpajassa esiin nousseessa dispon työn osa-alueella. Vastaukset toimitettiin esimiehelle kirjallisessa muodossa sähköpostilla. Tätä tutkimusta varten jokaisen työvaiheen osaamistaso kartoitettiin ja samalla analysoitiin, onko työvaiheiden osaamistasolla merkitystä myös prosesseihin tai vaihtoehtoisesti, voisiko osaamistason parantaminen vaikuttaa prosesseihin.

Liitteessä 8 on tilaisuudessa läpi käyty People & Performancen johtamiskoulutuksesta mukaeltu materiaali, joka myös jaettiin jokaiselle osallistujalle.

5.2.6 Kysely

Joulukuussa 2017 kehittämistutkimuksen tekijä lähetti kyselyn sisäisille asiakkaille eli laskutukselle, asiakaspalvelulle, myynnille ja west- ja central divisionille. Tarkoituksena oli kartoittaa mielipide dispon nykyisestä

palvelutasosta ja prosessien toimivuudesta sekä saada mielipiteitä siitä, miten prosesseja voitaisiin kehittää. Kysely oli tärkeä myös mahdollisen muutoksen läpiviennissä, koska kuten edellä käy ilmi, organisaation eri osat tulee sitouttaa muutokseen. Vilkan (2015) mukaan kyselylomake on laadittava siten, että siinä kysytään vain niitä asioita, jotka perustuvat tutkimussuunnitelmaan. Hänen mukaansa kysymykset voivat olla joko monivalinta-, avoimia- tai sekamuotoisia kysymyksiä. Tässä kyselyssä oli 7 kysymystä, joista kolmeen oli mahdollista vastaata Likertin 5- portaisella asteikolla sekä lisäksi mahdollisuus kommentoida näihin antamiaan vastauksia sanallisesti. Loput neljä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä.

Kysymykset perustuivat työpajoissa ja haastatteluissa esiin tuotuihin asioihin ja näkökulmiin sekä ajatukseen saada selville sisäisten asiakkaiden mielipide, koska kuten tietoperustassa todetaan, organisaation prosessien tarkoituksena on tuottaa arvoa sekä sisäisille- että ulkoisille asiakkaille ja sidosryhmille. Dispo on ensisijaisesti DSV:n sisäinen palveluorganisaatio, joten tutkittaessa sen prosesseja ja niiden muutosta on tärkeää saada selville tärkeiden sidosryhmien näkemys.

Kysymyksiä ei testattu etukäteen, mutta ne hyväksyttiin dispo-osaston toiminnasta vastaavalla johtajalla. Kysely lähti osastojen esimiehille pyynnöllä jakaa se valitsemilleen 3-4 alaiselle (liite 9).

Esimiehet lähettivät kyselyn edelleen valitsemilleen 18 henkilölle. Vastauksia tuli yhteensä 17, vain yksi henkilö jätti vastaamatta. Suurin osa vastaajista vastasi jokaiseen kysymykseen, vain kolmessa vastauksista oli vastattu vain osaan kysymyksistä.

6 TULOKSET

6.1 Nykyisten prosessien toimivuus

Havainnoinnissa nousi esiin seikkoja, jotka vaikuttavat dispo työhön eri tavoilla. Näistä merkittävimpinä ovat erot eri maantieteellisiä alueita hoitavien henkilöiden työtavoissa, eri maantieteellisten alueiden työaikojen vaikutus dispo työhön, alihankkijoiden laatu, yksilöiden tapa tehdä töitä, henkilökohtainen valmius hyödyntää työaikajoustoja, erot käytettävien ohjelmistojen osaamisessa, ymmärrys oman työtehtävän sisällöstä, ymmärrys omasta asemasta tiimin osana, henkilökohtainen asenne, työilmapiiri, kommunikointi ja työtaakan epätasainen jakautuminen päivä-, viikko- ja kuukausitasolla.

Eri maissa on eri aikavyöhykkeet, työpäivän pituus ja rytmitys eroavat Suomen vastaavista seikoista. Myös kulttuuri vaikuttaa selkeästi siihen, miten työpäivä painottuu ja rytmittyy. Sama vaihtelu on nähtävissä myös viikkotasolla. Tästä johtuen eri maiden ajojärjestelyä hoitavien henkilöiden työmäärä vaihtelee päivä- ja viikkotasolla. Esimerkiksi Pohjois-Saksan ollessa aktiivinen Suomen aikaa klo 10 ja työllistäessä tätä aluetta hoitavaa dispoa, on Etelä-Eurooppa vasta tulossa töihin ja näin ollen ei kyseisen alueen dispo työn painopiste sijoitu samaan aikaan. Hoidettavan alueen maantieteellinen sijainti vaikuttaa dispo työn hektisyyteen ja painotuksiin. Mitä lähempänä Suomea dispo alue sijaitsee, sitä nopeammalla syklillä tavara saadaan Suomeen ja se mahdollistaa useamman viikottaisen lähdön. Eri reititysten, kuten esim. junien (yhdistelmäkuljetukset), käytön vaikutus on myös nähtävissä työmäärän jakautumiseen päivä- ja viikkotasolla.

Osaaminen varsinaisen ajojärjestelyn suhteen oli pääsääntöisesti yhteneväistä, mutta ohjelmistojen hallinta vaihteli selkeästi. Samoin kyky hyödyntää ohjelmistoja ja niiden käytön nopeus erosivat toisistaan. Tämä vaikutti osaltaan myös työtapoihin ja rutiineihin.

Tarkempi kuvaus löytyy liitteestä 1.

6.2 Työpajat

Ensimmäisen työpajan teemana oli analysoida dispon prosesseja ja löytää keinot, joilla yhteinen työpanos pystyttäisiin organisoimaan paremmin ja tasaisemmin huomioiden edellä mainitut erilaiset työmääriin vaikuttavat seikat. Samoin eri syistä johtuvat tuuraustilanteet tuli ottaa huomioon. Toisena työpajan tavoitteena oli laatia kysymyksiä dispon toiminnasta talon sisäisille asiakkaille.

Työpajaan osallistui koko dispon henkilöstö eli 7 henkilöä joista tämän tutkimuksen tekijä toimi työpajan vetäjänä. Yhtenä ennakkotehtävänä oli miettiä valmiiksi dispon työhön ja laatuun liittyviä kysymyksiä. Näiden valmiiksi mietittyjen kysymysten perusteella oli tarkoitus työstää varsinainen kyselylomake sisäisille asiakkaille. Liitteessä 8 on työpajassa syntynyt pyramidi työvaiheet ryhmiteltyinä sekä sen purku. Jokaiseen pääprosessiin todettiin liittyvän useita niitä tukevia prosesseja, joista käytännössä muodostuvat dispojen päivittäiset työtehtävät.

Toinen työpaja toteutettiin 12.9. Tällöin käytiin läpi edellisen työpajan tuloksia, siitä nousseita ajatuksia ja ehdotelmia. Konkreettisia kehitysehdotuksia ei varsinaisesti syntynyt, yhdessä ryhmiteltäessä ja keskusteltaessa mainittiin varovaisesti, että siirryttäessä maajaottelusta työtehtävajaotteluun joitakin selkeitä etuja olisi nähtävissä. Myös työnkierron edut huomattiin ja mainittiin.

Jatkotoimenpiteinä sovittiin, että koska konkreettisia kehitysehdotuksia ei työpajoissa syntynyt, vetäjä vain kirjaa ylös toisen työpajan ajatuksia ja toimittaa ne sähköisesti työpajoihin osallistuneille. Näitä ajatuksia käytetään pohjamateriaalina mahdollisiin prosessien uudistamiseen ja näihin tullaan mahdollisesti palaamaan myöhemmin.

Muistiin kirjattiin työnkierron edut ja haitat. Sen edut ovat siinä, että jokainen tiimin jäsen tuntee tiimin työtehtävät, näin poissaolotilanteet ovat helpompi hallita eivätkä ne aiheuta muutoksia laatuun. Myös työmäärän tasaisempi jakautuminen pitkällä tähtäimellä toteutuu, kun työt kiertävät säännöllisellä syklillä. Haittapuoliksi nähtiin asiantuntijuuden häviämisen

yleisellä tasolla sekä tietyn alueen hoidossa ja sen ominaispiirteiden tuntemuksessa. Eli niin sanottu maantuntemuksen menetys nousi esiin. Samaten ennakointi ja tuntuma oman alueen tapahtumiin koettiin kadotetuksi työn kiertäessä. Toinen vetäjän kirjaama seikka oli siirtyminen työtehtäväjaotteluun maakohtaisen jaon sijasta. Sen etuina ovat työmäärän tasaisempi jakautuminen ja hallinta sekä mahdollisuus sujuvampiin prosesseihin. Yhdessä työnkierron kanssa se myös lisäisi koko dispo tiimin työtehtävien tuntemusta. Haittapuoleksi koettiin kokonaisuuden hallinnan menetys tehtäessä vain omaa osaa prosesseista eikä koko ketjua alusta loppuun. Myös työn mielekkyyden koettiin häviävän. Kiteytettynä nähtiin, että kaikki selviävät, mutta tuleeko työt hoidettua hyvin ja motivoituneina.

Tarkempi kuvaus työpajojen kulusta ja lopputuloksesta löytyy liitteestä 1 ja 10.

6.3 Haastattelu ja osaamiskartoitus

Haastatteluista kävi ilmi periaatteellinen tyytyväisyys omiin työtehtäviin ja niiden sisältöön. Jokaiselta kysyttiin myös mielenkiinnosta siirtyä tulevaisuudessa mahdollisesti avautuviin tehtäviin jollekin toiselle osastolle. Koska kyseessä ovat luottamukselliset esimes- alainen keskustelut, avataan tätä osiota tarkemmin liitteessä 11.

Osaamiskartoituksen perusteella voidaan todeta dispo henkilöstön kokevan oman osaamistasonsa hyväksi. Joitakin osa-alueita koettiin hankalimmiksi, mutta lähinnä sen nähtiin johtuvan vain kyseisten tehtävien harvinaisuudesta. Tällöin rutiinien puutteen nähtiin aiheuttavan epävarmuutta. Normaalit päivittäin ja viikottain esiintyvät työt koettiin pääsääntöisesti hallittavan erinomaisesti. Selkeää eroa oli nähtävissä myös asenteissa, koska kauan alalla olleet kokivat, että niin pitkällä kokemuksella taso ei voi olla edes harkittavissa muulle kuin tilannejohtamisen tasolle K4. He eivät suostuneet kaikilta osin edes aidosti harkitsemaan tukiprosessien hallintaan pureutumista. Koska varsinaisten dispojen ja assistenttien työt ja vaatimustaso eroavat toisistaan, käsitellään

liitteessä 11 olevassa tarkemmassa kuvauksessa vain viiden varsinaisen dispon osaamistasoa.

6.4 Kysely

Kyselystä kävi ilmi, että dispon tehtävä tunnetaan talossa pääsääntöisesti hyvin. Vain kaksi jätti vastaamatta koko kysymykseen ja yksi peilasi kysymystä vain omaan työtehtäväänsä.

Dispon onnistumista omassa tehtävässään eli ulkomaan ajojärjestelyä suorittavana palveluyksikkönä pidettiin melko hyvänä tai hyvänä.

Kysymykseen: Miten dispo onnistuu tämän tehtävän toteuttamisessa?

35,2% vastasi hyvin, 35,2% melko hyvin, 17,36% kohtalaisesti, 11,76% ei osannut sanoa. Vastausvaihtoehdoissa oli tosin virhe, joka saattaa aiheuttaa vääristymän vastauksissa: sen sijaan, että olisi ollut vaihtoehto huonosti, oli kaksi hyvin- vaihtoehtoa. Jos ensimmäinen hyvin- vaihtoehto jätetään pois, on kuitenkin vielä 11,76% vastaajista sitä mieltä, että dispo toimii hyvin. Lisäksi avoimeen vastausvaihtoehtoon ei tullut kritiikkiä siitä, että olisi ollut huonoa toimintaa ja huonosti- vaihtoehto puuttuu. Tästä voi päätellä, että dispon koetaan onnistuvan työtehtävässään.

Avoimissa tekstivastauksissa nousi esille yksittäisiä epäonnistumisia.

Näitä olivat muun muassa huolimattomuus lastaustietojen päivityksessä sekä tiimin sisäisen kommunikaation puute. Myös proaktiivisuus nousi esiin. Vastaajat kritisoivat, että viivästymisistä ja ongelmista tiedottaminen tehdään viiveellä. Tässä kuitenkin ymmärrettiin alihankkijaketjun haasteellisuus. Joskus esimerkiksi sen pituus tai laatu saa aikaan tarpeetonta viivettä.

Mielestäni onnistuu hyvin, kun otetaan huomioon rajallinen kapasiteetti sekä sopimusten johdosta annetut asiakaslupaukset tietyille asiakkaille.

Pääasiallisesti yhteistyö ja muutenkin dispon toiminta vaikuttaa toimivan hyvin. Välillä tieto esim viivästyksistä / ongelmista puruissa yms tulee liikenteelle.

Kommunikaatio dispo sisällä välillä tökki, useamman kerran moni ihminen kyselee samoja asioita ja toisaalta välillä, kun ilmoittaa jostain muutoksesta tms. yhdelle henkilölle ei hän välitä tietoa kyseistä kärryä hoitavalle henkilölle.

76,47% koki saavansa dispolta toivomaansa palvelua usein, 17,65% aina. Vain 5,88% ei osannut vastata kysymykseen. 0% vastasi en ja joskus vaihtoehdot. Tästä voidaan päätellä dispo palvelun olevan hyvää. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille esimerkiksi vastausnopeus helppoina ja yksinkertaisina koettuihin kysymyksiin, kuten esimerkiksi lastauksiin liittyviin seikkoihin ja niihin liittyviin aikatauluihin. Muutoksiin reagointi ja niistä tiedottaminen sai kritiikkiä. Koettiin myös, ettei dispo uskalla ottaa vastuuta eikä dispo kaikilta osin ole asiakaspalveluhenkinen. Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös tiedon kokonaisvaltainen tuottaminen heti alusta lähtien, ilman että joudutaan kyselemään lisätietoa.

Ns. helppoihin kysymyksiin saadaan vastaus suht hyvin (onnistuuko lastaus, aikataulut).

Kun lastauksessa kuluu aikaa, olisi hyvä tietää kuinka kauan auto on ollut lastauspaikalla. Ja heti samalla mitä ylimääräisiä kuluja mahdollisesti tulee, että voisi ilmoittaa ne myös heti asiakkaalle.

Ymmärtämystäkin löytyi, dispo työn hektisyys ja vaativuus, samaten tiettyjen kiireisempien hetkien ja päivien aiheuttamat paineet oli sisäistetty ja se ymmärrettiin syyksi siihen, ettei sisäisiin selvityksiin aina ehditä reagoimaan niin nopeasti kuin toivotaan. Samaten ymmärrettiin, että dispo tekee parhaansa palvellakseen sisäisiä asiakkaita, mutta myös heistä riippumattomista syistä tämä ei aina onnistu. Näiksi seikoiksi miellettiin muun muassa haasteet tasapainoissa ja vetäjien hankinnassa.

Monen vuoden yhteistyöllä voin sanoa, että asiat toimivat joskus nopeammin, joskus hitaammin johtuen Dispo hektisestä toiminnasta ja kiireestä.

Dispo tekee parhaansa toimittaa viennin kuormat aikataulujen mukaisesti. Aina ei pystytä vetämään kaikkea ajoissa (= ei-toivottu vastaus), mutta ymmärrän kyllä syyt, jotka aiheuttavat viivästyksiä (esim. viennin ja tuonnin epätasapaino, vetäjäpula jne).

Kysyttäessä sitä, saatko dispolta vastaukset siinä aikataulussa kuin toivot, 64,71% vastasi usein, 17,65% aina, 17,65% joskus, 0% en ja en osaa sanoa. Edellä olevan perusteella voidaan päätellä dispoln vastaavan kohtalaisessa aikataulussa. Avoimet vastaukset tukivat tätä. Vastaajat kokivat, että vaikka vastauksia joutuu joskus odottamaan, on se hyväksyttävää, koska asioita ja työtehtäviä on priorisoitava kiireellisyysasteen mukaan. Vastauksissa todettiin myös, että joskus joihinkin kysymyksiin vastauksen saaminen kestää kauemmin kuin toisiin, mutta pääsääntöisesti vastaus aina saadaan suhteellisen nopeasti.

Joskus vastausta joutuu odottamaan, mutta se on täysin ymmärrettävää, sillä operatiivisen toiminnan pitkäkin mennä esim. tilityksiin liittyvien kysymysten ohitse.

Usein vastaukset saan puolen tunnin sisällä kysymyksestä.

Joihinkin kysymyksiin vastaaminen kestää, mutta yleisesti vastauksia saa melko nopeasti.

Avoimeen kysymykseen Miten dispoln toimintaa tulisi muuttaa / kehittää jotta edellä mainittu toiminta olisi kannaltasi parempaa / onnistuneempaa vastattiin hyvin. Viesti oli, ettei dispoln tarvitse varsinaisesti muuttaa mitään omassa toiminnassaan. Vaikka vastaajat olivat sitä mieltä, että toiminta on tällä hetkellä sellaista ja sillä tasolla, kuin sen toivotaankin olevan, oli vastauksista kuitenkin huomattavissa toive parantamisesta. Kommunikaation ja tiedonkulun merkitystä korostettiin. Kymmenestä vastauksesta kävi kiteytettynä ilmi tarve parantaa proaktiivisuutta. Kolme vastaajaa totesi, että kommunikoinnissa ja informaatiossa on aina kehitettävää ja olisi ensiarvoisen tärkeää tiedottaa muutoksista ja poikkeamista heti, eikä viiveellä.

Sisäinen + ulkoinen kommunikaatio lienee ikuinen kehityskohde kaikille osastoille. Itse arvostan sitä että kun tietää varsinaisen vastauksen saamisen kestävän ilmoitetaan että asia hoidossa / työn alla.

Ainahan kommunikointia /informointia voi kehittää. Välillä jää saamatta tieto jostain viivästyksestä tai toisaalta siitä, jos viivästynyt yksikkö pääsee matkaan.

Sen mitä olen ollut Dispon kanssa yhteistyössä, on asiat toimineet enkä kyllä keksi parannettavaa.

Vaikea vastata miten tekisin toisin, kun uskon, että toimitte juuri niin kuin on tarve.

Kysyttäessä haasteista dispon kanssa työskentelyssä nousi vastauksissa esille toive suorasta kommunikaatiosta ilman välikäsiä eli ei esimiesten kautta. Esiin tuotiin toive asiallisesta, suorasta ja avoimesta palautteesta joka annetaan välittömästi eikä jälkeinpäin. Vastauksissa mainittiin prosessien selkeyttämisen ja työtapojen yhtenäistämisen tarpeellisuus. Tässä yhteydessä muistutettiin myös hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja sen jakamisesta kaikille. Fyysinen etäisyys eri osastojen välillä koettiin hankalaksi ja toivottiin, että dispo olisi samoissa tiloissa liikenteiden kanssa.

Työtapoja hyvä yhtenäistää (yksittäiset ajojärjestelijät toimivat eri tavoilla). Kokemusta hävinnyt lyhyessä ajassa, ns. hiljaisen tiedon saattaminen kaikille. Ajojärjestelijät henkilöityneet tiettyihin maihin -> lomatuurausten onnistuminen.

Palaute olisi hyvä saada suoraan eikä esimiesten kautta, olisi helpompaa kommunikoida esim epäonnistuneista kärrysuunnitelmista heti ja suoraan / toista kunnioittaen, että osaa ottaa opiksi ja ymmärtää oikeasti miksi joku ei ole järkevää. Puolin ja toisin voimme varmasti kehittää kommunikaatiota.

Eri istumatilat. Fyysisesti olo samassa tilassa olisi parempi.

Aiemmin kommunikaatio (suullinen) oli helpompaa, kun Etelä-Euroopan dispo oli sijoitettu Westin vieressä.

Kysyttäessä millaisena dispon tarve koetaan, vain yksi vastaajista koki dispon roolin vähäisenä ja yksi ei kokenut sitä omassa liikenteessään merkityksellisenä. Muut 15 vastaajaa olivat sitä mieltä, että dispon merkitys on tärkeä ja osa koki sen merkityksen jopa lisääntyvän. Vastauksissa mainittiin, että asiakasvaateiden ja aikataulutuksen lisääntyessä näihin haasteisiin pystytään vastaamaan ja toteuttamaan kustannustehokkaasti silloin, kun ajojärjestely hoidetaan keskitetysti dispo-

osaston toimesta ja Suomessa. Toiveissa oli jopa toiminnan laajeneminen maihin, joita dispo ei tällä hetkellä hoida.

Tästä voidaan päätellä, että dispo työ nähdään tärkeänä ja merkityksellisenä myös tulevaisuudessa. Haasteena ovat pro-aktiivisuus, kommunikaatio, osaston sisäisten prosessien selkeyttäminen ja yhtenäistäminen sekä osaamisen jakaminen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Nykyiset prosessit

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkia ulkomaan ajojärjestelyn eli dispon nykyisiä prosesseja ja niiden uudistamistarvetta perustuen kehittämishankkeen tuloksiin. Toisena tavoitteena oli selvittää, miten mahdollinen muutos saadaan jalkautettua.

Tietoperusta korostaa logistiikka-alan muutosta perinteisestä mallista räätälöityihin kokonaisratkaisuihin, joissa erilaiset tiedonsiirto- ja –välityspalvelut sekä erikoisosaaminen lisäävät merkitystään. Tämä sama nousi esiin myös kehittämisprojektin tuloksista eli selkeästi nousi esiin tarve proaktiivisuudelle, nopealle reagoinnille ja tiedon oikeellisuudelle. Sisäisten asiakkaiden tarvetta ohjaa ulkoisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeet. Nämä tarpeet ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat lähtökohta prosessiajatteluun. Operatiivinen tehokkuus luo sille perustan ja taloudellinen menestys syntyy kustannusten ja asiakkaalle syntyvän arvon suhteesta. Dispon ollessa palveluorganisaatio, on sen täytettävä niin sisäisten-, kuin ulkoisten asiakkaiden odotukset ja vaatimukset.

Henkilöstöstä nousi esiin tarve työn tasaisempaan jakaantumiseen ja tasapuolisuuteen. Tämä oli nähtävissä niin havainnoinnissa, työpajoissa kuin haastatteluissakin. Työpajoissa ylöskirjatut seikat olivat työnkierto ja tehtäväkohtainen työnjako. Kuitenkin selkeä esiin nostettu viesti oli, ettei työtehtäviä haluta muuttaa. Pelkona oli, että prosessoitaessa tehtäviä niistä häviää mielekkyys. Aihetta on pohdittu laajemmin salatussa liitteessä 2.

Havainnointi ja osaamiskartoitus toivat esiin myös erilaiset työtavat, puutteet sovittujen työtapojen noudattamisessa, haasteet osaston sisäisessä tiedonkulussa ja osaamisen jakamisessa. Nämä samat haasteet tiedonkulussa ja proaktiivisuudessa olivat nähtävissä havainnonnin yhteydessä. Kun ei noudatettu sovittuja työtapoja ja

menetelmiä, aiheutti se puutteita sisäisten- ja ulkoisten asiakkaiden tiedottamisessa ja nousi täten esiin myös kyselyssä. Tämä vaatii myös vahvempaa johtamista.

Kaikki edellä mainittu tukee sitä, että osastolla pitäisi työtehtävät uudistaa tavalla, jolla siirryttäisiin ainakin osittaiseen työnkiertoon niin tiimien sisällä, kuin koko osaston kesken. Työnkierto auttaa myös säilyttämään henkilökohtaisen muuttumiskyvyn ja edistää innostusta. Myös jonkinasteista työtehtäväkohtaista työnjakoa tulisi harkita. Näillä keinoin myös työtavat saataisiin yhtenäistettyä ja pidettyä yhtenäisinä.

Varsinaista dispon prosessia ei ole syytä uudistaa, se toimii tällä hetkellä olosuhteisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka uudet ohjelmistot on suljettu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, on kuitenkin syytä mainita niiden olevan tulossa ja hyvin todennäköisesti vaikuttavan myös dispon kokonaisprosessiin. Tästäkään syystä ei ole järkevää muuttaa dispon prosesseja muuten, kuin toteuttamalla säännöllinen työnkierto, lopettamalla päällekkäisyyksiä ja terävöittämällä tiimien sisäistä työnjakoa. Tehtäväkohtaista työnjakoa jatkotyöstetään ja tullaan jopa osittain testaamaan. Tehtäväkohtainen työnjako on salatussa liitteessä 12.

7.2 Muutoksen läpivienti

Tässä muutoksessa on kyseessä toimintatapojen muuttamiseen tähtäävä yksinkertainen, lineaarinen muutos joka kohdistuu organisaation yhteen alueeseen ja tapahtuu nopealla aikavälillä vaatien muutosjohtamisen taitoja, jotta saadaan vältettyä riskit. Dispon työhön tällä hetkellä tehtävät muutokset vaikuttavat pieniltä, mutta niillä tulee olemaan iso henkinen merkitys. Tästä syystä muutoksen läpivienti on syytä miettiä huolella. Tätä samaa suunnitelmaa tullaan jatkossa soveltamaan myös tulevien atk-ohjelmien vaatimien prosessimuutoksien läpiviennissä.

7.2.1 Muutoskyvyn kehittäminen

Kuten aineistosta nousi esille, dispo-osastolla on voimakas muutosvastarinta. Tätä yritettiin helpottaa kertomalla avoimesti tutkimusprojektista ja osallistamalla henkilöstö miettimään dispon prosesseja työpajoissa. Tutkimusta tehdessä säännönmukaisesti korostettiin, ettei muutosta tulla tekemään muutoksen vuoksi, vaan prosesseja kartoitetaan ja mahdollisen muutostarpeen tulee nousta tutkimuksen perusteella.

Tietoperusta korostaa kautta linjan osallistuttamista, yhdessä tekemistä, oppivaa organisaatiota, avointa kommunikaatiota ja tiedottamista. Avoin kommunikaatio on oleellinen vaade onnistuneen muutosprosessin läpivientiin. Muutos aiheuttaa lähes aina muutosvastarintaa ja epävarmuutta, jota voidaan vähentää avoimella ja rehellisellä kommunikaatiolla, joka näin synnyttää myös luottamusta ja uskoa siihen, että muutos on hyvästä. Työntekijät kokevat näin osallistuvansa muutokseen ja saavansa äänensä kuuluville. Organisaatiomuutosta toteuttaessa tämä myös ylläpitää työhyvinvointia.

Tämä on ollut lähtökohtana tutkittaessa dispon prosesseja ja työtapoja, joten voidaan katsoa, että tämä seikka on toteutunut tässä kehitysprojektissa. Työpajoista voidaan kuitenkin todeta, ettei niiden avulla onnistuttu pureutumaan muutosvastarintaan. Työpajojen merkitys jäi vähäiseksi ja niissä esiin nousseet ja nostetut seikat yritettiin sivuuttaa. Tästä huolimatta osallistaminen on ollut avainasemassa jokaisessa käytetyssä menetelmässä ja se on myös tiedostettu osastolla.

Osaamiskartoitus perustui työpajassa listattuihin pääprosesseihin. Kun dispot joutuivat miettimään omaa osaamistaan jokaisessa eri työvaiheessa, oli huomattavissa hienoista positiivista asennemuutosta mahdolliseen tulevaan muutokseen. Ajatusta vastustettiin edelleen voimakkaasti, sen koettiin heikentävän asiantuntijuutta, omaa työmotivaatiota ja työn hallintaa. Tästä huolimatta oli selkeästi

huomattavissa jo työpajassa esiin noussut ymmärrys työnkierron tarpeesta.

Jotta uusi työnjako saadaan jalkautettua ja henkilöstä sitoutettua, on syytä tehdä kunnollinen suunnitelma uuden työnjaon käytäntöön otosta. Tästä syystä tämän kehitysprojektin toisena tuotoksena on implementointisuunnitelma. Tämän suunnitelman tulee olla perusteellinen, mutta ei liian yksityiskohtainen.

Kokoaikainen oppiminen, avoin kommunikaatio ja luottamus ovat ne asiat, jotka vaaditaan muutoksen läpivientiin. Organisaation oppimisen tärkeys nousee vahvana teemana tietoperustasta, samaten kommunikaation ja avoimuuden tärkeys. Henkilöstön hyvinvointi luodaan luottamuksella, joka perustuu kommunikaatioon. Ilman näitä ei muutosta pystytä viemään eteenpäin. Koska muutosvastarinta jo ennen tätä projektia oli erittäin voimakas, on syytä olla varovainen siinä mitä ja miten kommunikoidaan. Riskinä on kokemus pitämättömistä lupauksista. Tämä taas lisää epäluottamusta ja vahvistaa muutosvastarintaa.

Tietoperustasta nousee myös johdon merkitys muutoksen läpiviennissä. Koko johdon tulee olla sitoutunut muutokseen ja sen jalkauttamiseen. Ilman tätä tukea ei muutosta voida onnistuneesti viedä loppuun asti. Esimiehen esimerkki painottuu ja tarvitaan voimaannuttavaa johtamista samalla, kun positiivisen aseenteen ja ilmapiirin tärkeys kautta koko yrityksen korostuu. Tämä on mielestäni täysin loogista. Johtaminen on strategian jalkauttamista käytäntöön ja myös muutoksessa tämä strategia täytyy jalkauttaa ja siihen sitouttaa. Positiivisella asenteella saadaan vietyä asioita eteenpäin. Jos asenne on negatiivinen, viestii se myös johdon ja esimiehen sitoutumattomuutta muutokseen ja sitä kautta koko yrityksen strategiaan. Esimerkillä johtaminen on se keino, jolla myös muutos saadaan jalkautettua. Kuten jo aiemmin on todettu, niin vain salliva, avoin ja oivaltava yrityskulttuuri mahdollistaa onnistuneen muutoksen läpiviennin. Ensin tulee pureutua johtamiseen ja esimiestyöhön ja sitä kautta mahdollistaa onnistuminen.

Tietoperustassa esitettyä vaihtoehtoisessa lähestymistapaa muutosjohtamiseen olisi myös syytä tutkia lisää, se on mielenkiintoinen näkökulma muutosjohtamiseen prosessina, joka muotoutuu ajan mittaan yhdessä käytävien neuvottelujen kanssa. Ihmisten käytös ja mielipide kuitenkin vaihtelevat kontekstin mukaan.

7.2.2 Muutoksen implementointisuunnitelma

Tämä on kuvattu tarkemmin salatussa liitteessä 2.

7.3 Kehittämishankkeen arviointi

Tämän kehittämishankkeen tavoite toteutui hyvin. Prosessit ja niiden uudistamistarve kartoitettiin. Tutkimushankkeessa päädyttiin siihen, ettei varsinaisia prosesseja ole syytä uudistaa, mutta osaston sisäistä työnjakoa tulee muuttaa maakohtaisesta työnjaosta tehtäväkohtaiseen työnjakoon ja työnkiertoa tulee lisätä. Näistä tehtiin suunnitelma.

Myös toinen tavoite, eli mahdollisen muutoksen implementointisuunnitelma toteutui tässä kehittämishankkeessa. Nämä molemmat syntyivät osallistavalla toimintatutkimuksella teoreettisen viitekehyksen tuella.

Tutkimuskysymyksiä oli kolme. Ensimmäisenä kysyttiin millaiset ovat kohdeyrityksen ulkomaan ajojärjestelyn nykyiset prosessit ja vastaavatko ne logistiikan nykyhetken vaatimuksia vai onko niitä syytä uudistaa? Ja tähän liittyen toisena kysymyksenä oli millä tavalla nykyiset muutostrendit vaikuttavat logistiikka-alaan? Kolmantena kysyttiin keinoa, miten uudistetut prosessit saadaan implementoitua ulkomaan ajojärjestelyn henkilöstön päivittäisiin rutiineihin. Kaikkiin kolmeen kysymykseen saatiin vastaus tässä kehittämishankkeessa.

Kehittämishankkeen tekijä työskentelee itse dispo-osaston Operatiivisena päällikkönä, ollen näin osa kehittämishanketta. Prosessi on ollut opettavainen ja matkan varrella on tullut jopa yllätyksiä. Vaikka tässä tutkimuksessa käytiin toimintatutkimukselle tyypillisiä osallistavia

menetelmiä, ei niistä saatu sitä hyötyä, joka vuorovaikutteisessa osallistavassa tutkimuksessa on tarkoituksena. Siinä pyritään vuorovaikutteiseen, avoimeen dialogiin, jossa jokaisella osallistujalla on aktiivinen rooli. (Heikkinen Rovio & Syrjälä, 2007, 32-33). Tässä tutkimuksessa työpajat ovat hyvä esimerkki siitä, miten yhden osallistujan ottaessa vahvemman roolin jäävät muut jalkoihin. Tästä huolimatta nousi työpajasta esiin samoja seikkoja, jotka nousivat myös muissa osallistavissa tutkimusmenetelmissä, jotka onnistuivat paremmin eli haastatteluissa ja osaamiskartoituksessa. Voidaan siis tehdä johtopäätös, että työpajoista saatu materiaali on riittävä tämän tutkimuksen kannalta.

Haastatteluissa saatiin luotua luottamuksellinen ilmapiiri, jossa keskustelu oli avointa ja kaikki osapuolet osallistuivat siihen rakentavassa hengessä mikä on avoimen haastattelun tarkoituskin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106-108.) Kysymykset nousivat lähtökohtaisesti tietoperustasta. Koska haastatteluissa oli kyse myös luottamuksellisista esimies – alainen keskusteluista, ei niitä katsottu voitavan litteroida. Tästä syystä niissä esiin nousseet asiat kirjattiin ylös muistinvaraisesti. Tämän menetelmän tuloksiin voidaan sen vuoksi suhtautua kriittisesti. Tosin haastatteluista saatu materiaali tukee samalla muita tutkimuksessa esiin nousseita asioita.

Strukturoimattomalla havainnoinnilla saatiin kartoitettua nykytila ja sen suhde kuvattuihin prosesseihin. Voidaan katsoa, ettei havainnointi häirinnyt tai vaikuttanut tutkittaviin, koska havainnointi suoritettiin normaalin työn ohella pitkällä aikajaksolla. Kuten Ojasalo ym. (2014, 114-116) toteavat, ei havainnointia kannata kuitenkaan peitellä ja näin ei tässäkään tutkimuksessa toimittu vaan se tehtiin julkisesti. He myös varoittavat emotionaalisesta suhtautumisesta havainnoitavaan ryhmään, jotta ei riskeerata objektiivisuutta. Tämä riski tiedostettiin jo etukäteen, joten se pystyttiin eliminoimaan tässä tutkimuksessa.

Osaamiskartoituksen tarkoitus oli kaksiosainen. Sen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön käsitys omasta kompetenssistaan sekä kartoittaa ymmärrys dispo- työn prosesseista. Tämä kartoituksessa toteutuikin.

Tosin voidaan suhtautua kriittisesti siihen, vastasivatko kaikki rehellisesti ja asiaa pohtien. Tämä riski tosin on kaikissa kyselyissä. Ojasalo ym. (2014, 121) toteavat kyselyn heikkoudeksi sillä saadun tiedon pinnallisuuden.

Varsinaisen sidosryhmille lähetetyn kyselyn tulokset voidaan katsoa riittävän luotettaviksi. Tutkimus lähetettiin 18 henkilölle joista, 17 vastasi. Näin voidaan katsoa otoksen olevan riittävä, jotta siitä saadaan tutkimusaineistoa, varsinkin kun tutkimuksen tekijä itse ei pystynyt vaikuttamaan siihen, kenelle kysymykset lähetettiin. Lisäksi kysymyksiin oli mahdollista vastata nimettömänä, joten ei ollut todennäköistä, että se olisi vaikuttanut vastauksiin. Kuten jo aiemmin todettiin, kysymyksiä oli työpajoissa ja haastatteluissa esiin tuotuihin ajatuksiin perustuvat 7, joista kolmeen oli mahdollista vastata Likertin 5- portaisella asteikolla sekä lisäksi mahdollisuus kommentoida näihin antamiaan vastauksia sanallisesti. Loput neljä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Näin kyselyllä saatiin tuotettua sekä laadullista että määrällistä tietoa painopisteen ollessa laadullisessa tiedossa.

Toimintatutkimus kuuluu laadullisiin tutkimuksiin, joiden luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetilla ja validiteetilla eli toistettavuudella ja pätevyydellä. Jos tutkimus voidaan suorittaa uudelleen siten, että päästään samaan lopputulokseen, on se reliaabeli. Silloin, kun siinä mitataan tutkimuksen kannalta oikeita asioita, todetaan sen olevan validi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Toisaalta Heikkinen ym. (2007, 147-149) toteavat relibiliteetin ja validiteetin soveltuvan huonosti toimintatutkimukseen. Siinä tehdään tulkintaa, joka ei ole linjassa validiteetin vaatimusten kanssa. Samaten reliabiliteetti on ristiriidassa toimintatutkimuksen päämäärän eli muutoksen kanssa. Vilkkä (2005, 158-160) taas toteaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja toteutuksen olevan sidoksissa toisiinsa ja tutkimuksen olevan luotettava silloin, kun se on tehty rehellisesti ja puolueettomasti ja sen menetelmät ovat läpinäkyviä ja niitä voidaan käyttää toisessa, vastaavanlaisessa tutkimuksessa. Tähän samaan viittaa myös Kananen (2012, 173-175) painottamalla tehtyjen tulkintojen luotettavuutta ja ristiriidattomuutta sekä dokumentaatiota ja saturaatiota eli kylläntymispistettä.

Edellisen perusteella voidaan tämän tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys katsoa riittävän hyväksi. Tutkimus on tehty rehellisesti ja puolueettomasti ja sen menetelmät ovat toistettavissa olevia ja läpinäkyviä sekä dokumentoitu selkeästi.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Kun muutos on saatu jalkautettua eli täydellinen työnkierto ja uudet tehtäväkohtaiset työnjaot ovat tuotannossa, olisi syytä tehdä seurantatutkimus siitä, miten muutos toimii käytännössä ja miten sisäiset- ja ulkoiset asiakkaat sen arvioivat. Onko muutoksella ollut toivottua vaikutusta proaktiivisuuteen ja tiedonkulun paranemiseen. Lisäksi olisi syytä kartoittaa muutoksen vaikutus työhyvinvointiin ja tasa-arvoisen työnjaon tuntemuksiin.

LÄHTEET

Alasoini, Tuomo. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Tykes Raportteja 76. Helsinki.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Atkinson, P. 2005. Managing resistance to change. Management Services. Spring 2005, 14-19.

Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal 50/5, 1217–1234.

Dawson, P. 2002. Understanding organizational change. The contemporary experience of people at work. London: Sage.

Druskat, V. & Wheeler J. 2003. Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. Academy of Management Journal, 46/4, 435–457.

Erämetsä, T. 2003. Myönteineen muutos. Vammala: Vammalan kirjapaino.

European Commission. 2014. Komission kertomus Euroopan parlamentille ja neuvostolle unionin maantieliikennemarkkinoiden tilanteesta [viitattu 9.1.2018]. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52014DC0222>

European Commission. 2010. Road Freight Transport Vademecum 2010 Report. Market trends and structure of the road haulage sector in the EU in 2010 [viitattu 9.1.2018]. Saatavissa: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/road/doc/2010-road-freight-vademecum.pdf>

European Commission. 2018. Transport modes. Road [viitattu 9.1.2018]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/transport/modes/road_fi

European Commission. 2018. Transport Themes. Logistics and multimodal transport. Digitalisation of Transport and Logistics and the Digital Transport and Logistics Forum [viitattu 14.1.2018]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/transport/themes/logistics-and-multimodal-transport/digitalisation-transport-and-logistics-and-digital-transport-and_en

European Commission. 2018. Transport Themes. Logistics and multimodal transport [viitattu 14.1.2018]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/transport/themes/logistics_multimodal_en

European Commission. 2018. Transport Themes. Logistics and multimodal transport. Public consultation on Combined Transport Report on the contributions received [viitattu 7.4.2018]. Saatavissa: <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/media/consultations/doc/2014-combined-transport/summary.pdf>

Fleischmann, A., Schmidt, W., Stary, C., Obermeier, S & Börger, E. 2012. Subject-oriented business process management. Springer. Saatavissa: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-32392-8.pdf>

Ford J., Ford L. 2009. Decoding Resistance to Change. Harvard Business Review, Vol. 87, Nro. 4, 99-103.

Frahm, J. & Brown K. 2007. First steps: linking change communication to change receptivity. Journal of Organizational Change Management, 20 (3), 370-387.

Franklin, M. 2014. Agile change management. Croyden: CPI Group.

Gill, R. 2003. Change Management - or change leadership? Journal of Change Management, 3 (4), 307-318.

Green, M. 2007. Change management masterclass. Intia: Replica Press.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A.P.J., Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell.

Hackman, J. & Wageman, R. 2005. When and how team leader matter. *Research in Organizational Behavior* 26, 37-74.

Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malvivaara, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Juva: PS-kustannus, 340–365.

Hakkarainen, M. & Nordbäck, E. 2015. Työn luonne muuttuu – muuttuuko henkilöstön motivointi sen mukana? Teoksessa Vartiainen, M., Kirjavainen, A., Viitala, R., Mäkelä K., Einola-Pekkinen, V., Sydänmaanlakka, P., Salo, M. (toim.) *Työn tuuli. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry*. Saatavissa: <http://docplayer.fi/9098575-Tyon-2-2015-tuuli-yllytyksellinetoimintaymparisto-mita-ajassa-liikkuu.html>

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat startegiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeuksen Kirjapaino.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajana. Tampere: Tampereen University Press.

Harmon, P. 2014. *Business process change: A business process management guide for managers and process professionals*. Third edition. USA: MK publications.

Hartley, P. & Bruckmann, C. G. 2002. *Business Communication*. London: Routledge.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino.

Helms Mills, J, Dye, K. & Mills, A. 2009. *Understanding organizational change*. Oxon: Routledge.

Himanen, P. 2010. *Kukoistuksen käsikirjoitus*. Juva: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 17. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435–449.

Hon A., Bloom M., Crant M. 2014. Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*, Vol. 40 (3) 919-941.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell.

Ilmarinen. 2017. Uudistu tai katoa. Mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot? [viitattu 20.1.2018]. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/uudistu-tai-katoa/>

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisen johtaminen. 1. painos. Viro: Meedia Zone.

Jabe, M & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. *Qualitas Fennica* [viitattu 17.3.2018]. Saatavissa:

http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.PDF

Jones, D. & Recardo, R. 2013. Leading and implementing business change management. Making change stick in the contemporary organization. Oxon: Routledge.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino, Tampere.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikkajohtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Karrus K.E. 2011. Logistiikka. Juva: WS Bookwell.

Kiiskinen, E. 2017. Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma. Tampereen teknillinen yliopisto. Talouden ja rakentamisen tiedekunta. Filosofian tohtorin väitöskirja.

Kippenberger, T. 1996. The performance pyramid. The Antidote, Vol. 1 Issue: 1, pp.10-11 [viitattu 28.1.2018]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/EUM000000006389>

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performace Power Associates.

Kotter, J. P. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter J., Schlesinger L. 2008 Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina.

Lanning, H. 2001. Planning and implementing change in organisations - A construct for managing change projects. Doctoral Dissertation. Helsingin yliopisto. Tohtorin väitöskirja. Teknologinen tiedekunta. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/2359>

Lavonen, J., Meisalo, V. & al. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, Soveltavan kasvatustieteen laitos [viitattu 27.1.2018]. Saatavissa:

<http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Lee, W.B. & Katzorke, M.R. 2010. Leading Effective Supply Chain Transformations: a guide to sustsaible world-calss capability and results. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.

Lewis, L. K. 2014. Organizational Change and Innovation. Teoksessa Putnam, L. & Mumby, D., K. (toim.) The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Third Edition. California. SAGE Publications Inc. 503 – 524.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2015. Robotit maalla, merellä ja ilmassa. Liikenteen älykkään automaation edistämissuunnitelma. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 7/2015 [viitattu 14.1.2018]. Saatavissa:

<https://www.lvm.fi/documents/20181/514467/Julkaisu+7-2015/1d7f13f3-409b-4957-8023-85d227b8585b?version=1.0>

Liikennevirasto. 2015. Kuljetusten palvelutaso Suomessa [viitattu 14.1.2018]. Saatavissa:

<https://www.liikennevirasto.fi/liikennejarjestelma/tavaraliikenne/kuljetusten-palvelutaso#.WIs1AUkUk2w>

Liikennevirasto. 2015. Tavaraliikenne [viitattu 13.12.2018]. Saatavissa:

<https://www.liikennevirasto.fi/liikennejarjestelma/tavaraliikenne#.WlpBQ0kUk2w>

Liikennevirasto. 2018. Raskaan kaluston massat ja mitat [viitattu 9.1.2018]. Saatavissa: <https://www.liikennevirasto.fi/tieverkko/massat-ja-mitat#.WISZ80kUk2w>

Liikennevirasto. 2018. Rataverkko [viitattu 13.1.2018]. Saatavissa: <https://www.liikennevirasto.fi/rataverkko#.Wlo90kkUk2x>

Lines, R. 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M. 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*. Vol. 33. Iss 4 pp. 324 – 341. [viitattu 26.8.2017] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/JMD-05-2012-0058>

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Valtiotieteiden tohtorin väitöskirja. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23350/toiminta.pdf?sequence=4>

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt vienti ja tuonti. Hansaprint.

Moisio, J. 2010. *Qualitas Fennica Oy* [viitattu 17.3.2018]. Saatavissa: http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/ARTIKKELI_KOKEMUKSIA_PROSESSIJOHTAMISEN_MUTKIKKAAN_POLUN_VARRELTA_01_2010..pdf

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus - Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4.

Palmer B. 2004. Overcoming Resistance to Change. Quality Progress, Vol. 37, Iss.4, 35-39.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima.

Markku Pitkänen, M. & Uitto, J. 2004. Tilannejohtaminen – Situational Leadership. Teoksessa Mäkipää, M. & Ruuhonen, M. (toim.) Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Julkaisusarja D – verkkojulkaisut [viitattu 4.2.2018]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65495/D-2004-4.pdf?sequence=1#page=97>

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Hansaprint.

Pitkänen, R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittäiseen. Espoo: Redfina.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66600/978-951-44-8052-2.pdf?sequence=1>

Rodríguez-Sánchez, A. & Perea, M. 2014. The secret of organisation success: A revision on organizational and team resilience. International Journal of Emergency Services. Vol. 4 No. 1/2015, 27-36

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. 2014. The handbook of logistics & distribution management. 5th edition. India: Replica Press.

Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi : tilaus-toimitusketjun hallinta. Neljäs uudistettu painos. Rastaman.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki.

Sheard, A. & Kakabadse A. 2002. From loose groups to effective teams: The nine key factors of the team landscape. *Journal of Management Development* 21/2, 133 – 151.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Solakivi, T., Ojala, L. Laari, S., Lorentz, H., Töyli, J., Malmsten, J. & Lehtinen N. Logistiikkaselvitys 2016 [viitattu 14.11.2017]. Saatavissa: <https://blogit.utu.fi/logistiikkaselvitys/fi/etusivu/>

Suomen tulli. 2016. Ulkomaankaupan kuljetukset vuonna 2015 [viitattu 14.1.2018]. Saatavissa: <http://tulli.fi/documents/2912305/3494771/Ulkomaankaupan+kuljetukset+vuonna+2015/5d50d256-6176-4065-9482-3d1436f7896d?version=1.1>

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto, Terveystalouden- ja talouden laitos. Filosofian tohtorin väitöskirja.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint.

Thomas, R., Sargent, L. D. & Hardy, C. 2011. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science* 22, 22–41.

Torrente, P., Salanova, M., & Llorens, S. 2013. Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of teamwork engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (2013) 153-159 [viitattu

28.8.2017]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700215>

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä. WS Bookwell.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Helsingin yliopisto.

Valtiotieteellinen laitos. Väitöskirja. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29984/tyoorien.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos. 2017. Uudista kehittämiskäytäntöjä [viitattu 14.11.2017].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/uudista-kehittamiskaytantaaja/>

Vartola, J. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Väitöskirja.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus

West, M. 2012. Effective teamwork: Practical lessons from organizational research (3). Wiley-Blackwell, Malden.

LIITTEET

LIITE 1 Tarkempi kuvaus tuloksista

LIITE 2 Johtopäätökset yksityiskohtaisemmin

LIITE 3 DSV:n prosessikartta

LIITE 4 Dispon prosessin vuokaavio

LIITE 5 Dispon prosessikortti

LIITE 6 Kutsu dispon työpajaan

LIITE 7 DSV Academy – koulutuksen materiaalia

LIITE 8 Situational leadership eli tilannejohtaminen- koulutus

LIITE 9 Kysely

LIITE 10 Ensimmäisen työpajan tuotos

LIITE 11 Haastattelut

LIITE 12 Tehtäväkohtainen työnjako

LIITE 6 Kutsu dispon työpajaan

Hei

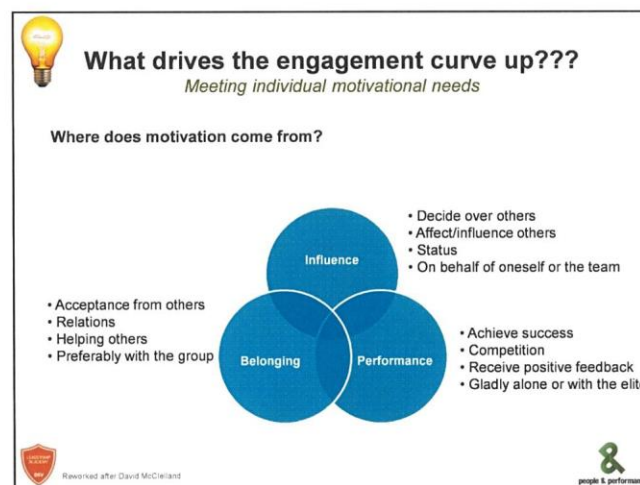
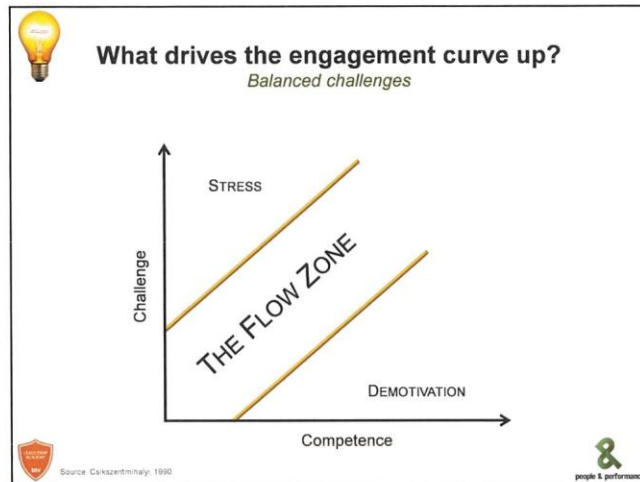
Kuten eilen osastopalaverissa kerroin, niin haluan kaikilta listan dispon työvaiheista. Ja toisen listan kysymyksistä, joita esitetään sisäisille asiakkaille: liikenne, aspa, myynti. Näiden kysymysten tarkoituksena on kartoittaa mitä dispon toiminnalta odotetaan, mitä dispo tekee hyvin ja mitä voisi tehdä vielä paremmin.

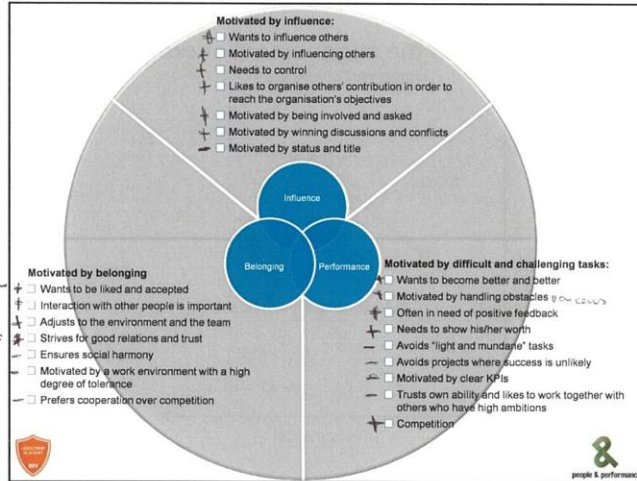
Tarkoituksena on miettiä uusiksi dispon prosessit ja miten saadaan tehtyä työt paremmin, järkevämmiin ja jaettua tasaisemmin kaikkien kesken. Huomioiden myös tuuraustilanteet ja eri piikit työpäivien ja -viikkojen aikana.

Käytän tätä pohjana YAMK opinnäytetyöhöni ja vien myös eteenpäin Hedelle.

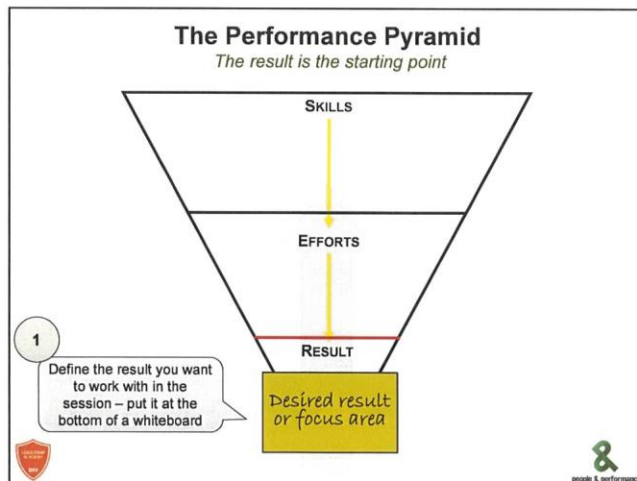
Keskustellaan näistä yhdessä perjantaina, listataan nämä ja laitetaan työ alkuun. Toivon aktiivisuutta, uusia ideoita ja ihan uusia ja innovatiivisia ajatuksia.

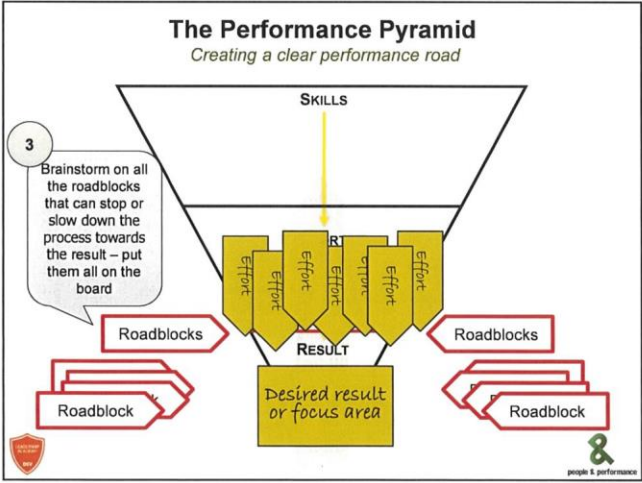
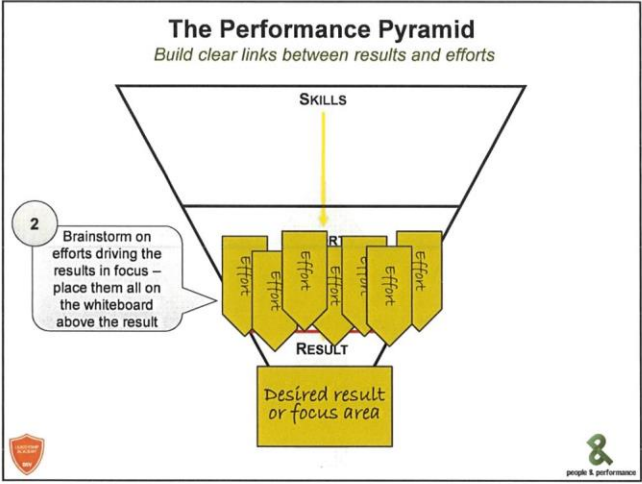
t. Minna

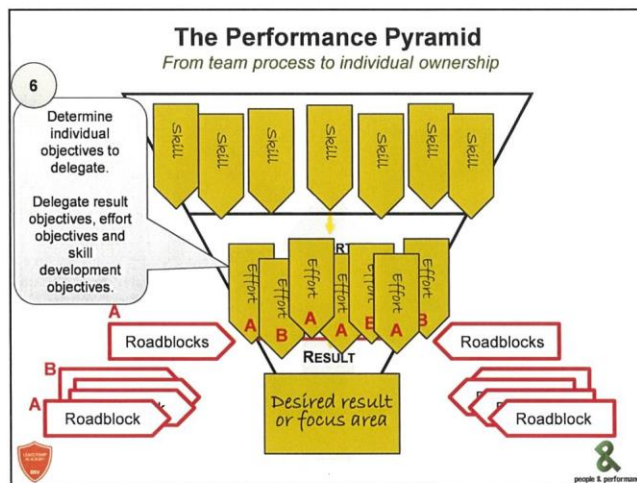
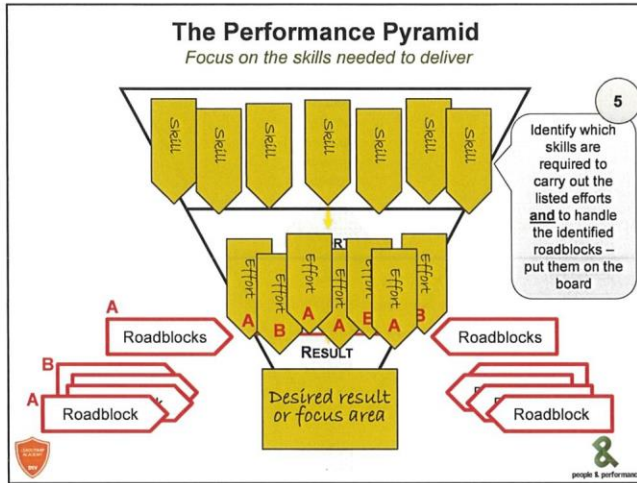


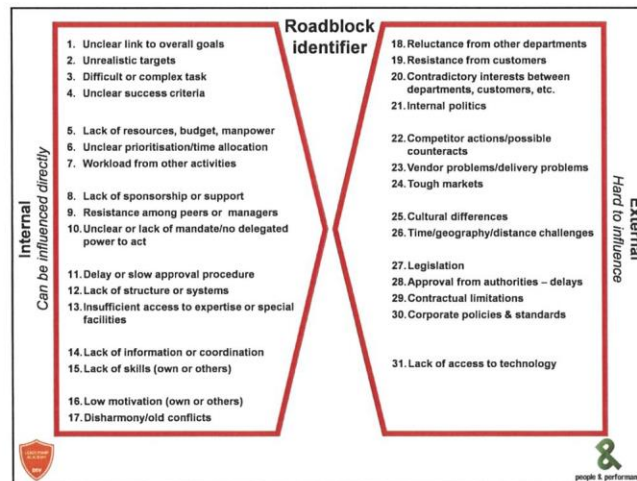
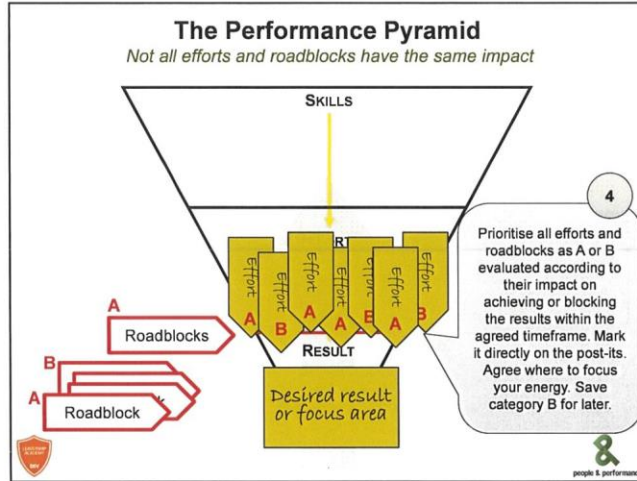


pari minangka brainstorm → Eisa pulua, kulin tekee hujai'sudlon



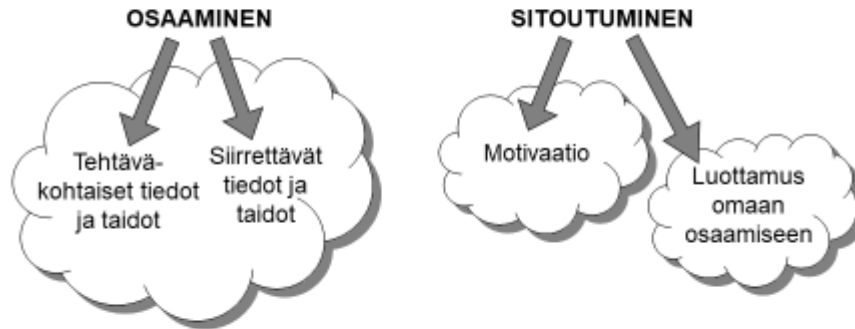






LIITE 8 Situational leadership eli tilannejohtaminen- koulutus

Tehtäväkohtainen kehitysvaihe = osaaminen + sitoutuminen



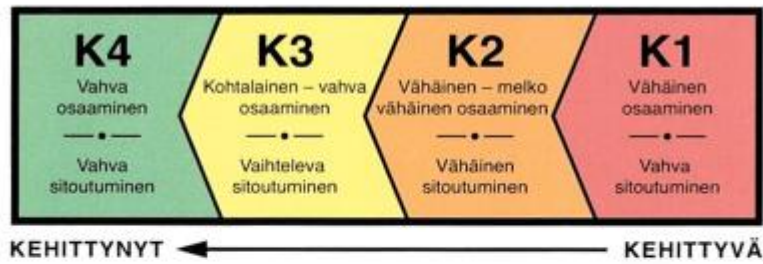
2 | DSV - 30.8.2017

DSV



Tilannejohtaminen ja työtehtävien kehitysvaiheet

DSV



Yksilön kehitysvaihe

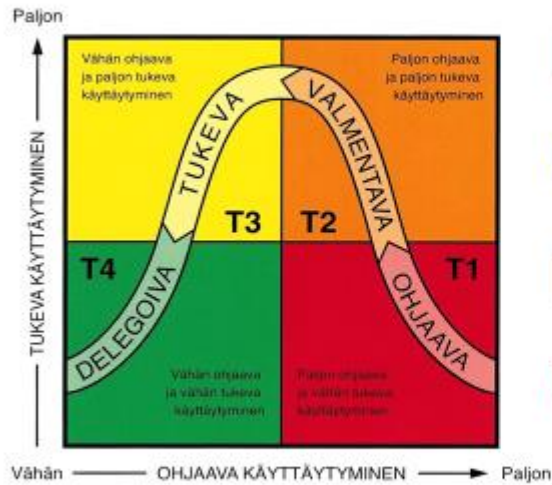
Itsenäinen saavuttaja	Varovainen suorittaja	Turhautunut oppija	Innokas aloittaja
Asiantuntija, luottaa osaamiseensa. Innostunut ja innostaa muita. Oma-aloitteinen ja tehokas.	Itseohjautuva ja tuottava. Joskus itsekriittinen ja tarvitsee kannustusta.	Jonkin verran tietoa ja taitoa – kehitysvaiheessa. Kaipaa vielä tukea ja motivoimista.	Uusi tehtävässä. Innokas oppimaan. Tarvitsee ja haluaa ohjausta.

Vahvuudet ja heikkoudet eri osa-alueilla



- Työ jakautuu erilaisiin tehtäviin ja tavoitteisiin.
- Tehtävien joukossa on sekä uusia että vanhoja, tuttuja tehtäviä.
- Osaaminen ja sitoutuminen vaihtelee tehtävittäin.
- Jokaisella on sekä vahvuuksia että heikkouksia.
- Myös luonteenpiirteet vaikuttavat siihen, miten kokee oman osaamisensa ja sitoutumisensa.

Tilannejohtaminen



T4 Delegoiva johtajuus

Valluuttaa, vahvistaa ja haastaa.
Antaa tunnusta.

T3 Tukeva johtajuus

Kysyy, kuuntelee ja rohkaisee.
Auttaa itsenäisessä ongelmanratkaisussa.

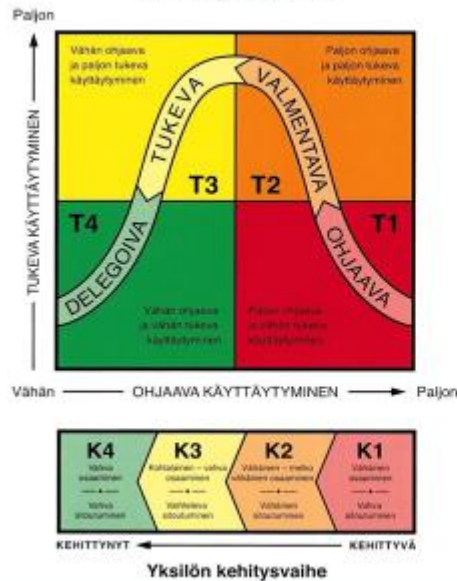
T2 Valmentava johtajuus

Perustelee ja selventää.
Ohjaa, rohkaisee ja kannustaa.

T1 Ohjaava johtajuus

Suunnittelee, määrittää ja priorisoi.
Opastaa, tarkkailee ja antaa palautetta.

Tilannejohtaminen



- Esimiehen tulisi muokata johtamistaan alaisen tehtäväkohtaisen kehitysvaiheen mukaisesti.
- Tunnista oma kehitysvaiheesi kussakin tehtävässä ja vaadi esimieheltäsi oikeanlaista johtamista kussakin tilanteessa!

LIITE 9

KYSYMYKSIÄ

1. Mikä dispo funktio mielestäsi on?

2. Miten dispo onnistuu tämän tehtävän toteuttamisessa?

1 hyvin 2 kohtalaisesti 3 en osaa sanoa 4 melko
hyvin 5 hyvin

Haluatko kommentoida vastaustasi sanallisesti?

3. Saatko dispolta sellaista palvelua kuin toivot?

1 en 2 joskus 3 en osaa vastata 4 usein 5 aina

Haluatko kommentoida vastaustasi sanallisesti?

4. Saatko dispolta vastaukset siinä aikataulussa kuin toivot?

1 en 2 joskus 3 en osaa sanoa 4 usein
5 aina

Haluatko kommentoida vastaustasi sanallisesti?

5. Miten dispo toimintaa tulisi muuttaa /kehittää jotta edellä mainittu toiminta olisi kannaltasi parempaa/onnistuneempaa?

6. Mitä haasteita koet dispo kanssa työskentelyssä?

7. Miten näet dispon toiminnan /tarpeen tulevaisuudessa?

Tarvittaessa käytä lisälehtiä kiitos.
Vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä.

Kiitos vastauksestasi!