

# POIKKEAMIEN SÄHKÖISEN HALLINNAN JA KÄSITTELYPROSESSIN TEHOSTAMINEN

Erik Söderholm

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2013

Logistiikan koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) SÖDERHOLM, Erik	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 5.2.2013
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( x )
Työn nimi POIKKEAMIEN SÄHKÖISEN HALLINNAN JA KÄSITTELYPROSESSIN TEHOSTAMINEN		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) IMMONEN, Hanna VÄRTÖ-NIEMI Merja		
Toimeksiantaja(t) DSV Road Oy ILOHEIMO, Jukka, Director of Business Development, Quality and Environment		
Tiivistelmä Opinnäytetyössä perehdyttiin DSV Road Oy:n ja DSV Air & Sea Oy:n sähköisen poikkeamaraportointisovelluksen käytön tehostamiseen. Poikkeamien raportointisovelluksella kerätään tietoa prosessiohjauksen kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa raportointisovelluksen käytön nykytilanne sekä löytää kehitysehdotuksia, kuinka palvelun käyttöastetta voidaan nostaa.  Tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Opinnäytetyössä aihetta lähestyttiin prosessiohjauksen ja laatujohtamisen teoriaa käsitellen. Tämän lisäksi tutkittiin yrityksen poikkeamaraportointisovellukseen kirjattuja ilmoituksia ja tarkasteltiin palvelun käyttöä. Tutkimuksen yhteydessä toteutettiin myös kyselytutkimus, jolla haettiin vastauksia palvelun käytön ongelmiin sekä kartoitettiin kehitystarpeita.  Tutkimustuloksista saatiin selville, että palvelun käytölle tarvitaan tarkemmat yhteiset pelisäännöt. Henkilökuntaa pitäisi myös pyrkiä motivoimaan entistä enemmän palvelun käyttöön sekä ottaa heidät mukaan sovelluksen kehittämiseen. Tutkimuksen perusteella opinnäytetyössä laadittiin lopuksi toimintasuunnitelma kuinka poikkeamien raportointisovelluksen käyttöastetta voitaisiin nostaa.		
Avainsanat (asiasanat) prosessiohjaus, laatujohtaminen, poikkeama, tapaustutkimus		
Muut tiedot		





Author(s) SÖDERHOLM, Erik	Type of Publication Bachelor's Thesis	Date 5.2.2013
	Pages 63	Language Finnish
	Confidential ( )                      Until	Permission for web publication ( x )
Title ENHANCING THE PROCESS FOR ELECTRONIC DEVIATION MANAGEMENT		
Degree Programme Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) IMMONEN, Hanna VÄRTÖ-NIEMI Merja		
Assigned by DSV Road Oy ILOHEIMO, Jukka, Director of Business Development, Quality and Environment		
Abstract <p>The aim of the thesis was to study the usage of electronic deviation reporting at DSV Road Oy and DSV Air &amp; Sea Oy. The electronic application is used to gather information for the improvement of process management. The goal was to find out how the system is used at the moment and to find improvement suggestions on how to make it even better and activate the staff to use it more.</p> <p>The study was conducted by using a case- study method. In the theoretical section the study concentrated on process management and quality management. During the study also a survey was carried out to find out what problems there are with the system and what needs to be improved.</p> <p>The results of the study showed that there is a need for clear rules on how the system is supposed to be used. Additional motivating of the staff is also needed so that they would use the system more in the future. The whole staff should also be encouraged to participate in developing the application. Based on the study also a plan of action on how to utilize the application better was created.</p>		
Keywords process management, quality management, corrective action, case-study		
Miscellaneous		



# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	3
1.1	Opinnäytetyön aihe .....	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet .....	3
2	DSV - ORGANISAATIO.....	4
2.1	DSV Air & Sea Oy.....	4
2.2	DSV Road Oy .....	6
2.3	DSV Solutions Oy.....	7
3	PROSESSIOHJAUS.....	8
3.1	Prosessin määritelmä.....	8
3.2	Prosessien merkitys .....	9
3.3	Prosessien resurssit.....	10
3.4	Prosessijohtaminen.....	12
3.5	Prosessien kehittäminen.....	13
4	LAATUJOHTAMINEN .....	15
4.1	Laatuajattelun idea .....	15
4.2	Laatujohtamisen merkitys .....	16
4.3	ISO 9000 laatustandardit .....	18
4.4	DSV:n laatujärjestelmä.....	19
5	SÄHKÖISEN POIKKEAMARAPORTOINTISOVELLUKSEN KÄYTTÖ DSV:LLÄ.....	21
5.1	Poikkeamien raportointisovellus .....	21
5.2	Sovelluksen käyttöönotto .....	22
5.3	Sovelluksen käyttötarkoitus.....	24
5.4	Kirjattujen poikkeamien ja sovelluksen käytön tarkastelu .....	27
6	TUTKIMUS .....	30
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	30
6.2	Kyselytutkimuksen vastaukset .....	33
6.3	Vastauksien analysointi.....	45
7	KEHITYSEHDOTUKSET .....	48
8	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET .....	57
	LIITTEET .....	59
	Liite 1. Saatekirje opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn .....	59

Liite 2. Kyselylomake.....	60
----------------------------	----

## KUVIOT

KUVIO 1. DSV Air & Sea Oy:n pääkonttori Vantaalla .....	5
KUVIO 2. Prosessin vaatimat resurssit mahdollistavat haluttuun lopputulokseen pääsyn .....	10
KUVIO 3. Laatujohtamisen neljä pylvästä, jotka täytyy huomioida.....	17
KUVIO 4. Sovelluksen kirjautumisikkuna .....	25
KUVIO 5. Uuden ilmoituksen kirjaamista helpottavat alasvedettävät valikot.....	25
KUVIO 6. Poikkeamatyyppin rajaaminen alasetoalikon avulla.....	26
KUVIO 7. Tiedonkulku ja käsittelyn vaiheet poikkeamien raportointisovelluksessa .....	27

## KAAVIOT

KAAVIO 1. Ilmoitusten kirjaajien lukumäärä kuukausittain tarkasteltuna on todella pieni verrattuna siihen, kuinka monta potentiaalista käyttäjää ohjelmalla voisi olla. ....	28
KAAVIO 2. Kuinka usein osastollanne käsitellään poikkeamia poikkeamien raportointisovelluksen avulla?.....	35
KAAVIO 3. Kuinka hyvin sovellus palvelee osastonne tarvetta käsitellä poikkeamia? .....	36
KAAVIO 4. Onko ohjelman käyttöön liittyvä koulutus vastannut koulutustarvetta? .....	39
KAAVIO 5. Kuinka hyvin osastonne henkilökunta mielestäsi osaa käyttää poikkeamien raportointisovellusta?.....	40
KAAVIO 6. Kuinka hyvin henkilökunta on mielestäsi ymmärtänyt sovelluksen tarkoituksen ja sen mahdollisuudet?.....	41
KAAVIO 7. Onko osastonne uusia työntekijöitä perehdytetty sovelluksen käyttöön?.....	42
KAAVIO 8. Oletko itse osallistunut uusien työntekijöiden perehdyttämiseen? .....	42
KAAVIO 9. Onko sovellukseen kirjattuja asioita otettu esille osastopalavereissa? .....	44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön aihe

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä DSV:n prosessiohjauksen kehittämiseen sähköisen poikkeamaraportoinnin avulla. Prosesseja kehittämällä on aina mahdollisuus parantaa ja tehostaa toimintaa. DSV:llä on tätä tarkoitusta varten käytössä sähköinen poikkeamien raportointisovellus. Sen tarkoituksena on toimia alustana erialaisten ilmoitusten kirjaamiseen sekä työkaluna prosessien kehitystyöhön tarvittavan tiedon keräämiseen. Sähköisen järjestelmän avulla tietoa poikkeamatilanteista, ideoista tai työturvallisuuteen liittyvistä asioista saadaan kirjattua tehokkaasti ja helposti yhteen palveluun.

Prosessiohjauksen ja sen kehittämiseen liittyvät asiat ovat tiivistä yhteydessä sekä päivittäiseen johtamiseen, kehitystyöhön että nykyaikana tärkeisiin laatuasioihin. Tässä opinnäytetyössä aihe rajattiin siten, että keskitytään itse palvelun käyttöön ja erityisesti poikkeamatarkasteluun, sillä jos ottaisi tarkasteluun kaikki järjestelmään kirjatut työturvallisuus- ja aloiteasiat tulisi aiheesta liian laaja.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Työn tavoitteena on kartoittaa sähköisen raportointisovelluksen käytön nykytilanne sekä löytää kehitysehdotuksia siitä kuinka sen käyttöastetta voidaan nostaa. Olennainen asia on myös selvittää onko järjestelmän merkitys sisäistetty henkilökunnan keskuudessa. Myös mahdollinen lisäkoulutuksen tarve on tarkoitus kartoittaa. Mahdollisten muiden järjestelmän käytön esteiden löytäminen kuuluu myös työn tavoitteisiin.

Toivottu lopputulos on saada tietoa siitä kuinka ohjelmaa tällä hetkellä käytetään sekä ideoita kuinka aktivoida yhä useampi työntekijä sovelluksen käyttöön. Prosessiohjauksen kehittämisen kannalta on sitä parempi mitä enemmän ja

useammalta työntekijältä niin kutsuttua hiljaista tietoa saadaan kerättyä tähän kehittämiskäyttöön.

## **2 DSV - ORGANISAATIO**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on DSV Road Oy (myöh. DSV Road) joka on osa kansainvälistä logistiikka-alan yritystä DSV. DSV tarjoaa monipuolisia logistiikkapalveluita ympäri maailman. Yritys on lähtöisin Tanskasta, jossa se perustettiin vuonna 1976 nimellä De Sammensluttede Vognmænd af 13-7 1976 A/S. Eli vapaasti suomennettuna yhdistyneet kuljetusliikkeet 13-7 1976 A/S. Tästä alkaen toiminta on laajentunut kansainvälistymisen ja monien yritysostojen myötä. Suomessa toiminta alkoi DFDS Transport nimellä vuonna 1989. Nykyinen nimi DSV otettiin käyttöön vuoden 2007 alussa. (DSV in Finland 2012.)

DSV-yhtiöt omistaa DSV A/S Tanskasta. Yritys on myös listattu Kööpenhaminan pörssiin. DSV:n organisaatio perustuu kolmeen divisionaan, jotka ovat erillisiä yrityksiä omine toimenkuvineen. Suomessa nämä yritykset ovat DSV Air & Sea Oy, DSV Solutions Oy sekä DSV Road Oy. Tämän lisäksi Suomessa DSV Air & Sea Oy:llä on myös tytäryhtiö nimeltään Wasa Logistics Oy Ltd joka on erikoitunut projektilogistiikkaan. Myös DSV Roadilla on Suomessa tytäryhtiö nimeltään Uudenmaan Pikakuljetus Oy joka on erikoistunut pikakuljetuksiin. Yhteensä DSV-yhtiöt työllistävät noin 21000 henkilöä yli 60 maassa. Suomessa työntekijöitä on tällä hetkellä noin 450. (DSV in Finland 2012.)

### **2.1 DSV Air & Sea Oy**

DSV Air & Sea Oy (myöh. DSV Air & Sea) vastaa lento- ja merikuljetuksista sekä niihin liittyvistä tullaus- ja huolintapalveluista. Pääkonttori sijaitsee Vantaalla, mutta yrityksellä on myös toimipiste Turussa. Vantaan pääkonttorin kuva löytyy kuviosta 1.

Lento- ja merikuljetuksia sekä niihin liittyvää huolintaa toteutetaan kaikkialle maailmaan yhteistyössä muiden maiden konttoreiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. DSV-yhtiöiden Air & Sea divisioonan markkinaosuus on erityisen vahva Amerikassa sekä Itä-Aasiassa. (DSV in Finland 2012.)



KUVIO 1. DSV Air & Sea Oy:n pääkonttori Vantaalla

DSV Air & Sea Oy:n liikevaihto vuonna 2011 oli noin 27 miljoonaa euroa. Työntekijöitä saman vuoden lopussa oli 36. Yritys tarjoaa sekä tuonti-, että vientikuljetuksia. Merikuljetuksina Air & Sea hoitaa sekä täysiä kontteja, että kappaletavaraa. Yhteensä DSV Air & Sea Oy käsitteli 19000 lähetystä vuoden 2011 aikana. (DSV in Finland 2012.)

Wasa Logistics Oy Ltd (myöh. Wasa Logistics) on DSV DSV Air & Sea:n 100 prosenttisesti omistama tytäryhtiö. Yritys hoitaa projektilogistiikkaa ja raskaiden lähetysten kuljetuksia maailmanlaajuisesti. Yritys on perustettu vuonna 2004, mutta se myytiin DSV:lle 27.5.2011. Wasa Logistics työllisti noin 11 työntekijää vuoden 2011



lopussa. Yrityksen liikevaihto 1.6-31.12.2011 oli noin 11 27 miljoonaa euroa. (DSV in Finland 2012.)

Projektilogistiikan lisäksi Wasa Logistics toimii logististen kokonaisratkaisujen kehittämisessä sekä niiden ohjaamisessa. Palveluihin kuuluu myös laivameklari-, huolinta-, ahtaus-, varastointi-, pakkaus-, tarkastus- ja konsultointipalvelut. Yrityksen toiminta perustuu sekä yksittäisiin lähetyksiin, että pidempiaikaisiin projekteihin sekä erityisesti niiden kuljetuksiin. Wasa Logisticsin tarjoamat kuljetuspalvelut voivat sisältää myös useampia kuljetusmuotoja. (DSV in Finland 2012 ; What we do n.d.)

## **2.2 DSV Road Oy**

DSV Road Oy on maantiekuljetuksiin erikoistunut yritys. Sen kautta asiakkaat saavat järjestettyä kuljetukset minne tahansa Eurooppaan sekä Venäjälle DSV:n oman liikenteen kautta. Muualle maailman kuljetukset järjestyvät agenttien kautta. DSV Road:in kautta järjestyy myös tarvittavat huolintapalvelut asiakkaiden tarpeiden ja kohdemaan mukaan. Lämpötilasäädellyt kuljetukset ja osa vaarallisten aineiden kuljetuksista onnistuu myös DSV Road:in kautta. (DSV in Finland 2012.)

Tuonti- ja vientikuljetuksia toteutetaan päivittäisin lähdöin. Kuljetukset pystytään järjestämään sekä osakuormina että kokonaisina kuormina. Kuljetuksia pystytään myös toteuttamaan asiakkaan erikoistarpeiden mukaan erikoiskuljetuksina (DSV in Finland 2012.)

Yritys työllisti vuoden 2011 lopussa yhteensä 232 työntekijää. Viime vuoden liikevaihto oli 125 miljoonaa euroa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Tulkintiellä Vantaalla. Tämän lisäksi yrityksellä on konttorit Turussa, Tampereella, Oulussa, Jyväskylässä ja Kotkassa. DSV Road toimitti vuoden 2011 aikana yhteensä 282 000 lähetystä. (DSV in Finland 2012.)

Uudenmaan Pikakuljetus Oy (myöh. UPK) on DSV Road:in 100 prosenttisesti omistama tytäryhtiö. Yritys on erikoistunut pikakuljetuksiin sekä aikataulutettuihin kuljetuksiin. Työntekijöitä vuoden 2011 lopussa oli 75. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Tulkintiellä Vantaalla. UPK ajaa myös paljon kylmäkuljetuksia. Yrityksen erikoisosaamiseen kuuluu myös kuljetuspalvelut terveydenhoitolalle ja it-alalle. UPK kuljettaa myös paljon varaosatoimituksia sekä DSV Road:in kotimaankuljetuksia. (DSV in Finland 2012.)

## 2.3 DSV Solutions Oy

DSV Solutions Oy (myöh. DSV Solutions) vastaa organisaation tarjoamista logistisista kokonaisratkaisuista. Tämä tarkoittaa yleensä sitä, että DSV Solution:s suunnittelee ja toteuttaa asiakkaan logistiikkatoimintoja. Yleisiä palveluita ovatkin asiakkaan tarvitsemat varastointi-, tullivarasto-, huolinta-, tullaus-, lisäarvontuotto- ja varastohotellipalvelut. (DSV in Finland 2012.)

DSV Solutions:in pääkonttori ja elintarvikelogistiikkakeskus sijaitsevat Vantaan Honkanummentiellä, toinen logistiikkakeskus Vantaalla Vanhan Porvoontien varressa. Tämän lisäksi yrityksellä on varasto Vantaalla Ansatiellä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli 14 miljoonaa euroa. Kaiken kaikkiaan DSV Solutions:illa on noin 65 työntekijää. (DSV in Finland 2012.)

Yhteensä DSV Solutions:illa on käytössään noin 47.000 m<sup>2</sup> varastotilaa. Varastotilat ovat on lämpimiä ja lämpökontrolloituja. Yrityksen tarjoamiin lisäarvopalveluihin kuuluu mm. toimitusketjun hallinta, konsultointi, palautuslogistiikka ja kierrätys, varaosalogistiikka, asennuspalvelut, myyntipakkausten kokoaminen ja etiketöinti. (Lisäarvopalvelut n.d)

## 3 PROSESSIOHJAUS

### 3.1 Prosessin määritelmä

Prosessit ovat toimintoja, jotka yhdistyvät toisiinsa saaden aikaan jonkin palvelun tai tuotteen. Kyseessä on siis erillisiä aktiviteetteja, jotka johtavat lisäarvon syntymiseen. Yrityksen prosessien avulla halutaan loppujen lopuksi aikaansaada jotain, josta on hyötyä asiakkaalle. Prosessista riippuen ne voivat koskettaa vain yhtä osastoa tai sitten samaan prosessiin osallistuu useampi osasto ja prosessi kulkee näin yrityksen eri osastojen läpi. Prosesseille on hyvin tyypillistä toistuvuus, sillä tärkeimmät prosessit liittyvät juuri yrityksen erikoisosaamiseen, jota he käyttävät jokapäiväisessä toiminnassaan jatkuvasti. Tämän takia useimmat ja tärkeimmät prosessit toistuvat yrityksen toiminnassa joka päivä. (Fryman 2002, 120.)

Prosessit voidaan myös määritellä tarkemmin ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin niiden tarkoituksen mukaan. Ydinprosessien tarkoituksena on tarjota yrityksen ulkopuoliselle asiakkaalle sitä mitä hän tarvitsee. Nämä ydintoiminnot ovat yrityksen kannalta keskeisin, koko toiminnan ydin. Tukiprosessit sen sijaan ovat sekundaarisia. Niiden tehtävä on tukea ydinprosesseja. Tukiprosessit palvelevatkin ensisijaisesti yrityksen omaa henkilökuntaa ja heidän työskentelyään. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.)

Ydinprosessit tuottavat yrityksen asiakkaille lisäarvoa esim. tilaus-toimitusketjuna. Ydintoiminnot ovatkin usein yrityksen erikoisosaamista vaativaa ja sellaisia toimintoja, joita ei haluta ulkoistaa. Ydinprosessien osalta ei myöskään yleensä haluta luovuttaa päätöksentekoa yrityksen ulkopuolisille tahoille. Kuitenkin myös ydinprosessien vaiheita, jotka eivät kuulu yrityksen omaan vahvuusalueeseen voidaan ulkoistaa ulkopuolisille toimijoille. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.)

Yrityksen ydinprosesseja voivat olla esim. myynti, palveluiden kehittäminen ja asiakashallinta. Sen sijaan ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja voi olla mm. taloushallinto, tietohallinto ja henkilöstähallinto.

(Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29.)

### 3.2 Prosessien merkitys

Jokainen meistä osallistuu prosesseihin ja suorittaa prosesseja työelämässä, koulussa ja vapaa-ajalla. Oli kyseessä kokous, dokumentin laadinta, lomamatkan suunnittelu tai ruuanlaitto on kyseessä jonkinlainen prosessi. Yleensä tätä ei tule ajatelleeksi ennen kuin jokin menee pieleen. Vasta tämän jälkeen alkaa prosessin analysointi. Tässä vaiheessa nousee halu selvittää mistä johtui, että asia ei mennyt kuten haluttiin. (Madison 2, 2005.)

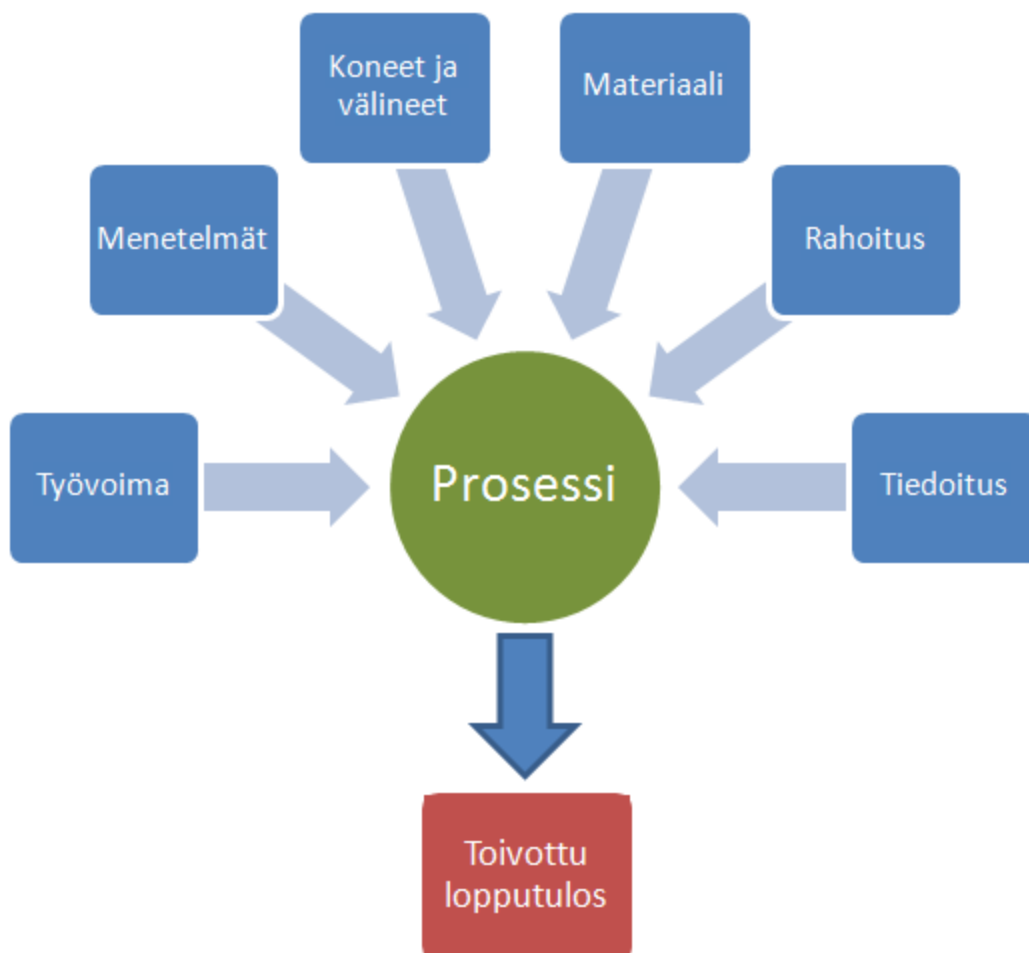
Kehitystä voi tuki lähteä hakemaan jo ennen epäonnistumista. Jakamalla toiminnot erillisiin prosesseihin voi niitä paremmin analysoida ja puuttua yksittäisiin ongelmiin. Prosessit ovat organisaatiolle tärkeä asia, sillä ne ovat merkittävä osa organisaatiota. Monet organisaation ongelmat löytävätkin juuri prosesseista ja siksi niiden kehittämiseen kannattaa panostaa. Yrityksen prosessit määräävät loppujen kuinka yritys toimii. Siksi niiden ohjaaminen ja johtaminen haluttuun suuntaan on erityisen tärkeää. (Madison 2, 2005.)

Nykyajan kilpailullisessa ympäristössä vain parhaat yritykset houkuttelevat asiakkaita. Enää ei riitä, että tuotteet ovat hyviä vaan myös yrityksen täytyy vaikuttaa asiakkaan silmään hyvältä myös muista näkökulmista. Asiakas muistaa yrityksen joko aiemman pettymyksen takia tai silloin kun he ovat todella tyytyväisiä siihen. Pelkkä hyvä suoritus ei aina enää riitä vaan tuloksen pitäisi olla hämmästyttävän hyvä. Jatkuvaan kehitykseen kannattaa siis panostaa ja samalla antaa yrityksen aidosti muuttua kehityshankkeiden mukana. (Harrington 33, 2006.)

### 3.3 Prosessin resurssit

Prosessin tavoitteena on yleensä tietty lopputulos. Tähän pääseminen edellyttää sellaisten resurssien käyttöä, jotka mahdollistavat prosessin toteuttamisen. On hyvä pitää mielessä, että prosessin lopputuloksen laatu riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvät resurssit on käytettävissä. (Fryman 120, 2002.)

Alla olevassa kuviossa 2. havainnollistetaan, millaisia erilaisia resursseja prosessit voivat vaatia. Resurssien kuvaukset esittellään kuvion alapuolella.



KUVIO 2. Prosessin vaatimat resurssit mahdollistavat haluttuun lopputulokseen pääsyn

Työvoima on tärkeä resurssi prosessin toteuttamisen ja onnistumisen kannalta. Riittävä työpanos ja osaaminen on ohjattava prosessin suorittamiseen, jotta haluttu

lopputulos on saavutettavissa. Työvoimaan kuuluu kaikki eri tasot, jotka tarvitaan prosessin suorittamiseen, esimerkiksi tuotantotyöntekijät ja työnjohto.

(Fryman 2002, 120.)

Menetelmät, eli kuinka prosessi on tarkoitus tehdä, on toinen olennainen resurssi. Tämä sisältää usein ohjeistuksia siitä, kuinka toimenpide toteutetaan, esimerkiksi kirjalliset ohjeet kuinka raaka-öljyn jalostus on toteutettava. Kirjalliset kuvaukset auttavat erityisesti, kun työ on todella tarkkaa tai sitä tekee ihminen, jolle asia on uusi. (Fryman 2002, 120.)

Koneet ja välineet ovat fyysisiä resursseja, joita ehdottomasti tarvitaan prosessin toteuttamiseksi. Tarvittavista laitteista kannattaa pitää kirjaa ja niiden käytettävissä oleminen varmistaa, sillä usein prosessi keskeytyy täysin mikäli tämä osio ei ole kunnossa. (Fryman 2002, 120.)

Materiaaliresurssit koostuvat niistä raaka-aineesta, joita tarvitaan prosessin lopputuloksen. Valmistavassa teollisuudessa esim. metalli, ruuvit ja kiinnikkeet kuuluvat tähän kategoriaan. (Fryman 2002, 120.) Kuljetusyrityksen toimistossa tarvittava materiaaliresurssi voi olla esim. kuljetusasiakirja tai laatu- tai alkuperätodiste. Näitä todisteita tarvitaan, jotta lähetys saadan käsiteltyä ja esim. tullattua maahan.

Rahoitus on resurssi, joka mahdollistaa muiden resurssien hankinnan ja prosessin operatiivisen puolen toteuttamisen. Ilman tätä resurssia ei prosesseja voi yrityselämässä toteuttaa. (Fryman 2002, 120.)

Tiedoitus ja mainonta on resurssi, jota käytetään prosessin lopputuloksen eli palvelun tai tuotteen markkinoille saamiseen. Yrityksen tarjoamista palveluista täytyy saada tieto niille potentiaalisille yrityksille ja ihmisille, joista toivotaan tulevan asiakkaita. Tätä resurssia edustaa hyvin yrityksen kotisivuilla oleva palvelukuvaus ja markkinoilla oleva tieto yrityksestä. (Fryman 2002, 120.) Myös yrityksen oma sisäinen viestintä ja tiedoitus on hyvin tärkeä asia, johon kannattaa panostaa.

Se mitä resursseja tietyn prosessin toteuttamiseen tarvitaan riippuu täysin prosessista. Prosessit ovat siis ainutlaatuisia ja siksi myös tarvittavien resurssien tutkiminen täytyy tehdä jokaiselle prosessille erikseen. (Fryman 2002, 120.)

### 3.4 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen toteuttamiseksi täytyy ensin selvittää miten yritys luo arvoa asiakkailleen. Tämän prosessiketjun hahmottamisen jälkeen täytyy asettaa sen toteutumiselle ja kehittämiselle konkreettisia tavoitteita. Lähtökohtana voidaan pitää, että mahdollisuus taloudelliseen menestykseen syntyy, kun organisaatio pystyy luomaan riittävästi arvoa asiakkaalleen suhteessa syntyviin kustannuksiin. (Laamanen & Tinnilä 2008, 10.)

Tätä arvoa luovaa toimintaa kannattaa lähestyä mallintamalla se. Prosessien mallinnusta kutsutaankin usein prosessien kuvaamiseksi. Hyvästä prosessin kuvauksesta on yleensä seurannut seuraavia hyötyjä:

- Asiakastyytyväisyys kasvaa, koska asiakas saa parempaa palvelua. Tämä nostaa asiakkaan halukkuutta ostaa palveluita myös tulevaisuudessa.
- Työntekijät ymmärtävät paremmin yrityksen prosessien kokonaisuuden ja oman roolinsa siinä. Tämä nostaa heidän motivaatiotaan ja yhteistyöhalukkuutta koko organisaation kesken.
- Asiakkaiden tarpeita opitaan ymmärtämään paremmin ja niille osataan antaa painoarvoa kehitystyössä. Lopputuloksena tällä on siis se, että yritys pystyy tuottamaan parempia palveluita ja tuotteita asiakkailleen.

Myös toimitustehokkuudessa on havaittu positiivista kehitystä, kun prosessien mallinnuksessa on onnistuttu hyvin. (Laamanen & Tinnilä 2008, 10-11.)

Prosessijohtaminen voidaan jakaa kahteen luokkaan; itse prosessien johtaminen ja prosessien parantaminen. Prosessien johtamista voivat tehdä vain yrityksen

esimiesasemassa olevat. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että linjaorganisaatiossa ylempänä olevat johtajat ottavat vastuulleen yrityksen avainprosessit. Tästä henkilöstä tulee silloin kyseisen prosessin omistaja. Prosessin omistajan tehtävä on suorittaa prosessin mallinnus. Tämän jälkeen seuraa prosessin tehokkuuden ja toimivuuden arviointi. Tästä prosessia lähdetään kehittämään prosessinomistajan määrittelemien kehitystavoitteiden mukaisesti. (Laamanen & Tinnilä 2008, 14.)

Prosessiorganisaatiossa prosessinomistajan vastuulle jää usein myös resurssien hankinta ja niiden oikea ohjaaminen. Oman prosessinsa suoritusta prosessinomistajat yleensä mittaavat ja havainnoivat aktiivisesti. Yksi merkittävä tavoite on poistaa prosessin pullonkaulat. Kokonaisuuden kannalta on hyvin tärkeää, että prosessinomistaja ymmärtää hyvin kokonaisuuksia ja tuntee oman prosessin erityisen hyvin. Hyvän tuloksen aikaansaamiseksi olisi hyvä, että prosessinomistaja olisi valmis myymään omia ideoitaan ja panemaan itsensä peliin. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36 - 37.)

Prosessinomistaja on myös usein se henkilö, joka kommunikoi muun johdon ja eri sidosryhmien kanssa prosessin suoriutumisesta, tarpeista ja tarvittavista kehitystavoitteista. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös prosessin muiden työntekijöiden valmentaminen ja sen varmistaminen, että heillä on tarvittavat resurssit käytössään. Prosessinomistaja vastuulle kuuluu myös kannustaa prosessiin kuuluvia henkilöitä ja ohjata hyvistä suorituksista palkistsemista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37.)

### **3.5 Prosessien kehittäminen**

Prosessien toimivuutta voidaan usein mitata laskemalla niiden tehokkuus. Tämä tapahtuu tutkimalla suhdelukua: arvo/panokset. Esimiehen mietittäväksi jääkin onko se, mitä aiomme tuottaa riittävän arvokasta siihen, että se kannattaa toteuttaa. Silloin kun on resursseja käyttävää toimintaa, syntyy aina kuluja. Näihin kuluihin pystytään vaikuttamaan resurssien käyttöä pienentämällä. Tällöin prosessiin kuuluvaa toimintaa täytyy jollakin tavalla muuttaa. Prosessiajattelun konseptin



näkökannalta tämä tarkoittaa erityisesti keskittymistä itse toimintaan, eli ei pyydetä työntekijää tekemään enempää vaan eri tavalla.

(Laamanen & Tinnilä 2008, 11 - 12.)

Yrityksen strategialla on merkittävä rooli kehitystyössä. Strategia tarkoittaa mallia tai suunnitelmaa siitä, kuinka toimitaan tällä hetkellä ja kuinka aiotaan toimia tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että yrityksen kilpailukyky pysyisi jatkuvasti hyvänä. Tarve muutokseen tulee usein yrityksen ulkopuolelta. Sijoittajat voivat vaatia parempaa tulosta, kilpailijat voivat kehittyä ja kasvattaa liiketoimintaansa tai yrityksen omien asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Muutoksen aikaansaaminen vaatii suunnittelua sekä voimavarojen keskittämistä tähän muutokseen. Usein organisaatioilla on vaikeuksia totettaa laatuun, nopeuteen ja tehokkuuteen liittyviä strategioitaan. Muutokset tapahtuvat hitaammin kuin on suunniteltu ja toiminta koetaan jähmeäksi. Syynä voi olla se, että yrityksen henkilökunta ei tunne omia prosessejaan tarpeeksi hyvin. Siitä johtuen saattaa puuttua näkemys siitä, mikä on erityisen tärkeää yrityksen menestymiselle. Toimintaan liittyvät strategiat ja kehityshankkeet toteutuvatkin parhaiten prosesseissa. Prosessit ovat se kanava, jolla ne toteutuvat käytännössä. Prosessien kehittämiseen keskittyminen tehostaakin muutosta ja tukee strategisen kokonaisuuden saavuttamista.

(Laamanen & Tinnilä 2008, 13 - 15.)

Parhaiten prosessien kehittäminen onnistuu organisaatiossa, jossa sekä prosessinomistajat että työntekijät tuntevat yrityksen prosessit mahdollimman hyvin. Tämän lisäksi kehitystyö onnistuu hyvin silloin, kun toiminnan tehokkuuden mittaamiseen on toimivat menetelmät. Lisäksi on tärkeää, että yrityksen johto koee prosessien kehittämisen tärkeäksi ja he haluavat panostaa prosesseihin. Kun nämä elementit täyttyvät, on prosessien kehitystyö tehokasta. Prosessien kehitystyön yhteydessä puhutaan usein liiketoimintaprosessien parantamisesta.

(Harvard Business School Press 2012, 12-13.)

Mikäli kyseessä on isomman tai monimutkaisen prosessin kehittäminen, on hyvä valmistella muutosta ajan kanssa. Tällaisten tapauksien kehitystyöhön suositellaan kuusivaiheista kehitysmallia.

**1. Suunnittelu.** Rajataan prosessi, jota halutaan kehittää ja kootaan tätä kehitystyötä varten ryhmä, joka vastaa kehitystyöstä.

**2. Analysointi.** Tutustu ja tutki tarkasti prosessia, jota aiotaan kehittää.

**3. Uudelleen suunnittelu.** Päätä, mitä muutoksia halutaan saada aikaan ja millainen uusi tavoite prosessi tulee olemaan.

**4. Resurssien hankkiminen.** Hanki tarvittavat resurssit, joita tarvitaan prosessiin kehittämiseen esim. muutokselle varattu työaika ja uudet työvälineet.

**5. Muutoksen toteutus.** Toteuta muutokset, jotka prosessiin on suunniteltu.

**6. Jatkuva kehitys ja seuranta.** Seuraa toimintaa muutoksen aikana ja sen jälkeen. Arvioi päästiinkö muutoksella haluttuun lopputulokseen vai tarvitseeko kehitystyötä jatkaa. (Harvard Business School Press 2010, 17.)

## 4 LAATUJOHTAMINEN

### 4.1 Laatuajattelun idea

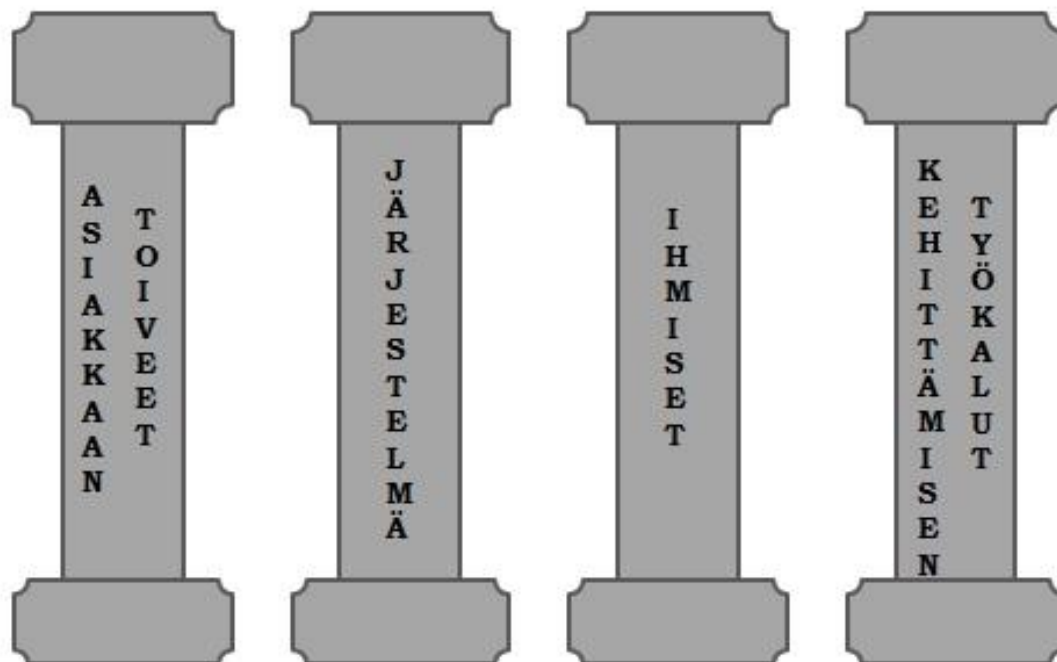
Laatuajattelun konsepti on muuttunut viime vuosikymmeninä merkittävästi. Perinteinen ajatus laatujohtamisesta, jossa seurataan lopputuloksen laatua on saanut rinnalleen uusia ajatuksia ja useampia toiminnassa seurattavia asioita. On lähdetty kehittämään laatua sillä ajatuksella, että jokaisen työntekijän panos ja toimenpide toisi mahdollisimman paljon lisäarvoa ja korkeaa laatua. Tämä edellyttää laatujohtamista, jonka tavoitteena on varmistaa, että yritys pystyisi tuottamaan hyvää laatua nyt ja tulevaisuudessa. (Pfeifer 2002, 4.)

Viime vuosina on myös siirrytty ajatuksesta, että työntekijät ovat pelkkä kustannustekijä siihen, että henkilökunta on merkittävä resurssi. Heillä on suuri merkitys siinä, onko yritys tuottoisa. Hyvä ja osaava henkilökunta pitää yrityksen kilpailukykyisenä kansainvälisillä markkinoilla. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että henkilökunta ymmärtää laatutyön merkityksen ja on motivoitunut korkeaan laatuun pyrkimiseen. Laatujohtamisen onnistumiseksi täytyy henkilöstöresurssit suunnitella ja hallita hyvin. Henkilökunnan taidot täytyisi myös tunnistaa ja niitä kuuluisi mahdollisuuksien mukaan kehittää. Tavoitteena olisi myös saada ihmiset osallistumaan laatutyöhön sekä keskustelmaan siitä koko organisaation kesken. Laatutyötä voi myös edistää sillä, että hyvä työ havaitaan ja siitä palkitaan työntekijää. (Pfeifer 2002, 10-11.)

## **4.2 Laatujohtamisen merkitys**

Laatujohtamisella ja yrityksen prosessien laatua parantamalla pitkällä aikavälillä voidaan saavuttaa seuraavia tuloksia: virheiden määrä pienenee, ylimääräinen työ vähenee ja tarvitaan vähemmän korjauksia. Tämä johtaa myös kustannussäästöihin, sillä näistä ylimääräisistä toiminpiteistä, jotka aiheutuvat huonosta laadusta seuraa aina lisäkustannuksia. (Pfeifer 2002, 4.)

Laatujohtamisen yhteydessä voidaan puhua neljästä pylväästä tai asiasta, jotka täytyy ottaa huomioon laadunhallinnassa. Pylväät on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Laatujohtamisen neljä pylvästä, jotka täytyy huomioida

Ensimmäinen asia on asiakkaiden toiveiden täyttäminen. Tämän kohdalla on tärkeää päättää ja määritellä kuinka varmistetaan, että asiakkaan toiveet täytetään kokonaisvaltaisesti. Huomioon otettavia asioita ovat esim. saatavuus, toimitusten varmistaminen, luotettavuus, ylläpidettävyys sekä oikeanlainen hinnoittelu. Näiden kriteerien täytyy täytyä ja laadun pysyä hyvänä kaikilla osa-alueilla, jotta asiakastytyvyisyys saavutetaan. (Ho 1999, 77-78.)

Toinen huomioon otettava asia on laatujohtamiseen käytettävä prosessi tai järjestelmä. Tämä laatujohtamisen järjestelmä voi perustua esim. ISO 9000 sarjaan. Järjestelmän tarkoitus on pitää huolta, että huonoa laatua estävät menetelmät ovat käytössä ja jatkuva kehittäminen kuuluu yrityksen tavoitteisiin. Kannattaa muistaa, että vain hyvät prosessit mahdollistavat hyvien tuotteiden ja palveluiden tuottamisen. (Ho 1999, 77-78.)

Kolmas laatujohtamisen pylväs on ihmiset. Yrityksen henkilökunnan täytyy olla sitoutunut ja kiinnostunut laatuasioista, jotta päästään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin laatujohtamisessa. Hyvin tärkeää on, että esimiehet ymmärtävät laadun merkityksen ja välittävät omalla esimerkillään ajatukset muulle organisaatiolle. Hyvä

johtaminen, sitoutuneisuus, yhteistyö, motivaatio ja koulutus ovat tärkeässä roolissa laadunhallinnan onnistumiseksi. (Ho 1999, 77-78.)

Neljäs ja viimeinen asia on kehittämistä varten varatut työkalut. Ei ole olemassa liiketoimintaa, jota ei voisi kehittää. Jatkuvan kehittämisen omaksuminen ja siihen varatut resurssit täytyy olla käytettävissä, jotta laatujohtaminen onnistuisi ja yrityksen toiminta pystyisi kehittymään. (Ho 1999, 77-78.)

Laatujohtamisessa on onnistuttu silloin, kun asiakkaan tarve, ennako-oletus ja kysyntä on täytetty. Kun näissä asioissa on onnistuttu kertoo se aina myös siitä, että laatu on hyvällä tasolla ja laatujohtaminen toimii halutulla tavalla. Laatujohtamisen tehtävä on varmistaa, että tähän tavoiteltuun laatuun päästään. Laatujohtamista voi toteuttaa myös yksityiskohtaisemmin siten, että tarkastelu kohdennetaan johonkin tiettyyn asiaan, kuten tuotteen laadun suunnitteluun, laadun kustannuksiin ja riskienhallinta-asioihin. Yleisemmin laatujohtaminen toteutetaan kuitenkin järjestelmien kuten esim. ISO 9000, Six Sigma tai prosessien johtamisen kautta. (Hoyle 2007, 21-22.)

### **4.3 ISO 9000 laatustandardit**

ISO 9000 laatustandardien tarkoitus on luoda tietyt vaatimukset, joiden täytyessä organisaatio pystyy luomaan ja ylläpitämään asiakastyytyväisyyden halutulla tasolla. Kyseessä ei ole tuotteisiin tai tiettyyn palveluun kohdistunut standardi vaan menetelmä, jolla tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja toteutetaan ne siten, että vaatimukset täyttyvät. Näitä standardeja käyttämällä pyritään pääsemään eroon ongelmasta, että luvataan asiakkaille sellaisia asioita, joita ei pystytä pitämään. Niiden avulla voidaan myös varmistaa, että se mikä luvataan myös toteutuu (Hoyle 2007, 77-78). ISO 9000 laatustandarsisarjan nimi tulee sen julkaisijasta, joka on International Organization for Standardization. (Hoyle 2007, 193.)

Yhteensä ISO 9000 perheeseen kuuluvia laatustandardeja on kolme ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004. Standardit määrittelevät eri asioita ja kokonaisuuden

ymmärtämiseksi on hyvä perehtyä niistä jokaiseen. Standardiperheen yhteisenä tarkoituksena on auttaa yrityksiä luomaan ja hallitsemaan laatujärjestelmiään tehokkaasti. Sen tavoitteena on myös luoda yhteisymmärrystä kansainväliseen ja kansalliseen kauppaan siten, että hyviin tuloksiin päästään jatkuvasti. Laatustandardit ovat myös monikäyttöisiä, sillä niitä pystytään käyttämään hyvin myös erikokoisissa yrityksissä. (Hoyle 2007, 78 - 80.)

Standardeista ensimmäinen ISO 9000 määrittelee standardiperheen pääperiaatteet ja termit. Sen tarkoituksena onkin luoda käyttäjille ymmärrys käytettävistä konsepteista ja sanastosta, jota standardeissa käytetään. Yhteensä tähän ISO 9000 standardiin kuuluu 81 määritelmää. (Hoyle 2007, 81.)

Standardeista toinen on ISO 9001, jonka tehtävänä on määrittää yrityksen laatujärjestelmän vaatimukset. Sen tarkoituksena on arvioida ja selvittää ne edellytykset, joilla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys yritykseen. Standardi on erityisen käyttökelpoinen tilanteessa, jossa yritys haluaa näyttää kykynsä toimittaa sellaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakaskunta haluaa, sekä osoittaa korkeaan asiakastyytyväisyyteen pyrkimistä. (Hoyle 2007, 81.)

Standardeista kolmas ja viimeinen on ISO 9004, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä täyttämään sidosryhmien odotuksia ja tarpeita. Standardin tavoitteena on myös tukea organisaatiota jatkuvassa kehityksessä. Standardi antaa linjauksia siihen, kuinka yritys pystyy kehittämään suorituskykyään ja siten mahdollistamaan yhä paremman asiakastyytyväisyyden. ISO 9004 standardi on erityisen käyttökelpoinen tilanteessa, jossa yritys tarvitsee apua laatujärjestelmän kehittämisessä ja oman suorituskyvyn parantamisessa. (Hoyle 2007, 81.)

#### **4.4 DSV:n laatujärjestelmä**

DSV- yhtiöiden arvoja ovat kehitys, kunnioitus ja kannattavuus. Näiden mukaisesti yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Tässä toimii apuna arvojen

mukainen strategia ja ohjausjärjestelmät. Yrityksen käytössä oleva laatujärjestelmä on sertifioitu ISO 9001 laatustandardin mukaisesti.

(DSV:n toimintapolitiikka n.d)

DSV asettaa toiminnalleen tavoitteita ja vaatimuksia, joita pystytään mittaamaan. Erityistä huomiota annetaan vahinkoriskien pienentämiseen, suunnitelmien laatuun sekä valvottuun toteutukseen. Toiminta ohjataan aina alan lainsäädännön mukaan siten, että myös yhteistyökumppaneilta vaaditaan samat asiat kuin omalta organisaatiolta. Tärkeänä asiana pidetään erityisesti sitä, että yritys täyttää asiakkaiden asettamat vaatimukset. (DSV:n toimintapolitiikka n.d.) Alla tarkennettu kuvaus siitä, mitä yrityksen laatujärjestelmä pitää sisällään.

DSV:llä laatu on strateginen valinta, sekä osa organisaation johtamisjärjestelmää. DSV:n johto määrittelee laatutavoitteen. Laadunhallinta on organisaation laadukasta johtamista ja sitä toteutetaan prosessien hallinnan kautta. Laadun toteutus on henkilöstön yhteistä normaalia arjen toimintaa, eli hyvin tehtyä jokapäiväistä työtä: toiminnan suunnittelua, asiakaslupausten täyttämistä, ongelmien välttämistä, toistettavien ja ennustettavien tulosten aikaansaamista, vastuiden ja valtuuksien selkeyttämistä, tunnuslukujen seuranta, sekä pitkäjänteistä organisaation prosessien tulosten ja toimintatapojen sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. (DSV laatustrategia 1994.)

DSV-organisaatiolla on Inspectan myöntämä ISO 9001 laatujärjestelmäsertifikaatti, joka osoittaa DSV:n toimivan asiakaslähtöisesti ja järjestelmällisesti laatua kehittäen. ISO 9001 standardin perusrakenteisiin kuuluvat johdon vastuu, resurssien hallinta, prosessien hallinta ja mittaaminen, analysointi ja parantaminen (sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, prosessien valvonta, jatkuva parantaminen).

(DSV laatustrategia 1994.)

DSV:llä ei ole virallista laatuorganisaatiota, vaan koko henkilöstö sitoutuu laatutyöhön. Laatutyöstä vastaavat johtoryhmä, liikennepäälliköt, laatu- ja ympäristöjohtaja sekä laatupäällikkö. Laatu- ja ympäristöjohtaja vastaa laatujärjestelmästä. Hänen tukenaan toimivat ja toimintaa valvovat laatupäällikkö

sekä sisäinen auditoija. Laatupäällikkö toimii tiedon välittäjänä sekä valmistelee käsiteltävät asiat laatujohtoryhmän käsiteltäväksi. Laatujohtoryhmä päättää laatu toiminnan toteutuksesta. (DSV laatu strategia 1994.)

## **5 SÄHKÖISEN POIKKEAMARAPORTOINTISOVELLUKSEN KÄYTTÖ DSV:LLÄ**

### **5.1 Poikkeamien raportointisovellus**

DSV:llä on käytössä sähköinen poikkeamien raportointisovellus, jota käytetään erilaisten asioiden kirjaamiseen, käsittelemiseen ja kehittämiseen. Kyseistä sovellusta käytetään internet-selaimessa. Sitä käyttöönotettaessa on valittu halutut huomion kohteet, joihin liittyviä ilmoituksia pystytään kirjaamaan järjestelmään työntekijöiden ja esimiesten toimesta. DSV:llä sovelluksella käsiteltäväksi asioiksi on valittu seuraavat asiat:

- Sisäisten ja ulkoisten poikkeamien ilmoittaminen
- Aloitteiden ja ideoiden ilmoittaminen
- Työturvallisuuteen liittyvien läheltä piti -tilanteiden ilmoittaminen

Tarkoituksena on, että kirjattuja asioita pystytään ilmoituksen jälkeen käsittelemään niiden esimiesten toimesta, joiden vastuualueelle kirjattu asia kuuluu. Järjestelmään kirjatut ilmoitukset ja niiden käsittelytiedot ovat avoimia ja kaikki yrityksen työntekijät pystyvät vapaasti selaamaan ja lukemaan sovelluksessa ilmoitettuja ja käsiteltyjä asioita.

Tieto uudesta ilmoituksesta välittyy automaattisesti sähköpostitse sille esimiehelle, jonka vastuulle kyseiset asiat kuuluvat. Kirjaamisen jälkeen ilmoitus siirtyykin suoraan käsittelyyn kyseiselle esimiehelle. Käsittelyn jälkeen esimies kirjaa asiaan vastauksen ja päätöksen suoraan sovellukseen. Halutessa järjestelmään voidaan myös kirjata



väliaikatietoja kuten esimerkiksi, että kyseiseen asiaan on nyt lähetetty selvityspyyntö alihankkijalla. Tarkoituksena on, että jokainen ilmoitus käsiteltäisiin, siihen vastattaisiin ja lopulta suljettaisiin.

Kaikki sovelluksen käyttäjät näkevät avoimesti kaikkien käyttäjien kirjaamat asiat sekä sen kuinka ne on käsitelty. Halutessaan kirjaaja voi kuitenkin merkata ilmoituksen tekohetkellä, että ei halua nimensä näkyvän ilmoituksen yhteydessä. Sovelluksen kautta pystytään myös seuraamaan minkälaisia ilmoituksia sovellukseen on kirjattu sekä tilastoimaan kuinka paljon ilmoituksia on tehty. Sovelluksen kautta voidaan ottaa myös sähköisiä koontiraportteja esimerkiksi kuukauden ajalta kertyneistä ilmoituksista. Järjestelmään on myös rakennettu kattava hakutoiminto, jolla pystytään selaamaan ja hakemaan järjestelmään kirjattuja ilmoituksia aihepiirittäin tai vapailla hakusanoilla.

## 5.2 Sovelluksen käyttöönotto

Poikkeamien raportointisovellus otettiin käyttöön DSV:llä, koska haluttiin sovellus, jonka kautta pystytään käsittelemään sisäisiä ja ulkoisia poikkeamia, ilmoittamaan aloitteita ja ideoita sekä kirjaamaan työturvallisuuden liittyviä ”läheltä piti” - tilanteita. Myös yrityksen laatujärjestelmä velvoittaa valvomaan ja mittaamaan prosesseja keskitetysti ja siihen perinteinen sähköpostikäsitteily ei ole paras mahdollinen ratkaisu, sillä poikkeamat eivät silloin kirjaudu kootusti yhteen paikkaan ja näin niistä on vaikeampi pitää kirjaa ja raportoida.

Käyttöönotettavalle sovellukselle asetettiin vaatimukseksi seuraavia asioita:

- Sovelluksen tulee tukea yrityksen strategista tavoitetta
- Sovellusta voidaan kehittää yrityksen tavoitteiden pohjalta
- Muutoksia ja päivityksiä voidaan tehdä omatoimisesti
- Sovelluksen avulla kerättävä tieto muodostuu organisaation toiminnan tuloksena

- Poikkeamatietoa kerätään organisaation eri tasoilla mahdollisimman reaaliaikaisesti
- Kerättyä tietoa voidaan työstää trendeiksi ja visuaaliseen muotoon sekä raportoida
- Kerättyä tietoa voidaan erotella prosesseittain ja organisaatorakenteen perusteella
- Sovelluksesta on mahdollisuus viestittää ilmoituksesta ulkoisille ns. kolmansille osapuolille
- Sovelluksessa on hälytys-/muistutustoiminnallisuus
- Sovellukseen kerätyllä tiedolla on riittävä ”turvallisuus”, käytettävyys, yhtenäisyys ja myös läpinäkyvyys on kunnossa
- Sovellus on integroitu liiketoiminnan ERP -ratkaisuun

Sovelluksen valinnasta ja käyttöönotosta vastasi oma projektitiimi joka kartoitti noin 5 erilaista sovellusvaihtoehtoa, joista valittu sovellus täytti parhaiten käytöltä edellytettävät tavoitteet. Palvelua käyttöönotettaessa loppukeväältä 2011 myös yrityksen operatiiviset päälliköt olivat mukana. Silloin sovelluksen käyttöönottoon liittyen vahvistettiin yhteisesti mm. sovelluksessa käyttöönotettua poikkeamasyykoodistoa, ilmoitusten minimitietosisältöä, sähköpostitoiminnallisuutta, sovelluksen mahdollistamia raportointitoimintoja sekä poikkeamien kohdistustapaa, joka rakennettiin vastaamaan organisaatorakennetta. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyä asiaa koskevat ilmoitukset kohdistuvat kyseisestä prosessista vastaavalle päällikölle.

DSV otti käyttöön poikkeamien raportointisovelluksensa kesäkuussa 2011. Palvelu otettiin käyttöön samanaikaisesti DSV Road ja DSV Air & Sea organisaatioissa. Kyseisenä kesänä järjestettiin yhteinen käyttöönottokoulutus kaikille työntekijöille. Käyttöönottokoulutus toteutettiin ryhmittäin.

### 5.3 Sovelluksen käyttötarkoitus

Poikkeamien raportointisovelluksen käyttötarkoituksena on kerätä tietoa prosessien kehitystyötä varten. Sovellus toimii myös alustana työturvallisuuden liittyvien tapahtumien kirjaamiseen, sekä kanavana välittää uusia ideoita ja aloitteita muulle organisaatiolle. Sovelluksella on myös tärkeä rooli siinä mielessä, että yrityksen laatujärjestelmä velvoittaa tarkkailemaan ja kirjaamaan poikkeamia. Tämänhetkinen ohjeistus DSV:llä on, että poikkeamailmoitukset kirjataan tämän sovelluksen kautta. Tässä opinnäytetyössä sovelluksen tarkastelu on rajattu vain ohjelman käyttöä poikkeamatilanteiden osalta käsitteleväksi.

Erilaiset poikkeamat sekä niihin puuttuminen ovat kehittämisen ja laadun parantamisen kannalta erityisen tärkeitä. Internetpohjaisen käyttöliittymän ansiosta sovellukseen kirjaaminen on joustavaa ja tehokasta. Tämän ajateltiin myös lisäävän kiinnostusta kirjata poikkeamia, sillä poikkeamien ilmoittaminen tehtiin näin helpommaksi ja kaikille osapuolille avoimeksi. Kyseisen sovelluksen käyttö antaa myös sen merkittävän edun, että toiminnan ja laadun kehittämiseen saadaan mukaan myös ne ihmiset, joiden päivittäiseen toimenkuvaan ne eivät suoraan kuulu. Tämä antaa siis mahdollisuuden tuoda täysin eri osastoilla työskentelevien ihmisten havainnoimia asioita toisten tietoisuuteen. Toisella osastolla vastaava ongelma on saatettu huomata jo kauan aiemmin ja siihen on keksitty toimiva ratkaisu. Kirjaamalla nämä tilanteet sovellukseen voivat myös kaikki organisaation sisällä toimivat hyödyntää vastaavia tietoja.

Kyseinen palvelu toimii DSV:llä siten, että palvelua käyttääkseen työntekijä kirjautuu Internet-selaimella sisään palveluun oman sähköpostiosoitteensa avulla. Esimiehiltä, jotka ilmoituksia käsittelevät vaaditaan myös salasana sisäänkirjautumisen yhteydessä. Sisäänkirjautumisikkuna näkyy kuviossa 4. Ilmoituksen yhteydessä näkyy kirjaajan nimi, mutta halutessaan ilmoituksen voi myös tehdä nimettömänä.

KUVIO 4. Sovelluksen kirjautumisikkuna

Kirjautumisen jälkeen valitaan, haluaako tehdä uuden ilmoituksen, selata omia vanhempia ilmoituksiaan tai muiden tekemiä ilmoituksia. Jokaiselle ilmoitukselle annetaan ensin sitä kuvaava otsikko. Uuden asian kirjaaminen sovellukseen on sen jälkeen pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi, sillä kirjaamista helpottaa useat alas vedettävät valikot. Ilmoitustyyppin valinta -valikko ja osastokohtainen tarkenne -valikko näkyvät kuviossa 5.

KUVIO 5. Uuden ilmoituksen kirjaamista helpottavat alasvedettävät valikot

Poikkeamailmoituksissa rajataan myös, minkä tyyppisestä poikkeamasta on kyse. Yleisimmät poikkeamatyypit löytyvät kuviosta 6. Näiden lisäksi kirjataan myös tieto asiakkaasta, poikkeaman aiheuttajasta, sekä sen tarkemmasta kuvauksesta. Tiettyjen osastojen kohdalla valikot auttavat tarkentamaan ilmoitusta entisestään. Pystytään esimerkiksi tarkentamaan, mistä maasta tulevasta, tai mihin maahan menevästä lähetyksestä on kyse. Järjestelmään kirjautuu myös aika, milloin ilmoitus on kirjattu, mikä sen tila on tällä hetkellä ja koska siihen on vastattu. Ilmoituksen mukaan voi myös lisätä liitteitä. Sovellukseen tehdystä ilmoituksesta voi myös lähettää kopion haluttuihin sähköpostiosoitteisiin.

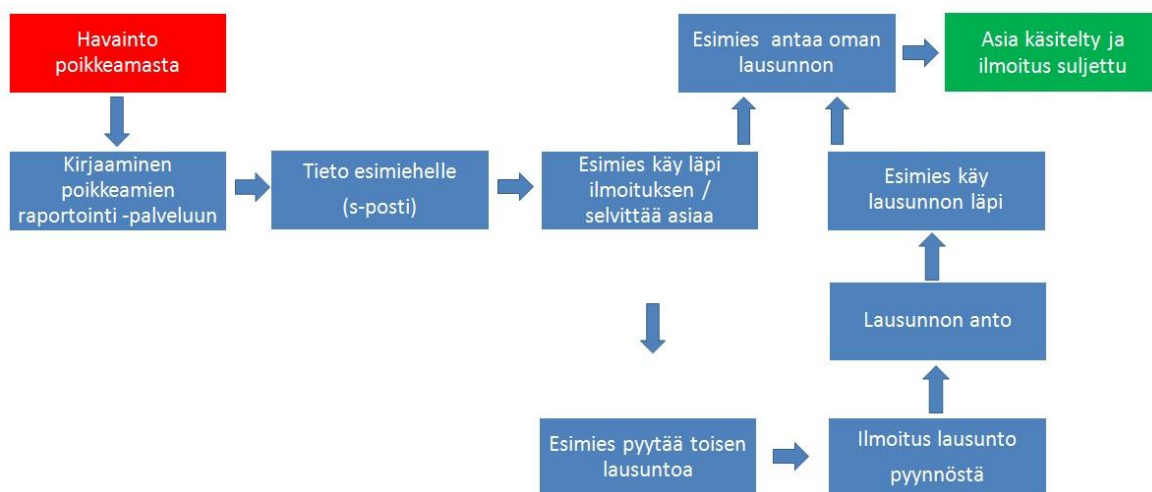
KUVIO 6. Poikkeamatyyppin rajaaminen alasetovalikon avulla

Kirjaamisen jälkeen tieto uudesta ilmoituksesta välittyy sähköpostilla sen osaston esimiehelle, jota poikkeama koskee. Viestissä näkyy esimiehen omien vastuiden lista, jonne on täydentynyt myös kyseinen uusi ilmoitus. Käsittlemättömistä ilmoituksista välittyy muistutusviesti ilmoituksen käsittelystä vastaavalle esimiehelle 14 vuorokauden välein.

Vastuuhenkilön saadessa tieto uudesta ilmoituksesta voi hän itse kirjautua poikkeamien raportointisovellukseen ja etsiä sieltä uudet ilmoitukset, jotka vaativat käsittelyä. Kun vastuuhenkilö on käynyt ilmoituksen läpi, alkaa sen käsittely, joka voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on, että vastuuhenkilö antaa lausunnon itsenäisesti ja toinen vaihtoehto on, että hän haluaa myös

lausunnon toiselta henkilöltä. Vastuhenkilö voi myös antaa väliaikatiedon ja ryhtyä selvittämään asiaa.

Tässä vaiheessa ilmoituksen status on käsittelyssä. Vastauksen jälkeen tila muuttuu käsittelyksi ja lopulta suljetuksi, kun vastuhenkilö lopullisesti lopettaa asian käsittelyn. Mikäli vastuhenkilö haluaa myös toisen henkilön lausunnon voi hän ilmoituksen luettuaan välittää sen järjestelmän kautta toisille henkilöille. Kun tämä toinen henkilö on vastannut lausuntopyyntöön, saa alkuperäinen vastuhenkilö ilmoituksen valmiista lausunnosta. Tämän jälkeen vastuhenkilö pääsee kirjoittamaan oman vastauksensa ja sulkemaan kyseisen ilmoituksen. Tiedonkulku sovellusta käytettäessä on kuvattu alapuolella kuviossa 7.



KUVIO 7. Tiedonkulku ja käsittelyn vaiheet poikkeamien raportointisovelluksessa

## 5.4 Kirjattujen poikkeamien ja sovelluksen käytön tarkastelu

Poikkeamien raportointisovelluksen käyttöönoton jälkeen kesäkuussa 2011 palvelun käyttäjämäärät lähtivät hiljalleen nousuun. Eniten ilmoituksia tehtiin loppuvuodesta 2011 ja vuoden 2012 alkupuolella. Tämän jälkeen kirjattujen ilmoitusten määrä kääntyi laskuun. Kesäkuukausina ilmoituksia on tehty vähemmän. Tämä voi osittain johtua siitä, että kaikkia lomatuuraajia ei ole todennäköisesti perehdytetty palvelun

käyttöön. Ilmoitettavia poikkeamia ei tuskin kuitenkaan ole kesäisin vähempää, sillä volyymit pysyvät suunnilleen samana ja tuuraajien työskennellessä poikkeamia tuskin syntyy vähemmän, kun asiat eivät ole heille niin tuttuja. Keskiarvo palveluun kirjatuille ilmoituksille oli noin 66 ilmoitusta kuukaudessa kesäkuu 2011 - lokakuu 2012 välisenä aikana.

Palvelu otettiin samaan aikaan käyttöön DSV Road ja DSV Air & Sea organisaatioissa. Kyseisen palvelun käyttötapojen erot vaikuttavat myös siihen, että eri osastot kirjaavat täysin eri määrän poikkeamia samassa ajassa. Yhteistä ohjelman käytölle ovat usein samat ilmoituksien tekijät. Tämä kertoo siitä, että aktiivisia palvelun käyttäjiä on vain parikymmentä, joka on todella pieni määrä ottaen huomioon, että noin 270 henkilöä voisi olla hyödyntämässä tätä palvelua. Käyttäjämäärät ja niiden kehitys viimeisen vuodena aikana on nähtävissä kaaviossa 1. DSV Roadin puolella palvelu on ollut selvästi enemmän käytössä, kun taas DSV Air & Sea puolella kirjattuja poikkeamia on tähän mennessä ollut hyvin vähän.



KAAVIO 1. Ilmoituksien kirjaajien lukumäärä kuukausittain tarkasteltuna on todella pieni verrattuna siihen, kuinka monta potentiaalista käyttäjää ohjelmalla voisi olla.

Käydessäni läpi poikkeamien raportointisovellukseen kirjattuja poikkeamia havaitsin nopeasti, että suuri osa ilmoituksista on poikkeamia, joissa kyseessä on virheellinen tieto. Poikkeamia tarkastellessa huomasin myös, että moni poikkeama toistui useamman kerran lyhyessäkin ajassa. Esimerkkinä poikkeama, jossa lähetyksen lähettäjä on tiedottanut väärän toimitusehdon. Vastaavia poikkeamia on kirjattu palveluun useita. On vaikeaa sanoa, onko asiaa viety eteenpäin oikealle taholle, vai eikö korjaaviin toimenpiteisiin silti ole ryhdytty. Kyseisen poikkeaman havainnointi

on hyvä asia, sillä vastaavien pienten tietojen korjaaminen vie jatkuvasti työaikaa. Tällaisen poikkeaman toistuvuuden havaitsemisen jälkeen asia pitäisikin ehdottomasti viedä eteenpäin ja saada aikaan pysyvä muutos prosessissa, mikä poistaisi turhan työn ja parantaisi siten laatua. Olisi hyvä paneutua vastaavien tilanteiden kohdalla syihin ja ryhtyä toimiin vastaavien ongelmien poistamiseksi.

Kokonaisuudessaan voi sanoa, että ilmoitukset ovat tietoja jokapäiväisestä toiminnasta. Usein toistuviin ilmoituksiin pitäisi pystyä puuttumaan siten, että poikkeama korjattaisiin pysyvästi niin, ettei se enää toistuisi. Palveluun kirjatut ilmoitukset ovat usein aika pintapuolisia ja niitä tarvitsisi hieman syventää, jotta pääsisi kunnolla itse prosessien kehittämiseen kiinni. Poikkeamailmoitusta tehdessä voisi jo tarkentaa hieman sitä, mitkä asiat johtivat tähän. Sen jälkeen esimiehen olisi helpompi jatkaa asian käsittelyä ja pyrkiä poistamaan esimerkiksi alihankkijan kanssa pysyvästi poikkeamaan johtavat tekijät. Siten vastaava tilanne ei enää toistuisi.

Poikkeamia tarkastellessa havaitsee myös, että poikkeamien käsittely jakautuu kahteen luokkaan: ensinnäkin poikkeamiin, joihin vastaaminen ja käsittely on tapahtunut hyvin nopeasti usein saman päivän aikana, mutta joskus jopa saman tunnin aikana poikkeaman kirjaamisesta. Toinen vaihtoehto on ilmoitukset, joiden käsittelyaika on venynyt useiden kuukausien mittaiseksi tai sitten asiaan ei ole tämän tilaston ulosottamisen aikaan vieläkin käsitelty loppuun, vaan ilmoituksen tila on yhä käsittelyssä. Ilmoituksien käsittelyä voisi siis myös tehostaa, jotta poikkeamat eivät jäisi odottamaan käsittelyä liian pitkiksi ajoiksi. Tämä johtaa muuten siihen, että poikkeamia ei kirjata tulevaisuudessa mikäli henkilökunta tuntee, että se ei johda mihinkään.

Alkukevästä 2012 vastuu poikkeamien raportointisovelluksesta siirrettiin ja vastuutettiin operatiivisille osastoille. Tämä tehtiin heidän toiveestaan ja se oli strateginen päätös, sillä tarkoituksena oli aiheen omistajuuden ja jatkokehityksen siirto niille tahoille, joille aihe laatutyöskentelyn osalta kuuluukin. Sovellusta ei kuitenkaan ole lähdetty osastojen toimesta aktiivisesti kehittämään, eivätkä käyttäjämäärät ole nousseet vastuunsiirron jälkeen. Henkilökuntaa on pyritty aktivoimaan sovelluksen käyttöön myös kuukausittaisella ”lottoarvonnalla”, jossa



ilmoitusten tekijöiden keskuudesta on arvottu voittaja, joka on saanut pienen palkinnon. Tämä palkitsemismotivointi lopetettiin kuitenkin vuoden 2012 lopussa.

## 6 TUTKIMUS

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan valittua asiaa monipuolisesti ja pyritään ymmärtämään mahdollisimman hyvin kokonaisuus sekä se, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin prosesseihin. Tapaustutkimuksessa aihetta pyritään tarkastelemaan tutkimuksen, teorian ja mahdollisesti myös aiheeseen liittyvän kyselyn avulla. (Woodside 2010, 2-6.) Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen toteutukseen käytettiin näitä kaikkia välineitä.

Tämä tapaustutkimus aloitettiin tarkastelemalla poikkeamien raportointisovellukseen kirjattuja poikkeamia sekä tarkastelemalla ohjelman käyttöä järjestelmän käytöstä olevien tilastotietojen avulla. Tutkimuksen aihepiiriin liittyen tutustuttiin prosessiohjauksen ja laatujohtamisen teoriaan. Haastattelututkimuksen ja kyselytutkimuksen eroihin, sekä niiden toteuttamiseen liittyvään teoriaan perehdyttiin myös. Näiden tietojen pohjalta sekä tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymyksien avulla aloitettiin opinnäytetyön kirjoittaminen ja kyselytutkimuksen toteuttaminen.

Opinnäytetyössä päädyttiin kyselylomakkeella tehtävään tutkimukseen eikä haastatteluihin. Haastattelututkimuksessa haastattelijan rooli on hyvin tärkeä ja sen hallitseminen vaatii kokemusta ja taitoa. Haastattelu vie myös paljon enemmän aikaa kuin kysely ja siitä syntyy enemmän kustannuksia. Haastattelutilanteessa voi myös syntyä virheitä, sillä haastateltava saattaa antaa haastattelutilanteessa vastauksia

jotka eivät vastaa todellisuutta, koska eivät halua haastattelutilanteessa jakaa todellista mielipidettään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36-37.)

Kyselytutkimus kyselylomakkeella vaikutti paremmalta vaihtoehdolta, sillä tällä tavalla saadaan aidompia vastauksia, kun haastattelijan kokemattomuus ja haastattelutilanne ei vaikuta vastauksiin. Se vaikutti tähän sopivammalta myös siksi, että näin saatiin useampi ihminen osallistumaan kyselyyn. Etuna oli myös se, että DSV:ltä tarvinnut erikseen varata haastatteluajoja eikä kenenkään tarvinnut matkustaa eri paikkakunnille toteuttamaan haastatteluja. Sähköinen toteutus valikoitui kyselylle luonnostaan, sillä DSV:llä oli tällaista käyttöä varten sopiva palvelu käytössään, mikä myös mahdollisti tehokkaan kyselyyn vastaamisen.

Kyselylomakkeen valmistelu vaatii usein työtä ja aikaa, sillä tavoitteena on, että kyselyllä saadaan vastauksia tutkimusongelmiin ja kysymyksiin. On tärkeää muotoilla kysymykset siten, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne halutulla tavalla. Kyselyä laadittaessa käytetään usein erilaisia kysymystyyppejä. Rajaamattomat avoimet kysymykset pyrkivät kartoittamaan vastaajien mieleenjohtumia ja spontaaneja mielipiteitä rajoittamatta vastausmahdollisuuksia mitenkään. Toinen kysymystyyppi on autettu avoin kysymys, jota käytetään tietojen ja mielipiteiden selvittämiseen. Nämä kysymykset ovat hyvin lähellä edellistä, mutta vastaajaa autetaan rajaamalla kysymystä hieman tarkemmin. Kolman kysymystyyppi on suunnattu avoin kysymys. Näihin kysymyksiin vastaaja saa vastata vapaasti, mutta ajatuksen suuntaa rajataan tarkemmin. Näillä kysymyksillä pyritäänkin selvittämään mielipiteitä sekä perusteita niihin. Avoimet kysymykset ovat usein helppo laatia, mutta niiden käsittely on vaikeampaa, sillä eri vastaajien vastaukset eroavat toisistaan ja voi olla vaarana, että vastaukset eivät vastaa haluttuun asiaan ja olisi tarvetta jatkokysymyksille. (Lotti 1998, 72-75.)

Neljäs ja täysin erilainen kysymystyyppi on strukturoidut eli vaihtoehtokysymykset. Näissä kysymyksissä vastaajalle tarjotaan vastausvaihtoehtoja, joista he saavat itse valita. Tätä kysymystyyppiä käytetäänkin usein, kun halutaan selvittää mielipiteitä ja motiiveja. Tätä kysymystyyppiä käytettäessä on tärkeää muistaa, että vaihtoehtoja ei saa olla liikaa eivätkä ne saisi olla päällekkäisiä keskenään. Kysymys täytyy myös rajata

siten, että vastausta pyydetään vain yhteen asiaan. On myös hyvä pitää mielessä, että kysymyksen ei tulisi johdatella, eikä se saa olla liian pitkä. Kysymyksen tulee myös olla yksiselitteinen ja se ei saa sisältää slangia tai sivistyssanoja, jotta kaikki vastaajat ymmärtävät yksiselitteisesti ja selvästi, mitä kysytään. Itse kyselykaavakkeen tulee olla selkeä ja tiettyyn aihealueeseen liittyvät kysymykset kannattaa jaotella omaksi kokonaisuudekseen. (Lotti 1998, 75-92.)

Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tärkein tiedonlähde onkin juuri kyseinen kyselytutkimus joka toteutettiin 17. - 21.12.2012 välisenä aikana. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselykaavakkeella, jossa kyselyalustana toimi Internetpohjainen Webropol-sivusto, jota DSV käyttää erilaisten kyselyiden toteuttamiseen. Kyselyyn vastaajiksi määriteltiin DSV Roadin ja DSV Air & Sean prosessinomistajat eli esimiehet, joille poikkeamailmoitukset välittyvät.

Kyselykaavakkeen lisäksi laadittiin saatekirje kyselyyn vastaajille. Valmisteluiden jälkeen saatekirje ja kyselykaavake käytiin työn ohjaajien kanssa läpi ja todettiin ne toimiviksi kyseiseen tarkoitukseen. Kyselykaavake siirrettiin tämän jälkeen Webropol alustalle, josta kyselyyn vastaajille lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi saatekirjeen sekä henkilökohtaisen linkin kyselyyn. Tämän jälkeen vastaajat pystyivät vastaamaan kyselyyn kyseisen linkin avaamalla. Myös minulle avattiin ohjelmaan tunnukset ja pystyin siten seuraamaan kyselyyn vastaamista sekä keräämään kyselyyn vastanneiden vastaukset palvelusta sähköisessä muodossa.

Tässä tapaustutkimuksessa tutkimuskysymyksiksi asetettiin:

- Miten poikkeamat käsitellään tällä hetkellä?
- Miksi ei käytetä poikkeamien raportointisovellusta poikkeamien käsittelyyn?
- Miten tästä eteenpäin?

Kyselytutkimuksella pyrittiin keräämään tietoa, joka auttaisi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kyselyn toivottiin tuovan esiin ohjelman käyttöön liittyviä ongelmia sekä kehityskohteita.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kyselytutkimuksessa kyselylomake oli sähköisessä muodossa jaettu osioihin. Ensimmäisen osion kysymykset liittyivät poikkeamien raportointisovelluksen käyttöön, palvelun toimivuuteen sekä tapoihin käsitellä poikkeamia sovelluksen ulkopuolella. Toisessa osiossa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: miksi kyseistä palvelua ei käytetä poikkeamien käsittelyyn, mitä hyötyjä palvelu on tuonut, sekä kuinka sitä voisi kehittää. Kolmas osio käsitteli koulutustarvetta. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään onko koulutus ollut riittävää sekä minkälaista lisäkoulutusta mahdollisesti tarvittaisiin. Neljännessä osiossa selvitettiin, kuinka hyvin henkilökunta osaa käyttää järjestelmää sekä sitä, kuinka hyvin he ovat sisäistäneet järjestelmän tarkoituksen. Tämän osion yhteydessä kysyttiin myös onko uusia työntekijöitä perehdytetty järjestelmän käyttöön. Viidennessä osiossa kysyttiin ehdotuksia siihen, kuinka henkilökuntaa voisi aktivoida palvelun käyttöön. Kuudennessa osiossa selvitettiin onko palvelussa esille otettuja asioita käsitelty osastopalavereiden yhteydessä sekä sitä, kuinka palvelussa käsitellyjä asioita on viety käytännössä eteenpäin. Viimeisessä eli seitsemännessä osiossa kyselyyn vastaajat saivat vapaasti kommentoida aiheeseen liittyen. Kyselylle tehty saatekirje löytyy liitteestä 1. ja itse sähköisen kyselykaavakeen pohja liitteestä 2.

Yhteensä kyselyyn tuli 16 kysymystä. Kysymyksistä puolet oli strukturoituja eli vaihtoehtokysymyksiä toisen puolen ollessa avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin toimeksiantajan pyynnöstä sillä periaatteella, että kaikkiin kysymyksiin tarvittiin vastaus, jotta pääsi jatkamaan kyselyn loppuun. Monivalintakysymykset muotoiltiin myös siten, että vastaajien kanta puolesta tai vastaan tuli selväksi, sillä vaihtoehto ”ei kumpaakaan mieltä” jätettiin tarkoituksella pois.

## **6.2 Kyselytutkimuksen vastaukset**

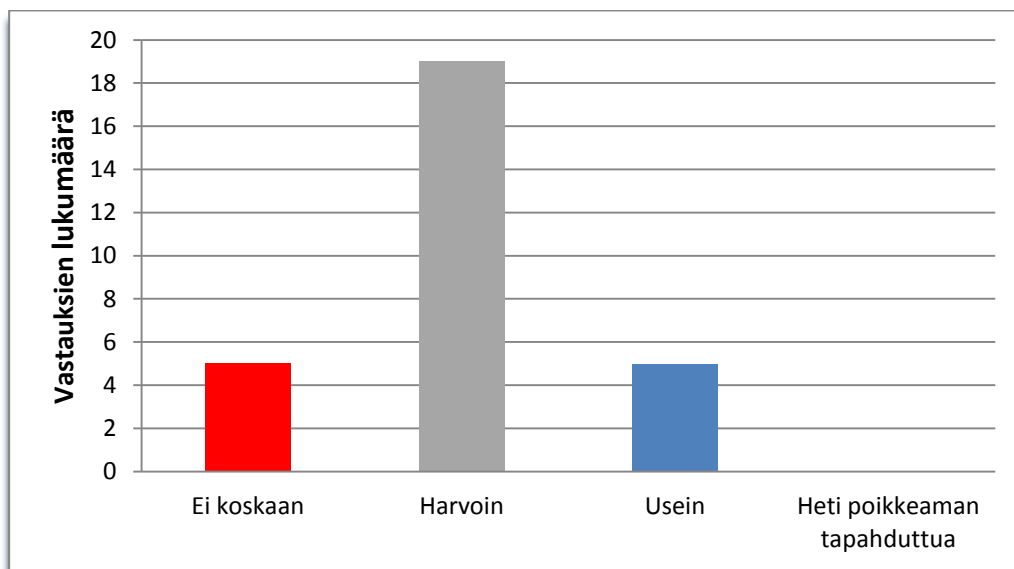
Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutettiin 17 - 21.12.2012 välisenä aikana.

Yhteensä kysely lähetettiin 32 henkilölle DSV Road ja DSV Air & Sea organisaatioissa. Kyselyyn vastaajat olivat yritysten esimiehiä eli prosessinomistajia, joille poikkeamien raportointi -palveluun kirjatut ilmoitukset välittyvät.

Kyselyn vastaamisaktiivisuus oli ensin heikkoa, sillä vain noin kolmas osa vastasi aluksi kyselyyn. Lähettämällä kaksi kyselyn vastaamiseen liittyvää muistutusviestiä saimme vastaamisaktiivisuuden nostettua kiitettävän hyvälle tasolle, sillä lopulta kyselyyn vastasi 29 henkilöä. Kyselyn vastaamisprosentti nousi lopulta kiitettävän hyväksi eli noin 90 %. Tämän perusteella voi sanoa, että kysely onnistui hyvin ja sen tulokset ovat luotettavia, sillä vastauksia saatiin hyvin sekä DSV Roadin, että DSV Air & Sea organisaatioiden puolelta. Aluksi heikkoon vastaamisaktiivisuuteen vaikutti varmasti osittain kyselyn ajankohta joka ei joulunpyhien alla ollut paras mahdollinen. Kyselyyn myöhemmin vastanneiden vastauksista näki myös, että kyselyyn vastaamiskynnys oli korkeampi niille, jotka eivät ole palvelua aktiivisesti käyttäneet. Onneksi saimme muistutusviesteillä lopulta myös nämä vastaajat aktivoitua ja näin vastaukset edustavat paljon paremmin kokonaistilannetta poikkeamien raportointiohjelman käyttöön liittyen.

### **Poikkeamien raportointisovelluksen nykykäyttö sekä poikkeamien käsittelytavat**

Kyselyn ensimmäiset kysymykset liittyivät sovelluksen käyttöön sekä poikkeamien käsittelytapoihin. Kaaviosta 2. näkee, kuinka usein kyselyyn vastanneet prosessinomistajat tuntevat käyttävänsä palvelua poikkeamien käsittelyyn. Vastaukset osoittavat, että suurin osa prosessinomistajista ei siis tällä hetkellä käytä kyseistä palvelua jokapäiväisenä työkaluna poikkeamien käsittelyyn ja raportointiin.



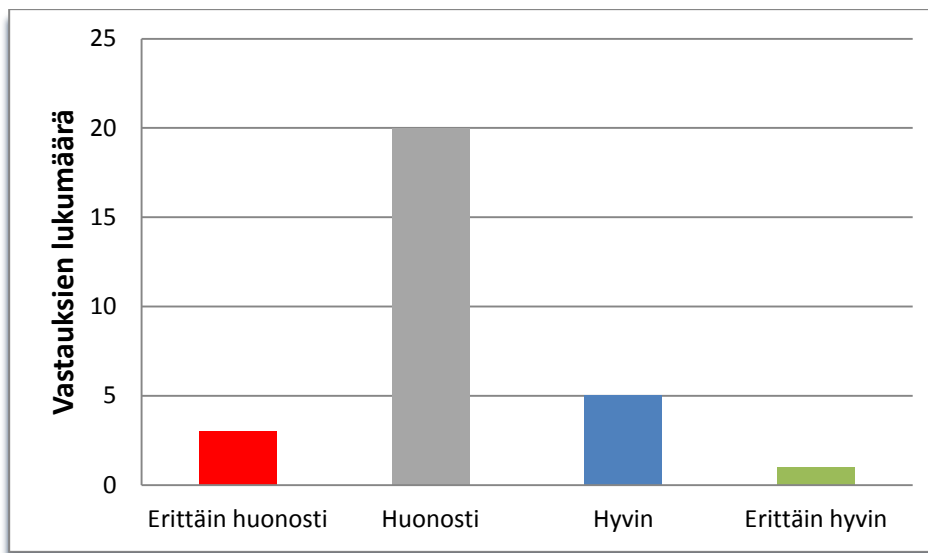
KAAVIO 2. Kuinka usein osastollanne käsitellään poikkeamia poikkeamien raportointisovelluksen avulla?

Poikkeamien tämän hetken käsittelytapoja kartoittaneesta kysymyksestä selvisi, että poikkeamat käsitellään tällä hetkellä useimmiten sähköpostitse. Tapaa perustellaan sen nopeudella ja sillä, että aiheuttajatahon ollessa ulkoinen ei sen käsittely etene kyseisen palvelun kautta. Muita usein käytössä olevia tapoja poikkeamien käsittelyyn on puhelimella, palavereissa tai kasvotusten asioiden läpi käynti. IT- ja kommunikaatioinfrastruktuurin sekä operatiivisten ohjelmistojen virhe- ja ongelmatilanteista kertovat ilmoitukset kirjataan IT-osastolla käytössä olevaan REMEDY Service Desk -järjestelmään.

Poikkeamien raportointi -palvelun otettiin käyttöön tavoitteena päästä eroon näistä perinteisistä tavoista käsitellä poikkeamia. Palvelun etuja verrattuna perinteisiin tapoihin on esimerkiksi hyvä raportoitavuus, jäljitettävyyys ja läpinäkyvyys. Myös yrityksen laatujärjestelmä velvoittaa poikkeamien raportointiin ja tämänkin takia olisi tärkeää siirtyä käyttämään kyseistä palvelua, koska silloin veloitteet poikkeamien tarkasteluun täyttyvät, kun kirjaaminen tapahtuu keskitetysti yhteen paikkaan.

## Poikkeamien raportointisovelluksen käytön haasteet

Seuraavilla kysymyksillä selvitettiin ohjelman soveltuvuutta osaston poikkeamien käsittelyyn. Vastaukset osoittavat, että prosessinomistajat eivät koe ohjelman soveltuvan tällä hetkellä siihen kovin hyvin. Vastausjakauma näkyy kaaviosta 3.



KAAVIO 3. Kuinka hyvin sovellus palvelee osastonne tarvetta käsitellä poikkeamia?

Syitä, miksi sovelluksen ei koeta soveltuvan tällä hetkellä tarpeeksi hyvin jokapäiväiseen käyttöön on vastauksien perusteella hyvin monia. Monet vastaajat kokevat, että se on ajallisesti pidempi poikkeamien käsittelytapa verrattuna sähköpostiin. Koetaan, että ohjelma palvelee hyvin tilastollista käsittelytapaa eli saadaan tieto siitä, minkä tyyppiset poikkeamat toistuvat ja helpottavat siten niiden käsittelyä, mutta kiiretapauksissa palvelu koetaan liian hitaaksi. Mikäli poikkeama on ratkaistava nopeasti tehdään se yleensä muuta kautta. Ilmoituksen kirjaaminen koetaan sen jälkeen turhaksi työksi, koska se tehdään vastaajien mukaan ikään kuin toisen kerran, mikäli se on jo käsitelty ja ratkaistu muulla tavoin. Samoin koetaan, että ulkoisissa poikkeamissa poikkeaman käsittely sovelluksen kautta on hankalaa, sillä tieto ei suoraan palvelun kautta kohdistu oikealle taholle. Sovelluksessa on kuitenkin mahdollisuus lähettää kirjoitetusta poikkeamailmoituksesta kopio haluttuihin sähköpostiosoitteisiin myös englannin- ja ruotsinkielisenä. Kielivalinnan avulla ilmoituksen otsikot vaihtuvat valitulle kielelle. Itse ilmoitukseen kirjattavat tiedot täytyy itse kirjoittaa halutulla kielellä. Näin ilmoitus voidaan käsitellä ja

lähettää siitä kopio mihin tahansa sähköpostiosoitteeseen. Tätä ominaisuutta pitäisi esitellä ilmoituksien käsittelijöille uudestaan, jotta sovelluksesta saataisiin parempi työkalu myös ulkoisten poikkeamien käsittelyyn.

Palvelun käytettävyyttä laskee vastaajien mukaan myös tekninen kankeus esimerkkinä erillinen kirjautuminen palveluun ja monet eri syykoodit sekä oikeiden koodien puuttuminen. Muutamat vastaajat pitivät myös raskaana sitä, että palvelussa ei ole linkkiä muihin käytössä oleviin ohjelmiin, vaan se toimii täysin omana palvelunaan ja siten käytettävien ohjelmien määrä on taas suurempi. Palvelun käyttöä pidettiin myös yhtenä erillisenä ja ”ylimääräisenä” työtehtävänä joka ei välttämättä johda mihinkään, sillä ilmoituksiin ei ole aina vastattu tai se on kestänyt liian pitkään. Pienemmän ilmoituksen kohdalla asian käsittely palvelun kautta koetaan kohtuuttoman isoksi prosessiksi. Ilmoituksien käsittely ja sulkeminen on esimiesten mukaan koettu myös liian työlääksi ja aikaavieväksi. Myös esimiesasemassa olevien puolelta kannustus ohjelman käyttöön on ollut vähäistä ja sen epäillään laskeneen koko henkilökunnan motivaatiota käyttää palvelua. Terminaalipuolella viitataan myös siihen, että terminaalityöntekijöillä ei ole omaa työpistettä, jossa voisivat työnlomassa suorittaa kirjaamisen. Myös epävarmuus palvelun käyttötarkoituksesta, eli siitä millaiset asiat palveluun on tarkoitus kirjata vaikuttaa vastaajien mukaan sen käyttöasteeseen. Muutamat vastaajat pitivät myös ilmoitusten avoimuutta negatiivisena asiana, sillä ei haluttaisi toimia syyttävänä sormena.

### **Poikkeamien raportointisovelluksen tuomat hyödyt**

Palvelun käytöstä tulleita hyötyjä kysyttäessä monet vastaajat olivat sitä mieltä, että palvelu ei ole vielä tuonut suuria hyötyjä toimintaan, sillä sen käyttö on ollut niin vähäistä. Enemmän ohjelmaa käyttäneet ottivat esille sen kuinka palvelun kautta pystyy seuraamaan millaisia poikkeamia syntyy sekä siten paremmin puuttumaan toistuviin poikkeamiin. Myös yhtä keskitettyä kanavaa poikkeamien käsittelylle pidetään vastaajien keskuudessa hyvänä asiana. Palvelua pidetään erityisen hyvänä tilastollisena työkaluna poikkeamien seurantaan sekä niiden taltioimiseen.



Palveluun kirjattuja parannusehdotuksia ja ideoita on viety pidemmälle käytännössä, joten myös niille tätä pidetään hyvänä kanavana. Eri osastoja koskeissa yhteydenotoissa palvelua pidetään hyvänä, sillä kuka vain voi huomauttaa tai ehdottaa jotakin toiseen osastoon liittyen. Sisäisten poikkeamien osalta palvelua pidetään hyvänä työkaluna kunhan poikkeama on sellainen, että sen pystyy kohdistamaan suoraan oikealle osastolle. Kyselyyn vastanneet nostivat esille, että ohjelman aktiivisemmalla käytöllä poikkeamien raportoinnista voisi saada paljonkin lisää hyötyjä irti myös sellaisissa asioissa, joita ei ole vielä keksitty. Myös täysin vastakkaisia kommentteja esitettiin tämän kysymyksen yhteydessä, sillä muutamat vastaajista olivat sitä mieltä, että poikkeamien kirjaamisesta ja palvelun käytöstä ei voida saada hyötyä irti, vaan sitä pidettiin vain turhana tiedon käsittelynä.

### **Poikkeamien raportointisovelluksen kehitystarpeet**

Sovellukseen liittyviä kehitystarpeita kysyttäessä useat vastaajat ottivat esille palvelun käytön nopeuttamisen. Ohjelmaan toivottiin muun muassa automaattista sisäänkirjautumista, puheohjausta, kommenttien ketjuttamista sekä ilmoitusten sulkemisen helpottamista. Myös poikkeamien rajaamista toivottiin muokattavan siten, että aiheen päättäminen helpottuisi, kun nykyisiä vaihtoehtoja muokattaisiin paremmiksi. Ilmoitusta tehdessä täytettävien kenttien määrään toivottiin myös vapaavalintaisuutta, jotta voisi itse säädellä täytettäviä kohtia eikä siten tarvitsisi käydä läpi turhia kenttiä. Yksittäisen ilmoituksen käsittelyn vaatimaa työmäärää haluttaisiin pienentää.

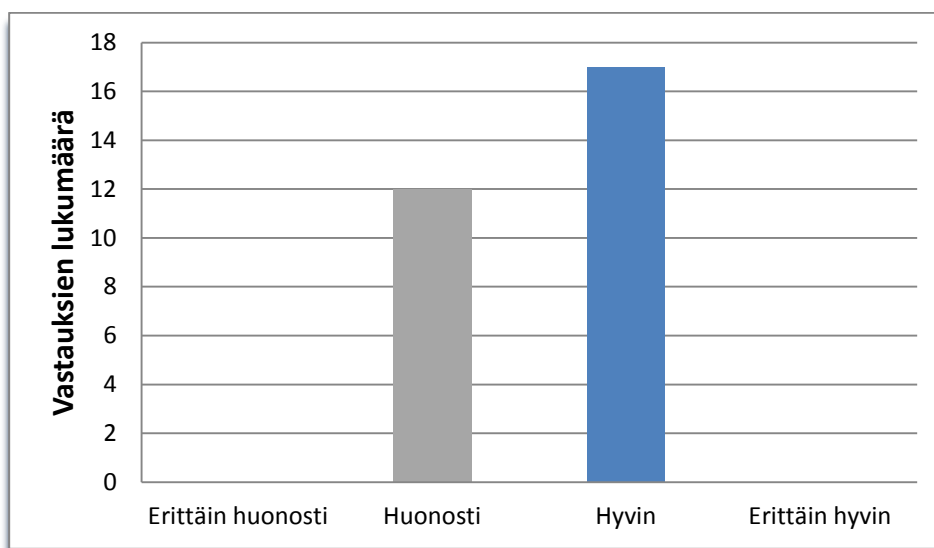
Useat vastaajat toivoivat myös, että yhteisesti sovittaisiin tarkemmin, mitkä asiat kirjataan palveluun ja mitkä tiedot ilmoituksiin täytetään. Palvelun käyttöön ja ilmoitusten tekoon toivottiin myös yleisohjetta, josta tietäisi paremmin mitä mihinkin ruutuun on tarkoitus täyttää. Nykyisiä kenttiä toivottiin myös tässä yhteydessä muokattavaksi selkeämmäksi. Näillä asiolla tavoiteltaisiin yhtenäisempää käytötapaa, joka selkiyttäisi ohjelman käyttöä. Myös poikkeamien syitä käsitteleviin kohtiin toivottiin parannusta, mutta tähän liittyen onkin jo kehitysprosessi menossa. Palveluun toivottiin myös tietoa siitä, minkä tyylinen poikkeama kuuluu osoittaa kenellekin ja kenen käsiteltäväksi se menee, sillä nykyinen automaattiohjaus jättää

vastaajien mielestä epäselväksi kenen halutaan vastaavan mihinkin ilmoitukseen. Sovellukseen kirjatut ilmoitukset ohjautuvat kuitenkin aina sille henkilölle, jonka vastuulle ne kuuluvat eli mikäli on epäselvä olisi hyvä tutustua myös yrityksen organisaatorakenteeseen. Sovelluksesta on myös mahdollista nähdä kenelle ilmoitus ohjautuu, joten myös tämä ominaisuus olisi hyvä esitellä käyttäjille uudestaan.

Myös palvelun käyttötapaa asian käsittelyyn toivottaisiin muutettavan siten, että palvelun avulla pystyisi helpommin kommunikoidaan poikkeamaa käsitellessä vastaavalla tavalla kuin sähköpostilla. Näin poikkeamien kirjaaminen ja käsittely ei tuntui erilliseltä työvaiheelta vaan se olisi osa kokonaisuutta ja sen pystyisi suorittamaan vain tätä palvelua käyttämällä. Näin saman asian käsittelyyn liittyvät päällekkäiset työvaiheet eri ohjelmissa vältettäisiin. Tähän liittyen toivottiin myös toimivampia yhteyksiä eri ohjelmien välille. Vastaajat toivoivat myös parempaa yhteenvetoraporttia kirjatuista poikkeamista sekä siitä, mihin ne ovat johtaneet.

#### **Poikkeamien raportointisovelluksen liittyvä koulutus sekä palvelun käyttö**

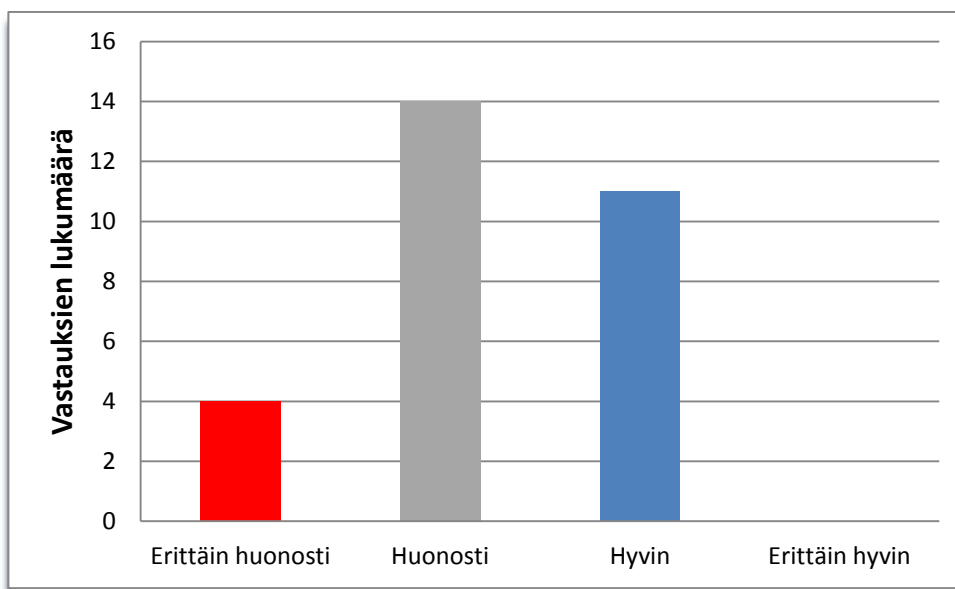
Sovelluksen käyttöön liittyvä koulutus on koettu pääasiassa hyväksi ja riittäväksi. Vastauksien jakauma tähän liittyen näkyy kaaviossa 4.



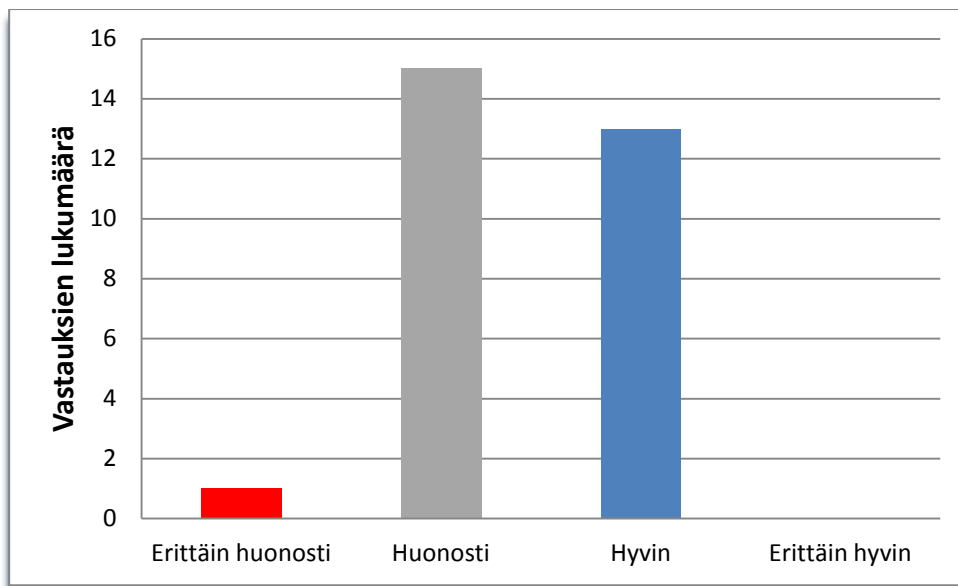
KAAVIO 4. Onko ohjelman käyttöön liittyvä koulutus vastannut koulutustarvetta?

Avoimista kysymyksistä saatujen vastauksien perusteella lisäkoulutusta tarvittaisiinkin lähinnä yhteisten pelisääntöjen muodossa. Selkeää ohjeistusta siihen mitkä asiat kirjataan järjestelmään ja mitä tietoja mihinkin kohtaan täytetään kaivattiin kaikista eniten. Tähän asiaan toivottiin erityisesti osastokohtaista linjausta ja ohjeistusta. Vastuu sovelluksen kehittämisestä ja käytötavasta tästä on operatiivisella osastolla itsellään, joten tämä asia kuuluisi nyt ehdottomasti ottaa esille ja sopia näistä pelisäännöistä.

Kun vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka hyvin osaston henkilökunta osaa tällä hetkellä käyttää palvelua, vastaukset jakautuivat hyvin ja erittäin huonosti -välille osoittaen, että osaaminen ei ole vielä tarpeeksi korkealla tasolla. Vastauksien jakauma tähän liittyen näkyy kaaviossa 5. Kun taas kysyttiin sitä, onko henkilökunta ymmärtänyt järjestelmän tarkoituksen ja mahdollisuudet, jakautuivat vastaukset melko tasaisesti kahteen mielipiteeseen. Noin puolet koki, että ohjelman merkitys on sisäistetty henkilökunnan keskuudessa ja noin puolet oli sitä mieltä, että järjestelmän merkitys ei ole vielä tullut käyttäjille selväksi. Vastauksien jakauma näkyy kaaviossa 6.



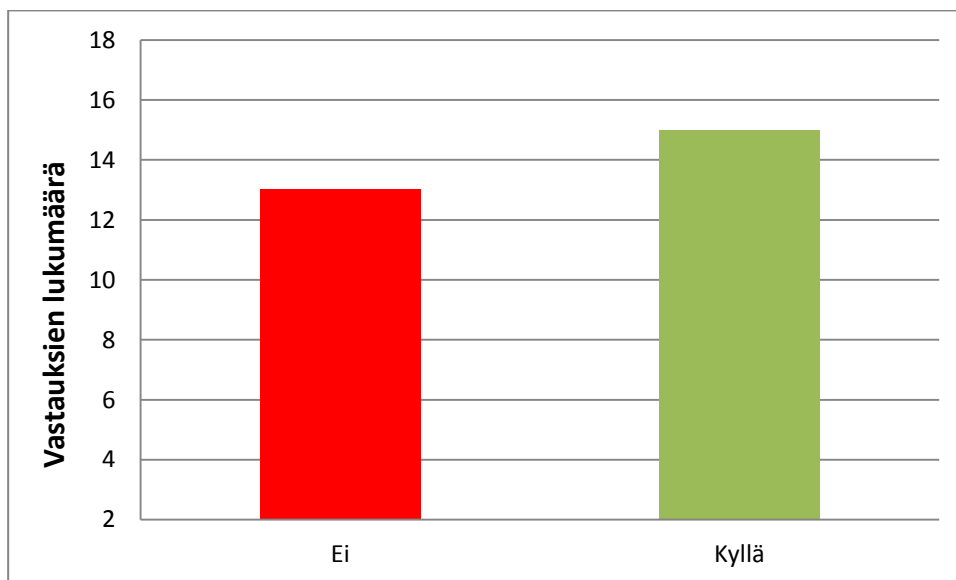
KAAVIO 5. Kuinka hyvin osastonne henkilökunta mielestäsi osaa käyttää poikkeamien raportointisovellusta?



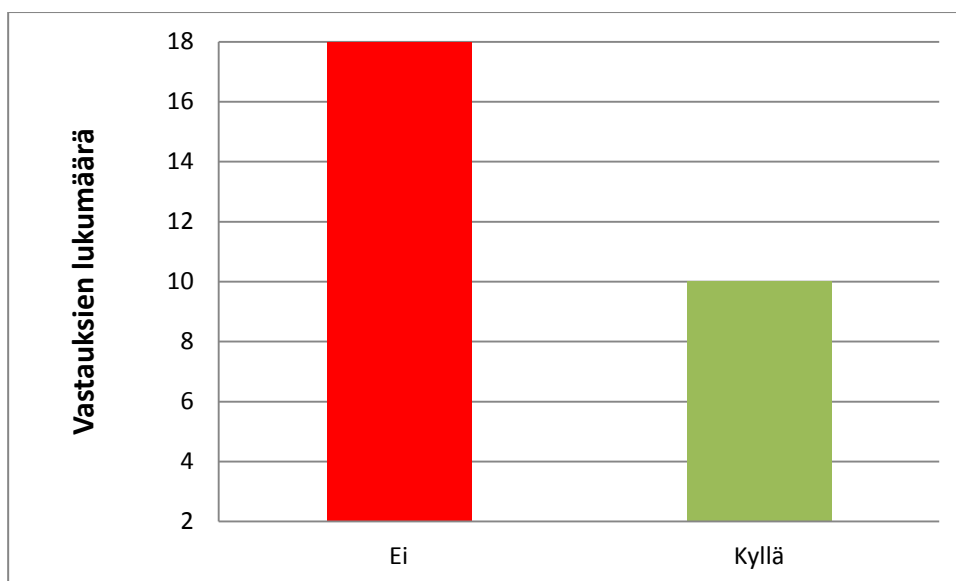
KAAVIO 6. Kuinka hyvin henkilökunta on mielestäsi ymmärtänyt sovelluksen tarkoituksen ja sen mahdollisuudet?

Osa vastaajista toivoi pientä lisäkoulutusta nimenomaan poikkeamien käsittelyyn ja sulkemiseen. Itse poikkeamien kirjaaminen koetaan helpommaksi, mutta siitä eteenpäin ohjelman käyttö tuntuu hankalammalta. Pieni muistinvirkitys kaikille ohjelman käyttäjille sen tarkoituksesta ja käytöstä voisi myös olla hyvä asia ja herättäisi ihmiset takaisin mukaan. Tässä koulutustilaisuudessa voisi pyrkiä avaamaan niitä teknisiä asioita, joiden takia ohjelman käyttö on koettu hankalaksi ja antaa mahdollisuus kysymysten esittämiseen.

Kysymyksiin, joilla kartoitettiin uusien työntekijöiden perehdyttämistä sovelluksen käyttöön, vastattiin myös epätasaisesti. Noin puolet vastaajista vastasi, että uusia työntekijöitä on perehdytetty palvelun käyttöön ja noin puolet että uusia ei ole perehdytetty siihen. Vastauksien jakauma näkyy kaaviossa 7. Kyselyyn vastanneista esimiehistä suurin osa vastasi, ettei ole itse osallistunut perehdytykseen. Vastauksien jakauma tähän kysymykseen löytyy kaaviosta 8. Jotta kaikki työntekijät saataisiin mukaan palvelun käyttöön olisi hyvä sopia uusien työntekijöiden perehdyttämiseen yhteinen käytäntö, jolla varmistettaisiin sen toteutuminen.



KAAVIO 7. Onko osastonne uusia työntekijöitä perehdytetty sovelluksen käyttöön?



KAAVIO 8. Oletko itse osallistunut uusien työntekijöiden perehdyttämiseen?

### Henkilökunnan aktivointi poikkeamien raportointisovelluksen käyttöön

Kysyessä kuinka henkilökuntaa voisi aktivoida sovelluksen käyttöön useat vastaajat ottivat esille aiemmin mainitut paremmat säännöt ja ohjeet, mitä osastokohtaisesti olisi tarkoitus rekisteröidä järjestelmään. Vastaajien mukaan myös ohjelman käytön helpottaminen esim. automaattikirjautumisen ja ylimääräisten tarkentimien poisto sekä niiden laajemmat muokausmahdollisuudet nostaisivat henkilökunnan

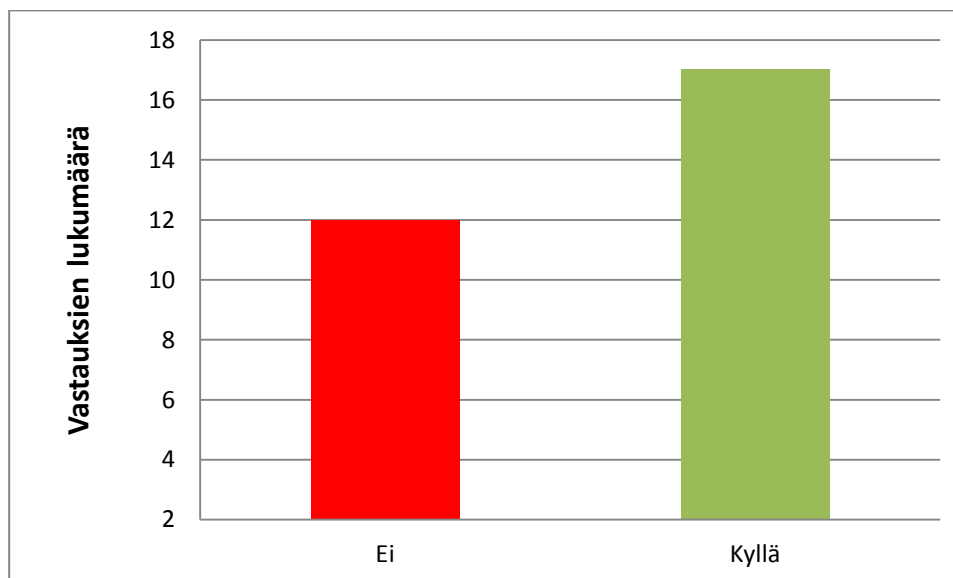
motivaatiota palvelun käyttöön. Myös käyttäjäystävällisyyden parantaminen poikkeamien käsittelyä ja sulkemista helpottamalla nostaisi halua käsitellä ilmoitukset nopeammin ja paremmin kyseistä palvelua käyttämällä.

Vastaajat toivoivat myös, että palvelusta ulosotettuja raportteja sekä sen käytöstä saatuja hyötyjä nostettaisiin kaikkien nähtäväksi esimerkiksi Dnettiin. Vastaajien mukaan henkilökunnalle olisi myös hyvä avata entistä enemmän sitä, mitä hyötyjä tällä voidaan saavuttaa ja palkita niitä, jotka ohjelmaa aktiivisimmin käyttävät. Esille otettiin myös ohjelmasta tiedottaminen ja lisäkoulutus, joilla yhä useamman uskottiin saatavan mukaan järjestelmän käyttöön.

### **Ilmoitusten jatkokäsittely**

Sovelluksen kautta esilletuotujen asioiden jatkokäsittelystä kysyttäessä useat ottivat esille poikkeamien syiden kartoituksen, tilastollisen tiedon talteenottamisen ja niiden eteenpäin välittämisenä käsittelyn aiheuttajatahon kuten alihankkijan kanssa. Tarvittaessa asia on hoidettu loppuun muuta kautta esimerkiksi IT-asioihin liittyen. Vastaajat viittasivat tässä yhteydessä myös siihen, että palvelu on usein toiminut pelkkänä kirjaamisalustana ja asiat on ratkaistu palvelun ulkopuolella.

Kun vastaajilta kysyttiin tarkemmin onko palveluun kirjattuja asioita otettu esille osastopalavereissa jakautui vastaukset taas kahteen ryhmään. Hieman suurempi osa vastasi että on otettu esille, mutta yllättävän monen osaston kohdalla näin ei kuitenkaan ole tehty. Vastauksien jakauma näkyy kaaviosta 9. Tässä asiassa voisi auttaa myös yhteinen ohjeistus siihen, että viikko- tai kuukausipalavereissa voisi systemaattisesti ottaa esille sovelluksen käytön ja osastoa koskettaneet poikkeamat. Tämä olisi jälleen hyvä tapa aktivoida ihmisiä palvelun käyttöön ja tuoda palvelun käyttöä lähemmäksi osaston jokapäiväistä toimintaa ja säännöllistä raportointia.



KAAVIO 9. Onko sovellukseen kirjattuja asioita otettu esille osastopalavereissa?

Ilmoitusten jatkokäsittelyä koskevaan kysymykseen vastattiin myös, että muiden osastojen kirjaamia omaa osastoa koskevia poikkeamia on kirjaamisen jälkeen pyritty korjaamaan ja välttämään vastaavaa tulevaisuudessa. Vastaajat välittivät tämän kysymyksen kohdalla myös tiedon siitä, että kaikille ei ole selvillä, kuinka asiat ovat edenneet palveluun kirjaamisen jälkeen. Tarvetta voisi olla tämänkin osalta jonkinlaiselle kaikille avoimelle koontiraportille. Tämä voisi auttaa näkemään palvelun käytöstä saatavia hyötyjä.

### Vapaat kommentit aiheeseen liittyen

Kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus esittää vapaita kommentteja aiheeseen liittyen. Useat vastaajat kommentoivat palvelun oleva hyödyllinen työkalu, jolle on tarvetta, mutta sen tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvittaisiin pientä kehitystyötä. Edellä mainittujen kehitysehdotuksien kautta uskovat vastaajat, että ohjelmasta voidaan saada paljon hyötyä myös sellaisissa asioissa, joita ei ole vielä edes huomattu. Näissä kommentteissa muistutetaan siitä, että olisi tärkeää tuoda palvelun hyötyjä ja siitä johtanutta kehitystä paremmin esille, jotta henkilökunta sitoutuisi paremmin palvelun käyttöön.

Asioiden käsittelytapaan toivottiin myös rakentavampaa henkeä, jotta ilmoituksista ei tulisi niin negatiivisia. Samoin kirjauksien käsittelyaikoihin toivottaisiin

nopeutumista, jotta ohjelmaa tuntuisi järkevämmältä käyttää. Myös ulkoisten poikkeamien käsittelytapaa toivotaan mietittäväksi uudelleen. Asiat joita ei poikkeamien raportointisovelluksen kautta saada eteenpäin oikealla taholle voisi käsitellä jotenkin tehokkaammin. Vastaajat toivovat myös, että ilmoitusten käsittelystä tulleita tuloksia esimerkiksi alihankkijoiden kohdalla selvitettäisiin ja niistä välitettäisiin tieto myös palvelun muille käyttäjille. Tähän osioon kirjattiin myös kehitysehdotus siitä, että myynti- ja markkinointiosastot voisi tulevaisuudessa eritellä palvelussa, sillä nyt markkinointiosastolle välittyy puhtaasti myynnille kuuluneita ilmoituksia. Tällaisen kehitysehdotuksen voisi tulevaisuudessa välittää sovelluksen kautta oikealla taholla ja lähteä näin kehittämään palvelua siihen suuntaan, jota käyttäjät toivovat.

DSV air & Sea organisaatiossa välitettiin myös viesti, että heillä on meneillään kehityshanke sovelluksen käyttöön liittyen ja sen yhteydessä työntekijöitä aiotaan ohjeistaa uudestaan palvelun käyttöön ja kannustamaan siihen. Myös vapaiden kommenttien muodossa välittyi viesti, että yhteisiä pelisääntöjä tarvittaisiin, jotta ohjelmaa päästäisiin käyttämään aktiivisemmin ja tehokkaammin.

### **6.3 Vastauksien analysointi**

Vastauksia analysoidessa vertailin operatiivisten esimiesten, yrityksen johdon ja sovelluksen kehitystyöryhmän vastauksia toisiinsa. Operatiivisella johdolla ja yrityksen ylemmällä johdolla on samanlainen käsitys siitä, kuinka usein poikkeamat käsitellään poikkeamien raportointisovelluksen avulla. Poikkeamat käsitellään molempien tahojen mielestä useammin sähköpostilla, puhelimella ja kasvotusten palavereissa. Molemmat tahot ovat pääosin sitä mieltä, että sovellus ei tällä hetkellä sovellu tarpeeksi hyvin poikkeamien käsittelyyn. Operatiivisen osaston puolella on kuitenkin muutamia vastaajia, joiden mielestä sovellus toimii tällä hetkellä todella hyvin osaston tarpeisiin nähden.

Sekä operatiivinen johto, että muu johto perustelee käyttämättömyyttä sillä, että ilmoitusten käsittelyä sovelluksen avulla pidetään enemmän aikaa vievänä tapana.



Esimiehet kokevat myös, että ilmoitusten käsittely on heille sovelluksen avulla hankalaa ja se koetaan vaikeaksi. Yrityksen johto pitää hyvänä, että on keskitetty kanava poikkeamille joka tuo esiin järjestelmälliset virheet joihin pitäisi puuttua. Operatiivinen johto pitää myös hyvänä, että poikkeamat on keskitetysti ylhäällä yhdessä paikassa, mutta monet eivät vielä ole nähneet sovelluksen käytön hyötyjä, sillä sovellusta on käytetty niin vähän.

Kehitystarpeita kartoitettaessa yritysten johto otti esille sen, että tapauksen käsittelyä pitäisi helpottaa esimiesportaalle. He toivoivat myös laajempaa yhteenveto- ja seurantaraporttia sovelluksen kautta käsitellyille ilmoitukselle. Operatiivinen johto otti tarkemmin esille pieniä teknisiä kehitystoiveita. Kuitenkin operatiivisen johdon painavin toive sovelluksen kehittämiseksi oli yhteiset pelisäännöt ja ohjeet, kuinka sovellusta jatkossa on tarkoitus käyttää. Tarvetta olisi heidän mukaansa yhtenäiselle linjaukselle, kuinka nämä tultaisiin jatkossa kirjaamaan ja kuinka käsittely ja raportointi tämän jälkeen toteutetaan.

Sovelluksen käyttöön ei yrityksen johdon mukaan ole tarvetta lisäkoulutukselle. He toivovat, että sovelluksen käyttöä tutkittaisiin ja mietittäisiin sen kehittämistä eteenpäin. Operatiivinen johto on samoilla linjoilla, mutta toivoo myös tässä yhteydessä tarkempia päätöksiä ja yhteisiä pelisääntöjä siitä, kuinka toimitaan jatkossa. Muutamit operatiivisessa johdossa toivovat myös pientä kertausta poikkeamien käsittelyyn, joten pieni muistinvirkistys voisi olla paikallaan sitä haluaville.

Henkilökunnan aktivointia kartoitettaessa yrityksen johto otti esille, että aktiivisia sovelluksen käyttäjiä pitäisi jotenkin palkita sekä sovelluksen käyttöä tarkastella viikko- ja kuukausipalaverissa. Tähän pitäisi nyt keksiä uusi menettelytapa, sillä palkitsemismotivointi kuukausittaisen ”lottoarvonnan” avulla lopetettiin. Yrityksen operatiivinen johto uskoo, että henkilökunnan aktiivisuus sovelluksen käyttöön nousisi, kun saataisiin selkeät pelisäännöt ja ohjeet, kuinka sovellusta käytetään. Myös ohjelman hyötyjä ja tuloksia toivotaan otettavan esiin paremmin, jotta motivaatio ilmoitusten tekemiseen kasvaisi. Sovelluksen kautta esilletuotujen asioiden jatkokäsittelystä kysyttäessä yrityksen ylempi johto ei todennäköisesti ollut

tietoinen siitä, kuinka asiat ovat viety käytännössä eteenpäin, sillä useat ohittivat tämän kysymyksen laittamalla vastauskenttään viivan. Yksi kuitenkin kertoi, että ne tapaukset, jossa hän on ollut mukana on arvioitu ja tarvittaessa asia on viety eteenpäin ja se on lopulta johtanut prosessin muuttamiseen. Operatiiviselta osastolta osassa tapauksissa ilmoituksista on informoitu virheiden aiheuttajia, välitetty kysymyksiä virheiden aiheuttajille ja pyritty keskittymään poikkeamien syihin. Tämä on hyvä alku, mutta muutamat vastaajat kuitenkin myönsivät, että ilmoituksista esille tuotuja asioita ei ole käytännössä viety eteenpäin laisinkaan. On todella tärkeää, että jatkossa ilmoituksiin vastattaisiin ja kirjatut asiat vietäisiin eteenpäin. Muuten sovelluksen käyttö loppuu, kun kirjaajat kokevat, että se ei johda mihinkään.

Poikkeamien raportointisovelluksen kehitystyöryhmä koostuu operatiivisen osaston esimiehistä. Hekin vastasivat pääsääntöisesti, että eivät ole tällä hetkellä tyytyväisiä sovellukseen. Poikkeamailmoituksia ei heidänkään osastoilla aina kirjata sen kautta ja koetaan, että tiedonkulku sovelluksen kautta on liian hidasta. Jäsenet ottavat esille, että vastaamattomat ilmoitukset ja puutteellinen käsittely aiheuttaa ilmoitusten tekijöiden kohdalla turhautumista. Myös kehitystyöryhmä kokee selkeämmät pelisäännöt tarpeelliseksi, jotta kaikki tietävät mitä on tarkoitus kirjata ja kuinka se tehdään. Kehitystyöryhmän mielestä sovellus ei tällä hetkellä tue operatiivista ilmoituksen käsittelyä vaan toimii erillisenä kirjaamisalustana. Sähköpostikopioiden käytettävyyttä ei ilmeisesti ole vielä havaittu myöskään kehitystyöryhmän toimesta. Myöskään kehitystyöryhmä ei koe lisäkoulutusta tarpeelliseksi vaan usko, että tarvitaan enemmän päätöksiä ja ohjeita siitä, kuinka sovellusta aiotaan tulevaisuudessa käyttää. Kehitystyöryhmä toivoo, että käytölle saataisiin yhteiset pelisäännöt ja täten parannusta sovelluksen käytettävyyteen olisi luvassa.

Vastuu sovelluksen kehittämisestä ja sen käytöstä on operatiivisella osastolla ja siksi olisi korkea aika ryhtyä toimimaan asian eteen eikä toivoa, että parannusta on luvassa. Parannusta ei tule mikäli prosessinomistajat ja kehitystyöryhmä ei kokoonnu ja lähde yhdessä keräämään ja toteuttamaan kehitysehdotuksia sekä erityisesti sovi paljon puhutuista yhteisistä pelisäännöistä sovelluksen käyttöön liittyen.

## 7 KEHITYSEHDOTUKSET

Poikkeamien raportointisovelluksen sujuvamman käytön ja henkilökunnan aktiivisuuden nostamiseksi kyseiseen palvelun käyttötapa täytyy käydä läpi ja ohjeistaa henkilökunta sovelluksen käyttöön uudestaan. Vastuu sovelluksen käytöstä ja kehittämisestä on ollut alkukeväästä 2012 asti operatiivisilla osastoilla. Sovellusta ei ole kuitenkaan lähdetty kehittämään. Sovelluksen kehitystä varten on myös perustettu kehitystyöryhmä. Tämän työryhmän ja prosessinomistajien täytyy pitää yhteinen palaveri, jossa käsiteltäisiin sovelluksen käytön tulevaisuutta.

Tärkeä edellytys käytön onnistumiselle on koko henkilökunnan motivointi ja selkeä ja yhdenmukainen ohjeistaminen sovelluksen käyttöön. Tämä vaatii ilmoituksia käsittelevien esimiesten tuen ja kannustuksen, sillä hyvä ja aktiivinen ilmoitusten kirjaaminen ei riitä vaan vastuuhenkilöiden täytyy myös vastata ilmoituksiin ja ryhtyä toimenpiteisiin. Ilmoituksiin vastaamisille täytyy myös asettaa ohjeaika ja takaraja, jotta ilmoitukset eivät jää roikkumaan. Nykyisin sovellus lähettää muistutuksen käsittelystä vastaavalle esimiehelle 14 vuorokauden välein. Tämä ei kuitenkaan ole tehonnut, sillä sovelluksessa on yhä paljon käsittelemättömiä ilmoituksia. Yhteisiin pelisääntöjen teon yhteydessä täytyy myös ottaa kantaa siihen missä ajassa ilmoituksiin täytyy vastata.

Kehitysprojektin onnistumisen kannalta on todella tärkeää, että yrityksessä korkeammassa asemassa olevat henkilöt tukevat projektia. Henkilöiden, joilla on valtaa toteuttaa tarvittavat toimenpiteet ja päättää resurssien käytöstä, on oltava mukana ajamassa kehitysprojektia eteenpäin. Johdon tulee toiminnallaan ja käytöksellään osoittaa henkilökunnalle, että projekti on tärkeä ja siihen halutaan panostaa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 60-51.)

Poikkeamien raportointisovelluksen käyttöön kannustaminen on ollut esimiehiltä heikkoa ja vastaamattomat ilmoitukset syövät sovelluksen käyttäjien motivaatiota entisestään. Esimiesten tuki ja kannustus on edellytys sille, että sovelluksesta saadaan käyttökelpoinen työkalu koko organisaatiolle. Esimiesten pitää myös

kannustaa omaa osastoaan tekemään ilmoituksia. Mikäli poikkeamatieto silti tulisi esimerkiksi perinteisesti sähköpostilla, kuuluisi esimiehen ohjeistaa ilmoittajaa kirjaamaan poikkeamailmoitus sovelluksen kautta.

Motivoinnissa on kysymys siitä, että ihmiset täytyy saada innostumaan projektista ja saada heidät toimimaan sen mukaan, mitä projekti edellyttää. Yksi parhaista keinoista nostaa ja ylläpitää motivaatioita on henkilöstön osallistaminen projektiin. Ottamalla mukaan kaikki työntekijät saadaan myös muutoksen vastustajat aktivoitua mukaan projektiin. Toinen hyvä tapa nostaa motivaatiota on asettaa tavoitteita. Ihmiset haluavat toimia tavalla, jolla päästään haluttuihin lopputuloksiin. Tavoitteita asetettaessa täytyy ottaa huomioon se, kuinka todennäköisesti tavoitteisiin päästään. Tavoitteita ei lähdetä toteuttamaan yhtä tehokkaasti, mikäli henkilökunta kokee, etteivät ne todennäköisesti johda haluttuun lopputulokseen. Onnistuneen motivoinnin kannalta on siis tärkeää, että tavoitteet ovat realistisia ja henkilökunta uskoo, että ne voidaan saavuttaa toimimalla sovitulla tavalla. Motivaatiota voidaan nostaa myös palkitsemalla. Henkilökohtainen palkitseminen hyvistä suorituksista nostaa motivaatiota toimia hyvin myös tulevaisuudessa. Motivaation ylläpitämisen kannalta on tärkeää tiedottaa saavutetuista tuloksista mahdollisimman nopeasti. Näin henkilökunta näkee, että asetettuja tavoitteita saavutetaan ja projektiin halutaan panostaa entistä enemmän. Motivaatio on hyvin yksilöllistä; siksi samat motivointimenetelmät eivät toimi kaikille. Siksi motivointia kannattaa ajatella useammasta näkökulmasta ja pyrkiä nostamaan sitä monella eri tavalla samassa projektissa. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 156-169.)

Lähtökohtana sovelluksen käytölle pitää olla, että organisaatio kyseisen palvelun avulla systemaattisesti suorittaa toimenpiteitä, joilla poistetaan poikkeamien syyt niiden toistumisen ehkäisemiseksi. Korjaavien toimenpiteiden tulee olla asianmukaisia poikkeaman aiheuttamiin vaikutuksiin nähden. Yksittäiseen asiaan ei pidä reagoida massiivisesti, vaan puuttua toistuviin poikkeamiin tarkemmin ja pyrkiä poistamaan ne lopullisesti. Pienempiä yksittäisiä poikkeamia, esimerkiksi lähetyksiin liittyviä virheellisiä tietoja voisi kerätä ensin itselleen ylös ja tehdä ilmoituksen esimerkiksi kahden viikon välein. Näin yksittäisen virheellisestä tiedosta kertovaan ilmoitukseen tarvittava käsittelyaika vähenee.

Tavoitteena sovelluksen käytölle pitää olla, että poikkeaman ilmaantuessa tai uuden idean löytyessä heräisi ajatus, että poikkeamien raportointisovelluksen avulla saan apua asian ratkaisemiseen. Sovelluksen käytön täytyy tukea vastaavien poikkeamien ehkäisemistä jatkossa siten, että ilmoituksiin vastataan nopeasti ja asia viedään eteenpäin oikealla tavalla. Täytyy päästä eroon ajatuksesta, että tämä yksittäinen poikkeama ratkaistaan nyt nopeasti pois alta keinolla millä hyvänsä ja kyseiseen sovellukseen kirjaaminen on ylimääräinen työtehtävä, joka palvelee tilastollista käsittelytapaa.

Aika-ajoin kirjattuja ilmoituksia pitäisi osastokohtaisesti käydä läpi ja tarkastella korreloivatko ne todellisiin riskeihin ja puututaanko eri tyyppisiin ilmoituksiin tarkoituksen mukaisella tavalla. Sovelluksen käyttö on syytä ottaa yhdeksi aiheeksi osastojen pitämiin viikko- tai kuukausipalaveriinkin. Palaverissa pitäisi ottaa esille millaisia ilmoituksia on tullut, mitkä olivat syyt ja kuinka asia on edennyt, esimerkiksi mihin lopputulokseen päädyttiin alihankkijaa koskevien toistuvien poikkeamien kanssa. Mikäli ilmoituksia ei ole sovelluksen kautta tullut pitää varmistaa kuinka ne on käsitelty ja ohjeistaa jatkossa kirjaamaan ne kyseiseen sovellukseen. Näin kaikki osaston työntekijät näkevät kuinka asiankäsittely eteni ja mitä siitä lopulta seurasi. Näin työntekijät pääsevät kehitystyöhön paremmin mukaan ja tietävät mihin ilmoitukset johtavat. Näillä tekijöillä motivaatio jatkuvaan kehitykseen ja ilmoitusten kirjaamiseen paranisi entisestään. Kehityshankkeista ja asioista, jotka palvelun kautta ovat edenneet, voisi myös laatia määräajoin raportin, joka laitettaisiin kaikille katsottavaksi esimerkiksi Dnettiin. Dnet on DSV:llä käytössä olevan intranet, jota käytetään mm. yrityksen sisäiseen tiedottamiseen.

Tällä hetkellä poikkeamia käsitellään paljon sähköpostitse, sillä kommunikointi sovelluksen kautta koetaan hankalaksi eikä ulkoisia poikkeamia koskevia ilmoituksia osata välittää palvelun kautta eteenpäin. Ilmoituksia käsitteleville esimiehille eli prosessinomistajille pitäisi järjestää koulutustilaisuus, jossa esitellään, kuinka sovellukseen kirjatuista ilmoituksista voi lähettää sähköpostikopion. Näin palvelua päästään käyttämään tehokkaammin esimerkiksi reklamaation välittämiseen alihankkijalle. Samassa yhteydessä ilmoitusten käsittelyä olisi muutenkin hyvä

kerrata. Käytön ongelmat ja sovelluksesta saatu negatiivinen palaute liittyy useimmiten juuri ilmoitusten käsittelyyn ja vastaamiseen. Siksi lisäkoulutus pitäisi suunnata juuri ilmoituksia käsitteleville. Tässä yhteydessä he voisivat myös esittää sovellukseen käyttöön liittyviä kysymyksiä, sillä kyselyn tulosten perusteella sovelluksen käyttöön liittyy yhä epävarmuutta. Samalla kerättäisiin osallistujilta kehitystarpeita ylös, joita kehitystyöryhmä voisi tämän jälkeen lähteä toteuttamaan.

Mikäli sovelluksessa tällä hetkellä olevat syykoodit eivät vastaa tarpeita, tai ilmoitusta ei saa kohdistettua sovelluksen kautta oikealle taholle, täytyy ryhtyä toimenpiteisiin. Myös näille kehitysehdotuksille täytyy sopia yhtenäinen käytäntö. Hyvä vaihtoehto olisi, että ne kerättäisiin jatkossa kirjaamalla sovellukseen, josta ne ohjautuisivat sille taholle joka voi kehitysidean toteuttaa. Näin kaikki työntekijät pääsevät kehittämään sovellusta sellaiseksi työkaluksi, jota heidän on hyvä käyttää jokapäiväisessä työssään. Sovellukseen kohdistuvista kehitysehdotuksista vastaaville ja ne toteuttaville henkilöille pitäisi tarjota teknistä lisäkoulutusta, jotta pienet muutokset esimerkiksi ilmoitusten syykoodeihin on helposti toteutettavissa. Isommille kehitystarpeille on hyvä sopia menettelytapa siitä, kuinka ne arvioidaan ja tarvittaessa viedään eteenpäin ja toteutetaan sovelluksen tuottajan kanssa. Myös ilmoituksia käsittelevien esimiesten täytyy aktivoitua ja kirjata kehitystarpeensa ylös, jotta sovelluksesta saadaan muokattua myös heille itselleen sopivaksi. Mikäli sovelluksella ilmoitusten käsittely ei tällä hetkellä toimi, täytyy asiaan puuttua ja kehitysehdotuksilla rakentaa se paremmaksi. Mikäli sovelluksen alhainen käyttöaste todella johtuu teknisistä asioista, on viimeistään nyt operatiivisen osaston aika ryhtyä aktiivisesti kehittämään sovellusta, sillä vastuu kuuluu heille. Ottamalla henkilökunta mukaan sovelluksen kehitystyöhön voidaan myös nostaa motivaatiota. Sovelluksen kehittämisestä vastaavaan työryhmään olisi hyvä valita useampia henkilöitä eri osastoilta. Työryhmään pitäisi ottaa mukaan sekä ilmoitusten kirjaajia, että niiden käsittelijöitä. Mukaan olisi hyvä valita sekä sovellusta aktiivisesti käyttäneitä, että niitä jotka sitä eivät vielä ole paljoa käyttäneet.

Kehitystyöryhmän ja prosessinomistajien tulee yhdessä sopia tarkemmin sovelluksen käytöstä. Nämä yhteiset pelisäännöt täytyy välittää ohjeina koko henkilökunnalle. Prosessinomistajat voivat näiden pelisääntöjen mukaan ohjeistaa oman osastonsa

sovelluksen käyttöön. DSV Air & Sea organisaatiossa on jo meneillään kehityshanke palvelun käyttöön liittyen. Sen yhteydessä on tarkoitus myös ohjeistaa henkilökunta uudestaan palvelun käyttöön. Tällainen ohjeistus tarvitaan kuitenkin koko sovellusta käyttävälle organisaatiolle, koska näillä yhteisillä säännöillä poistuu tilanne, että työntekijät ovat epävarmoja mitä palveluun kirjataan ja mitä kohtia ilmoituksissa täytetään. Työntekijöitä pitäisi myös motivoida sovelluksen käyttöön asettamalla konkreettisia tavoitteita sen käytölle ja sille, mitä ilmoituksilla voidaan saavuttaa. Toistuvien poikkeamien ratkaisemisesta ja konkreettisista parannuksista prosesseissa olisi hyvä tiedottaa ja palkita esimerkiksi elokuvalipuilla niitä, joiden ilmoitusten ansiosta tässä onnistuttiin. Palkitseminen pitää kuitenkin suunnitella siten, että palkinnon saajalle ei muodostu veroseuraamusta palkinnon saamisesta. Henkilökunnalle pitää myös tehdä selväksi, että sovellusta käyttämällä voidaan päästä eroon toistuvista poikkeamista. Toistuvat poikkeamat harmittavat varmasti niitä, jotka joutuvat esimerkiksi korjaamaan lähetyksen lähettäjän virheellisiä tietoja uudestaan ja uudestaan.

Poikkeamien kohdalla ilmoitustyyppiä voisi myös muokata sen mukaan, kuinka kiireellisiä toimia ne vaativat. Voisi olla oma tärkeä ja kiireellinen ilmoitustyyppi ongelmaan, joka vaatii välittömiä toimia. Tämä tieto välittyisi heti ilmoituksen tehdessä asianomaisille ja tämän perusteella reagointiaikaa saisi lyhennettyä silloin, kun on erityisen tärkeää toimia nopeasti. Sen sijaan ilmoitusluontoiselle poikkeamalle, jossa kyseessä on pieni poikkeama, joka ei vaadi välittömiä toimia olisi oma ilmoitustyyppinsä. Tällaisen poikkeaman käsittelyä voitaisiin ehkä myös helpottaa entisestään jos se kirjaantuisi alusta asti enemmän tilastollisena merkintänä, johon puututaan tarkemmin vasta, kun se nähdään toistuvana tai se muuttuu muuten merkittävämmäksi ja toimenpiteitä vaativaksi. Tämä kaikki muistaen kuitenkin se, että ilmoitusten ei pidä olla liian köykäisiä, vaan tarpeen vaatiessa niihin pitäisi todella pureutua syvemmälle.

Uusille työntekijöille, jotka eivät ole palvelua ennen käyttäneet täytyy tehdä kirjallinen tai sähköinen esittely ja ohjeistus siitä, kuinka palvelua käytetään ja mihin käytöllä pyritään. Tämä materiaali olisi osa perehdytysmateriaalia uuden työntekijän aloittaessa. Samaa materiaalia voivat hyödyntää myös kaikki muut ohjelman

käyttäjät jotka kaipaavat muistinvirkistystä. Vaikka ohjelman tekniseen käyttöön onkin ohjeita saatavilla, itse palvelussa voisi tässä esitteessä ottaa esille sen, miksi DSV haluaa kyseistä palvelua käyttää ja kuinka se yrityksen tapauksessa toteutetaan. Samalla tämä toimii promootiomielessä ja on yksi tapa lisätä muistutusta ja kertoa palvelusta kaikille koko organisaatiossa.

Yhteenvetona suosittelen poikkeamien raportointisovelluksen kehittämisen ja käytön aktiivisuuden nostamiseksi seuraavia toimenpiteitä:

- Kehitystyöryhmän ja prosessinomistajien on syytä pitää yhteinen palaveri, jossa sovitaan sovelluksen käytöstä jatkossa ja kuinka kehitysehdotuksia lähdetään toteuttamaan.
- Nämä sovelluksen käytöstä tehdyt yhteiset pelisäännöt ja ohjeistus täytyy tiedottaa koko henkilökunnalle.
- Sovelluksen kehittämistä varten kaikille tieto, että myös sovellukseen liittyvät kehitysideat täytyy kirjata sovellukseen ja tiedottaa kuinka kehitysideat viedään eteenpäin.
- Sovelluksen käytölle sekä sen kehittämiseksi asetetaan tavoitteet, joista tiedoitetaan kaikille ja seurataan toteutumista.
- Muistutetaan koko henkilökuntaa siitä, että sovellus toimii tällä hetkellä keskitettynä kanavana poikkeamiin jota myös laatujärjestelmä velvoittaa.
- Muistutetaan koko henkilökuntaa siitä, miksi sovellus alun perin otettiin käyttöön.
- Prosessinomistajille lisäkoulutusta ilmoituksien käsittelyyn sekä ilmoituksien välittämiseen sähköpostilla ulkoisien poikkeamien kohdalla.
- Sovelluksen teknisistä kehitysideoista vastaaville pitää tarjota tekninen lisäkoulutus esimerkiksi syykoodien päivittämiseen.
- Uusille työntekijöille perehdytysmateriaali ohjelman käytöstä ja samalla sovelluksen promoamista koko henkilökunnalle.
- Ilmaantuvista poikkeamista ilmoittaminen pitää kirjata työntekijöille kuuluvaksi työtehtäviksi. Siihen pitää tarjota kaikille mahdollisuudet esimerkiksi varmistamalla terminaalityöntekijöille pääsy tietokoneelle.



- Sovelluksen käyttö ja kirjatut ilmoitukset yhdeksi käsiteltäväksi aiheeksi viikko- ja kuukausipalaveriin.
- Määräajoin hyvästä ilmoituksesta, joka on johtanut kehitykseen olisi hyvä palkita ilmoittajaa esimerkiksi lahjakortilla elokuviin.
- Sovelluksen kautta tehdyistä ilmoituksista, jotka ovat johtaneet positiivisiin tuloksiin tiedotetaan koko henkilökunnalle.
- Esimiesten kannustus ja motivointi sovelluksen käyttöön ja aktiivinen vastaaminen ilmoituksiin täytyy varmistaa esimerkiksi asettamalla takarajat ilmoituksiin vastaamiseen ja kerätä tieto ylös käsittelyssä pitkään olleista ilmoituksista. Näihin täytyy puuttua, jotta sovellusta voidaan käyttää tehokkaasti.
- Ohjeistetaan koko henkilökunta kirjaamaan ilmoituksia tietynä ajanjaksona mahdollisimman aktiivisesti ja samalla kirjaamaan omia huomioitaan ylös. Löytyneistä kehitystarpeista tieto kehityksestä vastaavalle työryhmälle.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia DSV:n prosessiohjauksen kehittämiskäytössä olevan poikkeamien raportointisovelluksen käyttöä. Opinnäytetyö toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Syvennyin aiheeseen tutustumalla palvelun käyttöön ja kirjattuihin poikkeamiin sekä tutkimuksen aihepiirin liittyen prosessiohjauksen ja laatujohtamisen teoriaan. Näiden tietojen pohjalta toteutin myös kyselytutkimuksen, jonka tavoitteena oli kerätä tietoa opinnäytetyölle asetetuille tutkimuskysymyksille.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat asiat:

- Miten poikkeamat käsitellään tällä hetkellä?
- Miksi ei käytetä poikkeamien raportointisovellusta poikkeamien käsittelyyn?
- Miten tästä eteenpäin?

Kyselyn tuloksien perusteella poikkeamien raportointisovellus ei ole tällä hetkellä yleisin tapa käsitellä poikkeamia. Poikkeamien käsittelyyn käytetäänkin yhä paljon sähköpostia ja puhelinta. Käyttämättömyyttä perusteltiin sillä, että sitä pidetään ajallisesti enemmän aikaa vievänä. Vastajaajat kokivat, että palvelu tukee hyvin poikkeamien tilastollista käsittelytapaa, mutta kiireellisissä tapauksissa palvelu koetaan liian kankeaksi asian käsittelyyn. Myös palvelun käyttötarkoituksesta on vielä henkilökunnan keskuudessa epävarmuutta, jotta useammat aktivoituisivat palvelun käyttöön pitäisi sopia tarkemmin yhteisestä pelisäännöistä. Koko henkilökunnalle pitäisi selvittää kuinka ja miksi palvelua käytetään, sekä motivoida sen käyttöön lisää. Kirjaamisen lisäksi täytyisi kiinnittää erityistä huomiota ilmoitusten käsittelyyn. Ilmoitukseen täytyy vastata kohtuullisessa ajassa. Muuten ilmoitusten tekeminen loppuu, sillä henkilökunta tuntee, että se ei johda mihinkään. Lisäkoulutusta suosittelun prosessinomistajille eli esimiehille, jotka ilmoituksia käsittelevät. Sovelluksen käyttö ja kirjatut ilmoitukset pitäisi käydä määräajoin läpi osastopalavereissa. Näin työntekijät pääsisivät kehitystyöhön paremmin mukaan ja tietäisivät miten asioiden käsittely eteni ja mitä siitä seurasi. Siten motivaatio jatkuvaan kehitykseen ja laatutyöhön paranisi entisestään.

Opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus onnistui alkukankeuksien jälkeen hienosti. Kyselyn vastaamisprosentti oli kiitettävän hyvä eli noin 90 %. Kyselystä saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä palvelun käyttöön liittyvää tietoa saatiin monipuolisesti sekä DSV Roadin, että DSV Air & Sea organisaatioiden puolelta. Vastajien joukossa oli niin sovelluksen aktiivisia käyttäjiä, kuin niitä jotka eivät ole sitä vielä paljoa käyttäneet. Useat vastaajat perustelivat käyttämättömyyttä hyvin paljon teknisillä perusteilla, joista osa ei pitänyt paikkaansa esimerkkinä ulkoiset poikkeamat, joista voi välittää sähköpostilla ilmoituksen. Tämä kertoo siitä, että sovellus on yhä usealle hyvin vieras ja sovelluksesta on jäänyt negatiivinen mielikuva. On hyvä asia, että sovelluksen kehitys on operatiivisen osaston vastuulla, sillä he käyttävät palvelua. Prosessinomistajakin pitäisi nyt herättää kehittämään sovelluksesta sellainen työkalu, joka toimii heidän tarpeisiinsa. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla laadin listan kehitysehdoista. Nämä kehitysehdotukset nostavat esiin monia asioita, joiden avulla sovelluksen käyttöä voitaisiin ohjeistaa uudelleen, tehostaa sekä lisätä henkilökunnan aktiivisuutta sovelluksen käyttöön.

Laatujohdamisen yhteydessä puhuttiin neljästä pylvästä eli kokonaisuuksista, jotka laatujohdamisen yhteydessä pitää ottaa huomioon. Näitä olivat asiakkaan toiveet, järjestelmät, ihmiset ja kehittämisen työkalut. DSV:n poikkeamien raportointisovellus yhdistää kaikki nämä asiat. Yrityksen työntekijät käyttävät sovellusta kehittämis- ja laadunparannustyössä. Sovellus on yhteydessä yrityksen laatujärjestelmään, sillä sen avulla kirjattavat tiedot ovat asioita, joita yrityksen laatujärjestelmä edellyttää seuraamaan ja raportoimaan. Sovellus itsessään on yksi tärkeä kehittämisen työkalu ja sen aktiivisella käytöllä voidaan tulevaisuudessa vastata asiakkaiden toiveisiin entistä paremmin.

Aiheeseen tutustumisen jälkeen niin teorian kuin tutkimuksen kautta voin sanoa, että kyseisellä sovelluksella on todella paljon annettavaa prosessiohjauksen kehittämiseen ja laatutyöhön. On hienoa, että useiden asioiden käsittely voidaan keskittää yhteen paikkaan, joka samalla palvelee hyvin myös poikkeamien raportointia laatujärjestelmän vaatimuksien mukaisesti. Sovelluksen avulla pystytään myös tehokkaasti seuraamaan pidemmällä aikavälillä, millaisia poikkeamia yrityksen toimintaan liittyy. Yhteisillä pienillä kehitystoimilla ja selkeillä pelisäännöillä yhä useammat saisi mukaan palvelun käyttöön ja kyseisestä palvelusta sellaisen työkalun kuin alunperin tarkoitettiin.

Opinnäytetyönteko oli antoisa projekti, sillä opin paljon uutta prosessinohjaukseen ja laatujohdamiseen liittyen. Myös itsenäisesti tutkimuksen tekeminen ja kyselyn toteuttaminen oli mielenkiintoinen ja hyvä kokemus. Opinnäytetyöhön liittyvä kysely onnistui hyvin ja tutkimuksille asetettuihin kysymyksiin löydettiin perusteltuja vastauksia. Tutkimuksen lopputuloksena saatujen kehitysehdotuksien avulla uskon, että sovellusta saataisiin kehitettyä haluttuun suuntaan ja aktivoitua henkilökuntaa sen käyttöön. Toivottavasti ideoita lähdetään toteuttamaan ja ne auttavat kehittämään sovelluksesta entistä paremman työkalun yrityksen käyttöön. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui opinnäytetyötä tehdessä hyvin ja DSV:llä käytössä olevan webropol -alustan kautta kyselyn toteuttaminen onnistui hienosti.

## LÄHTEET

DSV in Finland. 2012. Yritysesittely materiaali vuodelle 2012.

DSV laatustrategia. First issued 1994-10-31.

DSV:n toimintapolitiikka. n.d. DSV:n kotisivuilla julkaistu kuvaus yrityksen laatuasioista. Viitattu 9.12.2012. [www.dsv.com/fi/](http://www.dsv.com/fi/) , meistä, laatu, toimintapolitiikka.

Fryman, M. 2002. Quality and process improvement. Albany, NY USA: Delmar a division of Thomson learning.

Harrington, J. 2006. Process management excellence. Chico, CA USA: Paton Press LLC.

Harvard Business School Press. 2010. Improving Business Processes: Expert Solutions to Everyday Challenges. Boston, MA USA: Harvard Business School Publishing.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ho, S. 1999. Operations and Quality Management. London: International Thomson Business Press.

Hoyle, D. 2007. Quality Management Essentials. Burlington, MA USA: Elsevier Ltd.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen, K & Tinnilä M. 2008. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lanning, H, Roiha, M & Salminen, A. 1999. Hämeenlinna: Kauppakaari Oyj.

Lisäarvopalvelut. n.d. DSV:n kotisivuilla julkaistu palvelukuvaus. Viitattu 22.11.2012 [www.dsv.com/fi/](http://www.dsv.com/fi/) , Palvelut, Logistiset kokonaisratkaisut, Lisäarvopalvelut.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Madison, D. 2005. Process mapping, process improvement and process management. Chico, CA USA: Paton Press LLC.

Pfeifer, T. 2002. Quality Management. München: Carl Hansen Verlag.

Woodside, A. 2010. Case Study Research: Theory, Methods, Practice. Emerald Group Publishing Limited.

What we do. n.d. Wasa Logistics Ltd:n kotisivuilla julkaistu palvelukuvaus. Viitattu 26.11.2012. <http://www.wasa-logistics.com>, what we do.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn

#### Saatekirje

*Kysely liittyy opinnäytetyöhön ” Poikkeamien sähköisen hallinnan ja käsittelyprosessin tehostaminen”.*

*Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä DSV:n prosessiohjauksen kehittämiseen sähköisen poikkeamaraportoinnin avulla. Prosesseja kehittämällä on aina mahdollisuus parantaa ja tehostaa toimintaa. DSV:llä on tätä kehitystyötä tukemassa poikkeamine raportointisovellus..*

*Työn tavoitteena on kartoittaa raportointijärjestelmän käytön nykytilanne, sekä löytää kehitysehdotuksia siitä, kuinka järjestelmän käyttöastetta voidaan nostaa. Olennainen asia on myös selvittää, onko järjestelmän merkitys sisäistetty henkilökunnan keskuudessa. Myös mahdollinen lisäkoulutuksen tarve on tarkoitus kartoittaa. Mahdollisten muiden järjestelmän käytön esteiden löytäminen kuuluu myös työn tavoitteisiin. Prosessiohjauksen kehittämisen kannalta on sitä parempi mitä enemmän ja useammalta työntekijältä niinkutsuttua hiljaista tietoa saadaan kerättyä tähän kehittämiskäyttöön.*

*Tarkoitus on, että kysely toteutetaan DSV:n webropol alustalla 17.12 – 21.12.2012 välisenä aikana. Kyselyyn vastaavat DSV:n osastopäälliköt/prosessinomistajat DSV Roadin ja DSV Air & Sean puolelta. Kyselyn tulokset ovat erittäin tärkeä tiedonlähde tämän opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkoituksena on, että kaikkiin kysymyksiin vastattaisiin ja siten saataisiin mahdollisimman oikea kuvaus tästä kokonaisuudesta.*

*Mikäli teillä on kysyttävää tutkimukseen liittyen, alta löytyvät yhteystietoni:*

*Opinnäytetyön tekijä ja kyselyn toteuttaja: Erik Söderholm (JAMK)*

*Paljon kiitoksia kaikille kyselyyn vastaaville ja mukavaa joulunaikaa!*

## Liite 2. Kyselylomake

### Prosessiohjauksen kehittäminen 2012

Kysely liittyen opinnäytetyöhön "Poikkeamien sähköisen hallinnan ja käsittelyprosessin tehostaminen" Vastausaika 17. - 21.12.2012

**1.** Kuinka usein osastollanne käsitellään poikkeamia poikkeamien raportointisovelluksen avulla?

- Ei koskaan
- Harvoin
- Usein
- Heti poikkeaman tapahduttua

**2.** Kuinka poikkeamat käsitellään osastollanne silloin, kun ei käytetä kyseistä sovellusta?

---

---

---

**3.** Kuinka hyvin sovellus palvelee osastonne tarvetta käsitellä poikkeamia?

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

**4.** Mikäli ohjelmaa ei käytetä osastollanne aktiivisesti, mitkä ovat syitä siihen, että poikkeamia ei käsitellä siihen tarkoitukseen hankitulla sovelluksella?

---

---

---

**5. Mitä hyötyjä tai etuja sovelluksen käyttöönotto on osastonne toimintaan tuonut?**

---

---

---

**6. Kuinka kehittäisit poikkeamien raportointisovellusta?**

---

---

---

**7. Onko sovelluksen käyttöön liittyvä koulutus vastannut koulutustarvetta?**

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

**8. Millaista lisäkoulutusta koet tarvittavan?**

---

---

---

**9. Kuinka hyvin osastonne henkilökunta mielestänne osaa käyttää kyseistä sovellusta?**



- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

**10.** Kuinka hyvin henkilökunta on mielestäsi ymmärtänyt sovelluksen tarkoituksen ja sen mahdollisuudet?

- Erittäin huonosti
- Huonosti
- Hyvin
- Erittäin hyvin

**11.** Onko osastonne uusia työntekijöitä perehdytetty sovelluksen käyttöön?

- Ei
- Kyllä

**12.** Oletko itse osallistunut uusien työntekijöiden perehdyttämiseen?

- Ei
- Kyllä

**13.** Ehdotuksia, kuinka osastonne henkilökuntaa voisi aktivoida sovelluksen käyttöön?

---

---

---

**14.** Onko poikkeamien raportointisovellukseen kirjattuja asioita otettu esille osastopalavereissa?

- Ei
- Kyllä

**15.** Miten sovelluksessa esiintuotuja asioita on viety eteenpäin käytännössä?

---

---

---

**16.** Vapaita kommentteja aiheeseen liittyen:

---

---

---