



## **Ulkomaanpostin käsittelyn tutkiminen ja kehittäminen Vantaan logistiikkakeskuksen tuotannossa**

Santeri Vallenius

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

## Tiivistelmä

**Tekijä(t)**

Santeri Vallenius

**Tutkinto**

Restonomi

**Raportin/Opinnäytetyön nimi**

Ulkomaanpostin käsittelyn tutkiminen ja kehittäminen Vantaan logistiikkakeskuksen tuotannossa

**Sivu- ja liitesivumäärä**

39+3

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua Postin Siipitien ulkomaanterminaalista Vantaan logistiikkakeskukseen siirtyneisiin prosesseihin ja kehittää näitä laadullisen tutkimuksen muodossa. Koska kyseinen tutkimuskohde ei suoranaisesti liittynyt opiskeltavaan alaan, oli tutkimus tarkoitus toteuttaa erityisesti laadullisen johtamisen näkökulmasta.

Prosessit siirrettiin logistiikkakeskukseen osana isompaa muutosta, jossa Siipitien terminaali lakkautettiin ja toiminta haluttiin keskittää yhteen toimipisteeseen. Muutoksen aikana havaittiin lukuisia haasteita ja ongelmia, johon yritettiin keksiä ratkaisuja.

Tutkimus alkaa käsittelemällä lyhyesti sekä vanhaa Siipitien terminaalia, josta prosessit siirtyivät, että myös logistiikkakeskusta kohteena ja näissä molemmissa käytössä olevia laatujärjestelmiä. Postilla on käytössä sekä omat laatustandardit, kuin myös kansainvälisesti käytössä olevat ISO-standardit. Tutkimuksen tarkoituksena oli näiden avulla kehittää ja ylläpitää prosessin laatua vaaditun laatutason mukaisesti. Tarkoituksena oli kehittää prosessia niin esihenkilön kuin myös työntekijän näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla eri asemassa olevia henkilöä, jotka olivat työskennelleet prosessin eri työvaiheissa. Tämän ohella tietoa kerättiin laaditun ongelmahavaintopohjan avulla, johon työntekijät ja esihenkilöt saivat kirjata havaintojaan ja ongelmiaan ja mahdollisia jo olemassa olevia kehitysehdotuksiaan. Näiden menetelmien avulla oli tarkoitus muodostaa johtopäätökset ja kehitysehdotukset prosessin parantamiseksi.

Tutkimustuloksissa nousi esille ongelmia erityisesti viestinnän ja kommunikoinnin, olemassa olevan tietotaidon ja lajittelukoneen teknisten ominaisuuksien osalta. Niiden erityisesti koettiin olevan puutteellisia. Selvästi eniten havaintoja tuli juuri tietotaidon puutteesta, sillä prosessimuutoksen mukana ei tietotaitoa juuri siirtynyt.

Näiden tutkimustulosten pohjalta muodostui kolme kehitysehdotuskokonaisuutta, joiden oli tarkoitus parantaa prosessia kaikkien osapuolten näkökulmat huomioiden. Kehitysehdotukset laadittiin siten, että ne olisivat mahdollisimman helppo toteuttaa ja jalkauttaa prosessin eri työpisteille. Kehitysehdotukset olisi tarkoitus toteuttaa vielä tämän vuoden puolella Vantaan Logistiikkakeskuksen ulkomaanprosessin työpisteillä.

**Asiasanat**

Laatu, kehittäminen, viestintä, palkitseminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Laatu- ja prosessijohtaminen.....	3
2.1	Laatujohtaminen .....	3
2.2	Prosessijohtaminen.....	4
2.3	ISO9001.....	6
2.4	ISO14001.....	7
3	Ulkomaanposti ja logistiikkakeskus kohteina .....	9
3.1	Ulkomaanposti .....	9
3.2	Vantaan logistiikkakeskus ja sen laatujärjestelmät .....	9
3.3	Työvaiheet ja ulkomaanprosessin kuvaus .....	10
3.4	Laatujärjestelmien tilanne logistiikkakeskuksen ulkomaanpostin prosesseissa ...	13
4	Tutkimus .....	14
4.1	Haastattelujen toteutus .....	14
4.2	Ongelmahavaintopohjan toteutus.....	16
4.3	Haastattelujen tulokset.....	18
4.3.1	Taustakysymykset.....	18
4.3.2	Prosessin osa-alueet.....	19
4.3.3	Työvälineet ja tietotaito .....	20
4.3.4	Prosessien siirtyminen .....	21
4.3.5	Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen .....	22
4.4	Ongelmahavaintopohjan tulokset .....	23
5	Johtopäätökset.....	27
5.1	Pohdinta.....	27
5.1.1	Luotettavuus .....	28
5.1.2	Oma oppiminen.....	29
5.1.3	Keskeiset tulokset .....	30
5.2	Keskeiset tutkimusongelmat.....	31
5.3	Kehitysehdotukset.....	31
5.3.1	Jatkotutkimus .....	37
	Lähteet .....	39
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Logistiikkakeskuksen laatuprosessikaavio .....	40
	Liite 2. Ongelmahavaintopohja .....	41

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni tarkoitus on tuottaa Posti Palvelut Oy:n Vantaan logistiikkakeskukselle ratkaisuja uusien, ulkomaanpostista siirtyneiden työtehtävien ja prosessien sujuvaan toimintaan. Logistiikkakeskukseen siirtyi Siipitiellä sijaitsevan ulkomaanpostin toimipisteen lakkauttamisen yhteydessä ja organisaatiouudistuksen myötä 1.7.2021 sekä 1.10.2021 paljon uusia työtehtäviä. Tehtävät jakautuivat kahtia, osa uuteen Rahtitien terminaaliin ja osa logistiikkakeskukseen. Nämä muutokset ovat osa Euroopan unionin sanelemaa tullimuu-  
tosta, jossa kaikki Euroopan unionin ulkopuolelta tulevat lähetykset täytyy tullata lähetyk-  
sen arvosta riippumatta. Aiemmin alle 21 euron arvoiset lähetykset saivat tulla maahan  
vapaasti, ja valtaosan lähetyksistä ollessa kyseisiä lähetyksiä on muutos prosessiin to-  
della merkittävä.

Kyseisessä prosessissa on logistiikkakeskuksessa esiintynyt hankaluuksia ja epäselvyyk-  
siä, joiden kartoittamiseen minulla on tarkoitus keskittyä ja kehittää ratkaisu opinnäyte-  
työssäni. Opinnäytetyöni on laadullinen ja toiminnallinen tutkimus, jossa yritän jo siirtynei-  
den ja osaavien työntekijöiden kanssa sekä uusien, vasta koulutuksen uuteen prosessiin  
saaneiden työntekijöiden kanssa ratkaista vastaan tulleita haasteita.

Tutkimuskysymyksiäni ovat seuraavat: Kuinka ulkomaanpostista sinänsä valmiina siirtyvä  
prosessi saataisiin toimimaan logistiikkakeskuksessa laatustandardiemme mukaisesti,  
kuinka ratkaista varsin vajaan olemassa olevan tietotaidon tuomat haasteet ja kuinka kehit-  
tää prosessia myös esihenkilönäkökulmasta. Tutkimuskysymyksiäni varten käyn tutkiel-  
massani läpi laatujohtamista sekä prosessijohtamista niin teoreettisella kuin käytännön ta-  
solla, sillä nämä ovat merkittävässä roolissa prosessin siirtymisen onnistumisen ja onnis-  
tuneen asiakaskokemuksen kannalta.

Logistiikkakeskukseen on tuotu uudistuksia yli vuoden ajan, mutta rajaan muut kuin  
1.7.2021 ja 1.10.2021 tulleet uudistukset varsinaisen tutkimukseni ulkopuolelle. Tutkimuk-  
seni keskittyy siis käsittelemään vain Euroopan unionin laatimaa tulliuudistusta ja sen ai-  
heuttamaa prosessimuutosta 1.7.2021 alkaen. Uudistukset kestävät useamman vuoden  
ajan, joten tutkimustulostani voisi toivottavasti hyödyntää myös tulevaisuudessa vielä  
edessä olevien uudistusten osalta.

Esihenkilönäkökulmaa käsitellessäni määrittelen käytössä olevat laatujohtamisen sekä  
prosessijohtamisen käsitteet, jotka ovat osa jokapäiväistä johtamista myös siirtyneessä  
prosessissa, ja joiden avulla työntekoa tulisi johtaa. Vantaan logistiikkakeskuksessa on

käytössä ISO 9001 sekä ISO 14001 laatustandardit sekä logistiikkakeskuksen oma laatu-strategia (liite1). Laatu, ympäristö ja turvallisuus ovat kolme tärkeintä jo olemassa olevaa teemaa, joita tutkimuksessani tulen hyödyntämään.

## 2 Laatu- ja prosessijohtaminen

Opinnäytetyöni yhtenä tavoitteena on tuottaa Postin Vantaan logistiikkakeskuksen tiimiesihenkilöille ratkaisuja siihen, kuinka logistiikkakeskukseen siirtyneitä ulkomaanpostin tuotannon muutoksia olisi helppo johtaa ja kehittää tuotannossa olemassa olevien laatustandardien mukaisesti. Muutokset ovat tulleet kahdessa portaassa: Ensimmäiset heinäkuussa ja toiset lokakuussa. Siirtyneet prosessit ovat olleet haasteellisia, sillä niiden mukana varsinaista tietotaitoa ei ole siirtynyt paljoa. Näin ollen tavoitteena olisi levittää tätä tietotaitoa tiimiesihenkilöiden keskuuteen, jotta myös tätä uutta prosessin osaa olisi helpompi ja ylipäänsä mahdollista johtaa.

### 2.1 Laatujohtaminen

Opinnäytetyöni tarkoituksena on saada uutena siirtyvä prosessi toimimaan heti alusta asti myös logistiikkakeskuksen laatustandardien mukaisesti. Jotta näiden laatustandardien tärkeyden itse työnteon ja opinnäytetyön kannalta ymmärtää, on koko laatujohtamista hyvä käsitellä hieman laajemmin ja teoreettisemmalla tasolla.

Poorinma M. Charantimath, 2011, käsittelee laatujohtamista teoksessaan ” Total Quality Management” erittäin laajasti ja hyvin. Poorinma M. Charantimath toteaa laatujohtamisen olevan keino varmistaa, että kaikki tarvittavat toimet prosessin suunnitteluun, kehittämiseen ja omaksumiseen ovat tehokkaita ja tarpeellisia kyseisen järjestelmän suorituskyvyn kannalta (Charantimath, 2011). Charantimath, 2011, käsittelee teoksessaan myös kolmea laatujohtamisen termiä: Laadun parantamista, laadunhallintaa ja laatuvaikuttamista.

Kun mietitään laatua käsitteenä logistiikkakeskuksessa, on laatujohtamisen termit täsmälleen samat kuin Charantimathilla ja ne näkyvät voimakkaasti työnteossa. Onnistuneen asiakaskokemuksen varmistamiseksi on asiakkaalla oltava lupaus ja usko laadun vakaudesta. Prosessin tulee olla yhtä luotettava ja laadukas joka kerta, kun asiakas sitä käyttää. Logistiikkakeskuksessa on myös aina tavoitteena kehittää laatua ja prosessia. Esihenkilön vastuulla on valvoa työntekoa ja viedä havainnot laadun ja prosessin kehittämisestä eteenpäin ja hallita kokonaisuutta. Ulkomaanprosessia mietittäessä on erityisen tärkeää keskittyä laadunhallintaan sekä laatuvaikuttamiseen. Kun toimiva prosessi siirretään, täytyisi sen toimia yhtä hyvin kuin aiemmin, jotta asiakkaalla oleva usko laatuun säilyisi jatkossakin.

Laadun käsite on vuosien saatossa laajentunut valtavasti. Nykyään laatu käsittää lähes koko yritystoiminnan pelkän yksittäisen tuotteen tai palvelun laadun sijaan. Timo Silen, 2006 toteaa teoksessaan ” Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia” sen, että laadun voi nykyään jakaa tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun. Organisaation, kuten Postin tapauksessa, tarkoitetaan tuotteen eli asiakkaan lähettämän lähetyksen laadulla asiakkaalle syntyvää kokonaiskuvaa organisaatiosta ja sen prosessista. Tärkeää on myös se, miten yrityksen laatuun suhtaudutaan kilpailijoiden laatuun verrattuna.

Vielä läheisemmin logistiikkakeskuksen laatujohtamiseen liittyvä käsite on toiminnallinen laatukäsite. Silen, 2006 kuvailee toiminnan laadun mittareiksi sen, miten yrityksen prosesseilla ja toiminnalla on mahdollista saavuttaa niiden tuotteille asetetut laatuvaatimukset. Hyvässä yrityksessä laatua ei pidetä erillisenä käsitteenä, vaan se on kaikessa tekemisessä ja johtamisessa itseisarvoisessa asemassa (Silen 2006, 43). Varsinkin Suomessa laatujohtaminen kärjistyi 1990-luvun vaihteessa melkein pelkästään ISO9000-standardien ympärille, jonka yksi standardi, ISO9001, on käytössä logistiikkakeskuksen laatujohtamisessa.

Laatujohtamisen käsitteen jakaminen tuotteen ja toiminnan laatuun on logistiikkakeskuksen ulkomaanprosessissa loogista. Varsinainen tuote, eli asiakkaan lähettämä lähetys, käsittää kaikki tuotteen laatuun liittyvät vaatimukset kuten sen ehjänä saapuminen vastaanottajalle sovitussa aikataulussa. Varsinainen toiminnan laatu on prosessissa työvälineet ja menetelmät tuotteen laadun varmistamiseksi. Onkin hyvä pohtia, onko käytössä olevat työvälineet ja työvoima riittävät, pystytäänkö prosessi tuottamaan joka päivä samalla, luvutulla tavalla ja onko lähetysten kuljetuksia hoitavat alihankkijat luotettavia. Näitä teemoja on tarkoitus selvittää tutkimukseni avulla.

## **2.2 Prosessijohtaminen**

Laatujohtamisen ohella tärkeää on suorittaa ja arvioida tutkimukseni prosessijohtamisen näkökulmasta. Prosessiajattelun on katsottu liittyvän läheisesti laatujohtamiseen, ja ne kulkevat myös Logistiikkakeskuksessa hyvin pitkälti rinnakkain. Laamanen (2008, 7) kertoo prosessijohtamisen tavoitteista. Prosessijohtamisen tavoitteet ovat lähtökohtaisesti hyvin samankaltaiset kuin johtamisen yleisesti. Prosessijohtamisen tavoitteiksi voidaan katsoa paras mahdollinen taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, mahdollisimman korkea tuottavuus ja työnantajan oman organisaation henkilökunnan motivointi ja aktivointi. Se mikä prosessijohtamisen erottaa varsinaisesta johtamisesta tai laatujohtamisesta, on tavoitteiden saavuttamiseen käytetyt keinot.

Laamasen (2008, 7–8) mukaan prosessijohtamisen tärkeinä keinoina pidetään nopeutta ja joustavuutta. Tärkeintä ei ole henkilökohtaiset tavoitteet, vaan koko organisaation läpi kulkevaa yhteistyötä ja eri tiimien välistä yhteistyötä. Logistiikkakeskuksen ulkomaanprosessin suhteen prosessijohtaminen näkyy ennen kaikkea eri osa-alueiden välisenä yhteistyönä. Kun yksittäiseen työpisteeseen on sen vastaavan esihenkilön helppo toteuttaa laadullista johtamista, täytyy koko ulkomaanprosessia ajatella nimenomaan prosessijohtamisen näkökulmasta, jossa tärkeintä on kaikkien työpisteiden välinen yhteistyö.

Prosessijohtamisen perusajatus on se, että arvo asiakkaalle saadaan luomalla tapahtumien ketju, jota kutsuaan itse prosessiksi. (Laamanen 2008, 10.) Tärkeintä on luoda ja myös tunnistaa se tapahtumien ketju, joka tarvitaan prosessin onnistumiseen. Tälle ketjulle ja sen toteuttamiselle pitää asettaa tavoitteita sekä kehitysideoita, jotta siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty irti. Kun organisaatio saa luotua riittävän paljon arvoa asiakkaalle kustannuksiin nähden, on yrityksen taloudellinen menestyminen mahdollista. Asiakkaan kokema arvo on yksilöllistä ja voi perustua esimerkiksi palvelun laatuun tai asiakkaan henkilökohtaisten tarpeiden huomioimiselle.

Prosessijohtamiseen liittyy luonnollisesti sen omia haasteita. Yksi prosessijohtamisen suurimmista haasteista on toiminnan mallintaminen liian yksityiskohtaisesti. Tärkeintä on ymmärtää tärkeät ja kriittiset tekijät menestymisen kannalta, jolloin liian yksityiskohtainen läpikäynti voi olla liian aikaa vievää ja jopa turhaa. Avainprosesseihin ja osa-alueisiin keskittyminen on tärkeää laadukkaan prosessijohtamisen kannalta. Tärkeää on tuoda esille myös muuttuvan prosessin haasteet. Vakaan prosessin katsotaan yleensä olevan helpompi ja myös vähempikuluinen kuin jatkuvasti muuttuvan prosessin (Laamanen 2008, 12). Kun nyt logistiikkakeskuksen ulkomaanprosessi on edelleen kehitysvaiheessa ja päivittyy koko ajan logistiikkakeskuksessa, on siihen varattava riittävä määrä niin taloudellisia kuin myös henkilöresursseja, jotta siitä saadaan tehtyä vakaa, uudistettu ja toimiva prosessi.

Prosessijohtamiseen liittyy myös tuotekehityksen käsite. Tuotekehityksellä tarkoitetaan toimintaa, jolla markkinoille yritetään jatkuvasti tuoda palvelu tai prosessi, joka vastaisi asiakkaan tarpeita paremmin kuin aiemmin. Kehitys voi liittyä esimerkiksi tekniseen kehitykseen, työntekijöiden kokemuksiin sekä erilaisista tutkimuksista saatuihin tuloksiin (Laamanen 2008, 21). Yrityksellä on tarve arvioida markkinoita ja asiakkaiden mieltymyksiä jatkuvasti, jotta se pysyisi ajan tasalla. Jos asiakkaiden kulutustottumukset ja kulutusvaatimukset muuttuvat yllättäen, hyvällä prosessijohtamisella ja tuotekehityksellä saadaan asi-



akkaille nopeasti tuotettua heidän kaipaamaansa, edellisestä muuttunutta tuotetta tai palvelua nopeasti. Kun mietitään logistiikkakeskuksen ulkomaanprosessia, on sen siirrossa haettu selkeästi kustannustehokkuutta prosessiin keskittämällä suurin osa prosessista yhteen fyysiseen rakennukseen. Kun prosessissa samalla päivitettiin työvälineitä, on siirrossa nähtävissä myös tuotekehityksen piirteitä: asiakkaalle haetaan nykyaikaisempaa palvelua uudempien teknisten apuvälineiden ja järjestelmien avulla. Prosessijohtamisen elementtejä on vahvasti nähtävissä ulkomaanprosessin muutoksissa ja siksi sitä on tärkeä käsitellä tutkimuksessani myös niistä näkökulmista.

### 2.3 ISO9001

Laatujärjestelmän tarkoituksena yleisesti on analysoida kohdeyrityksen tarpeet ja auttaa ja tukea niiden saavuttamisessa. Logistiikkakeskuksessa käytössä oleva ISO9001 standardi on maailman yleisin ja käytetyin laatustandardi. Standardin perusideana on jatkuva prosessin kehittäminen yksikön kokoluokkaa katsomatta (Kiwa: laatujärjestelmien sertifiointi) Jussi Moisio ja Olli Ritola, 2001, toteavat teoksessaan ”ISO9000:2000 ja menestyksen avaimet- Vinkkejä pohdiskelijoille” sen, että laadunhallintajärjestelmä on se tekijä, joka koostaa organisaation laadunhallintaan liittyvät palaset yhteen. Näitä palasia on esimerkiksi tiedon hallinta ja sen käsittely, johtaminen, resurssienhallinta sekä organisaation arvot.

ISO9001 sertifikaatin myötä yritys saa edukseen muun muassa kansanvälisen tunnustuksen laadun puolesta työskentelystä, parannellun mahdollisuuden riskienhallintaan, henkilöstön osallistumisen ja vastuunjaon selkeyttämisen sekä selkeät raamit kuinka vastata asiakkaan laatuodotuksiin. Sertifikaatin tuomat edut tulee kuitenkin sisällyttää yrityksen toiminnan arkirutiineihin työntekijätasolla asti, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti (Moisio, Ritola 2001, 32.). Eri osa-alueiden, kuten viestinnän, työntekijöiden palkitsemisen ja työn sekä sen laadun valvomisen tulee olla läpinäkyvää ja jokapäiväistä, jotta sertifikaatin mukaiseen laatulupaukseen päästään kokonaisuutena.

Logistiikkakeskuksen omat laatustandardit tuovat vielä lisää vaatimuksia toiminnallemme. Logistiikkakeskuksen laatuprosessin pohjana toimii koulutuksen ja perehdytyksen laatu (Liite 1). ISO9001 standardin mukainen jatkuva kehitystyö näkyy voimakkaasti tässä, sillä työpaikkakouluttajamme käy jatkuvasti koulutuksissa ja kehittää perehdytyksen prosessia, jotta se olisi ajan tasalla muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Moisio ja Ritola, 2001 toteavat, että koulutuksen tehokkuutta voidaan analysoida neljällä eri tasolla, jotka ovat varsinaisen koulutustilaisuuden onnistuminen, oppimistulos, opitun siirtäminen käytäntöön ja tulosvai-

kutukset (Moisio, Ritola 2001, 57). Logistiikkakeskuksessa näitä koulutuksen tasoja käydään läpi työpaikkakouluttajan ja varsinaisten työpisteopastajien välillä jatkuvasti. Kun opastaja saa perehdytyksensä valmiiksi, raportoi hän sen onnistumisesta työpaikkakouluttajalle hyvien ja huonojen puolien kautta. Tämän jälkeen vastuu siirtyy alueen esihenkilölle, jonka tehtävänä on seurata uuden työntekijän käytännön työtä ja vaikutusta alueen onnistumiseen ja tulokseen. Koulutuksen laadun seuranta on siis laajassa seurannassa.

Seuraavana tärkeänä tekijänä logistiikkakeskuksessa on jatkuva laatutyön kehittäminen ja poikkeamatiedoista oppiminen. Jos jokin asia menee pieleen, kirjataan se poikkeamana järjestelmään. Nämä poikkeamat käydään läpi ja niistä opitaan, jotta vastaavia häiriötä ei jatkossa syntyisi. Kyseessä on virheestä oppiminen, joka on tärkeää jatkuvassa toiminnan kehittämisessä. Virheet käydään säännöllisesti läpi niin esihenkilö- kuin työntekijätasolla ja niiden avulla toimintaa on tarkoitus kehittää.

Tärkeimpinä laatustandardeina logistiikkakeskuksen omissa laatustandardeissa mainitaan vielä laaturaportoinnin ja henkilökohtaisen palautteenannon kehittäminen. ISO9001 standardin mukainen henkilöstön osallistaminen ja motivointi näkyy toiminnassa juuri tätä kautta. Tarkoituksena on henkilökohtaisten keskustelujen kautta saada työntekijöille motivaatio ja kiinnostus työtä kohtaan siten, että he tekevät työnsä niin hyvin kuin mahdollista ja tuottavat kehitysideoita omasta työpisteestään.

## **2.4 ISO14001**

Toinen logistiikkakeskuksessa käytössä oleva laatustandardi on ISO14001. ISO14001 on ympäristöstandardi, joka linkittyy kuitenkin vahvasti myös niin prosessi- kuin laatujohtamiseen. ISO14001 standardin keskeisimmät teemat ovat asetettujen vastuullisuuden, turvallisuuden ja ympäristötavoitteiden toteutuminen (Kiwa: ympäristöjärjestelmän sertifiointi). Myös tässä standardissa on tärkeää, että kehitystä kohti näitä tavoitteita tapahtuu jatkuvasti ja työpaikka tunnistaa omat kehityskohteensa ja lähtee rohkeasti niitä ratkomaan. Standardi on erittäin tärkeä prosessin kehittämisen kannalta, sillä sen avulla yritys osoittaa sen, että se pystyy nimenomaan tuottamaan sanansa teoiksi.

ISO14001 standardin avulla yritykset pystyvät myös vähentämään kustannuksia olemalla ympäristötehokkaita. Mitä vähemmän energiaa kuluu tai roskaa syntyy, sitä edullisemmat ovat kustannukset. Samalla standardilla on positiivinen vaikutus yrityksen maineeseen ja

brändiin: Mitä vahvempi kuva asiakkaalle tulee yrityksen vastuullisuudesta, sitä useampi asiakas todennäköisesti valitsee kyseisen yrityksen.

Posti Group Oy:llä ja sisaryhtiöllä Posti Palvelut Oy:llä on tällä hetkellä erittäin tiukat vastuullisuusstandardit. Postilla on tavoitteena olla vuoteen 2030 mennessä täysin päästötön yritys. Jo tällä hetkellä Posti on täysin hiilineutraali vapaaehtoisen kompensoinnin kautta (Posti Group Oy).

Postilla on käytössä jo useita pelkästään sähköllä kulkevia jakeluautoja, jotka kuljettavat tavaraa myös logistiikkakeskuksen ja ulkomaanpostin välillä, joten tavara liikkuu päästötömästi myös tutkimuksessani olevien prosessien osalta sisäisesti. Laadun ja prosessin sujuvuuden varmistamiseksi on tärkeää, että vastuullisuusstandardi toimii ja asiakas voi luottaa saavansa myös ulkomailta tilaamansa lähetyksen myös uudistetussa Postin prosessissa hiilineutraalisti, vaikka tavara liikkuisi myös lajittelukeskusten välillä. Kaiken toiminnan tulee olla läpinäkyvää asiakkaalle.

### **3 Ulkomaanposti ja logistiikkakeskus kohteina**

Tutkimukseni käsittelee prosessin siirtymistä terminaalista toiseen, joten itse terminaaleja on aihetta käsitellä lyhyesti. Vanha Siipitien terminaali oli ominaisuuksiltaan pienempi ja vanhanaikaisempi kuin logistiikkakeskus. Tämän vertailun avulla on helpompi hahmottaa kokonaiskuva siitä, millaisista olosuhteista prosessi siirtyi ja millainen siirron kohteena oleva logistiikkakeskus on.

#### **3.1 Ulkomaanposti**

Ulkomaanpostituotanto oli pitkään täysin eroteltuna logistiikkakeskuksen toiminnasta, ja logistiikkakeskuksessa työskenneltiin käytännössä vain kotimaan lähetysten parissa. Ulkomaanposti oli oma toimipisteensä, joka vastaanotti ja teki kaikki tarvittavat toimenpiteet ulkomailta saapuviin lähetyksiin ja toimitti ne sen jälkeen valmiina logistiikkakeskukseen lajiteltaviksi. Prosessit oli selkeästi eroteltu kahdelle eri yksikölle, joiden välillä tavara liikkui vain pieninä määrinä valmiina toisen yksikön käsittelyyn ja prosessiin.

Nyt prosessien siirtymisen myötä ulkomaanpostin toiminta on pienentynyt huomattavasti. Ulkomaanposti vastaanottaa uusissa tiloissa edelleen pienen määrän kauempaa, esimerkiksi Kiinasta saapuvia lähetyksiä ja toimittaa ne logistiikkakeskukseen jatkokäsittelyyn. Käytännössä ulkomaanposti käsittelee kuitenkin hyvin pienen määrän lähetyksistä verrattuna aiempaan ja tämä rajoittuu tavaraan, joka tulee EU-alueen ulkopuolelta valtioista, joista pienehköä tavaraa tilataan edelleen varsin paljon.

#### **3.2 Vantaan logistiikkakeskus ja sen laatujärjestelmät**

Postin Vantaan logistiikkakeskus on Suomen suurin logistisia palveluita tarjoava keskus. Logistiikkakeskuksessa työskennellään sunnuntaita lukuun ottamatta ympäri vuorokauden joka päivä ja siellä työskentelee yhteensä yli 300 henkilöä eri työvuoroissa. Logistiikkakeskus keskittyy kotimaan pakettivirran käsittelyyn, vaikka sen ohella logistiikkakeskuksessa käsitellään myös pienissä määrin erilaisia rahti- ja kirjelähetyksiä.

Ulkomaanpostin prosessimuutoksen myötä logistiikkakeskuksen toiminnot laajenivat käsittelemään myös ulkomailta saapuvia sekä ulkomaille lähteviä lähetyksiä. Logistiikkakeskuksessa työskennellään yhteensä neljän eri hallin tiloissa, joista ulkomaanprosessi keskittyy erityisesti kahteen. Välimatka hallien välillä on suuri, joten tavaran liikkumisen on ol-

tava sujuvaa käsittelyn onnistumisen varmistamiseksi. Hallit ovat myös jaettu eri vastuualueisiin, joilla jokaisella on oma vastuuesihenkilö. Vastuualueiden on tarkoitus olla kiertäviä, joten olisi erittäin tärkeää ylläpitää esihenkilöiden laajaa osaamista.

Tällä hetkellä logistiikkakeskukseen siirtyneet ulkomaanpostiprosessin työpisteet ovat hyvin suppealla ydinosaamisporukalla. Varsinaista valmista osaamista ei logistiikkakeskukseen siirtynyt paljoa. Logistiikkakeskuksen lähihistoriassa on tapahtunut paljon muutoksia niin henkilöstön kuin prosessien osalta. Tämä luo luonnollisesti haasteita osaamisen ylläpitämisessä, kun vaihtuvuus ja uusien opeteltavien asioiden määrä on suuri. Tämä haaste on hyvä pitää mielessä tutkimustani tehdessä, sillä se määrittelee esimerkiksi sitä, millainen osaamis- ja koulutustaso tällä hetkellä voidaan realistisesti olettaa olevan.

Postin toiminnassa laatu on määritelty yhdeksi kaikista tärkeimmistä toiminnan tekijöistä. Postin arvot, jotka ovat luotettava, arvostava ja edistyksellinen, vaativat vahvaa laatuosaamista ja johtamista Logistiikkakeskuksessa on käytössä moniosainen laatujärjestelmä. Logistiikkakeskukselle on määritelty kaksi laatustandardia, jotka ovat ISO9001 sekä ISO14001. Nämä näkyvät jokapäiväisessä työnteossa postin oman laatustrategian ohella, joka toimii kolmantena laatumääritelmänä jokapäiväisessä toiminnassamme.

### **3.3 Työvaiheet ja ulkomaanprosessin kuvaus**

Olennaista opinnäytetyössäni on tarkentaa tutkimaani prosessiin kuuluvat työvaiheet sekä terminaalien nimet. Vanha, käytöstä poistunut terminaali sijaitsi Siipitiellä ja uusi pienemmälle tavaramäärälle perustettu ulkomaanpostin terminaali sijaitsee Rahtitiellä. Logistiikkakeskus ja perustettu Rahtitien terminaali jakavat kahdestaan vanhat Siipitien prosessin työvaiheet. Logistiikkakeskukseen siirtyneet vaiheet ovat lähetysten saapuminen ja oikeaoppinen vastaanottaminen sekä sisään kirjaaminen, lähetysten siirtäminen oikeaan käsittelypisteeseen taustatietojen avulla sekä lähetysten vapauttaminen ja asiakkaalle saattaminen käsittelyn jälkeen. Varsinainen prosessi koostuu siis useammasta eri osa-alueesta, joita tarkastelen työssäni yksi kerrallaan kronologisessa järjestyksessä analysoiden ja esittäen ratkaisuja kyseisessä pisteessä ilmaantuviin ongelmiin ja haasteisiin. Rahtitien vaiheisiin ei tässä tutkimuksessa ole syytä tarkentua, ja rajaan ne tutkimuksestani ulos.

Lähetysten saapumisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä hetkeä, kun ulkomailta saapuvat lähetykset saapuvat logistiikkakeskuksen vastaanotto-oville. Lähetykset ovat luonnollisesti saapuneet maahan joko maa-, meri- tai lentoteitse ja tämä vaikuttaa siihen,

miten lähetyksiä aletaan käsittelemään. Lähetykset, jotka saapuvat lentoteitse olivat pitkään eri sääntelyn parissa kuin lähetykset, jotka saapuivat maateitse. Nyt 1.10.2021 alkaen muutoksessa on tarkoituksena saattaa kaikki nämä saman sääntelyn pariin seuraavan kahden vuoden siirtymäajan aikana.

Vielä tällä hetkellä joudutaan saapuvien lähetysten käsittelyssä tarkastamaan aluksi, mitä reittiä lähetys on Suomeen saapunut. Lähetys voi saapua myös useaa eri kulkuvälinettä pitkin: Esimerkiksi aluksi lentäen Yhdysvalloista Saksaan ja sieltä meriteitse Suomeen. Tällöin on kuitenkin tärkeää havaita lähetysten lähtömaa eikä kauttakulkumaa, sillä kyseiset lähetykset ovat todellisuudessa Yhdysvalloista eivätkä Saksasta, vaikka ne siellä välipysähdysten tekivät ja näin ollen kuuluvat Euroopan unionin ulkopuolisen tavaraliikenteen sääntelyn piiriin. Kun saapumisreitti on tunnistettu, kirjataan lähetys sen perusteella saapuneeksi ja voi sen varsinainen käsittely alkaa.

Lähetysten sisään kirjauksen jälkeen siirretään se lajitteluun ja sen jälkeen seuraavaan käsittelyasteeseen sen perusteella, onko siinä kaikki tarvittavat ennakkotiedot sekä onko lähettäjä maksanut vaadittavat maksut, eli arvonlisäveron ja tullausmaksun etukäteen. Parhaimmassa tapauksessa kaikki vaadittavat tiedot ovat olemassa ja lajittelukone tunnistaa ne. Tällöin lähetys voidaan lajittelun jälkeen ohjata suoraan kohti asiakasta ja hän saa tiedon lähetyksensä saapumisesta. Tämä on yleistä esimerkiksi suuremmista ulkomaisista verkkokaupoista tilatessa, sillä niiden tuotevirta on sen verran valtavaa, että heidän on mahdollista ja myös asiakastyytyvyyden kannalta välttämätöntä hoitaa vaadittavat maksut etukäteen, jotta asiakas saisi tuotteen mahdollisimman pienellä vaivalla. Tällöin nämä kulut sisältyvät tuotteen hintaan, tai niistä ilmoitetaan erikseen maksun yhteydessä ja asiakas maksaa ne välittömästi. Jos näin ei olisi ja asiakas joutuisi joka kerta erikseen tullaamaan lähetyksensä ja maksamaan tuotteen hinnan päälle yllättäviä ylimääräisiä kuluja, ei asiakas todennäköisesti palaisi kyseisen kaupan asiakkaaksi.

Jos lähetysten tiedot ovat puutteellisia tai osa vaadittavista maksuista puuttuu, siirtyy lähetys manuaaliseen jatkokäsittelyyn ennen asiakkaalle siirtymistä. Lähetysten tietokantaan voidaan joutua lisäämään lähettäjän tai vastaanottajan yhteystietoja näiden ollessa puutteellisia. Vastaavasti, jos lajittelun yhteydessä käy ilmi, ettei tullimaksua tai veroja ole vielä maksettu, lähtee asiakkaalle tieto siitä ja ohjeet maksun suorittamiseen ennen kuin hän lähetyksensä saa. Yksi tutkimukseni suurimmista ongelmista ja samalla kiinnostavimmista kohteista liittyy juuri tähän manuaaliseen tietojen lisäämiseen. Lähetysten tiedot ovat usein vajaita, ja niitä joudutaan manuaalisesti täydentämään. Tiedot voivat olla eri kirjoitusasussa tai kokonaan eri kielellä, esimerkiksi kiinaksi, jolloin niiden kirjaaminen

suomalaisella aakkosjärjestelmällä on erittäin hidasta ja haastavaa. Nämä tiedot ovat kuitenkin pakollisia, joten jonkinlainen menetelmä prosessin nopeuttamiseksi olisi hyvä.

Manuaalisella käsittelypisteellä on myös toinen kiinnostava haaste opinnäytetyöni kannalta, hankalan kokoiset lähetykset. Kaikki lähetykset, jotka ovat joko liian ohuita, isoja tai muuten oudon muotoisia joudutaan käsittelemään manuaalisesti erilliskäsittelyssä sillä ne eivät muotonsa puolesta sovi varsinaisen lajittelukoneen prosessiin. Nämä lähetykset joudutaan erilliskäsittelyn jälkeen manuaalisesti siirtämään eteenpäin, kun normaalissa prosessissa kulkevat lähetykset puolestaan ohjautuvat lajittelukoneelta suoraan eteenpäin tietojen ollessa vaadittavalla tasolla.

Tämä erilliskäsitteltävien puoli tuo logistisia haasteita tietotaidon, tilankäytön ja ajankäytön osalta, sillä se on entistä hitaampaa ja vaatii usean ihmisen yhteistyötä, jotta lähetyksiä saadaan eteenpäin. Kun henkilöstön tietotaito on vielä uudistuksen alkuvaiheessa luonnollisesti vajaata, olisi tähän tärkeä saada rakennettua toimiva kokonaisuus, jota olisi helppo johtaa ja jossa kaikki tietäisivät roolinsa sekä, mitä millekin työpisteelle kuuluu. Kun idea erilliskäsitteltävien toimivasta mallista ja työtehtävien jaosta olisi olemassa mahdollisimman pian, olisi sitä helpompi lähteä toteuttamaan koulutusten kautta ja siitä tulisi rutiini nykyisen mallin mukaan, jossa työtehtävän suorittaa se kuka sen sattuu muistamaan tai osaamaan tai ohi kulkemaan.

Puutteellisten tietojen lisäämisen ja vaadittavien maksujen suorittamisen jälkeen siirtyy lähetykset manuaalisesta käsittelystä tai erilliskäsittelystä kohti asiakasta muun normaalin lähetyksivirran mukana. Tässä vaiheessa on tärkeä varmistaa, että kaikki tiedot ovat todella täydennetty kyseisen lähetyksen tietokantaan, jotta se todella pääsee kohti asiakasta eikä pala takaisin manuaaliseen käsittelypisteeseen. Pahimmassa tapauksessa pienikin virhe voi aiheuttaa lähetykselle niin kutsutun ikiliikkujaefektin, jonka takia lähetyksen tiedot on erittäin tärkeätä tarkistaa tarkasta manuaalisella käsittelypisteellä. Kun kaikki lopulta on kunnossa, saa asiakas lähetyksenä ja prosessi on valmis.

Prosessissa on vielä tässä vaiheessa havaittavissa haasteita ja varsinkin epäselviä kohtia, joten tutkimukselleni on havaittavissa selkeä tarve. Menetelmieni avulla uskon prosessin ennen kaikkea selkeytyvän työtehtävien roolituksen muodossa sekä esiintyneisiin ongelmiin paneutumalla. Teoreettinen puoli tutkimukseeni tulee ennen kaikkea laatujohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä EU:n lainsäädännöstä, jotka antavat prosessille säännöt, joita noudattaa sekä keinot, joilla johtaa prosessia laadukkaasti ja tehokkaasti. Näiden

avulla tutkimukseni on tarkoitus tuottaa valmis kokonaisuus, jota Posti Palvelut Oy:n Van-  
taan logistiikkakeskus voisi tuotannossaan hyödyntää.

### **3.4 Laatujärjestelmien tilanne logistiikkakeskuksen ulkomaanpostin prosesseissa**

ISO9001 standardin toteutus logistiikkakeskuksessa on toteutettava erilaisissa lohkoissa ja osissa (Liite 1). Koska tuotantotilat ovat niin isoja, on jatkuva prosessin kehittäminen helpointa tehdä useassa eri yksikön muodostamassa kokonaisuudessa. Eri esihenkilöt ovat vastuussa eri alueista ja näiden kehittämisestä. Näin ollen ulkomaanpostin prosessia on hyvä analysoida omana kokonaisuutena ja keskittyä alkuun sen itsessään kehittämi-  
seen omaksi toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa jokaisella esihenkilöllä on vastuu valvoa juuri oman vastuualueensa laatuvaatimuksen toteutumista.

ISO14001 standardin toteutus logistiikkakeskuksessa toteutuu tällä hetkellä jo kohtuulli-  
sen hyvin myös ulkomaanpostin prosessin osalta. Halliin, jossa prosessi sijaitsee, on tuotu tarkat ohjeet ja yksiköt erilaisille jätteille ja näiden tyhjentäminen on vastuutettu joka vuo-  
rossa yhdelle kiertävälle työntekijälle. Näin jätteet päätyvät kierrätykseen mahdollisimman hyvin ja tietotaito näiden lajitteluun ei ole vain osan työntekijöiden tiedossa, vaan tärkeä vastuullisuuslupaus, jota kaikki noudattavat. Halliin on asennettu turvasuojia työskentely-  
alueiden ympärille, jotta ohi ajavat trukit eivät luo turvallisuusriskaa. Turvavälineet, kuten huomioliivit ja turvakengät ovat pakollisia ja lattiaan on maalattu selvä kävelijöiden väylä sekä suojatie, jotta trukkiväylän ylittäminen sujuu turvallisesti. Myös työntekijöistä huolehti-  
miseen on panostettu, sillä ergonomiakäyntejä ja esimerkiksi valaistusta tarkistetaan ja säädetään aina tarvittaessa.

Postin oman laatu prosessikaavion toteuttaminen ulkomaanpostin prosesseissa on tällä hetkellä vielä kesken. Toteutus on tällä hetkellä vielä koulutusvaiheessa, eikä varsinaiseen laadun johtamiseen tai seuraamiseen ole vielä keskitytty niin paljoa, kuin muilla työ-  
pisteillä. Tämän tutkimuksen myötä olisi tarkoitus paneutua prosessikaavion mukaisesti syvemmin poikkeamatiedon analysointiin ja jatkuvaan kehittämistyöhön. Ongelmia ja epä-  
kohtia havaitsemalla saadaan toteutettua kehitysehdotuksia ja ratkaisuja, joita pystyy vies-  
timään koko henkilöstölle.



## 4 Tutkimus

Toteutin tutkimukseni heinä-marraskuun välisenä aikana logistiikkakeskuksessa keräämällä kokemuksia ja havaintoja sekä prosessin parissa pitkään työskennelleiltä, kuin myös vasta nyt prosessiin koulutetuilta henkilöiltä. Toteutin useamman haastattelun puolistrukturoituina haastatteluna ja keräsin havaintoja ongelmakohdista eri ihmisiltä logistiikkakeskuksessa pitkin tutkimukseni ajankohtaa.

Ongelmanhavaintoa toteutin noin kahden viikon ajan lokakuussa työpisteiden läheisyydessä varmistaakseni, että kaikki pystyivät tuomaan mielipiteensä esiin. Ongelmahavaintojen ajankohta sijoittui eri prosessien siirtojen yhteyteen, jotta esillä olleet ongelmat olisivat tulleet minulle heti ilmi.

### 4.1 Haastattelujen toteutus

Yhtenä tutkimukseni menetelmänä käytin haastatteluja. Tarkoitukseni on tehdä puolistrukturoituja haastatteluja uusilla työpisteillä työskenteleville työntekijöille sekä ulkomaanpostista siirtyneelle tiimiesihenkilölle, sillä heiltä löytyy sekä kokemusta siitä, miten prosessi toimii ja mikä siinä on hyvää, mutta vastaavasti myös ongelmakohdista. Tarkoitukseni oli tunnistaa ongelmien laajuus ja luonne haastattelujen avulla sekä keksiä niihin ratkaisuja niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden näkökulmasta. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina.

Haastattelukysymyksissäni pyrin selvittämään seuraavia asioita: Mikä siirtyneen prosessin osa-alueista koetaan ongelmallisimmaksi ja onko työpisteiden välillä suuria eroa sujuvuuden kannalta, oliko prosessin siirtymiseen varattu riittävästi aikaa ja resursseja, olisiko kyseinen prosessi ollut parempi opettaa alkuun tietyille ydinryhmälle vai lähestyä heti mahdollisimman laajalla koulutuksella ja löytyisikö henkilöiltä jo olemassa olevia sekä toteutuskelpoisia ideoita prosessin parantamiseksi. Näiden kysymysten avulla tarkoitukseni on kehittää mahdollisimman laajan näkökulman mahdollistava toiminta- ja johtamismalli.

Haastatteluihin päätin soveltaa puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa kaikille haastateltaville esitellään hyvin samankaltaiset kysymykset samassa järjestyksessä (menetelmäopetuksen tietovaranto, 2001). Puolistrukturoidun haastattelun tarkoituksena on saada haastateltavat vastaamaan annettuihin kysymyksiin mahdollisimman suoraan, eikä haastateltaville jätetä kovin suurta mielipiteenvapautta haastattelun ajaksi. Tarkoituksena on saada vastaus nimenomaan kysytyyn asiaan.

Haastattelukysymykseni liittyivät vahvasti ulkomaanprosessiin logistiikkakeskuksessa ja sen siirtymiseen logistiikkakeskukseen, joten kysymykseni oli rajattu selkeästi. Haastateltavilla ei ollut tarpeen vastata aiheen ulkopuolelta, esimerkiksi Siipitien prosessiin liittyviin asioihin. Koska tavoitteenani oli saada vastauksia juuri kyseiseltä, rajatulta alueelta, oli puolistrukturoitu haastattelu sopivin metodi haastattelujeni toteuttamiseen.

Haastattelin tutkimukseeni yhteensä neljää eri asemassa olevaa henkilöä. Henkilöt valikoituivat haastateltaviksi työskentelypisteidensä sekä asemansa vuoksi, sillä halusin haastatella laajasti ulkomaanprosessin eri vaiheiden parissa työskennelleitä henkilöitä. Koska tietotaitoa oli niukasti, jäi haastateltavien joukko suppeaksi haastattelun laadun varmistamiseksi. Haastattelut kestivät keskimäärin puolesta tunnista tuntiin, riippuen paljolti paljonko haastateltavalla oli tarkentavia kysymyksiä ja vastauksia esittämiini lisäkysymyksiin. Lyhin haastattelu kesti juuri puoli tuntia ja pisin noin 70 minuuttia, eli hiukan yli tunnin.

Aloitin haastattelut muutamilla taustakysymyksillä, joilla pyrin selvittämään miten eri asemasta tulevat henkilöt suhtautuvat asioihin. Tämän jälkeen siirryin varsinaisiin kysymyksiin aloittaen ne yleisesti työpisteiden yleistilasta liittyvistä kysymyksistä edeten kronologisesti kohti ongelmakohtia ja kehitysehdotuksia sisältäviin kysymyksiin. Pitämällä kysymykset moninaisina ja kuitenkin valitsemani teeman parissa kronologisesti etenevinä haastateltava saisi todennäköisemmin kerrottua kaiken, mitä hänelle aiheesta mieleen tulee. Kuitenkin haastateltavalla oli koko ajan mahdollisuus palata vanhaankin kysymykseen, jos hänellä tuli mieleen jotakin sinne lisättävää. Tällä kysymysjärjestyksellä tavoiteltiin vain mahdollisimman laajaa vastausmateriaalia.

Koska myös haastattelussa on tärkeää ylläpitää laatua, tarkastin haastattelukysymykseni ennen varsinaisia haastatteluja työpaikkani ohjaajalta varmistaakseni, että ne olivat hänenkin mielestään tärkeitä ja oleellisia prosessin kehittämisen kannalta ennen varsinaista haastattelua. Tällä saatiin varmistettua laatu myös työnantajan näkökulmasta.

Varsinaiset haastattelut toteutin joko Microsoft Teamsin kautta sähköisesti, jolloin tiedot tallentuvat suoraan sähköisesti ja niiden läpikäynti jälkikäteen on helpompaa, eikä sisältö unohdu tai perinteisesti paikan päällä kahden kesken haastatteleamalla ja kirjaamalla vastaukset ylös. Ensimmäisen haastattelun toteutin 30.10.2021 ja viimeisen 7.11.2021. Yhden haastattelusta jouduin suorittamaan sähköpostitse ja jälkikäteen suoritettun keskustelun avulla, jolloin litterointiin kului luonnollisesti enemmän aikaa ja vaivaa. Haastattelut

saatiin kuitenkin suoritettua onnistuneesti ja niistä saatiin erittäin arvokasta tietoa ja havaintoja.

Sain haastatteluista yhteensä noin 20 sivua tekstiä, jonka litteroin tutkimukseeni. Kerron haastatteluista tutkimuksessani rinnakkain, sillä haastateltavat olivat hyvin samaa mieltä useista asioista ja heidän vastauksensa läpikäynti kysymys kerrallaan on mielestäni loogisinta. Vertailin haastatteluissa saamaani materiaalia olemassa olevaan tietoperustaan ja ennako-oletuksiin, joita työnjohdolla prosessista oli. Näin oli tarkoitus myös havainnollistaa työnjohdolle, missä kohtaa erityisesti oletus ja todellisuus eroavat toisistaan.

Analysoin haastatteluni usean eri osa-alueen avulla. Analysoin ensin henkilöiden taustatiedot ja niiden suhteen vastuksiin. Esimerkiksi vasta logistiikkakeskuksessa prosessiin tutustuneen henkilön vastaukset ovat todennäköisesti arvokkaita kertomaan, miten logistiikkakeskuksessa koetaan uutena siirtynyt prosessi. Vastaavasti Siipitien terminaalista siirtyneen henkilön vastauksista pystyy analysoimaan paremmin mikä prosessissa logistiikkakeskuksessa toimii hyvin ja mikä voisi toimia paremmin.

Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset analysoin kehitys- ja korjaustoimenpiteiden näkökulmasta. Tarkoitukseni oli koota samaan kysymykseen liittyvät vastaukset yhteen ja muodostaa niistä kehityskokonaisuus, jonka avulla prosessia voisi kehittää kerralla niin työntekijöiden, asiakkaan kuin esihenkilöiden näkökulmasta. Vastausten laaja analysointi kaikista näkökulmista oli välttämätöntä tämän onnistumiseen.

Haastattelujen, havaintojen ja kokemusten perusteella muodostan muutaman kehitysehdotuksen, jotka valmistan toteuttamiskelpoiksi ideoiksi. Näiden ehdotusten on tarkoitus olla sellaisia, jotka voidaan suoraan ottaa käyttöön. Ehdotukset perustuvat sekä omaan tutkimukseeni, että arvokkaaseen palautteeseen, jonka tutkimuksessani olen saanut. Ehdotusteni olisi tarkoitus helpottaa niin esihenkilöiden prosessinjohtamista kuin työntekijöiden työntekeä ja kaikkien logistiikkakeskuksessa työskentelevien laadun ylläpitämistä sekä sen jatkuvaa kehittämistä.

## **4.2 Ongelmahavaintopohjan toteutus**

Toisena menetelmänä käytin työntekijöille suunnattua ongelmien havainnointia ja raportointia. Sijoitin kyseisten ulkomaanpostista siirtyneiden työpisteiden luokse muistiinpanovälineet ja taulukon, joihin työntekijät saavat kirjoittaa havaitsemiaan ongelmiaan ja niiden vakavuuden. Vakavuuden määrittämisessä käytettiin apuna esimerkiksi seuraavia kri-

teereitä: Kuinka paljon ylimääräistä työtä ja aikaa ongelman ratkaiseminen vie, onko kyseinen ongelma täysin uusi vai esiintyykö sitä jo jollain toisella työpisteellä ja onko ongelman ratkaiseminen ylipäänsä mahdollista annetuilla tiedoilla ja välineillä. Taulukko oli printattu isolle A3 kokoiselle paperille ja käyn sen tarkoituksen ja täytön läpi työntekijöiden kanssa.

Käyn taulukosta saamani havainnot läpi ja rakennan niiden avulla kehitysehdotuksia prosesseihin sekä toimintamalleja, joita jalkautan kyseisille työpisteille. Tarkoitukseni oli saada palautetta ja kokemuksia näistä malleista, joita pystyn opinnäytetyössäni analysoimaan sekä jatkokehittämään työpaikallani. Prosessin kehittäminen on tarkoitus tehdä vuorovaikutuksessa työntekijöiden, esihenkilöiden sekä olemassa olevan osaamisen kanssa, joten haluan keskustella heidän mielipiteistään ja ideoistaan jatkuvasti läpi tutkielmani, luonnollisesti myös luomiini toimintamalleihin liittyen. Näin niistä saadaan varmasti kehitettyä paras mahdollinen lopputulos.

Valitsin perinteisen raportointikanavan sähköisen kanavan sijaan siksi, että logistiikkakeskus on hallina erittäin iso eikä meillä ole henkilökohtaisia sähköisiä päätelaitteita kaikkien käytettävissä. Näin ollen ongelman kirjaaminen perinteisesti paperille on oletettavasti tehokkaampaa, sillä työntekijän päästessä yhteiskäytössä olevalle digitaaliselle laitteelle on ongelma saattanut jo unohtua. Myös kynnys ylipäänsä poistua työpisteeltä raportointilaitteelle voisi olla suuri, jos laite ei sijaitisi lähellä. Perinteistä menetelmää käyttäen saa työntekijä heti kirjoitettua havaintonsa ylös ja saan itselleni luotettavampaa tietoa. Tarkoituksena on pitää muistiinpanovälineitä työntekijöiden saatavilla kaksi viikkoa, jotta saisin havaintoja eri työvuoroista ja työntekijöiltä ja kaikilla olisi mahdollisuus tuoda havaintojaan esille.

Vein ulkomaanpostin prosessin työpisteille useita erillisiä A3- kokoisia papereita ongelmien kirjaamista varten. Paperit oli otsikoitu ongelmanhavaintopohjiksi. Kävin työntekijöiden kanssa läpi ongelmien kirjaamisen tarkoituksen: Miksi tietoja kerätään, millaisia asioita niihin erityisesti voisi kirjoittaa ja millaiset on etukäteen annetut asteikot, joita toivon työntekijöiden käyttävän.

Ongelmanhavaintopohja oli jaettu kolmeen sarakkeeseen. Ensimmäisessä sarakkeessa pyysin työntekijöitä kuvailemaan havaitsemansa ongelman, eli kirjoittamaan mahdollisimman tarkasti mikä ongelman luonne on. Tähän oli varattu runsaasti tilaa, jotta ongelma saataisiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti esille ja siihen olisi helpompi pureutua oikeassa kohtaa.

Toisessa sarakkeessa pyysin kertomaan ongelman vakavuuden asteikolla 0–5, jossa 0 tarkoittaa lievää ongelmaa, jonka kanssa työskentely onnistuu, mutta joka olisi kuitenkin ratkaistava jollain aikataululla. Vastaavasti asteikon toinen ääripää eli numero 5 tarkoittaa sellaista ongelmaa, joka vaatii jatkuvaa suurta työpanosta ja haittaa selkeästi työntekoa. Tämän välillä sijoittuu keskivaikeat ongelmat, jotka haittaavat työntekoa joissain määrin.

Kolmantena sarakkeena käytössä oli ratkaisun määritelmä, eli löytyykö ongelmaan jo mahdollisesti toteuttamiskelpoinen ratkaisu vai jääkö ongelman selvittäminen ja ratkaiseminen epäselväksi. Tähän sarakkeeseen sai siis vapaasti kirjoittaa, jos koki, että ongelmaan olisi olemassa toteuttamiskelpoinen ratkaisu, jota kukaan vain ei vielä ole vienyt eteenpäin. Vastaavasti jos ongelman ratkaisu tuntuu tässä kohtaa työntekijästä itsestä mahdottomalta, oli myös se tärkeää mainita. Näiden tietojen avulla oli ongelmakohtiin tarkoitus paneutua riittävän laajasti, jotta niistä saataisiin tehtyä korjaus- ja kehitysehdotuksia.

### **4.3 Haastattelujen tulokset**

Tutkimukseni haastattelut toteutettiin neljää eri asemassa olevaa henkilöä haastattele-malla. Henkilöt valikoituvat haastatteluun asemansa perusteella, sillä kaksi heistä oli ollut prosessissa mukana alusta asti ja kaksi tullut mukaan kesken prosessimuutoksen. Näin ollen havaintoja ja kommentteja saatiin eri asemassa olevilta ihmisiltä, joilla on kuitenkin koulutus ja osaaminen kyseiseen prosessiin.

Haastatteluryhmä oli suppea sen takia, että tietotaitoa ei vielä monella ole ja halusin rajata haastateltavat sellaisiin henkilöihin, jotka pystyisivät aidosti auttamaan tutkimusta ja kehittämään prosessia. Rajaus tehtiin siis tietoisesti haastattelun laadun varmistamiseksi.

#### **4.3.1 Taustakysymykset**

Haastateltavista kolme oli naisia ja yksi mies. Haastateltavilla oli työkokemusta postilla vähintään 2 vuotta, yhdellä jopa useita kymmeniä vuosia, eli haastateltavat tunsivat postin kotimaanprosessin hyvin ennen ulkomaanprosessiin tutustumista. Haastateltavista kaksi työskenteli työnopastajina, yksi työntekijänä ja yksi tiimiesihenkilönä.

Haastateltavia yhdisti se, että vaikka osa oli ollut prosessissa mukana alusta asti, ei kenelläkään ollut mitään kokemusta prosessista ennen sen siirtymistä, vaikka siihen teoriassa

olisi ollut mahdollista tutustua ulkomaanpostin puolella siinä vaiheessa, kun päätös muutoksesta tehtiin. Saadun tiedon vähyys aiheutti myös sen, ettei intoa tutustua prosessiin alkuun haastateltavilla ollut. Yhdellä haastateltavalla olisi ollut intoa tutustua prosessiin Siipitien terminaalin puolella ennen sen siirtymistä, kun häntä pyydettiin prosessiin mukaan, mutta tämä ei valitettavasti ollut mahdollista. Eräs haastateltavista kertoikin hyvin:

” Ainoa ennakkotieto oli jaettu henkilöstöinfo siitä, että Rahtitiellä tulee olemaan osa toiminnoista ja toinen osa logistiikkakeskuksessa. Nämä työtehtävien nimet ei silloin luonnollisesti kertoneet mitään. Siirto oli mielestäni ikävästi hoidettu, kukaan Siipitieltä ei tullut ensimmäisen muutoksen mukana auttamaan. Lähdettiin suoraan Logistiikkakeskuksen opastajien voimin tekemään töitä työpaikkakouluttajan tekemällä 153 sivuisella ohjeella (Hippi 30.10.2021).

Muutoksen alun hoito koettiin siis erityisen haastavaksi. Muutos oli tarkoitus tehdä porrastetusti, mutta todellisuudessa kukaan ei alkuun tullut auttamaan ja ainut ohjeistus oli koko prosessista oleva 153 - sivuinen työohje. Haastateltavat olisivat toivoneet, että lakkautettavasta Siipitien terminaalista olisi ollut mahdollista lähettää halukkaita työntekijöitä opastamaan prosessin käyttöönotossa. Tämä prosessimuutos ei ollut vapaaehtoinen vaan työnantajan määrittelemä, joten myös Siipitien työntekijöiden mielenkiinto opastamiseen on haastateltavien mielestä hyvä nostaa esille, siirtyisihän myös heillä työpaikka uuteen ja isompaan keskukseseen.

#### **4.3.2 Prosessin osa-alueet**

Kaikki haastateltavat vastasivat samoin, kun kysyin heidän mielipidettään monimutkaisemmasta ja haastavimmasta prosessin työvaiheesta: manuaalinen lajittelu ja tiedon tallennus. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että jos tässä prosessin vaiheessa tekee virheen, palautuu lähetys pahimmassa tapauksessa ulkomaille lähettäjälle tämän virheen johdosta. Useat valtiot lähettävät lähetykset vajailla tiedoilla, joten korjattavaa ja täydennettävää riittää.

Toinen esille noussut edelleen monimutkainen vaihe oli lähetysten sisään kirjaus. Ongelmia tuottaa edelleen tunnistaa, mistä valtiosta lähetys on alun perin lähtenyt varsinkin niissä tapauksissa, kun lähetys tulee useiden valtioiden läpi kohti Suomea. Tällöin olisi tunnistettava alkuperäinen lähettäjä, eikä sitä valtiota, jonka läpi lähetys viimeisenä tuli ennen saapumista Suomeen. Tarrat ja erilaiset merkinnät ovat usein jokaisesta valtiosta, jonka läpi lähetys on mennyt, joten työntekijän tulee osata katsoa, mikä on ollut toteutunut järjestys.

Kysyin seuraavaksi haastateltavista, mikä puolestaan on ollut haastavin asia yleisesti prosessin toteuttamisessa tai johtamisessa. Esiin nostettiin uudelleen manuaalinen sisäänkirjaus, sillä sitä ei aiemmin ollut tehty sähköisesti kuten logistiikkakeskuksessa alettiin tehdä. Sähköinen työväline oli siis täysin uusi kaikille, joten siihen piti kehittää työohjeet täysin tyhjästä valmistajan ohjeen perusteella. Toiseksi esiin nostettiin vastausten saamisen hankaluus ja kesto. Työohjetta päivitettiin jatkuvasti sitä mukaa kun uutta tietoa saatiin. Tilanteen haastavuutta kuvastaa erittäin hyvin haastateltavan seuraava kommentti:

”Työohje oli aluksi työpaikkakouluttajan tekemänä 12 sivua, koska se oli tehty etukäteen ennen kuin työtehtävä edes alkoi Lokessa. Työpiste täytyi itse opetella ja kirjoittaa uusi versio työohjeesta, sitten koitti heinäkuun ALV-lakimuutos ja vielä lokakuun PLACI-lakimuutos. Nyt työohje on 79 sivua pitkä ja elää silti edelleen koko ajan uusien asioiden selvitessä. Käytännössä kaikesta piti testailleen itse ottaa selvää. Aika nopeasti esimerkiksi maaliskuussa selvisi, että lähetyksen arvo pitää kirjottaa muodossa 10.00. Tekijät kirjoittivat aluksi 10 ja tämä muotoutui silloin järjestelmään väärin muotoon 0,10. (Avoketo 30.10.2021)”

Havainnosta huomaa hyvin sen, kuinka työpisteellä jouduttiin soveltamaan tekemisellä oppimisen kulttuuria. Ongelma on selvästi ollut siinä, että käyttöön otettiin täysin uusi järjestelmä uuden prosessin yhteydessä, jolloin aikaa ei yksinkertaisesti jäänyt kaiken suunnittelemiselle ja läpikäymiselle. Haastateltavat kertoivat täydentävänsä työohjetta sitä mukaa kun työnteosta tehtiin havaintoja, vaikka ohjeen olisi ollut suotava olla valmis jo siinä vaiheessa, kun varsinainen työntekeä alkoi.

### 4.3.3 Työvälineet ja tietotaito

Haastateltavat jakoivat yksimielisesti näkemyksen siitä, että tietotaitoa ei juuri millään osa-alueella ollut riittävästi. Yhdeksi suureksi ongelmaksi työvälineiden suhteen mainittiin manuaalisen työpisteen sähköinen kirjausjärjestelmä. Kun järjestelmä otettiin uutena käyttöön, oli sen opettelu hankalaa. Viimeisimpien EU:n vaatimusten myötä on järjestelmä jo vanhentunut, eikä siihen pysty kirjaamaan kaikkia vaadittavia tietoja. Lähetyksiin täytyy esimerkiksi tallentaa paino, mutta haastateltavien mukaan työpisteelle ei vielä ole saatu vaakaa, vaan siellä täytyy mennä oletuspainon mukaan, jos se on ilmoitettu.

Työvälineiden yleisestä kunnosta haastateltavat esittivät ristiriitaisia mielipiteitä. Osan mielestä työvälineet olivat pääpiirteittäin kunnossa ja riittäviä, mutta toiset olivat vahvasti

eri mieltä. Vastaukset voisi nyt erotella yksityiskohtaisemmin, sillä enemmän työntekijä-  
asemassa olevat henkilöt olivat negatiivisempia kuin prosessia ja työtä johtavat haastatel-  
tavat.

Ristiriidan tullessa ilmi koitin tutkia sitä hiukan enemmän jatkokysymysten avulla. Kävi  
ilmi, että työnjohdossa olevat haastateltavat eivät olleet tietoisia kaikista työntekijöiden  
haastattelun aikana esille tuomista ongelmista ja puutteista. Näin ollen haastateltavat oli  
eri käsityksessä siitä, onko työvälitteet todella riittävät vai ei. Tässä kohtaa voidaan todeta  
yhden ongelman aiheuttaneen toisen: Tiedottomuus asioista aiheutua siitä, ettei tieto on-  
gelmien olemassaolosta ollut siirtynyt niistä vastaaville henkilöille. Tämän koen jo tässä  
vaiheessa yhtenä suuren haasteena ja kehityskohteena.

#### 4.3.4 Prosessien siirtyminen

Haastattelu loppupuolella käsitelimme varsinaista prosessin siirtymistä omana kokonai-  
suutena ja osaamisten ylläpitämistä. Prosessin siirtymisessä keskityimme käsittelemään  
sitä, oliko itse siirtoprosessi onnistunut. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan siirtopro-  
sessista ja siihen varatusta ajasta seuraavasti:

” Silloin kun kaikki alkoi ei ollut riittävästi aikaa, vaikka muutoksesta oli tiedetty jo  
kauan. Esimerkiksi ALV-lajittelukone ei valmistunut sillä aikataululla heinäkuuksi  
kuin olisi pitänyt ja näin ollen paikalle tulleille työntekijöille jouduttiin sanomaan jatku-  
vasti ”ei ole käytössä vielääkään” ja siirtämään heidät pois. (Hippi 30.10.2021)”

” Ei ollut riittävästi aikaa, prosessi siirrettiin liian nopeasti Logistiikkakeskukseen liian  
vähillä taustatiedoilla (Avoketo 30.10.2021)”

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että prosessin siirto oli tapahtunut liian nopeasti,  
vaikka muutoksesta ja prosessin siirtymisestä sinänsä oli tiedetty jo suhteellisen kauan  
etukäteen. Lajittelukoneen ympäristöön oli palkattu oma vakioporukka, joille jouduttiin al-  
kuun sanomaan viikko kerrallaan, ettei töitä ole lajittelukoneen valmistumisen myöhästy-  
misen takia.

Vaikka yksi haastateltavista oli ollut Siipitien terminaalin puolella töissä, oli hän asiasta sa-  
maa mieltä. Prosessi oli ollut Siipitiellä selkeämpi, lähinnä pienempien sisäisten työpistei-  
den välimatkojen ja tutun järjestelmän ansiosta. Nyt myös kyseinen haastateltava joutui



opettelemaan uudelleen lähes koko prosessin, eli mitä löytää mistäkin ja miten uudet järjestelmät toimivat. Vanhaa tietotaitoa oli siis hankala siirtää haastateltavan mukaan prosessin mukana.

#### 4.3.5 Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Haastateltavat pohtivat pitkään kysymystä siitä, olisiko osaaminen parempi keskittää niin kutsutulle ydintiimille, jotka pysyisivät jatkuvasti kyseisillä työpisteillä ja ajan tasalla jatkuvista muutoksista, vai laajentaa osaamista niin laajaksi kuin mahdollista ja päästää työntekijöitä välillä myös kotimaanpaketin lajitteluympäristöön. Jälkimmäisessä tapauksessa vaarana olisi se, ettei osaaminen pysyisi ajan tasalla, jos tieto työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä ei liikkuisi jatkuvasti suuntaan ja toiseen jokaisella ulkomaanprosessin työpisteellä.

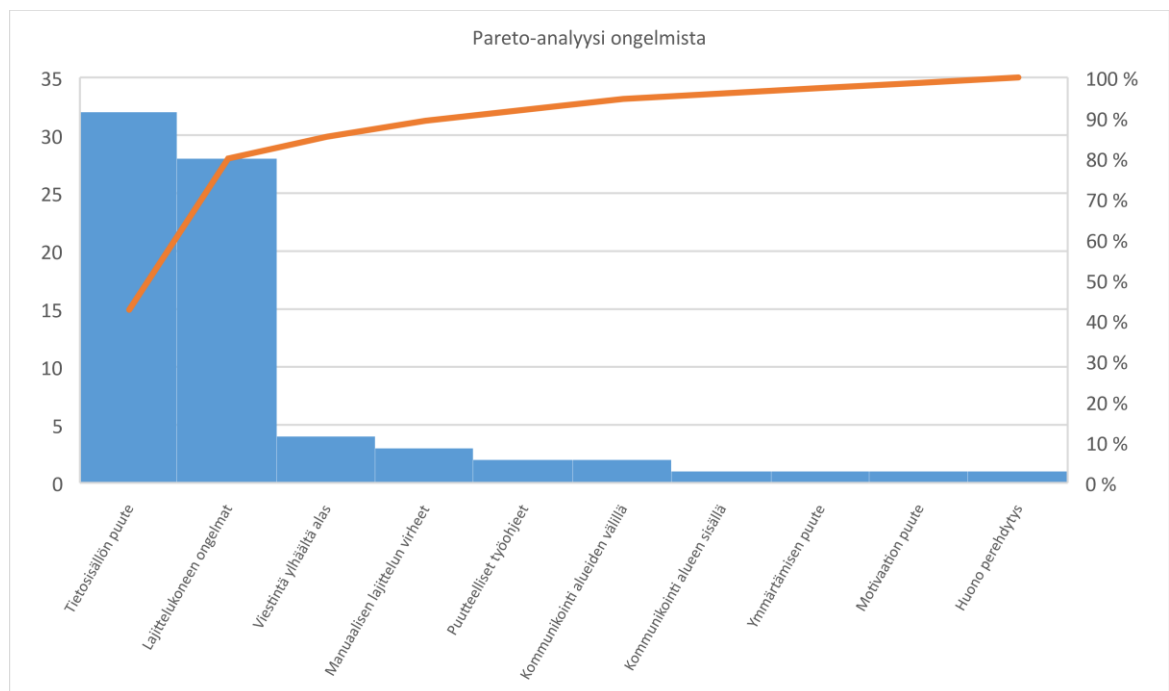
Haastateltavat päätyivät lopulta vahvaa yhteiseen mielipiteeseen siitä, mikä olisi parasta. Heidän näkemyksensä mukaan parasta olisi pitää erittäin vaativassa manuaalisessa työpisteessä ja sisään kirjauksessa vain ydinryhmä, sillä kyseiset työpisteet vaativat jatkuvaa itseoppimista ja tiedon etsimistä ja tarkkuutta, joten siihen olisi helpompi kouluttaa ydinryhmä. Opastajana toimiva haastateltava kertoi näkemyksestään seuraavasti:

” Manuaalinen tallennuspiste ei sovi jokaiselle. Työ vaatii koko Logistiikkakeskuksen kokonaiskuvan ymmärtämistä, tietokannan laajaa käyttöä, maalaisjärjen käyttöä, ohjeiden lukemista, asioista kysymistä ja selvää ottamista, jos ei tiedä tai ymmärrä. Virheiden vaikutukset lähetyksiin tällä työpisteellä ovat suurempia kuin muualla, ja sen takia virheitä ei saisi paljoa tapahtua. (Avoketo 30.10.2021)”

Kyseiset työpisteet vaativat paljon koulutusta ja taidon ylläpitoa, joten ne koettiin parhaimmaksi jättää vain tietyille ydinryhmälle. Myös virheiden vaara ja niiden aiheuttama haitta oli huomattavan suuri uhka. Vastaavasti konelajittelun puolella työnteko on huomattavasti yksinkertaisempaa, ja tähän olisi mahdollista opastaa isompi porukka. Nykyinen ajatusmalli pitää nämä kaikki vaiheet samanarvoisina, mutta haastateltavien mukaan olisi tärkeää huomata niiden eriarvoisuus ja haastavuus.

#### 4.4 Ongelmahavaintopohjan tulokset

Ongelmakohtien raportointi sujui työntekijöiden osalta kiitettävästi. Sain lähes kymmenen sivua havaintoja, joita käydä läpi ja analysoida tutkimuksessani. Keskeisimmät teemat näissä havainnoissa oli lähetysten tallennustiedoissa olevat virheet ja niistä aiheutuvat seuraamukset, varsinaisen lajittelukoneen tekniset ongelmat, työntekijöiden tietotaidossa olevat ongelmat sekä viestintään ja kommunikointiin liittyvät ongelmat. Käyn nyt havainnot läpi kahden pareto-analyysin avulla. Pareto-analyysi tarkoittaa sitä, että muutamat tekijät hallitsevat suurempaa määrää tekijöitä (karjalainen.fi, 2007.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että 80 % ongelmista aiheutuu vain 20 % tekijöiden takia. Kun avaan havaintoni pareto-analyysin avulla, voidaan siitä todeta kahden kategorian kymmenestä hallitsevan selkeästi ongelmia muiden ollessa esillä, mutta selkeästi pienempinä. Ensimmäisen esittelen ongelmien määrän kuvaavan pareto-analyysin.



Kuva 1. Pareto-analyysi havaittujen ongelmien määristä ulkomaanprosessin eri osa-alueissa.

Selkeästi eniten havaintoja raportointipohjalle oli tullut varsinaiseen prosessiin liittyvistä tekijöistä, jotka tässä tapauksessa liittyvät eniten lähetysten virheellisiin tietosisältöihin ja prosessin yleisiin epäkohtiin. Raportointipohjaan oli kerrottu tarkasti suurella vakavuudella, kuinka lähetykset ohjautuvat konelajittelussa väärään yksikköön, jos niissä on yksikin tieto väärin tai puuttuu. Esimerkiksi, jos lähetyksessä on syötetty vahingossa väärä postinumero edes yhden numeron erotuksella, kone ei tiedä mitä sille pitäisi tehdä. Lähetys ei siis automaattisesti palaudu korjattavaksi, vaan jää epäselvään statukseen, jolloin sitä tarkastavan työntekijän pitää lähteä etsimään virhettä ilman ennakkotietoa siitä, mikä

virheenä voisi olla. Jos järjestelmä pystyisi tunnistamaan virheen postinumeron yhteyteen, olisi sen korjaus selkeästi helpompaa.

Toiseksi eniten havaintoja, lähes yhtä paljon kuin tuotesisällöstä tuli varsinaisesta lajittelukoneesta. Lajittelukoneessa oli paljon enemmän ongelmia, mitä työnjohdolla yleisesti oli ollut tiedossa. Lajittelukoneelle pystyy syöttämään lähetyksiä, joiden paino on maksimissaan 35 kg. Kone ei kuitenkaan pysty lajittelemaan kuin maksimissaan 5 kg painoisia lähetyksiä yksiköihin, jolloin kaikki tuohon väliin osuvat lähetykset jäävät lajittelematta ja joutuvat epäselvien lähetysten hylky-yksikköön. Vastaavasti jos lähetyksiä laittaa lajittelukoneelle liian tiheästi, lajittelee kone ne väärin. Kone antaa laittaa lähetyksiä vaikka kuinka lähekkäin, eikä sille konehuollon mukaan ole voinut tehdä mitään. Näin ollen työntekijöiden tulee olla tietoisia ongelmasta ja laittaa lähetyksiä koneelle hitaammin, mitä pystyisivät, muutan lähetykset ohjautuvat myös hylky-yksikköön. Nämä hylky-yksiköt siirtyvät manuaalisen lajitteluun, joten kuormitus siellä on selkeästi suurempaa mitä on suunniteltu. Ongelman vakavuus on korkeimmalla tasolla.

Kyseinen ongelma on selkeästi vakava. Ongelma aiheuttaa täysin ylimääräistä työtaakkaa. Loogisin vaihtoehto olisi uudistaa koko lajittelukone ja sen ominaisuudet näiltä osin, mutta tämä ei ole realistista budjetin tai aikataulun puolesta. Lajittelukone lajittelee myös paljon oikein, joten ainut realistinen vaihtoehto puuttua ongelmaan on opastamisen ja viestinnän kautta. Työnjohdon näkökulmasta ongelma on myös vakava, sillä se aiheuttaa ennen kaikkea paljon lisäkustannuksia manuaaliselle työpisteelle työtuntien muodossa, jos lähetykset laittaa koneelle liian lähekkäin. Puutteelliset ja vialliset työvälaineet aiheuttavat usein myös ongelmia työntekijöiden työmotivaatioon.

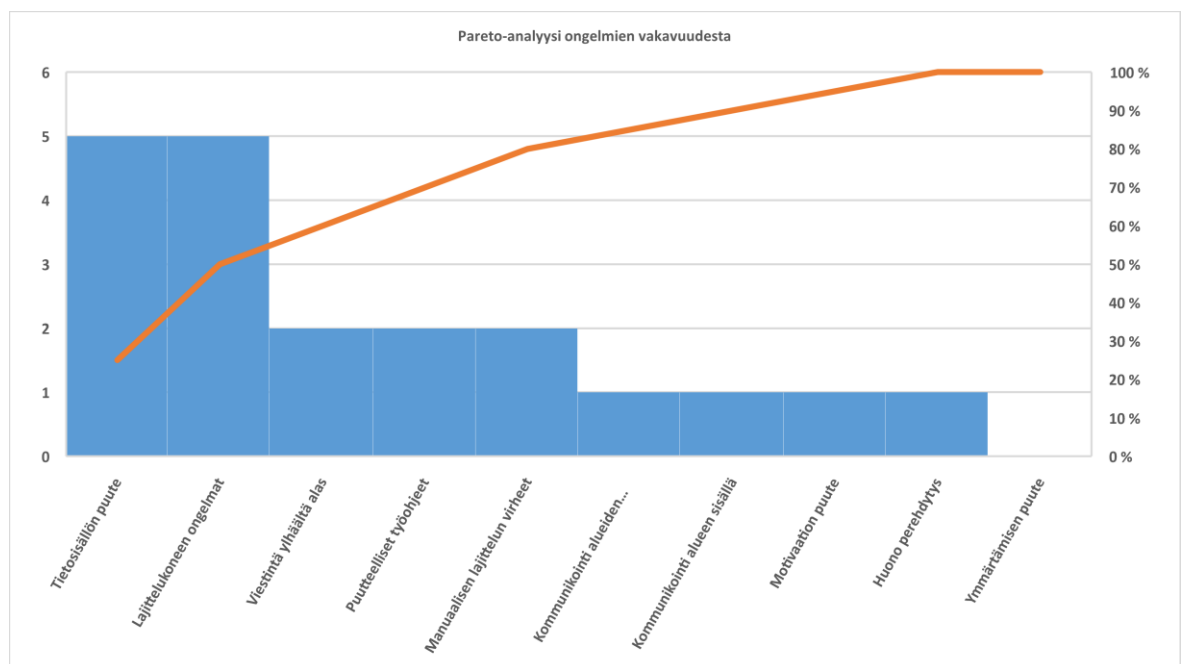
Selkeiden ongelmatekijöiden jälkeen on hyvä analysoida lyhyesti myös muut, selkeästi vähemmän esille nousseet ongelmat. Esiin nousi myös kommunikointi ja viestintä, niin työpisteen sisäinen kuin eri työpisteiden välinen myös. Asioiden kommunikointi koettiin huonoksi, ellei jopa olemattomaksi. Esimerkiksi työpisteen sisällä osan työntekijöistä oli hankala saada ja sisäistää tietoa, jos se oli kerrottu vain edeltävässä vuorossa olleelle työntekijälle, joka ei tietoa ollut syystä tai toisesta kertonut eteenpäin. Tästä päästään seuraavaan esille tulleeseen ongelmaan, eli työöhjeiden puutteeseen. Työöhjeiden puutteesta tuli kaksi havaintoa, jotka molemmat liittyivät juuri kirjallisten työöhjeiden puutteisiin. Työöhjeet saattoivat olla olemassa, mutta eivät kirjallisina.

Haastatteluissa nousi esille se, ettei mahdollisuutta tutustua prosessiin ollut ennen sen siirtymistä ja se nousi negatiivisena asiana esille jokaisella haastateltavalla. Tämä oli yksi

haastattelujen vahvin teema. Ongelmahavaintopohjan tuloksia analysoitaessa tämä havainto ei kuitenkaan noussut vastaavasti esille, joten tämä ongelma ei liene kokonaisuutena niin vakava kuin vahvasti esille tuodut tietotaidon puute sekä tekniset ongelmat.

Muita esille nousseita ongelmia oli työntekijän oman motivaation puute, työpisteen ymmärtämisen puute, manuaalisessa lajittelussa tapahtuvat virheet ja huonoksi koettiin perehdytys. Mitään näitä ei mainittu kuin vain kerran tai kaksi, joten niiden ei voi katsoa olevan valtavan merkityksellisiä ongelmia. Manuaalisessa lajittelussa tapahtuvat virheet liittyvät läheisesti huonoon perehdytykseen ja työohjeiden puutteisiin, sillä kyseisellä työpisteellä havaittiin myös jatkuvasti muuttuvat työohjeet. Jos työohjeet muuttuvat paljon ja puuttuvat, vaikuttaa se väkisin myös työntekijän motivaatioon ja perehdytyksen mahdollisuuksiin.

Seuraavaksi esittelen tutkimuksessani pareto-analyysin ongelmien vakavuudesta.



Kuva 2. Pareto-analyysi havaittujen ongelmien vakavuudesta.

Ongelmien vakavuutta analysoidessa on hyvä havaita heti alussa, että pareto-analyysin tuoma 80–20 menetelmä ei täydellisesti toteudu. Kaksi vakavimmaksi havaittua ongelmaa, eli tietosisällön puute ja lajittelukoneen ongelmat muodostavat vakavuudeltaan noin 60 % kaikista havaituista ongelmista. Ongelmat ovat kuitenkin selkeästi muita havaintoja vakavampia, joten ne tulee nostaa esille. Molemmat ongelmat arvioitiin asteikon vakavimpaan mahdolliseen luokkaan, joten niiden korjaamiseen tulee keskittyä ensisijaisesti.

Seuraavaksi vakavimmiksi ongelmiksi nostettiin työhöjien puute ja manuaalisen lajittelun virheet. Työhöjien ei tehty määrällisesti havaintoja paljoa, mutta ne nousevat vakavuusasteikolla kuitenkin kolmanneksi vakavimmaksi ongelmaksi. Näin ollen pidän työhöjien puutteellisuutta myös todella vakavana ongelmana ja hyvänä havaintona. Muut esille nousseet ongelmat oli luokiteltu lieviksi, ja näitä lieviä ongelmia lienee todellisuudessa enemmänkin.

Tähän liittyen tekemieni pareto-analyysien luotettavuus on syytä nostaa esille. Kirjattuja havaintoja on yhteensä noin 80, joka on kokonaisuutena varsin suuri määrä havaintoja. Kun kyseisillä työpisteillä työskentelee kuitenkin useita kymmeniä eri työntekijöitä eri vuoroissa, ei pareto-analyysi edusta kuitenkaan varmasti kaikki ongelmia mitä todellisuudessa esiintyy. Suurimmat ongelmat ovat kuitenkin niin selkeästi muista erillään, että niiden osalta pitäisin pareto-analyysiäni luotettavana. Pienempiä ongelmia olisi todennäköisesti lukuisia jo nykyisten havaintujen ohella, jos kaikki työpisteellä työskentelevät olisivat tutkimukseeni osallistuneet.

## 5 Johtopäätökset

Varsinaisen tutkimustoimenpiteiden jälkeen on mahdollista käsitellä ja analysoida tutkimustuloksia, esitellä kehitysehdotukset ja pohtia mahdollista jatkotutkimusta. Tutkimus itsessään onnistui hyvin niin taustatyön, haastatteluiden kuin ongelmahavaintoraportin osalta.

Jaan tutkimustulosteni pohjalta syntyneet kehitysehdotukset kolmeen tärkeimpään ehdotukseen, jotka kävivät tutkimuksen aikana ilmi. Jatkotutkimusta analysoidessa on hyvä huomioida jo tässä vaiheessa se, että prosessi edelleen muuttuu ja on kesken, joka luo tiettyjä haasteita jatkotutkimukselle.

### 5.1 Pohdinta

Tutkimustuloksia pohtiessa ja analysoidessa on tärkeää huomata, että niitä voi käsitellä niin työntekijä- kuin esihenkilönäkökulmasta. Toinen lähestymistapa voisi olla asiakkaan näkökulma, eli näkökulma siitä, kuinka prosessin saisi toimimaan mahdollisimman vaivattomasti asiakkaalle. Näkökulmia voi myös yhdistää toisiinsa. Päädyin analysoimaan tuloksia työntekijä- ja esihenkilönäkökulmasta, sillä prosessin edelleen kehittyessä olisi mielestäni tärkeintä ensin saada itse työn tekeminen ja työn johtaminen toimimaan mutkattomasti luonnollisesti, jonka jälkeen prosessia olisi helpompaa kehittää vielä asiakkaan näkökulmasta.

Selkein ja tärkein havainto todeta heti alkuun on se, että työntekijät saivat selkeästi liikaa uudistuksia kerralla. Olisi todennäköisesti ollut viisaampaa tuoda joko pelkkä prosessi vanhalla toimintamallilla, jolloin koulutuksia olisi ehkä ollut helpompi järjestää ja halukkaita opastamaan saatavilla, mutta nyt kun prosessin ohella myös työvälineet uudistettiin, oli uudistus todella suuri, todennäköisesti suurempi kuin suunnitteluvaiheessa oletettiin. Tämä on osaltaan aiheuttanut sen, että prosessin sisäistäminen on ollut näin hankalaa.

Jotta prosessi saataisiin toimimaan laatustandardien mukaisesti, olisi tärkeää varmistaa riittävä tietotaito ja koulutuksen mahdollisuus työntekijöille. Myös tekniset haasteet nousevat esille, kun pohditaan laadun varmistamista. Koska laitteiden uusiminen ei realistisesti ole lähiaikoina mahdollista, olisi kaikista tärkeintä varmistaa työntekijöiden osaaminen käyttää laitteita siten kuin se on mahdollista. Tarjoamalla riittävän kattava perehdytys työpisteille voidaan varmistaa laadun toteutuminen työnteon näkökulmasta.

Esihenkilöillä puolestaan olisi tärkeää tietää prosessikuvaus entistä laajemmin. Prosessin siirto tuli luonnollisesti myös esihenkilöille uutena asiana, joten näiden työpisteiden esihenkilöille olisi erityisen tärkeää saada riittävä tietotaito kerrottua joko heidän esihenkilöiden toimesta tai muutoksen suunnittelutiimin toimesta. Kun esihenkilöiden osaaminen varmistetaan, on esihenkilöiden mahdollista johtaa ja varmistaa työnteon laatua.

Tietotaidon lisääminen ja kehittäminen tuntui ennen tutkimusta loogiselta toteuttaa siten, että osaamista laajennettaisiin mahdollisimman paljon. Tutkimustulosten perusteella se olisi kuitenkin parempi tehdä osalla työpisteistä niin kutsutun ydinryhmän avulla, sillä työpisteet muuttuvat edelleen paljon, joten tietyn ydinryhmän kiinnittäminen siksi aikaa, kunnes prosessi saadaan vakiintumaan, tuntuu järkevämmältä. Tällöin osaaminen saadaan säilymään läpi prosessin suurimman kehitysvaiheen ja kun muutokset aikanaan loppuvat, voisi tämä ydinryhmä laajentaa osaamista suuremmalle kohderyhmälle. Näin varmistettaisiin riittävän vahva osaaminen myös nyt, kun prosessi vielä vahvasti muuttuu ja kehittyy lähes joka päivä.

Laatimani kehitysehdotukset sisältävät luonnollisesti myös haasteita itsessään. Uskoisin työpisteille kehittämäni prosessivastaamallin poistavan lukuisia havaittuja ongelmia, mutta se sisältää myös kysymysmerkkejä: Löytyykö riittävän päteviä ja ylipäänsä asemaan valmiita henkilöitä prosessivastaaviksi? Kuka heidät pystyisi kouluttamaan alkuun, ja mikä heidän motivaationsa olisi hypätä mukaan prosessiin nyt eikä sen alkuvaiheessa, milloin resurssit prosessin siirtoon osoittautuivat liian pieniksi.

Uskoisin näihin ongelmiin löytyvän kuitenkin ratkaisun, sillä prosessin parissa työskentelee monta erittäin pätevää työntekijää, joita voisi perehdyttää ja laatujohtamisen avulla motivoida johtamaan omaa vastuualuetta. Tämä olisi myös hieno mahdollisuus useammalle edetä urallaan pienen askeleen verran. Tilaisuutta voisi kutsu näytön paikaksi niille ammattimaisille työntekijöille, jotka jo sinänsä osaavat prosessin mutta eivät vielä ole edenneet urallaan syystä tai toisesta työntekijäasemaa pidemmälle.

### **5.1.1 Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta analysoidessa ensimmäisenä on hyvä huomata sen suppeus. Vaikka yritin ongelmaraportointipohjan ja monipuolisten haastatteluiden avulla saada tietoa mahdollisimman laajalta osaamisalueelta, on tutkimustulokset kuitenkin kokonaisuutena suppeat. Työntekijän asemassa ollut haastateltava toi esille sen, että hänen äänensä edusti laajemmin työntekijöiden yleistä mielipidettä. Tämän todentaminen täysin yhteiseksi linjaksi on kuitenkin hyvin hankalaa, vaikkakin useampi työntekijä kesän ja syksyn aikana

on tuonut hyvin samankaltaisia asioita ja ongelmia esille. Näin ollen sanoisin työntekijän asemassa olleen haastateltavan vastausten olevan usean henkilön kanssa samankaltaisia, mutta sen ei voida katsoa edustavan täysin kaikkien työntekijöiden mielipiteitä.

Tutkimuksen suppeuteen voidaan lisätä myös se havainto, että ongelmaraportointipohjani oli työntekijöiden täytettävissä lokakuussa. Havaintopohja sinänsä oli kaikkien manuaalisella pisteellä sekä konelajittelun puolella työskennelleiden täytettävissä, mutta sen sijoittuminen lokakuuhun toi todennäköisesti ilmi enemmän nyt lokakuun prosessimuutokseen liittyviä tekijöitä, kuin vielä heinäkuun prosessimuutokseen liittyviä tekijöitä, joita tutkimuksessani myös käsittelin. Nämä ongelmat saattavat olla hyvin samankaltaisia, mutta oletettavasti osa heinäkuussa ilmaantuneista havainnoista ei enää ole ajankohtaisia ja esiinny. Vastaavasti osa ongelmahavaintopohjassa esiintyneistä ongelmista on syntynyt vasta lokakuun aikana, joten havaintopohjan ongelmat ovat sinänsä ajankohtaisempia kehitysedotusten muodostamista varten.

Tutkimuksen haasteista ja ongelmista huolimatta tutkimusta ja sen lopputulosta voidaan pitää luotettavana. Tutkimukseni idean sain työnantajalta, joten se oli ideana tarpeellinen. Käyttämän menetelmät olivat myös kaikille avoimia ja läpinäkyviä, eli kuka vain työpisteillä työskennellyt näki kysymykseni ja tiedot opinnäytetyöstäni ja sen tarkoituksesta. Mitä läpinäkyvä työni oli, myös sitä luotettavamman kuvan se työntekijöille ja tiimiesihenkilöille antoi opinnäytetyöstäni ja sen suorittamisesta. Jos jokin asia ongelmaraportointipohjalla jäi epäselväksi enkä siihen onnistunut lisäselittelyistä huolimatta samaan selvyyttä, jätin sen pois lopullisista tuloksista sekä itse työstäni luotettavuuden varmistamiseksi.

### **5.1.2 Oma oppiminen**

Tavoitteenani opinnäytetyön tekemisessä oli oppia lisää niin varsinaisen tutkimuksen tekemisestä, mutta myös johtamisesta käytännössä. Olen lukenut ja tutustunut useisiin tutkimuksiin, mutta en ole opintojeni ohella tutkimuksia vielä tehnyt yksin. Nykyisellä työpaikallani on ulkomaanprosessin ohella muitakin kehitettäviä työpisteitä ja prosesseja, joihin toivon pystyväni tämän työn aikana oppimaani hyödyntämään. Oppimiseni kasvoi entisestään myös oman ajankäytön ja resurssien hallinnasta, sillä tein opinnäytetyötäni niin vapaa-ajalla kuin työajalla työpaikallani sekä kotoa käsin.

Opinnäytetyöni ei suoranaisesti liittynyt opiskelemaani alaan, joten minulle oli tärkeää sisällyttää siihen mahdollisimman paljon liikkeenjohtamista yleisesti käsittelevää materiaalia. Erilaiset johtamismetodit ja -menetelmät eivät ole usein alakohtaisia, vaan voin hyödyntää logistiikka-alalla oppimaani johtamista myös ravintola- ja hotellialalla. Tavoitteenani



oli syventää jo teoriassa ja käytännössä oppimaani tietotaitoa syvemmmälle, jotta osaisin tunnistaa hyvän johtamisen osa-alueita ja menetelmiä käytännössä myös tulevaisuudessa niin työntekijä- kuin esihenkilöasemassa. Uskon itse vahvasti, että pystyn olemaan opiskelemallani alalla myös työntekijänä tehokkaampi ja motivoituneempi, jos tiedän mitä esihenkilöt minulta odottavat ja miten vuorovaikutussuhteemme tulisi toimia molempien osapuolten näkökulmasta.

Opin työni aikana myös prosessijohtamisen merkityksestä. Keskityn työpaikallani yleensä yhteen vastuualueeseen ja sen hoitamiseen. Opinnäytetyötäni tehdessä opin ymmärtämään isojen kokonaisuuksien kokonaiskuvaa: liian pieniin yksityiskohtiin takertuminen yhdellä osa-alueella ei ole tehokasta tai mielekäästä isossa kuvassa. Tärkeää on ehdottomasti ymmärtää alueiden sisäiset ongelmat ja ratkoa ne, mutta prosessijohtamisen näkökulman mukaan liian yksityiskohtainen paneutuminen yhden alueen pieneen ongelmatekijään ei ole kannattavaa, vaan todennäköisesti vain huonontaisi yrityksen tai organisaation tulosta isossa kuvassa. Voin hyödyntää tätä omassa työssäni jo nyt ja varmasti myös jatkossakin.

### **5.1.3 Keskeiset tulokset**

Tutkimustulokseni tulkinta on aloitettava suurimmista ongelmista ja niiden juurisyistä. Suurimmaksi ongelmiksi tutkimukseni edetessä ilmeni liian tiukka aikataulu, puutteelliset tai vajaat työhjeet ja työvälineet, heikko ja puutteellinen viestintä sekä palkitsemisen ja motiivoinnin keinot.

Kun mietitään ison prosessin siirtämistä paikasta toiseen, olisi siihen mielestäni syytä varata riittävästi aikaa, resursseja sekä opastusta ja koulutusta. Melkein jokaisessa saamassa kommentissa tai havainnossa kritisoitiin prosessin siirtymisen nopeutta ja työhjeiden puuttumista siirron yhteydessä. Tähän löytyy kuitenkin selkeä syy. Prosessi tuli toteuttaa nopeasti, sillä lakimuutos oli lähestymässä kovaa vauhtia. Prosessin mukana oletettiin siirtyvän myös tietotaitoa, eli prosessin parissa Siipitien terminaalissa työskennelleitä työntekijöitä. Työntekijät eivät kuitenkaan siirtyneet vielä prosessin alun mukana oletetulla tavalla ja ne, jotka siirtyivät, joutuivat käyttämään aikaansa pitkälti työpisteiden asentamiseen ja uusiin järjestelmiin tutustumiseen. Näin ollen suunniteltua tietotaitoa ei ollut ja se näkyi niin käytännössä, kuin myös saamissani vastauksissa.

Palkitsemisen kulttuuri on myös ollut ongelmallinen Logistiikkakeskuksessa. Logistiikkakeskus on prosessijohtamisessa määritelty iso kokonaisuus, joka koostaa useasta pienestä palasesta muodostuvasta prosessista. Jos yksi tällainen palanen, eli prosessin yksi

työpiste on valmis, pyydetään sen työpisteen työntekijät usein auttamaan muiden työntekijöiden työpisteelle, jossa vielä tarvitaan apua. Käytäntö on sinänsä looginen, jotta kaikki työpisteet saataisiin valmiiksi, mutta moni työntekijä koki sen epämotivoivaksi, sillä tekeillä työnsä hyvin ja valmiiksi olisi palkintona tiedossa vain lisää työtä. Käytössä olevat muut palkitsemisen keinot eivät ole juuri välittömiä palkintoja, vaan myöhemmin tulevia koottuja kiitoksia tai kiitospalkkioita, joita ei koettu henkilökohtaisesti annetuksi kiitokseksi työntekijän omasta työpanoksesta. Tämä kokonaisuus näkyi selvänä epämotivoivana tekijänä, johon esihenkilöiden tulisi pystyä puuttumaan erilaisilla palkitsemisen keinoilla hyvin nopealla aikataululla.

## **5.2 Keskeiset tutkimusongelmat**

Kun tutkimusongelmat, eli palkitsemisen puuttuminen ja epämotivoitunut palkitseminen, yhä puuttuva osaaminen ja muuttuva työohjeistus, aikataulutusta ja mielenkiinnon ylläpitäminen käsitellään tarkemmin, saadaan niistä luotua kehitysehdotuksia. Kun selvitin tutkimuksessani prosessin ongelmia, kysyin vastaajilta jo samalla, olisiko heillä ehdotuksia ja ideoita ongelman ratkaisemiseksi, joita ei syystä tai toisesta ole vielä esihenkilöiden ja johdoryhmän tietoisuuteen tuotu. Näitä ehdotuksia oli muutamia, mutta ei läheskään kaikkiin ilmaantuneisiin ongelmiin.

Tästä syystä suunnittelin työpaikkani opinnäytetyöohjaajan kanssa ideoita auki jääviin ongelmiin, ja koitin selvittää niiden toteutusta käytännössä juttelemalla työntekijöille eri vaihtoehtoista. Suurin osa näistä koettiin valitettavasti liian hankaliksi ja entisestään ihmisiä sekoittaviksi, kun prosessi nykyiselläänkin sisältää paljon muistettavaa ja jatkuvasti opittavaa. Suosituimmat ratkaisut ongelmiin liittyivätkin työpisteiden ja työntekijöiden johtamiseen ja motivointiin liittyviin ongelmiin, ja perustin kehitysehdotukseni hyvin pitkälti näiden perusteella. Tavoitteenani on näitä kehitysehdotuksia toteuttamalla mahdollistaa paremmat olosuhteet itse työnteolle ja sitä kautta motivoinnille, palkitsemille ja myös työpisteiden laadulle ja onnistuneelle prosessille.

## **5.3 Kehitysehdotukset**

Lopulta loin tutkimukseni perusteella tutkimustuloksen, eli kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset perustuvat tutkimuksen aikana saatuun tietoon. Ne liittyvät osaamisen keskittämiseen ydinryhmiin ja prosessivastaaviin, joka koettiin erittäin tärkeäksi tietotaidon laajentamisen ja ylläpitämisen osalta prosessin tässä vaiheessa, jossa se vielä kehittyy. Toinen

kehitysehdotusteni teema liittyy palkitsemiseen, joka kävi myös tutkimuksessani ilmi ongelmana. Palkitsemisen kehittämisen olisi tarkoitus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon kehittää työtään ja sitä kautta parantaa työn ja koko prosessin laatua.

Haastattelun aikana haasteltavien kehitysehdotukset voisi tiivistää seuraaviin teemoihin: Työpisteiden koulutussysteemiä tulisi muuttaa pois nykyisestä ja huomioida työpisteiden eriarvoisuus. Myös työohjeiden laajuus on ongelma, johon tulisi puuttua. Jos manuaaliseen kirjaukseen koulutetaan henkilö 79- sivuisen työohjeen avulla, on se väkisininkin pitkä ja vaativa prosessi. Tähän ei massakoulutuksia kannata suorittaa. Vaikka työohje on pitkä, on se haastateltavien mukaan kuitenkin itsessään hyvä. Tämä puoltaa entisestään sitä, että koulutetuista osaajista tulisi pitää kiinni.

Haastatteluissa kävi ilmi myös logistiikkakeskuksessa oleva ilmapiiri työn määrästä ja palkitsemisesta. Jos oma työpisteesi on hyvällä mallilla, on palkintona usein lisää töitä jollain toisella työpisteellä. Johtamisen näkökulmasta tällä haetaan sitä, että kaikki työpisteet valmistuisivat ajallaan, mutta työntekijät ymmärrettävästi kokevat tämän epämotivoivana tekijänä. Jos tehdessä työnsä hyvin on odotettavissa vain lisää työtä, ei se varsinaisesti motivoi tekemään työtään nopeammin. Kehitysehdotuksena tähän mietittiin työmäärän ja tekijöiden pitämistä alueen sisällä ja uusia palkitsemismuotoja.

Haastateltavat kritisoivat haastattelun aikana kovasti prosessin siirtymisen nopeutta ja syitä siihen, miksi esimerkiksi alkuperäiseen Siipitien terminaaliin ei päässyt tutustumaan. Kehitysehdotuksena mainittiin välivaiheet isojen muutosten tekemisessä ja alkuperäiseen prosessiin tutustuminen, vaikka se hiukan muuttuisikin siirron yhteydessä. Kun nyt siirrettiin kerralla iso kokonaisuus, eli prosessi, työvälaineet, uusi henkilöstö ja uudet käyttöön otettavat laitteet, olisiko tällainen jatkossa mahdollista tehdä vaihe kerrallaan? Eli esimerkiksi ensin tutustuttaa tuleva henkilökunta vanhassa terminaalissa, siirtää sitten itse laitteet ja kun prosessi tuntuisi toimivan ja olevan viisaasti sijoitettu, niin vasta sitten otettaisiin uudet järjestelmät käyttöön. Nyt kaikki tapahtui kerralla, mikä väkisininkin aiheutti päällekkäisyyksiä koulutuksissa ja tietokatkoja.

Kun tutkimusmateriaalini on analysoitu, on tutkimuksessa mahdollista muodostaa kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukseni perustuvat suurimpien ilmi käyneiden epäkohtien, puutteiden ja prosessissa olevien aukkojen parantamiseksi sekä ylipäänsä onnistuneen laatujohtamisen ja muutosjohtamisen toteuttamiseksi. Loin kolme kehitysehdotuskokonaisuutta,

jotka jokainen keskittyvät eri osa-alueiden parantamiseen ja kehittämiseen sekä työntekijä, että työnjohtonäkökulmasta.

Nämä kehitysehdotukset paneutuvat niin työpisteiden väliseen kommunikointiin ja viestintään, prosessin eri työpisteissä syntyvään epätietoisuuteen, odotteluun ja työntekijöiden vaihteluun sekä työhjeiden ja opastamisen seuraamiseen ja sen mahdollisimman laadukkaaseen toteuttamiseen. Erittelen jokaisen kehitysehdotuksen omana toteutettavana kokonaisuutenaan, jotka voisi toteuttaa joko yksitellen tai samaan aikaan resurssien niihin riittäessä.

Ensimmäiseksi ja myös mielestäni tärkeimmäksi kehityskohteeksi valitsen viestinnän tehostamisen yleisesti ja erityisesti prosessin eri työvaiheiden tiedon ylläpitämistä varten. Moni työntekijä raportoi havainnoissaan ja haastatteluissa viestinnän, kommunikoinnin ja tietosisällön puutteesta. Näkisin, että näistä havainnoista voisi muodostaa yhteisen kaikkiin osatekijöihin vaikuttavan kehitysehdotuksen. Kehitysehdotuksessani luon tiiviimmän viestintäkanavan niin esihenkilön ja esihenkilön, työntekijän ja työntekijän sekä esihenkilön ja työntekijän välille.

Tarkoituksena olisi ottaa käyttöön tiimipalaverimalli vuoron alun yhteyteen alueittain. Käytännössä tämä toteutuisi niin, että kun esihenkilö saa itse tiedon jostain muutoksesta tai uudistuksesta, ottaisi esihenkilö alueensa työntekijät koolle ja kertoisi heille muutoksesta työvuoron alussa. Samalla muutos kirjattaisiin myös työpisteellä olevaan tablettiin sähköisesti, jolloin siihen voisi palata työtä tehdessä, jos siihen olisi tarve. Esihenkilö muistuttaisi myös tabletin olemassaolosta tarvittaessa. Kun vuoro päättyy, olisi esihenkilöllä vielä toinen palaveri seuraavan vuoron esihenkilön kanssa, missä hän kertoisi tuon vuoron esihenkilölle samasta muutoksesta ja uudistuksesta ja mitä havaintoja hänen työvuoronsa on siitä mahdollisesti tehnyt. Tämän jälkeen seuraavan vuoron esihenkilö ottaisi taas seuraavan vuoron työntekijät koolle ja kertoisi heille muutoksista ja niihin jo saaduista havainnoista.

Kyseisessä mallissa myös työntekijät pääsisivät osallistumaan ja kertomaan näkemyksiään, jotka saataisiin nopeasti eteenpäin juuri esihenkilön kautta tapahtuvan viestinnän avulla. Kyseinen malli kehittäisi prosessia ja myös motivoisi työntekijöitä, kun heidän ehdotuksiaan käsiteltäisiin heti. Työntekijät saattavat myös kohdatessa kommunikoida ja jutella ideoita keskenään, joka toisi vielä mahdollista lisäarvoa.

Koska kaikilla alueilla ei välttämättä varsinaista merkittävää esihenkilöä ole, luon seuraavassa kehitysehdotuksessani uuden työnkuvan, prosessivastaavan, jokaiselle ulkomaanprosessin työpisteelle. Tämän tarkoituksena on tuoda jokaiselle työntekijälle joku vastuusemässä oleva lähelle kenen puoleen voi kääntyä kysymysten ja kehitysehdotusten muodossa.

Toinen mainittava prosessin kehitysehdotukseni on siis prosessin tehokkuuden parantaminen tuottamalla jokaiseen prosessin hankalaksi koettuun vaiheeseen ydinryhmät, joilla olisi osaavat prosessivastaavat, jotka osaisivat motivoida porukkinsa hyvään suoritukseen laadun näkökulmasta ja jatkuvasti kehittämään omaa työpistettään. Hyvä vastaava saisi työntekijät aidosti kiinnostumaan omasta työstään.

Tämän ehdotukseni tueksi on hyvä tuoda esiin haastattelujen ja ongelmien havainnoinnin ohella Martti Alahuhdan teoksessaan ”*Johtajuus- kirkas suunta ja ihmisten voima*” esille tuomia näkökulmia. Alahuhta toteaa teoksessaan, että mikä tahansa asia alkaa kiinnostamaan ihmisiä, kunhan ymmärrys sitä kohtaan kasvaa suureksi. Tämä toteutuu erityisesti laatua pohtiessa. Kun työntekijä ymmärtää laadun merkityksen hänen työnteossaan, on tuloksista tullut upeita. (Alahuhta 2005, 160)

Alahuhta toteaaakin laadun ensimmäisen kulmakiven olevan juuri ihmiset: Ihmiset, jotka ymmärtävät aidosti laadun ja sen tuomat hyödyt. Toinen tärkeä kulmakivi on prosessimainen toiminta sekä työntekijöiden välinen yhteistyö. Alahuhta tuo esille myös toisen tutkimustuloksiini vahvasti liittyvän teeman: Prosessimaisen toiminnan yksinkertaisuuden. Hänen mukaansa on olennaista määritellä tarpeeksi yksinkertainen prosessiarkkitehtuuri, eli mistä kaikista prosesseista varsinaisen toiminta rakentuu. Alahuhdan (2005, 161) mukaan Prosessien omistajiksi tulee nimetä vain parhaita henkilöitä koko organisaatiossa. Vain tällöin voidaan varmistaa prosessin yhdenmukainen laatu koko organisaation sisällä vastaavissa tehtävissä.

Sovellan Alahuhdan esimerkkiä Logistiikkakeskuksen ulkomaanprosessiin. Ulkomaanprosessissa olisi mielestäni tärkeä määritellä yksinkertainen prosessiarkkitehtuuri koko toiminnalle. Jokaisella prosessin osa-alueella, eli prosessivaiheella, tulisi olla pätevä vastaava, jotka kommunikoisivat keskenään. Tällä hetkellä prosessivastaava on määritelty vain manuaaliseen kirjaukseen ja osittain konelajitteluun, ei ollenkaan sisään kirjaukseen. Jos jokaiselle pisteelle saisi oman prosessivastaavan, jotka kommunikoisivat keskenään ja perehtyisivät juuri omaan prosessivaiheeseensa, saisi tutkimuksessani ilmi käynyttä

epävarmuutta ja jopa kiinnostuksen puutetta pienemmäksi. Kun prosessivastaavaksi valitsisi juuri Alahuhdan sanoin parhaat työntekijät, jotka osaavat motivoida alaisiaan hyvään laatuun ja suoritukseen, olisi näillä haastavilla pisteillä varmasti motivoitunut ydintiimi, joka uskaltaisi myös itsessään kehittää prosessia jatkuvasti.

Uskoisin tällä ratkaisulla voivan ratkaista useamman ongelmaksi koetun asian kerralla. Pätevä vastaava saisi todennäköisesti vastauksia kysymyksiin nopeammin, kuin niitä tällä hetkellä on saatavilla. Vastaavasti erilainen odottelu ja työpisteiden välillä oleva tietokatko vähenisi, kun prosessivastaavat kommunikoisivat keskenään päivittäin ja kertoisivat myös toisilleen heitä koskettavista muutoksista, kehitysehdotuksista ja ideoista. Ulkomaan prosessin työmäärä on selkeästi osoittautunut suuremmaksi mitä ennen sen siirtoa arvioitiin, joten tämänkaltainen ratkaisu olisi tarpeen sen todellista hallintaa varten.

Kehitysehdotus olisi oiva apua myös työnjohdollisesta näkökulmasta katsottuna, sillä sen avulla esihenkilö saisi itselleen ikään kuin oikean käden, joka auttaisi häntä johtamaan kentällä annettujen ohjeiden ja standardien mukaisesti, jolloin myös esihenkilölle jää enemmän aikaa toimistotyölle sekä muille esihenkilötyöhön kuuluville tehtävillä. Kiireen tunteen vähentäminen on myös yksi tämän kehitysehdotuksen positiivinen vaikutus esihenkilönäkökulmasta, joten uskoisin lähes kaikkien, ellei jopa aivan kaikkien esihenkilöiden puoltavan ehdotusta.

Kolmas kehitysehdotukseni pureutuu työohjeiden hyödyntämiseen ja seurantaan ja työntekijöiden riittävään ja oikeanmuotoiseen palkitsemiseen. Varsinkin haastatteluissa kävi ilmi työohjeisiin liittyvät ongelmat. Työohjeet ovat liian pitkiä, muuttuvat liian usein ja ne ovat toisinaan myös liian hankalasti saatavilla. Palkitseminen puolestaan ei toteudu haastateltavien mielestä juuri ollenkaan, tai jos se tapahtuu, tapahtuu se niin suurella viiveellä, ettei siitä välitöntä hyötyä tule.

Työohjeet ovat tällä hetkellä todella pitkiä. Tämä aiheuttaa sen, ettei työntekijä välttämättä jaksa etsiä vastausta sadan sivun joukosta pieneen kysymykseen, vaan antaa asian ennemmin olla. Jos ketään vastuuasemassa olevaa ei myöskään ole paikalla, jää kyseinen ongelma ja siihen liittyvä lähetys sivuun eikä asiakkaalle luvattu laatu toteudu ainakaan käsittelyn nopeuden osalta. Kehitysehdotukseni tähän olisi aluekohtainen työohje, joka olisi saatavilla jokaisella työpisteellä paperisena sekä sähköisesti.

Tällä hetkellä manuaalisella pisteellä on käytössä kuusi työpistettä kolmessa kahden työpisteen pöydässä tietojen tallentamista varten. Näille on yhteensä yksi oma infotaulu,

jossa lähes satasivuinen työohjenippu on kiinni. Kyseisellä työpisteellä tulee usein epäselviä asioita sen muuttuvan luonteen vuoksi, joten työntekijä joutuu jatkuvasti käymään työohjeen luona ja etsimään oikean ohjeen. Tämä ensinnäkin hidastaa itse työntekoa ja prosessia, mutta varmasti myös turhauttaa työntekijöitä. Paperista ohjetta saa myös jatkuvasti päivittää ja tulostaa uudestaan.

Logistiikkakeskuksessa on käytössä tabletteja, jotka ovat tällä hetkellä pitkälti tyhjäkäytössä. Kehitysehdotuksessani siirtäisin työohjeen näihin tabletteihin. Työohje on jo valmiiksi sähköisessä muodossa, se pitäisi siis käytännössä vain ladata tabletteihin. Manuaaliselle työpisteelle voisi viedä kolme tablettia, yhden jokaiselle pöydälle. Näin ollen työntekijän ei tarvitsisi liikkua etsimään ohjeita, vaan hän voisi jatkuvasti työtä tehdessään seurata ohjetta samalla. Tällöin kynnyks vastauksen etsimiseen olisi oletettavasti matalampi, ja ohjetta olisi myös helpompi päivittää ajan tasalle, kun vastuuhenkilö tai työnopastaja voisi siitä tiedottaa alueen työntekijöille sekä päivittää muutoksen sähköisesti muutoksen tapahtuessa

Esihenkilön ja johtamisen näkökulmasta tämä ehdotus helpottaisi lähijohtamista ja ajankäyttöä. Nyt esihenkilöllä olisi todennäköisesti helpommin saatavilla olevia vastauksia, eikä hänen tarvitsisi etsiä vastauksia itse läheskään niin paljoa kuin ennen. Esihenkilö ehdittiin myös itse työpisteellä perehtyä muutoksiin ja uudistuksiin ja myös tietäisi, mitä johtaa. Työohjeiden parempi omaksuminen ja noudattaminen on suoraan verrannollinen niin kyseisen työpisteen kuin myös koko prosessin laatuun.

Palkitsemisen ja sitä kautta motivoinnin keinoja pohtiessa täytyy palata Timo Silenin teokseen. Silenin (2016, 136) mukaan työntekijää pystyy palkitsemaan usealla eri tavalla. Silenin mukaan kaikki normaalin työsuorituksen ylittävät suoritukset tulisi palkita, jotta yritys toimisi paremmin kuin keskiverto yritys. Palkitsemista voi suorittaa epävirallisesti esimerkiksi kirjoittamalla työntekijälle henkilökohtaisen kiitoskortin tai tarjoamalla lounaskupongin. Tällöin vaikutus perustuu vahvasti siihen, että tunnustuksen hyvästä työpanoksesta saa välittömästi hyvän työsuorituksen jälkeen. Tällöin kiitoksen merkitys on usein jopa suurempi kuin varsinaisessa virallisessa palkitsemisessa, kuten rahallisessa kiitospalkki-ossa.

Kehitysehdotukseni palkitsemisen osalta noudattaa pitkälti Silenin linjaa. Logistiikkakeskuksessa tulisi toteuttaa selkeästi enemmän epävirallista, heti työntekijän mieltä lämmittävää palkitsemista. Tällä hetkellä palkitseminen tapahtuu usein kiitospalkkioiden muo-

dossa, joissa saattaa mennä jopa lähemmäs kaksi kuukautta ennen kuin ne kuukausipalkkaisella henkilöllä näkyvät. Näin ollen palkitsemisen syy on saatettu pahimmassa tapauksessa jo unohtaa, eikä palkitseminen suoranaisesti onnistu sen ensisijaisessa tavoitteessaan.

Tämän sijaan ehdotukseni lisäisi epävirallisesta palkitsemista runsaasta. Jos työpisteillä olisi ehdotettu prosessivastaava ja esihenkilö, olisi heidän molempien mahdollista antaa kiitosta niin suullisesti kuin kirjallisesti vähintään viikoittaisella, ellei jopa lähes päivittäisellä tasolla. Jokaiselle prosessivastaavalle ja alueen esihenkilölle voisi antaa palkitsemista varten esimerkiksi lounas- ja välipalakupongeja työpaikkaravintolaan, joita he voisivat antaa normaalin työsuorituksen ylittävästi suorittamisesta. Jos työntekijä suoriutuu useasta ulkomaanprosessin työpisteestä esimerkiksi suuren työmäärän tai sairauspoissaolojen vuoksi yksin, ansaitsisi hän heti palkkion kupongin muodossa ja voisi mennä syömään ilmaiseksi.

Palkitsemisella on myös pidempikantoisia tavoitteita työnjohdollisesta näkökulmasta. Kun työntekijöitä muistaa ansaitusti palkita, ovat he varmasti motivoituneempia ja kiitollisempia työtä tehdessään. Myös sana palkitsemisesta varmasti leviäisi, ja työnantajan imago ja brändi voisi parantua niin työntekijöiden kuin heidän tuttaviansa keskuudessa. Posti on ollut mediassa usein negatiivisten asioiden seurauksena, kuten viimeksi jopa Suomen hallituksen kaataneen palkanalennuskohun seurauksena. (Aamulehti 2019) Tutkimukseni perusteella juuri palkitseminen olisi yksi vahva ja välitön keino vaikuttaa negatiiviseen kuvaan, ja muuttaa sitä positiivisemmaksi. Näin ollen tällä kehitysehdotuksella voisi olla vaikutusta jopa suuremmassakin kuvassa, kuin vain ulkomaanprosessin osalta.

### **5.3.1 Jatkotutkimus**

Varsinaiseen tutkimukseeni liittyvä jatkotutkimus olisi syytä miettiä tarkasti. Huomasin tutkimukseni aikana, että ongelmia esiintyi monista eri asioista ja ne olivat myös eri tasoilla: osa työpisteen sisäisiä, mutta osa myös korkeammalta tulevien käytäntöjen kuten palkitsemisen ongelmia. Kun tutkimusongelmiani ja tutkimustuloksiani miettii jatkotutkimuksen näkökulmasta, olisi mahdollisen jatkotutkimuksen mielestäni tärkeää alkaa mahdollisimman nopeasti. Prosessi muuttuu edelleen jatkuvasti, ja Euroopan unionin lakimuutoksen viimeinen vaihe on edessä vasta vuonna 2023. Jos mahdollisen jatkotutkimuksen ja nykyisen tutkimuksen välille jää pitkä aika, on tutkimuksen luotettavuus heikompi, sillä jatkotutkimus joutuisi joko käsittelemään todella laajaa uudistusta ja muutosta mikä toisi sille kenties jopa liian suuren työmäärän, tai jättämään jotain osa-alueita välistä, jolloin sen luotettavuus heikkenisi vielä enemmän. Suppea jatkotutkimus jostain prosessin osa-alueesta ja



sen kehityksestä sinänsä olisi myös mahdollista, mutta tällöin tulisi keskittyä enemmän laadulliseen johtamiseen kuin varsinaisen prosessijohtamisen tutkintaan.

Jatkotutkimuksen teemana voisi myös olla suunnittelemani kehitysehdotuksieni toteutus ja niiden analysointi. Vaikka kehitysehdotukseni on yritetty kaiken saataville olleen tiedon perustella rakentaa toimiviksi, on niiden toimivuutta kuitenkin mahdotonta varmistaa etukäteen. Näin ollen yksi jatkotutkimuksen looginen kohde olisi analysoida niitä eri johtamisen näkökulmista, kuten laatujohtamisen, siinä vaiheessa, kun ne ovat olleet toteutuksessa vähintään muutaman kuukauden ajan ja niistä on ehditty saada kokemusta. Jatkotutkimus olisi siis mielestäni mahdollista toteuttaa, mutta sen tarkkaa rajaamista ei ole mielekästä tehdä muuttuvien prosessiolosuhteiden johdosta tämän tutkimuksen aikana vaan vasta sitten, kun jatkotutkimus olisi tarkoitus toteuttaa.

## Lähteet

Aamulehti 2019. Pääministerin viimeiset 7 päivää- Näin Antti Rinteen eroon johtaneet ta-  
pahtumat etenivät. Luettavissa: <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/art-2000007551330.html>.  
Luettu: 13.10.2021

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus- Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväskylä.

Avoketo, E. 30.10.2021. Prosessivastaava. Posti Palvelut Oy. Haastattelu. Vantaa.

Hippi, M. 30.10.2021. Prosessivastaava. Posti Palvelut Oy. Haastattelu. Vantaa.

Karjalainen.fi. Laadun perustyökalut – Pareto, histogrammi ja ohjauskortti? Luettavissa:  
[http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/laadun-perustyoeikalut-pareto-histogrammi-ja-oh-  
jauskortti/](http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/laadun-perustyoeikalut-pareto-histogrammi-ja-oh-<br/>jauskortti/) Luettu: 12.11.2021

Kiwa Inspecta Finland. ISO 9001. Luettavissa:  
<https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelumme/laatujaarjestelman-sertifiointi-iso-9001/> Luettu:  
11.10.2021.

Kiwa Inspecta Finland. ISO 14001. Luettavissa:  
<https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelumme/ymparistojarjestelman-sertifiointi-iso-14001/> Luettu:  
11.10.2021.

Laamanen, K. 2008. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiainfo Teknova. Helsinki. E-  
kirja. Luettu: 4.11.2021.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luetta-  
vissa: [https://www.fsd.tuni.fi/metodologia/metodologia/laatu/kvaliteetti/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/metodologia/metodologia/laatu/kvaliteetti/L6_3_3.html) Luettu: 9.11.2021

Moisio, J., Ritola, O. 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – Vinkkejä pohdiskeli-  
joille. Gummerus. Helsinki.

Poorinma, M. C. 2011. Total Quality Management. Pearson Education. India. E-kirja. Lu-  
ettu: 11.10.2021.

Posti Group Oy. 100 % Hiilineutraali kompensoinnin kautta. Luettavissa:  
<https://www.posti.com/vastuullisuus/ymparisto/100-hiilineutraali/>. Luettu: 13.10.2021

Silen, T. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. 2006. Yliopistopaino. Helsinki.

Sillman, P. 7.11.2021. Tiimiesihenkilö. Posti Palvelut Oy. Haastattelu. Vantaa.

Väisänen, J. 22.10.2021. Työntekijä. Transval Oy/ Posti Palvelut Oy. Haastattelu. Vantaa.

## Liitteet

### Liite 1. Logistiikkakeskuksen laatuprosessikaavio



## Liite 2. Ongelmahavaintopohja

### ONGELMAHAVAINTOPOHJA

Pyytäisin täyttämään oheiseen taulukkoon vastaan tulevia ongelmia seuraavasti: Ongelman kuvaus (mistä ongelmassa on kyse, onko uusi vai vanha ongelma, miten kuvailisit ongelmaa lyhyesti), ongelman vakavuus asteikolla 0-5 jossa 0= Lievä ongelma, jonka kanssa voidaan elää, 5= Suurta työpanosta vaativa ongelma, joka haittaa selkeästi työntekoa] ja löytyykö ongelmaan ratkaisu (joka voi olla huono tai hyvä) vai jääkö se epäselväksi. Käytän havaintoja oppinnäytetyöhöni ja prosessin kehittämisen yhteistyössä alueen ammattilaisten kanssa, kiitoksia kaikille jo etukäteen!

Terveisin,

Santeri

Ongelman kuvaus

Ongelman vakavuus 0-5

Löytyykö ratkaisu vai jääkö epäselväksi

Liitteessä ongelmahavaintopohja, jota käytettiin ongelmien raportoinnin havaitsemisen työkaluna.

## Liite 3. Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1: Milloin aloit työskentelemään ulkomaanpostin muutoksen parissa? Olitko mukana heti kevästä alkaen vai vasta myöhemmin? Työskentelitkö prosessin parissa myös Siipitien puolella, josta prosessi siirtyi?

2: Oliko sinulla taustatietoa/Ennakkotietoa muutoksesta ennen sen jalkauttamista? Jos oli, niin kuinka laajasti?

3: Mikä on ollut roolisi muutoksessa (Työnjohtaja, opastaja, työntekijä, vähän kaikkea?)

Yleisiä kysymyksiä:

4: Minkä prosessin osa-alueen olet kokenut hankalimmaksi asiaksi toteuttaa/Johtaa logistiikkakeskuksen puolella?

5: Olisiko sinulla jo olemassa kehitysehdotuksia siihen, kuinka prosessia voisi helpottaa ja saada työntekijöille tutummaksi?

6: Kun mietitään prosessin yksittäisiä työvaiheita (sisäänkirjaus, manuaalinen Ittmattipiste, ALV-lajittelu, konepuolen yksiköinti ja lajittelu) erottuuko näistä jokin epäselvempää tai ongelmallisempaa kuin muut? Jos erottuu, onko siihen mielestäsi selkää syytä?

7: Onko työpisteillä mielestäsi olemassa tarvittavat työvälineet ja tietotaito onnistuneeseen työntekoon?

8: Onko prosessin siirtämiseen annettu riittävästi aikaa? Onko koulutusta ja osaamista annettu toistaiseksi liian vähän, sopivasti vai liian paljon?

9: Olisiko prosessi parempi keskittyä tietyille ydintiimille vai antaa kaikille työntekijöille laajempi perehdytys?

Liitteenä haastattelukysymysten runko, jonka avulla keskustelua käytiin.