

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Logistiikkapalvelujen kehittäminen ja markkinointi

Matias Kemppinen

TUOTTAVUUDEN PARANTAMISEN MAHDOLLISUUDET KULJETUSALAL-  
LA HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

Case: Rinteen Kuljetus Oy

Opinnäytetyö 2013

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Liiketoiminnan logistiikka

KEMPPINEN, MATIAS	Tuottavuuden parantamisen mahdollisuudet kuljetusalalla henkilöstön näkökulmasta
Opinnäytetyö	46 sivua + 4 liitesivua
Työn ohjaaja	lehtori Eeva-Liisa Kauhanen
Toimeksiantaja	Rinteen Kuljetus Oy
Tammikuu 2013	
Avainsanat	tuottavuus, tuottavuuden parantaminen, kuljetusala, hiljainen tieto, tiedon kulku, taloudellinen ajaminen, työhyvinvointi

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Rinteen Kuljetus Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tuottavuuden parantamisen mahdollisuuksia kuljetusyrityksessä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan Rinteen Kuljetuksen kuljettajien mielipiteitä sekä ajatuksia yrityksen tuottavampaa toimintaa silmällä pitäen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelulomaketta, jossa kuljettajilta kysyttiin yrityksen toimintaan sekä heidän omaan työhönsä liittyviä asioita kuten hiljaisen tiedon tunnistamista, taloudellista ajamista, työhyvinvointia sekä tiedon kulkua yrityksessä. Lisäksi kuljettajille annettiin mahdollisuus kertoa omia ajatuksia muun muassa kehitysideoista Rinteen Kuljetuksen toimintaan liittyen.

Tutkimustulokset osoittivat, että hiljainen tieto tunnistetaan kuljettajien toimesta, mutta sitä on hankalaa tuoda esille. Merkittävimmät kehityskohteet olivat kuitenkin tiedon kulussa sekä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

KEMPPINEN, MATIAS

Exploring the opportunities to improve productivity in the transport company from the personnel perspective

Bachelor's Thesis

46 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

Eeva-Liisa Kauhanen, SENIOR LECTURER, MBA

Commissioned by

Rinteen Kuljetus Oy

January 2013

Keywords

productivity, improving productivity, transportation, tacit knowledge, flow of information, economical driving, work well-being

This thesis was commissioned by a transportation company called Rinteen Kuljetus Oy. The aim of this study was to explore the potential of improving productivity in the transportation company from personnel perspective. The study aimed to highlight the drivers' opinions and ideas about the opportunities of improving productivity.

The fact-finding method used in the study was a questionnaire where the drivers were asked about their own work and the activities related to the company's operations such as identifying tacit knowledge, economical driving, work well-being and the flow of information. Drivers were also given an opportunity to express their own ideas to improve the company's productivity.

In conclusion, tacit knowledge was identified by the drivers, although it is quite hard to express it explicitly. From the personnel's perspective, the issues related to the flow of information and work well-being could be improved.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT	7
	2.1 Tavoitteet	7
	2.2 Tutkimusmenetelmät	8
	2.3 Tutkimuksen toimeksiantaja	9
3	TUOTTAVUUS KULJETUSALALLA	9
	3.1 Kuljetusyrityksen tuottavuuteen vaikuttavat tekijät	11
	3.1.1 Sisäiset tekijät	11
	3.1.1.1 Työhyvinvointi	11
	3.1.1.2 Tiedonkulku	12
	3.1.1.3 Taloudellinen ajaminen	13
	3.1.2 Ulkoiset tekijät	13
	3.1.2.1 Kabotaasikuljetukset	14
	3.1.2.2 Dieserveron korotukset	16
	3.1.2.3 Osaavan työvoiman saatavuus	17
	3.2 Tuottavuuden mittaaminen kuljetusalalla	17
4	HILJAINEN TIETO	18
	4.1 Hiljaisen tiedon määritelmä	19
	4.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen	20
	4.3 Olennainen ja kriittinen hiljainen tieto	21
	4.4 Hiljaisen tiedon kerääminen ja sen esille tuominen	22
	4.4.1 Osaamiskartoitukset ja osaamisen tavoiteprofiilit	22
	4.4.2 Dokumentointi ja mallintaminen	24
	4.4.3 Roolit	25
	4.4.4 Tarinat	25

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	26
5.1 Tutkimustulokset	26
5.1.1 Perustiedot	26
5.1.2 Hiljainen tieto	27
5.1.3 Tiedonkulku	27
5.1.4 Työhyvinvointi	28
5.1.5 Taloudellinen ajaminen	29
5.1.6 Osaavan työvoiman saatavuus	29
5.1.7 Avoimet kysymykset	29
5.1.7.1 Hyvät asiat Rinteen Kuljetuksella	30
5.1.7.2 Mikä motivoi sinua työssäsi?	30
5.1.7.3 Kehitysideat	30
5.2 Tutkimustulosten analyysi	30
5.2.1 Hiljainen tieto	30
5.2.2 Tiedonkulku	31
5.2.3 Työhyvinvointi	31
5.2.4 Taloudellinen ajaminen	33
5.2.5 Osaavan työvoiman saatavuus	33
5.3 Tutkimuksen tarkastelu ja sen luotettavuuden arviointi	34
5.4 Jatkoimenpiteet ja kehitysehdotukset	35
5.5 Yhteenveto	39
6 POHDINTA	40
LÄHTEET	43
Liite 1. Saatekirje	
Liite 2. Haastattelulomake	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yleisesti kuljetusyrityksen tuottavuuteen liittyviä tekijöitä sekä siitä, miten kuljetusyritys sekä sen kuljettajat voivat tuottavuuteen vaikuttaa. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen alkuvaiheessa tullaan käsittelemään yleisesti tuottavuutta sekä siihen liittyviä käsitteitä. Teoriassa syvennyttään suomalaisen kuljetusalaan sekä sen tulevaisuuteen. Tarkastelun kohteena on myös se, miten kuljetusala vaikuttaa kuljetusyrityksiin. Esimerkiksi kuljetusyritysten tuottavaan toimintaan ja siihen, miten kuljetusyritykset pystyvät itse vaikuttamaan tuottavuutensa ja miten muutokset kuljetusalalla vaikuttavat yksittäiseen kuljetusyritykseen. Aineistossa ei otettu huomioon ulkomaanliikenteeseen liittyviä seikkoja vaan keskitytty täysin kotimaan liikenteeseen ja liiketoimintaan. Teorian tarkastelu on rajattu paikalliselle tasolle, niin että se vastaa mahdollisimman tarkasti Rinteen Kuljetuksen toimintaympäristöä. Teoriaosio muodostuu lähinnä taustoituksesta, jonka pääroolissa tulevat olemaan erilaiset artikkelit sekä uutiset kuljetusalaa koskeneista sekä tulevaisuudessa koskevista muutoksista, jotka ovat vaikuttaneet ja/tai tulevat vaikuttamaan olennaisesti kuljetusyritysten vakauteen sekä tuottavaan toimintaan.

Tutkimuksessa on edetty mahdollisimman vähillä ennako-oletuksilla. Myös omien kokemusten esille tuomista on pyritty välttämään, sillä ne olisivat voineet helposti ottaa osan työn etenemisestä, eivätkä tuotetut tiedot tästä johtuen välttämättä olisi realistisia. Tärkeää on siis pitää teoriataustaa jatkuvasti tukena, ja realistisen tuotoksen aikaansaamiseksi siihen on suhtauduttava kriittisesti.

Vaikka nykytilanne Rinteen Kuljetuksella on varmasti hyvä (Rintee 2012), on asioita, joita parantamalla pystytään paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tämän vuoksi tutkimuksessa toteutettiin työntekijöille suunnattu kirjallinen kysely yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä asioista. Näiden tutkimustulosten yhteenvedosta oli tarkoituksena löytää ja jalostaa ainekset jatkotoimenpiteisiin sekä kehitysehdotuksiin Rinteen Kuljetuksen toimintaa silmällä pitäen.

Opinnäytetyö on tällä hetkellä erittäin aiheellinen, sillä kuljetusyrityksiin vaikuttavat olennaiset muutokset sekä haasteet kuljetusalalla kuten esimerkiksi laitton kabotaasi sekä dieselöljyn veronkorotus (Bensiinin ja dieselöljyn veromuutokset vuoden 2012 alussa 30.3.2012), jotka asettavat kuljetusyrityksille suuria haasteita, jotta toiminta pystytään pitämään tuottavalla tasolla. Viime vuonna kuljetusyrityksiä haki konkurs-

siin yli 114 yritystä, ja tämän vuoden puolella lukemat tulevat olemaan yli 200 (Kuljetusala kurjistuu loppuvuonna 30.3.2012). Tämän lisäksi tulevaisuudessa tullaan varmasti kiristämään päästörajoituksia sekä vaatimaan entistä enemmän eettisyyttä kuljetuksilta. Tämän kaiken paineen sekä muutoksen alla joutuvat kuljetusyrityksen kuljettajat yhdessä yrityksen johdon kanssa kovan haasteen eteen.

Vastaavanlaisia tutkimuksia kuljetusyrityksille on tehty lähinnä kaluston hallintaan sekä kustannuslaskentaan liittyen, mutta tämän tutkimuksen kohteena ovat ensisijaisesti yrityksen työntekijät sekä heidän toimintansa.

Tämän tutkimuksen avulla toivon yrityksen ymmärtävän pientenkin asioiden suuren merkityksen koko yrityksen hyvinvoinnissa ja tätä kautta sujuvassa sekä tuottavassa liiketoiminnassa.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi työn keskeiset tavoitteet, tutkimusmenetelmät sekä esitellään tutkimuksen toimeksiantaja. Tutkimuksesta kerrotaan lisää luvussa 5.

### 2.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka Rinteen Kuljetus Oy pystyy toimimaan tuottavasti kuljetusalalla liittyen kuljetusyrityksen kuljettajiin ja heidän toimintaansa. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota yrityksen johdolle yleiskatsaus kuljetusalan haasteista tulevaisuudessa sekä työntekijöiden näkemyksiä tuottavuuden kehittämistä, joilla Rinteen Kuljetus voi tulevaisuudessa ylläpitää sekä kehittää omia toimintatapoja toimiaukseen tuottavasti kuljetusalalla.

Haastattelulomakkeen kysymykset on laadittu käytetyn teorian pohjalta ja teoria tulee osin viittaamaan tutkimuksessa käytettävän haastatteluun tuloksiin. Teoriaosiossa käydään myös läpi olennaisesti kuljetusalan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Käsitellyn teorian avulla tutkimukselle saadaan selkeät rajat, joiden puitteissa kehitysideoille sekä tulevaisuuden suuntaviivoille pyritään saamaan luotettavat lähtökohdat.

Kuljetusyrityksiä sekä kuljetusalaa voidaan tarkastella monistakin eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin kuljetusyritysten tuottavaan toimintaan si-

säisten sekä ulkoisten tekijöiden kautta. Teoria on valittu erityisesti pienempiä kuljetusyrityksiä silmällä pitäen. Tuottavuutta ei kuljetusyrityksiä koskien ole kovin paljoa kirjallisuudessa käsitelty tai tutkittu, joten työn teoreettiseen viitekehykseen ei kirjallisuutta juuri ollut saatavilla. Tuottavuutta käsitelläänkin yleisesti saatavilla olevien lähteiden kautta sekä työn tutkimuksellisessa osuudessa ilmenneiden tuottavuuteen vaikuttavien sisäisten tekijöiden kautta. Osa sisäisistä tekijöistä on johdettu tutkimukseen oman työkokemuksen kautta, mutta tutkimustulosten totuudenmukaisuus huomioon ottaen. Tämä tutkimus ei kuitenkaan anna kokonaisvaltaista tai tyhjentävää listausta kuljetusyritysten tuottavuuteen vaikuttavista sisäisistä tekijöistä.

On mielestäni selvää, että pienet ongelmat ei yksinään ole välttämättä suureksi haitaksi yrityksen toiminnalle, mutta ajan saatossa nämä pienetkin asiat saattavat kasaantua yhdeksi isoksi ongelmaksi, joten myös näihin pieniin ongelmiin tulee kiinnittää huomiota. Monesti myös pienten ongelmien kasvaminen suuriksi on mahdollista.

Tavoitteena on löytää avaintekijät tuottavalle toiminnalle sisäiset tekijät huomioiden, tunnistaa ne sekä luoda niistä selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus, jonka avulla esimerkiksi jatkotutkimuksena tehtävät projektit Rinteen Kuljetuksen toimintaan liittyen olisivat mahdollista toteuttaa.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä keskeinen tutkimusmenetelmä on työntekijöille suunnattu kysely. Kyselyn avulla on tarkoitus saada selville työntekijöiden mielipiteet yrityksen toiminnasta ja siitä, missä asioissa heidän mielestään olisi kehitettävää. Työn tekijän käsityksen mukaan erityisesti pienissä kuljetusyrityksissä ei ole perinteisesti kysytty henkilöstöltä mielipiteitä yrityksen toiminnan kehittämistä. Työntekijöiden haastatteluista kootaan johtopäätökset ja pyritään niiden avulla selvittämään, minkälainen tilanne Rinteen Kuljetuksella on työntekijöiden näkökulmasta tällä hetkellä. Työntekijöillä on viikko aikaa vastata kirjallisesti haastatteluun.

Kysely toteutettiin niin, että jokaisen Rinteen Kuljetuksen kuljettajan, yhteensä kahdeksan henkilön, oli kyselyyn mahdollista vastata. Nämä työntekijät ajavat eri alueilla ja heidän työtehtävänsä ajamista lukuun ottamatta vaihtelevat melko paljon. Kyselylomakkeessa kysyttiin kuitenkin asioita, jotka liittyvät yrityksen yleiseen toimintaan sen sijaan, että ne koskisivat pelkästään yhtä ja tiettyä työtehtävää. Tämän vuoksi jo-



kainen haastattelulomake on samanlainen. Toki kyselylomakkeen alussa kysytään yleisiä tietoja työntekijän taustoista. Kyselylomakkeissa pyrittiin hyödyntämään käsiteltyä teoriaa yleisesti tuottavuuteen sekä kuljetusalaan liittyen.

Työntekijöille suunnatun kyselyn tarkoituksena on löytää yrityksen toimintaan sekä yleisiin käytäntöihin liittyvät ongelmakohdat. Kyselyssä annetaan työntekijöille mahdollisuus kertoa myös omia mielipiteitä liittyen yrityksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuudesta johtuen, opinnäytetyössä käytettiin paljon Internet-lähteitä sekä haastatteluja nimenomaan yrityksen työntekijöiltä. Kuljetusallalla lähiaikoina tapahtuvat sekä jo tapahtuneet muutokset vaikuttivat olennaisesti opinnäytetyön toteuttamiseen ja etenemiseen, joten kerätyn tiedon tuli olla ajan tasalla. Internet-lähteisiin suhtauduttiin kriittisesti ja niiden käyttämistä harkittiin tarkasti joka artikkelin suhteen.

Työntekijöiden haastattelulomakkeet käytiin läpi ja niiden tulokset käsiteltiin tarkasti. Paperiversioiden kirjoittaminen tietokoneelle oli vaivaton prosessi mutta väärinymmärryksiin ei ollut varaa. Lomakkeista saaduista tiedoista tuotiin esille yleisimpiä ongelmakohdista liittyen yrityksen koko toimintaan. Myös positiiviset asiat lomakkeista huomioitiin tarkoin, sillä niistä saatiin hyödyllistä tietoa yrityksen kehittämistoimiin liittyen.

### 2.3 Tutkimuksen toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Rinteen Kuljetus Oy. Rinteen Kuljetus Oy on lahtelainen, vuodesta 1975 toiminut kuljetusyritys, jonka toimenkuvaan kuuluu raskaan liikenteen kappaletavarakuljetukset. Rinteen Kuljetus Oy toimii paikallisena kuljetusyrityksenä Lahdessa. Sen asiakkaita ovat paikalliset teollisuuden sekä elintarvikkealan yritykset. Rinteen Kuljetuksella on raskaankaluston ajoneuvoja tällä hetkellä 10 kappaletta. (Rintee 2012.)

## 3 TUOTTAVUUS KULJETUSALALLA

Tuottavuus on käsite, jota on määritelty monilla eri tavoilla ja sitä voidaan myös mitata eri asioista (Johansson 2012) mutta perusajatukseltaan tuottavuus perustuu siihen, miten toimintaan sijoitetuilla panoksilla saadaan aikaan mahdollisimman suuri tuotos

*tai* miten halutut tuotteet ja palvelut tuotetaan mahdollisimman pienellä panostuksella. (Uusi-Rauva 1997, 16.)

Laskettuna arvona tuottavuudella tarkoitetaan yleisesti tarkasteltavan kohteen, järjestelmän, valitun ajanjakson tuotosten ja niiden aikaansaamiseksi järjestelmään sijoitet-  
tujen tai käytettyjen panosten suhdetta. Tuottavuuden laskemisessa käytetään yleisesti kaavaa:

$$\text{TUOTTAVUUS} = \frac{\text{TUOTOS}}{\text{PANOS}}$$

(Uusi-Rauva 1997, 20.)

Yksittäisessä liikeyrityksessä tuottavuuden vaihteluilla voi olla välillisiä tai välittömiä vaikutuksia esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- yrityksen kustannuskehitys
- hintakilpailukyky
- palkanmaksukyky
- työpaikkojen säilyvyys
- työn luonne

(Uusi-Rauva 1997, 15.)

Liikeyrityksissä toimintaa kuvataan usein talousprosessin avulla. Talousprosessi sisältää reaali-prosessin, joka kuvaa liikeyrityksen käytäntöjä ja rahaprocessia. Rahapro-  
sessilla kuvataan liikeyritysten rahavirtojen liikkeitä, kuten esimerkiksi kirjanpitoa ja budjetointia. Tuottavuus liittyy organisaation reaali-prosessiin ja kuljetusyrityksessä reaali-prosessia voidaankin kuvata kuljetusprosessilla. Tuottavuus mukaan lukien reaali-prosessilla voi olla myös muita näkökulmia, kuten asiakastyytyväisyys, toiminnan taloudellisuus, toimitusaika, toimitusvarmuus ja joustavuus. (Uusi-Rauva 1997, 18,19.)

Riekkinen et al. (1992, 13) pitävät tuottavuutta henkilökohtaisena asenteena, jolla he tarkoittavat positiivista suhtautumista kehitykseen niin, että aina pyrkii parantamaan

nykytilannetta. Voidaan siis päätellä, että tuottavuudessa on kysymys jatkuvasta inhimillisen ja taloudellisen toiminnan sovittamisesta vaihteleviin olosuhteisiin.

### 3.1 Kuljetusyrityksen tuottavuuteen vaikuttavat tekijät

Kuljetusyritykseen kohdistuvat, tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan tässä työssä niitä tekijöitä, joihin kuljetusyrityksellä ja sen henkilökunnalla on itse mahdollista vaikuttaa. Ulkoiset tekijät ovat puolestaan niitä, joihin kuljetusyrityksellä ei ole suoranaisesti mahdollisuutta vaikuttaa, esimerkiksi erilaiset säädökset tai lakimuutokset. Tässä työssä ollaan kiinnostuneita kuljetusyrityksen tuottavuuteen vaikuttavista sisäisistä tekijöistä.

#### 3.1.1 Sisäiset tekijät

Sisäisten tekijöiden näkökulmasta ei tuottavuutta ole kuljetusyrityksissä vielä tutkittu. Yleisesti organisaatiosalla tuottavuuteen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä on kuitenkin käsitelty ja joiltain osin niitä voidaan verrata kuljetusyrityksen toimintaan.

Tuottavuuden ja sen kehittämisen liittyessä olennaisesti organisaation operatiiviseen toimintaan, on työntekijöiden rooli merkittävä sen kehittämiseen liittyvissä toimissa. Työntekijöiden asenteet ja toiminta vaikuttavat hyvin paljon siihen, miten tuottavuuteen voidaan yrityksessä vaikuttaa. Yrityksen tuottavuuden lähtökohtia ovatkin *henkilöstön työpanos, viihtyvyys, taidot ja osaaminen, käytössä oleva teknologia ja laitteisto* sekä yritysjohton *taidot johtaa tehokkaasti* näistä muodostuvaa kokonaisuutta. (Uusi-Rauva 1997, 19.)

##### 3.1.1.1 Työhyvinvointi

Monista tutkimuksista on käynyt ilmi, että hyvinvoiva työntekijä on yritykselle tuottavampi kuin huonosti voiva. Hyvinvoiva työntekijä hakeutuu harvemmin sairauslomalle kuin huonosti voiva, joka tätä kautta vähentää sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyteen liittyviä kustannuksia. Hyvinvoivalle työntekijälle sattuu myös vähemmän työtapaturmia. Viime vuosina työhyvinvoinnin merkitys työn tuottavuuden tekijänä on kasvanut. Työhyvinvoinnin parantaessa työtyytyväisyyttä sekä työyhteisön ilmapiiriä, myös työntekijän henkilökohtainen motivaatio kasvaa. Kun työyhteisö ja sen työntekijät voivat hyvin, syntyy laadukasta työtä. Työilmapiirin ollessa innostava, on osaamis-

ta helpompi jakaa, mikä vahvistaa työyhteisön yhteistä osaamista sekä kehittää organisaation luovuutta. Kun työyhteisö kannustaa työntekijää luovuuteen sekä kehitysideoiden vapaaseen esilletuomiseen, on uusien innovaatioiden tuottaminen, jatkuva kehittyminen sekä kilpailukyvyyn ylläpitäminen yrityksessä mahdollista tulevaisuudessakin. (Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö – Työhyvinvoinnilla tuottavuutta 4.12.2012.)

### 3.1.1.2 Tiedonkulku

Tässä työssä tiedonkululla viitataan organisaation sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön sisäistä tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta ja se voidaan ilmiönä jakaa kolmeen pääkategoriaan:

- tiedonkulkuun eli siihen miten työyhteisön jäsenet saavat tarvitsemansa tiedon
- vuoropuheluun ja vaikuttamiseen työyhteisön jäsenten kesken niin, että jokainen voi ilmaista mielipiteitään ja tulla kuulluksi
- keskeisten tietosisältöjen, kuten esimerkiksi toimintaohjeiden ja työsuunnitelmien käsittelyyn. (Juholin 1999, 13, 43.)

Sisäisen viestinnän tehtävä on tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Sisäisen viestinnän perusmuotoja ovat kasvokkain viestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä. Viime vuosina tiedonkulussa on tapahtunut merkittävä muutos sähköisen viestinnän välineiden kehittymisen ansiosta, joka muun muassa mahdollistaa viestimisen laajemmalle joukolle kerralla. Sähköisen viestinnän mahdollisuuksia ei kuitenkaan aina hyödynnetä, sillä ihmisten on vaikea muuttaa totuttuja käyttäytymismallejaan. (Åberg 2000, 20–21.)

Tiedonkulun ongelmat ovat varsin yleisiä suomalaisissa työyhteisöissä. Microsoftin vuonna 2010 teettämän tutkimuksen mukaan yli puolet (60 %) suomalaisista työntekijöistä toivovat nopeampaa tiedonkulkua, joskin toimialakohtaisia eroja löytyy. Tyytyväisimpiä sisäiseen viestintään ovat ICT-toimialalla työskentelevät, kun taas esimerkiksi terveydenhoitoalalla työskentelevät ovat erittäin tyytymättömiä. (Työpaikkojen tiedonkulku hiertää 10.12.2012.)

Tiedonkulun haasteet liittynevät toimialojen yleisiin tietoteknisiin valmiuksiin. Kuljetusalalla haasteet ovat todennäköisesti vielä suurempia, sillä sisäisen viestinnän välineet perustuvat pitkälti perinteisiin tapoihin välittää tietoa, kuten kasvokkain tapahtu-

vaan tiedonvaihtoon. Tiedonkulun parantaminen kuljetusyrityksessä saattaakin olla tavallista hankalampaa, sillä kuljettajilla ei yleensä ole käytössä tehokkaampaa tiedonkulkuun tarvittavaa ICT-teknologiaa ja osaamista.

### 3.1.1.3 Taloudellinen ajaminen

Yksi tehokas ja edullinen keino vähentää kuljetusyrityksen polttoainekustannuksia sekä tätä kautta parantaa tuottavuutta, on taloudellinen ajaminen. Taloudelliseen ajamiseen ei tarvita erityistä teknologiaa, vaan riittää, että kuljettaja kiinnittää huomiota omaan ajamiseensa. Taloudellisella ajotavalla polttoainekustannuksissa säästöt ovat sitä isommat, mitä isommalla kalustolla ajetaan, keskimäärin noin 5-15 %. Taloudellisella ajotavalla on polttoainekustannuksien lisäksi muitakin positiivisia puolia kuten esimerkiksi hiilidioksidipäästöjen väheneminen, liikenneturvallisuuden parantuminen, huolto-, korjaus- ja rengaskustannusten pienentyminen sekä myös yrityskuvan parantuminen erityisesti silloin, kun auton kyljessä lukee yrityksen nimi. (Taloudellinen ajotapa 28.11.2012.)

Liikuttaessa raskaalla kalustolla on tärkeintä ottaa huomioon ennakoiva ajotapa, jolla pyritään välttämään turhia pysähdyksiä ja kiihdytyksiä sekä käyttämään auton moottoria ihanteellisimmalla kierrosalueella. Tärkeää on myös välttää ajamista niin kovaa kuin auto kulkee, joka raskaan kaluston kohdalla tarkoittaa maksiminopeutta eli 90 km/h. Vähentämällä ajonopeus sallittuun maksimiin eli 80 km/h voidaan polttoainetta säästää jopa 5-10 litraa 100:aa kilometriä kohden mutta aikaa kuluu vain noin 8 minuuttia enemmän. Myös muut kaluston ylläpitokulut pienenevät kun yli 80 km/h nopeuksia vältetään. (Huhtakangas 2009.)

Taloudellinen ajotapa käsittää itse ajamisen lisäksi myös ennen ajoa tehtäviä toimenpiteitä, kuten kaluston asiallisen ylläpitämisen sisältäen ajoneuvon huoltamisen sekä sen hyvässä kunnossa pitämisen. Myös huolellinen reittisuunnittelu vähentää kuljetus-suoritetta ja tätä kautta parantaa tuottavuutta. (Huhtakangas 2009.)

### 3.1.2 Ulkoiset tekijät

Kuljetusalaa ja sen tulevaisuutta koskevat uutiset ovat viime aikoina olleet paljon esillä. Tämän teoriatarkasteluosion tarkoituksena on käydä läpi näitä ulkoisia tekijöitä sekä tuoda ilmi, miten ne vaikuttavat kuljetusyrityksiin ja tätä kautta koko kuljetusalaan.

Kabotaasikuljetusten, dieselveron korotusten sekä osaavan työvoiman lisäksi myös muut ulkoiset tekijät, kuten pienentyneet kuljetusvolyymit, teiden huono kunto sekä jatkuva kilpailutus asiakassuhteissa, koetaan kuljetusyrittäjien mielestä haasteiksi (Leino 2012), jotka vaikuttavat kuljetusyrietyksien tuottavuuteen.

### 3.1.2.1 Kabotaasikuljetukset

Kabotaasikuljetukset eli Euroopan unionin jäsenvaltioon rekisteröidyn ajoneuvon suorittamat kuljetukset toisessa jäsenmaassa vapautettiin vuonna 1994. Koska kabotaasikuljetuksissa esiintyy usein vajaille kuormilla suoritettavaa ajoa, haluttiin vapauttamisella mahdollistaa taloudellisemmat ja ekologisemmat kuljetukset vähentämällä vajaita kuljetuksia. Kabotaasikuljetukset ovat EU-lain mukaan määritelty väliaikaisiksi, jotta ne eivät olisi vaaraksi kabotaasiin omille kotimaan kuljetusmarkkinoille. Väliaikaisuudella Peltosen (2012) mukaan tarkoitetaan sitä, että auton saa purkaa tai lastata kolme kertaa seitsemän vuorokauden aikana toisessa maassa, minkä jälkeen sen tulee poistua maasta. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2008, 4.)

Kotimaisen kuljetusalan ongelmana ei ole itse kabotaasi vaan sen valvonnan puute joka johtaa kabotaasisääntöjen rikkomiseen eli laittomaan kabotaasiin (Ahde 2012, 14).

Laittomassa kabotaasissa on kyse kuljetusten keston lisäksi ulkomaalaisten kuljettajien alipalkkauksesta. Monikansalliset kuljetusyrietykset palkkaavat Itä-Euroopasta tulevia kuljettajia aivan liian alhaisilla palkoilla. Suomessa ajavat ulkomaalaiset kuljettajat eivät saa heille kuuluvaa suomalaisen työehtosopimuksen mukaista palkkaa vaan kuljettajien palkat ovat 300 €-400 € kuukaudessa. Koska näiden kuljettajien palkka määräytyy pääasiassa ajettujen kilometrien perusteella, se houkuttelee kuljettajia rikkomään ajo- ja lepoaikasäädöksiä. (Riisto ja orjuus vievät monelta rekkakuskilta ihmisarvon 16.10.2012.)

Laittomat kabotaasikuljetukset ovat räjähdysmäisesti kasvaneet vuoden 2008 toukuusta lähtien, sillä Viro, Latvia, Liettua, Puola, Slovakia, Tšekki ja Unkari ovat saaneet luvan toimia Suomen sisäisillä kuljetusmarkkinoilla. Jopa suomalaiset huolintaliikkeet käyttävät ulkomaisten kuljetusyrietysten palveluja, sillä esimerkiksi puolalainen kuljetusyrietyksee saa Suomessa 60 senttiä kilometriä kohden, kun suomalainen kuljetusyrietyksee saa vastaavasti noin 90 senttiä kilometriä kohden (Peltonen 2012). Laittomasta kabotaasista aiheutuu suomalaiselle kuljetusalalle paljon harmia, sillä se vähen-

tää kotimaisia kuljetuksia sekä heikentää kotimaisten kuljetusyritysten toimintaedellytyksiä (AKT 2012).

AKT:n sihteerin Harri Pasasen (Peltonen 2012) mukaan työehtoja rikkovat ulkomaiset kuljetusliikkeet, jotka Pasasen epäilysten mukaan ajavat kerralla enemmän kuin kabotaasisäännöt sallivat, koska toiminnan valvonta ei ole ajan tasalla.

Suomessa kabotaasia pystytään valvomaan mm. raskaan liikenteen ratsioissa, joita hoitaa liikkuva poliisi. Tarkastuksissa tarkistetaan liikenne- ja kuljetuslupien lisäksi mm. kuljettajan ajo- ja lepoaikoja sekä ajoneuvon kuntoon liittyviä asioita. (Poliisi 2012.)

Tilanne ei näytä laitonta kabotaasia silmällä pitäen kovin hyvältä, sillä Helsingin sanomien (Liikkuvan poliisin lakkauttaminen varmistui 15.10.2012) mukaan liikkuvan poliisin lakkauttaminen on varmistunut. Helsingin Sanomissa kerrotaan, että liikkuvan poliisin tilalle ollaan perustamassa valtakunnallista ohjaustoimistoa, mutta aika näyttää kuinka tehokkaasti raskasta liikennettä pystytään tulevaisuudessa valvomaan. Kabotaasiliikenteen pelätäänkin lisääntyvän entisestään parin vuoden kuluttua liikkuvan poliisin lakkauttamisen myötä (Rantala 2012). Valtaosa Suomen kuljetusyrittäjistä kuitenkin luottaa nykypäivänä liikkuvan poliisin asiantuntemukseen raskaankaluston ratsioissa sekä harmaan talouden torjunnassa (Leino 2012).

Tämän kaiken lisäksi EU-komissio on halukas vapauttamaan kabotaasikuljetukset rajoituksista kokonaan vuodesta 2014 alkaen (Peltonen 2012). Tämä olisi suuri uhka suomalaiselle kuljetuselinkeinolle, sillä kabotaasiliikenteen vapauduttua ei olisi enää mahdollisuutta valvoa kuka ajaa kuormia ja minkälaisilla ehdoilla. Laiton kabotaasi häiritsee tälläkin hetkellä rehellisesti toimivia kuljetusyrityksiä ja niiden toimintaa (Riisto ja orjuus vievät monelta rekkakuskilta ihmisarvon 16.10.2012).

Vaikka kabotaasikuljetukset on tässä opinnäytetyössä määritelty ulkoisiksi tekijöiksi eli tekijöiksi, joihin kuljetusyritys ei voi suoranaisesti vaikuttaa, on yksittäisellä kuljetusyrityksellä kuitenkin mahdollista vaikuttaa omalta osaltaan laittomaan kabotaasiin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että kuljetusyritys ei palkkaa ulkomaista työvoimaa, vaikka sitä halvalla saisikin.

### 3.1.2.2 Dieselperon korotukset

Vuoden 2012 alussa voimaan tullut liikennepolttoaineen veronkorotus on nostanut dieselinpolttoaineen veroa jopa 13 senttiä (Kuljetusala kurjistuu loppuvuonna 30.3.2012). Tämä tarkoittaa kuljetusalalle noin 130 miljoonan lisäkustannuksia (Dieselin hinta nousee ensi vuonna jopa 13 senttiä 23.10.2012). Näillä polttoaineiden hinnoilla on suomalaisten kuljetusyritysten kannattavuus tänä vuonna painunut ennätysalhaisiin lukemiin, jonka kertoo myös SKAL:n kysely, josta selviää että 47 prosentilla vastanneista kuljetusyrityksistä kannattavuus on heikentynyt (Kallis diesel painaa kuljetusalaa 23.10.2012).

Kuljetusyritysten sopeutuessa nykyisiin polttoaineiden hintoihin, on tulevaisuudessa jo uusi uhka. EU-komission kaavailema energiaverodirektiivi, joka poistaa ajoneuvoista käyttövoimaveron, mutta nostaa vastaavasti dieselpolttoaineen verotusta huomattavasti. Vaikka käyttövoima vero poistettaisiinkin, niin suomalaisille kuljetusyrityksille tulisi 300 miljoonan lisäkustannukset. Tämä tarkoittaa SKAL:n (Luotola 2012) mukaan jopa kymmenien tuhansien eurojen lisäkustannuksia autoa kohden.

Vuoden 2013 alusta kaavailtuun energiaverodirektiivin ansiosta dieselin litrahinta nousisi tällöin noin 1,8 euroon. Tämä tarkoittaa siis 20 prosentin hinnannousua, joka jo nykyiselle kuljetusalan tilanteelle olisi todella suuri. Energiaverodirektiivin läpimeino vaatii kuitenkin jokaisen jäsenmaan hyväksynnän, ja valtionvarainministeriössä pidetäänkin mahdottomana sitä, että kaikkien jäsenmaiden hyväksyntä saataisiin ensi vuoden alkuun mennessä. (Diesel suunnitelma nosti ammattiautoilijoiden karvat pystyyn 23.10.2012.)

Suomalaisessa maantieliikenteessä kulutetaan vuosittain miljardi litraa dieseliä, joten pienistäkin summista syntyy suuria lukuja. Suomalaiset kuljetusyritykset ovatkin hahmotelleet esitystä, jossa osa polttoaineveroista palautettaisiin kuljetusyrityksille, niin että se vastaisi toteutunutta kulutusta. Jo kolmen sentin alennuksesta saataisiin kustannussäästöä noin 30 miljoonaa euroa. (Diesel suunnitelma nosti ammattiautoilijoiden karvat pystyyn 23.10.2012.)

Kuljetusyritykselle aiheutuu myös harmia polttoainevarkauksista, jotka ovat myös Suomessa yleistyneet korkean dieselpolttoaineen hinnan myötä. (Pimeä työ ja polttoainevarkaudet kuljetusalan riesa 23.10.2012.)



### 3.1.2.3 Osaavan työvoiman saatavuus

Suomalainen kuljetusala on jo vuosien ajan kärsinyt kuljettajapulasta. Suomalaiset kuljetusalan yritykset tarvitsevat vuosittain yli 5000 uutta ammattikuljettajaa. Suomessa toimii tällä hetkellä 14 varuskuntaa, jotka tuottavat ammattimaisia ajoneuvojen kuljettajia vuosittain noin 3600. Kolme näistä varuskunnista aiotaan lakkauttaa (varuskuntaa lakkautetaan, yli tuhatta uhkaavat potkut 30.10.2012), mikä tarkoittaa noin 20 % vähennystä vuosittain valmistuvista kuljettajista, mikäli näiden lakkautettavien varuskuntien harjoittamaa koulutusta ei voida siirtää muihin varuskuntiin. (Saastamoinen 2012.)

Vuoden 2009 syksystä lähtien tilanne on mennyt huomattavasti huonompaan suuntaan, sillä EU on vaatinut ammatikseen ajavalta kuljettajalta 140 - 180 tunnin mittaista ammattikoulutusta, joka on laskenut kuorma-autokortin suosiota yli 20 000 ajetusta ajokortista hieman yli 6500 ajokorttiin. (Saastamoinen 2012.)

## 3.2 Tuottavuuden mittaaminen kuljetusalalla

Kuljetusalalla tuottavuus on asia, joka liittyy läheisesti taloudellisuuteen ja kannattavuuteen. Kuljetusten tuottavuudella mitataan sitä, kuinka suuri määrä kuljetussuoritteita voidaan toteuttaa tuotantopanosta kohden. Niinpä kuljetuksissa tuotetaankin kuljetussuorite ja panoksena on yleensä kuljetustyöhön käytetty aika (Oksanen 2004, 35.).

Tuottavuus on mahdollista jakaa kolmeen osatuottavuuteen, jotka ovat

- kuljetustyön tuottavuus
- pääoman tuottavuus
- energian tuottavuus.

Kuljetusten osatuottavuudet voidaan laskea seuraavilla kaavoilla:

$$\text{KULJETUSTYÖN TUOTTAVUUS} = \frac{\text{KULJETUSSUORITE}}{\text{KÄYTETTY AIKA}} = \text{KULJETUSTEHO}$$

$$\text{PÄÄOMAN TUOTTAVUUS} = \frac{\text{KULJETUSSUORITE}}{\text{KÄYTTÖSSÄ OLLUT PÄÄOMA}}$$

$$\text{ENERGIAN TUOTTAVUUS} = \frac{\text{KULJETUSSUORITE}}{\text{ENERGIAN KULUTUS}}$$

(Oksanen 2004, 35 -36.)

Kun lasketaan kuljetusten *kokonaistuottavuutta*, on pyrittävä tapauskohtaisesti määrittelemään eri panostekijöiden käyttö. Panokset on muutettava rahamääräksi eli kustannuksiksi, koska ne eivät ole yhteismitallisia. Tällä tavoin saadaan kokonaistuottavuudeksi taloudellisuuden käänteisarvo.

$$\text{KULJETUKSEN TUOTTAVUUS} = \frac{\text{KULJETUSSUORITE}}{\text{KULJETUSKUSTANNUKSET}}$$

Kuljetustuotannossa tuottavuus on tehokkuuden mitta sekä samalla taloudellisuudelle käänteinen tunnusluku. Tämä tarkoittaa siis sitä, että mitä taloudellisemmin voidaan kuljetus hoitaa, sitä suurempi on sen tuottavuus (Oksanen 2004, 36.).

#### 4 HILJAINEN TIETO

Organisaatiot eivät toimi ilman osaavia ihmisiä. Erilaista osaamista voidaan kartuttaa koulun penkiltä sekä myös kokemuksen kautta. Näitä osaamisia kehittävät työn tekeminen sekä työssä oppiminen. On olennaista saada tämä tieto hyödynnettyä organisaatiossa, sillä jos tietämys on vain osaajien päässä, ei siitä saada kuin pieni osa irti. Kun tietämystä jaetaan, kehitetään edelleen sekä hyödynnetään jokapäiväisessä organisaation toiminnassa, saadaan myös tuloksia aikaiseksi. Yksi organisaation menestyksen avaimista onkin hiljainen tieto. Hiljainen tieto pitää sisällään suurta potentiaalia, sillä sen avulla voidaan kehittää organisaation osaamista ja tätä kautta koko liiketoimintaa. Hiljainen tieto nähdään usein vain käsitteenä ja se mielletäänkin monesti erilliseksi muusta toiminnasta. (Virtainlahti 2008, 9.)

” – Onko tuo vaikeaa, kysyi poika puuhevosta veistävältä vanhukselta.  
– Ei lainkaan, vastasi vanhus, otetaan vain pois se, mikä ei ole hevosta.”

(Toivonen & Asikainen 2004, 5,6.)

#### 4.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaisen tiedon määritelmä on tullut esille jo kuusikymmentäluvun puolessa välissä, kun Michael Polanyi (1966) sanoi ihmisten tietävän enemmän kuin he pystyvät sanoin kertomaan. Polanyn mukaan ihmisillä on paljon tietoisuutta, jota he eivät kykene tuomaan esille, mutta joka kuitenkin näkyy heidän toiminnassaan erilaisina rutiineina, käytäntöinä, tapoina sekä tuntemuksina. Koska hiljainen tieto on henkilökohtaista, on sitä vaikeaa kuvailla ja ilmaista sanoin. Myös sanoiksi tai numeroiksi muotoileminen ja sitä kautta jakaminen muille on vaikeaa. (Nonaka & Konno 1998, 42.)

Hiljaista tietoa on hyvin vaikea kuvata täsmällisesti ja yksiselitteisesti, mistä johtuen hiljaisen tiedon käsitteleminen koetaankin usein hankalaksi. Hiljainen tieto käsitteenä on nykypäivän työelämässä tullut monelle tutuksi, sillä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisestä sekä paljon kokeneiden työntekijöiden kokemusten jakamisesta on varmasti ollut puhetta. Tietämyksen merkitys on tullut esille myös taloudellisen tilanteen myötä, kun henkilöstöä on jouduttu irtisanomaan. Tilanne koskettaakin nyt ja tulevaisuudessa monia yrityksiä sekä organisaatioita, sillä käsite hiljaisesta tiedosta on noussut esiin vastaavanlaisissa keskusteluissa. (Virtainlahti 2008, 38.)

Hiljainen tieto on suuri osa ihmisten arkea. Sitä tavataan jatkuvasti eri yhteyksissä. Myös työelämässä hiljaisella tiedolla on tärkeä rooli, sillä ammattitaito perustuu kattavaan hiljaisen tietämyksen pohjaan, jonka kautta osaamme reagoida työssämme vastaan tuleviin erilaisiin tehtäviin sekä ongelmiin oikealla tavalla. Työelämässä hiljainen tieto koetaan usein hankalasti kuvailtavaksi, vaikka se käsitteenä onkin tuttu. Haasteeksi eteen tuleekin hiljaisen tiedon liittäminen käytännön tapahtumiin, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä ei pysty kertomaan, mitä hiljainen tieto on juuri hänen työssään, sillä työntekijän on hankala hahmottaa ja liittää tietoansa käytännön työhön liittyen. (Virtainlahti 2008, 41.)

Jokaisella työntekijällä on paljon erilaisia kokemuksen kautta kertyneitä taitoja niin työ- kuin arkielämässäänkin. Käytännössä hiljainen tieto näkyy jokapäiväisissä toiminnossamme, vaikka emme huomaakaan käyttävämme sitä apunamme. Yleensä asiat jotka osaamme hyvin, muuttuvat automaattisiksi, jolloin niiden tunnistaminen normaalista toiminnastamme on erittäin vaikeaa. Nämä automaattiset toiminnot vaikutta-

vat kuitenkin moniin eri asioihin, kuten esimerkiksi toimintaamme sekä päätöksentekoomme. Näitä automaatiotoiminnan taitoja voidaankin kutsua hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi. (Virtainlahti 2008, 38,39.)

## 4.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Kun lähdetään toteuttamaan hiljaisen tiedon hallintaan liittyviä toimenpiteitä, on ensimmäinen askel hiljaisen tiedon tunnistaminen. Jos ei ole tietoa, mistä puhutaan, on hankalaa tehdä yhtään mitään. Jakamisen mahdollistaminen ei pelkästään saa aikaan hiljaisen tiedon jakamista, jos työntekijäosapuolet eivät tiedä mitä heidän pitäisi jakaa.

Osaaminen sekä tietäminen voidaan Toivosen ja Asikaisen (2004, 5) mukaan jaotella esimerkiksi neljään osaan:

1. Ei osaa tehdä, eikä tiedä = ei mitään tietoa mistään, ihan pihalla
2. Ei osaa tehdä, mutta tietää = teorian tieto
3. *Osoo tehdä*, mutta ei tiedä = hiljainen tieto
4. Osoo tehdä ja tietää = mallitettua tietoa, tietotaitoa

Koska hiljainen tieto on käsitteenä hieman epämääräinen sekä abstrakti, on siitä vaikea saada otetta, mistä johtuen sen tunnistaminen on työelämässä osoittautunut hankalaksi. Lähtökohtaisesti onkin tärkeää tunnistaa, että kyseessä on *kokemukseen perustuva tietämys*, ei teorian tieto. Jotta tiedon jakaminen ja hyödyntäminen työyhteisössä voidaan mahdollistaa, on tiedon ja tietämyksen tunnistaminen olennainen lähtökohta. (Virtainlahti 2008, 85.)

Haasteelliseksi hiljaisen tiedon tunnistamisen tekee se, että tiedon haltija ei yleensä tunnista omaa tietämystään. Hiljaista tietoa ovat juuri ne asiat, jotka työntekijöillä kuuluvat jokapäiväisiin automaattisesti sekä rutiininomaisesti tapahtuviin toimiin. Työntekijä joka on ollut alalla kauan ja osaa työnsä hyvin, tietää mitä pitää tehdä, mutta ei osaa avata tai kuvata tekemisiään muille. Koska useimmiten työntekijöiden ei ole tarvinnut uriensa aikana ajatella hiljaista tietoa ja omaa osaamistaan, vaatii hiljaisen tiedon tunnistaminen uudenlaista tapaa pohtia sekä tarkastella omaa työtä. (Virtainlahti 2008, 85,86.)

Hiljainen tieto on syvällä omassa toiminnassa ja sen esille tuominen on hankalaa, koska se vaatisi työntekijältä koko hänen kokemustaustan, oppimisen sekä kehittymisen kertomista omin sanoin, sillä jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet ovat muokanneet oman tietämyksen tietynlaiseksi. On tärkeää ymmärtää että ei ole tarkoituksenmukaista yrittää kertoa koko historiaansa työhön liittyen, vaan tuoda esille ne asiat jotka voidaan konkreettisesti kirjata tai jakaa muille. Tiedon vastaanottaja muokkaa jaetun tiedon omiin kokemuksiinsa sekä ominaisuuksiinsa perustuen ja tätä kautta muodostaa niiden avulla omat toimintatapansa. (Virtainlahti 2008, 86.)

Valitettavan usein hiljainen tieto tunnistetaan vasta silloin, kun se on jo menetetty. Jotta olennaista tietoa ei katoaisi, on hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esille tuominen hyvin tärkeää, sillä sitä voidaan hyödyntää sekä jakaa koko organisaation kesken. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on sekä tiedon haltijan että esimiehen vastuulla. (Virtainlahti 2008, 86.)

#### 4.3 Olennainen ja kriittinen hiljainen tieto

Hiljaista tietoa esille tuotaessa on ensin syytä keskittyä siihen, mihin pitää erityisesti kiinnittää huomiota. Organisaation ja sen toimintakyvyn kannalta on tärkeää keskittyä sen toiminnan suhteen olennaiseen sekä kriittiseen tietämykseen eli on tunnistettava minkälaisella osaamisella ja tiedolla tuloksia saadaan aikaiseksi. Tämän lisäksi on ajateltava tulevaa ja pohdittava minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, sillä osaamisen tulisi pystyä vastaamaan muuttuviin haasteisiin toimintaympäristöjen jatkuvassa muutoksessa. Jokaista tiedon jyvää ei tarvitse jakaa, vaan on tärkeää tunnistaa myös vanhentuneet toimintatavat, joista tulisi päästä eroon, sillä jokaisen työntekijän toiminnasta niitä varmasti löytyy. Näistä tavoista eroon pääseminen tarkoittaa samalla myös tietämyksen kehittämistä, sillä vanhentuneista tai toimimattomista tavoista voidaan luoda uusia toimintamalleja. (Virtainlahti 2008, 88, 89.)

Kriittinen hiljainen tieto on tietoa, jonka puuttuminen vaarantaa organisaation toiminnan, sillä se on erityistä osaamista sekä tietämystä liiketoiminnan kannalta olennaisista asioista. Tämän vuoksi organisaatiossa tulisi tarkastella erityisosaamiset ja kenen hallussa ne ovat. Ne osaamiset ja tietämyksen alueet, jotka ovat vain yhden tai muutamien ihmisten hallussa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Jotta kriittinen hiljainen tieto voidaan varmistaa, tulisi organisaation laatia toimintasuunnitelma, jonka avulla selvitetään kenen hallussa kriittinen tietämys on ja miten sen jakaminen organisaation muille jäse-

nille varmistetaan. Erityisasemassa on sellaisen kriittisen tietämyksen jakaminen, joka poistuessaan organisaatiosta aiheuttaisi toiminnan tason laskemisen. Liiketoiminnan jatkuvuuden sekä tuottavuuden varmistamiseksi mikään kriittinen tietämys ei saisi olla vain yhden ihmisen hallussa. (Virtainlahti 2008, 89.)

#### 4.4 Hiljaisen tiedon kerääminen ja sen esille tuominen

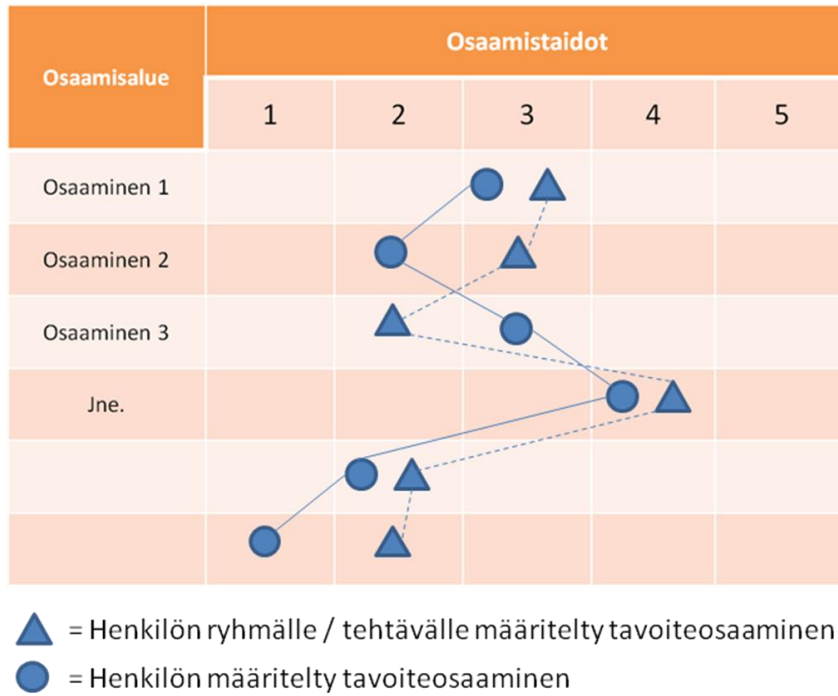
Hiljaisen tiedon keräämisessä lähtökohtana on sen tunnistaminen, jotta tietoa voidaan tehokkaasti hyödyntää sekä kehittää eteenpäin. Hiljaisen tiedon ja osaamisen esille tuomisen keinoja ovat osaamiskartoitukset ja osaamisen tavoiteprofiilit, dokumentointi ja mallintaminen, roolit sekä tarinat. (Virtainlahti 2008, 91.)

##### 4.4.1 Osaamiskartoitukset ja osaamisen tavoiteprofiilit

Työntekijöiden osaamista voidaan havainnollistaa osaamiskarttojen avulla. Osaamiskarttaan kuvataan niitä organisaation osaamisista sekä taitoja, joita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskarttaan voidaan kuvata myös jo olemassa olevat osaamiset sekä taidot tai vaihtoehtoisesti laatia kokonaan uusi osaamisvalikoima, jolla varmistetaan jatkuva oppiminen ja kehittyminen sekä vastataan uusiin haasteisiin ja tarpeisiin. Jos tulevaisuudessa tarvittavia osaamistarpeita pystytään etukäteen kuvaamaan, auttaa se kehittämissuunnitelman tekemisessä. Osaamista pystytään kuvaamaan myös strategialähtöisesti, joka tarkoittaa organisaation strategisten menestystekijöiden sekä niiden edellyttämien osaamisien tunnistamista sekä määrittelemistä eli mitä strategian vaatimaa osaamista organisaatiolla on ja mitä ei. (Virtainlahti 2008, 91.)

Osaamiskarttoja voidaan tehdä kolmesta eri alueesta; koko organisaatiosta, tietyn henkilöstöryhmän tai tiimin osaamisista tai jostain erikseen valitusta osaamisalueesta. Osaamiskartoilla saatu tieto organisaation eri osaamisista saadaan yhteismitalliseksi, ja sen myötä osaamisista voidaan tarkastella kokonaisuutena tai henkilöittäin. Kuten ensimmäisestä kappaleesta ilmenee, osaamiskartalla voidaan kuvata organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Tämän avulla voidaan tarvittaessa auttaa rekrytoimaan uutta työvoimaa, toimia apuna henkilöiden itsearvioinneissa osaamisen ja osaamisarvioinnin suhteen, antaa kehukset osaamisen kehittämiseksi ja kehitystoimien arvioimiselle sekä olla pohjana osaamisesta käytävälle yhteisölliselle keskustelulle. (Virtainlahti 2008, 92.)

Olellaisena osana osaamiskartoituksiin liittyy tavoiteprofiilin (kuva 1) laatiminen. Osaamiskartan perusteella luotu osaamisprofiili on yhdistelmä osaamisten sekä tavoitetasojen yhdistelmä.



Kuva 1. Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (Hätönen 2005)

Osaamisprofiili voidaan määrittää yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Sen avulla voidaan tarkastella, mitä osaamisia henkilöillä tulisi olla. Profiileista saadaan työkalut, joilla voidaan arvioida osaamisen kehittämistä, eli profiilin avulla pystytään hahmottamaan mihin kehittymisen kohteisiin tulisi keskittyä kunkin henkilön kohdalla sekä mille tasolle osaamiset tulisi saada. (Virtainlahti 2008, 92,93.)

Myös hiljaista tietoa voidaan osittain tuoda esille osaamiskuvausten avulla, mutta se vaatii lisäksi arvojen, asenteiden sekä käsitysten kuvaamista. Osaamiskartoitus ei ole varsinainen työkalu hiljaisen tiedon esille tuomiseen, mutta se on siitä huolimatta erinomainen väline, kun autetaan työntekijää tunnistamaan omaa osaamistansa. Kun osaaminen pystytään tunnistamaan, päästään käsiksi hiljaisen tiedon tunnistamiseen. (Virtainlahti 2008, 93.)

#### 4.4.2 Dokumentointi ja mallintaminen

Hiljainen tieto voidaan kirjoittamalla tuoda esille niin tekijälle itselleen kuin muille organisaation jäsenille. Kirjaamista ei yleensä hyödynnetä hiljaisen tiedon esille tuomisessa, sillä se koetaan työläänä. Mallintamisen avulla hiljainen tieto saadaan näkyvään muotoon, jolloin sitä on helpompi jakaa ja tämän kautta hiljainen tieto tulee näkyväksi myös tekijälle itselleen. Mallintamisella tarkoitetaan maailman tai ihmisen toiminnan jäsentämistä jonkin sovitun käsitejärjestelmän mukaan. Sen avulla voidaan yksinkertaistaa jonkin järjestelmän piirteen tarkasteltavan kysymyksen näkökulmasta. Lopputuloksena on siis kuvaus ilmiön tai prosessin rakenteesta. On olennaista tuottaa malli, josta tulee ilmi asiantuntijan osaaminen. Se tapahtuu kuvaamalla, miten asiantuntija tekee jotakin, joka on koettu hyväksi käytännöksi. Tämän avulla parhaat käytännöt voidaan siis jakaa muille. Hyvin kuvattu malli tuo ilmi ammattilaisen toiminnan sekä antaa ohjeita, joiden avulla muidenkin on mahdollista päästä samaan lopputulokseen yhtä tarkasti asiantuntijan kanssa. (Virtainlahti 2008, 94,95.)

Oman osaamisen mallintaminen toteutetaan silloin, kun tavoitteena on löytää toimivan ja toimimattoman tilanteen ero tai kun tarvitaan malli jota muut voivat hyödyntää osaamisensa kehittämisessä. Kun tavoitteena on oppia jokin taito, mallinnetaan siis toisen henkilön osaamista. Mallintaminen suoritetaan haastattelulla, jossa mallinnettavalta henkilöltä kysytään mm. seuraavia asioita:

- Miten hän tekee jonkin asian?
- Mitä ulospäin näkyviä tekoja siinä tapahtuu?
- Miten tekoihin päädytään?
- Minkälaisiin asioihin mallitettava kaiken taustalla uskoo?

Haastattelu jatkuu kysymyksiä tarkentaen siihen asti, kunnes toiminnan elementeistä sekä periaatteista hahmottuu selkeä kuva. Haastattelussa voidaan käyttää myös havainnointia, jossa huomioidaan seuraavat kysymykset:

- Mitä ja missä järjestyksessä henkilö tekee asioita?
- Minkälaisia ovat hänen ilmeensä, eleensä, asentonsa sekä äänensävyys?



- Miten hän puhuu, pitää taukoja, tekee kysymyksiä tai toimii vuorovaikutuksessa?

Sisällöltään valmis malli muotoillaan yleensä kuvan, kaavion tai tekstikuvauksen muotoon ja sen avulla taitoa voidaan jakaa toisille esimerkiksi luennoilla, koulutuksissa ja valmennuksissa sekä testata sitä kokeilemalla käytännössä. (Virtainlahti 2008, 95,96.)

#### 4.4.3 Roolit

Omaa osaamista ja tietämystä voidaan myös valottaa tarkastelemalla omaa tehtävää roolien avulla, sillä rooli on yksilön omaksuma toimintatapa tietyllä hetkellä ja tietystä tilanteesta suhteessa muihin ihmisiin. On helpompaa avata omaa osaamista purkamalla ja pohtimalla, minkälaisia rooleja omaan tehtävään kuuluu. Eri roolien tunnistaminen aloitetaan yleensä miettimällä keiden toimijoiden kanssa tehdään töitä; ovatko toimijat alaisia, esimiehiä, asiakkaita, sidos- ja tukiryhmiä jne. ja, tämän kautta aloittaa rakentaa omaa roolijakoa. Käsitekarttaa hyödyntäen on helppo hahmottaa yhdellä silmäyksellä tehtävään liittyvät roolit. Roolijaon avulla pystytään pohtimaan eri rooleja yksitellen, lajitellen niihin liittyvää osaamista ja tietämystä. (Virtainlahti 2008, 96.)

#### 4.4.4 Tarinat

Tarinoita voidaan käyttää välittämään tietoa historiasta, arvoista sekä yhteisön identiteetistä yrityksessä. Ne voivat olla suullisia, kirjoitettuja, filmattuja tai piirrettyjä esityksiä menneistä tapahtumista. Kokemusten kautta hankitut tiedot ja taidot muodostavat puolestaan yksilön identiteetin. Tarinoita kertomalla pystytään jakamaan hyvinkin henkilökohtaisia asioita sekä luoda yhteisiä toimintoja. Tiedot sosiaalisiin käytäntöihin sekä tapoihin tehdä asiat organisaatiossa voidaan välittää tarinoiden avulla uusille organisaation jäsenille. Tieto, joka tarinoissa esitetään, ei ole näkyvää mutta se helpottaa uutta jäsentä sisäistämään odotettua ja vaadittua käyttäytymistä tulevaisuudessa. Tarinoita kerrottaessa oppiminen tapahtuu vain, kun tarinat voidaan liittää johonkin asiayhteyteen, jonka kautta ne saavat merkityksen. (Virtainlahti 2008, 97.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Haastattelulomake oli saatekirjeineen yhteensä neljä sivua, ja suurin osa kysymyksistä oli valintakysymyksiä, joissa esitettiin väite, ja näihin vastattiin joko olemalla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Kyselyn lopussa oli vielä kolme avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli saada syvempää tietoa kuljettajien mielipiteistä Rinteen Kuljetuksen toimintaan liittyen. Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman helposti vastattavia, jotta lomake olisi vaivaton täyttää. Kysymykset sekoitettiin aihealueidensa kesken, jolla pyrittiin välttämään johdattelemasta vastaajaa. Saatekirjeestä kävi ilmi, että tutkimus suoritetaan anonymyminä, minkä tarkoituksena oli vakuuttaa vastausten olevan lähes mahdotonta liittää vastaajaan, ja tätä kautta pyrittiin saamaan mahdollisimman rehellisiä ja totuudenmukaisia vastauksia. Saatekirje on nähtävänä liitteessä 1 ja haastattelulomake liitteessä 2.

### 5.1 Tutkimustulokset

Haastattelulomake toimitettiin 29.11.2012 jokaiselle Rinteen Kuljetuksen kuljettajalle eli yhteensä kahdeksalle henkilölle. Haastattelulomake oli kuljettajalle toimitettaessa avoimessa kirjekuoressa ja vastausaikaa annettiin reilu viikko. Täytetty lomake tuli palauttaa suljetussa kuoressa 7.12.2012 mennessä Rinteen Kuljetuksen toimitiloihin, joihin myös rahtikirjat yms. tuodaan viikon päätteeksi. Kun kirjeet toimitettiin haasteltaville, muistutettiin suullisesti viikon vastausajasta ja kaikki kuljettajat lupautuivat palauttamaan lomakkeen määräaikaan mennessä. Kuitenkin kahdeksasta toimitetusta haastattelulomakkeesta vain neljä palautettiin määräaikaan mennessä. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi muodostui 50 %. Vastausaikaa ei suullisen muistutuksen sekä aikataulukiiireiden takia jatkettu. Syitä lomakkeiden palauttamatta jättämiseen tuodaan ilmi Pohdinta-luvussa.

#### 5.1.1 Perustiedot

Tutkimukseen vastanneista kuljettajista kolme (75 %) henkilöä oli 30 - 39-vuotiaita ja yksi (25 %) henkilö 40 - 49-vuotias.

Kaksi henkilöä (50 %) 30 - 39-vuotiaista on työskennellyt kuljetusalalla 11 - 15 vuotta. Yksi (25 %) henkilö 30 - 39-vuotiaista on työskennellyt alalla 6 - 10 vuotta. Ainoa (25 %) 40 - 49-vuotias on työskennellyt kuljetusalalla 21 - 25 vuotta.

Kaksi henkilöä (50 %) 30 - 39-vuotiaista on työskennellyt Rinteen Kuljetuksella 6 - 10 vuotta. Yksi (25 %) 30 - 39-vuotias on työskennellyt 11 - 15 vuotta Rinteen Kuljetuksella ja ainoa (25 %) 40 - 49-vuotias on työskennellyt Rinteen Kuljetuksella 21 - 25 vuotta.

### 5.1.2 Hiljainen tieto

Kolme (75 %) vastaajaa ovat täysin samaa mieltä siitä, että heidän työnsä sisältää paljon asioita, jotka voi oppia vain työkokemuksen kautta. Yksi vastaaja (25 %) on jokseenkin samaa mieltä siitä, että hänen työnsä sisältää paljon asioita, jotka voi oppia vain työkokemuksen kautta.

Yksi vastaaja (25 %) on täysin samaa mieltä siitä, että hänen työssään tarvitaan osaamista, jota olisi hankala kuvata sanallisesti tai kirjallisesti. Kaksi vastaajaa (50 %) ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työssään tarvittavaa osaamista olisi hankala kuvata sanallisesti tai kirjallisesti. Yksi vastaaja (25 %) on jokseenkin eri mieltä siitä, että hänen työssään tarvitaan osaamista, jota olisi hankala kuvata sanallisesti tai kirjallisesti.

Yksi vastaajista (25 %) on täysin samaa mieltä siitä, että hänen työnsä sisältää useita asioita, joita esimerkiksi uuden työntekijän tai korvaavan työntekijän olisi hankala hoitaa. Kolme (75 %) vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työnsä sisältää useita asioita, joita esimerkiksi uuden työntekijän tai korvaavan työntekijän olisi hankala hoitaa.

### 5.1.3 Tiedonkulku

Kaksi (50 %) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että tieto kulkee yrityksen johdolta työntekijöille hyvin Rinteen Kuljetuksella. Toiset kaksi (50 %) vastaajaa ovat täysin eri mieltä siitä, että tieto kulkisi hyvin johdolta työntekijöille Rinteen Kuljetuksella.

Kaikki (100 %) vastaajat ovat täysin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku on tärkeää kuljetusyrityksessä johdon ja työntekijöiden välillä.

#### 5.1.4 Työhyvinvointi

Kaksi (50 %) ovat täysin samaa mieltä siitä, että työilmapiiri Rinteen Kuljetuksella on hyvä. Toiset kaksi (50 %) ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että työilmapiiri Rinteen Kuljetuksella on hyvä.

Yksi (25 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että hän viihtyy työssään. Kaksi (50 %) vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että he viihtyvät työssään. Yksi (25 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että hän viihtyisi työssään.

Kaksi (50 %) vastaajista ovat täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä niin, että se on sujuvaa. Yksi (25 %) vastaaja on jokseenkin samaa mieltä siitä, että hän pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä niin, että se on sujuvaa. Yksi (25 %) vastaaja on jokseenkin eri mieltä siitä, että hän pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä niin, että se on sujuvaa.

Yksi (25 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen johto pystyy halutessaan vaikuttamaan hänen työnsä sujuvuuteen. Kaksi (50 %) vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että yrityksen johto pystyy halutessaan vaikuttamaan heidän työnsä sujuvuuteen. Yksi (25 %) vastaaja on täysin eri mieltä siitä, että yrityksen johto pystyy halutessaan vaikuttamaan hänen työnsä sujuvuuteen.

Yksi (25 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että kehitysideoiden esittäminen Rinteen Kuljetuksella on helppoa. Kaksi (50 %) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehitysideoiden esittäminen Rinteen Kuljetuksella on helppoa. Yksi vastaaja (25 %) on täysin eri mieltä siitä, että kehitysideoiden esittäminen Rinteen Kuljetuksella on helppoa.

Kaksi (50 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he ovat esittäneet kehitysideoita Rinteen Kuljetukselle. Toiset kaksi (50 %) vastaajaa ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat esittäneet kehitysideoita Rinteen Kuljetukselle.

### 5.1.5 Taloudellinen ajaminen

Kolme (75 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he pyrkivät ajamaan mahdollisimman taloudellisesti. Yksi (25 %) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että hän pyrkii ajamaan mahdollisimman taloudellisesti.

Kaikki (100 %) vastaajat ovat täysin samaa mieltä siitä, että on tärkeää pitää sekä kalusto että työvälineet hyvässä kunnossa.

Yksi (25 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että hänen tulisi kuljettajana pyrkiä kehittämään omaa työtänsä, jotta se olisi Rinteen Kuljetuksen kannalta tuottavampaa. Loput kolme (75 %) vastaajaa ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän tulisi kuljettajana pyrkiä kehittämään omaa työtänsä, jotta se olisi Rinteen Kuljetuksen kannalta tuottavampaa.

Kaikki (100 %) vastaajat ovat täysin samaa mieltä siitä, että taloudellinen ajaminen vähentää kuljetusyrityksen kustannuksia.

Yksi (25 %) vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että hän huolehtii itse ennakkoivasta sekä kaluston että työvälineiden huoltamisesta. Loput kolme (75 %) vastaajaa ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että he huolehtivat itse ennakkoivasta sekä kaluston että työvälineiden huoltamisesta.

### 5.1.6 Osaavan työvoiman saatavuus

Kaksi (50 %) vastaajista joutuvat ajamisen lisäksi tekemään muuta fyysisesti raskasta työtä (ei lastausta tai kuormansidontaa), mutta siitä ei peruspalkan lisäksi makseta heille korvausta. Kaksi (50 %) muuta vastaajaa eivät joudu ajamisen lisäksi tekemään muita fyysisesti raskaita tehtäviä (pl. lastaus ja kuormansidonta).

### 5.1.7 Avoimet kysymykset

Avoimien kysymysten tarkoituksena oli tuoda esille työntekijöiden kehitysehdotuksia, motivaation lähteitä sekä yleisesti hyviä puolia Rinteen Kuljetuksen toiminnasta. Alla esitetyt asiat ovat kirjoitettu suoraan haastattelulomakkeista.

### 5.1.7.1 Hyvät asiat Rinteen Kuljetuksella

*”Työkaverit, kalusto sekä kaluston huolto, palkanmaksu ajallaan, hyvä ilmapiiri, varma työnantaja, suhteet asiakkaisiin, työtehtävien riittävyys (riittää töitä).”*

### 5.1.7.2 Mikä motivoi sinua työssäsi?

*”Itsenäinen työ, tutut työkaverit, laaja työskentelyalue, kontaktit uusiin ihmisiin sekä paikkoihin, toimivat välit asiakkaisiin.”*

### 5.1.7.3 Kehitysideat

*”Kommunikointi johdon sekä työntekijöiden välillä, luottamus työntekijöiden suuntaan, työehtosopimusten noudattaminen; lomalistat, pekkaspäivät, työtehtävistä ilmoittaminen, työntekijöiden arvostaminen.”*

## 5.2 Tutkimustulosten analyysi

Kaikki kyselyyn vastaajat ovat olleet kuljetusalalla töissä vähintään kuusi vuotta, ja suurin osa heistä on ollut suurimman osan tästä työurastaan Rinteen Kuljetuksella. Haastatteluun vastanneiden kuljettajien keski-ikästä voidaan päätellä, että heillä on paljon kokemusta kuljetusalalta ja tätä kautta vastaukset lienevät realistisia sekä totuudenmukaisia.

### 5.2.1 Hiljainen tieto

Suurin osa kyselyyn vastanneista kuljettajista tunnistaa, että heillä on paljon hiljaista tietoa, jonka he ovat oppineet vain työkokemuksen kautta. Nämä tiedot ja taidot toimivat perustana yrityksen jatkuvalla toiminnalla sekä avaimena yrityksen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Hiljaista tietoa on varmasti paljon enemmänkin, sillä kyselyyn vastanneet työntekijät ovat olleet pitkään kuljetusalalla, mutta kaikkea tietoa ei varmastikaan tunnisteta.

Yli puolet vastaajista kokee hankalaksi kuvata sanallisesti tai kirjallisesti tätä tietoa ja taitoa, jota heillä on. Usein nämä asiat ovatkin juuri niitä automaattisia sekä reflektinomaisia toimintoja, joihin ei juuri kiinnitetä erityistä huomiota. Se, että hiljaista tie-

toa ei tunnisteta, on täysin ymmärrettävää, sillä hiljaisen tiedon käsitteleminen koetaan yleisestikin hankalaksi.

Kun tätä tunnistamatonta tietoa työntekijöillä on, sen jakaminen toisille työntekijöille joilla ehkä tälle tiedolle olisi tarvetta, on myös hankalaa, sillä useimmiten kuljettajien ei ole tarvinnut ajatella uriensa aikana omaa osaamistaan. Tämän vuoksi hiljaisen tiedon tunnistaminen vaatii uusien näkökulmien pohtimista omassa työssä.

### 5.2.2 Tiedonkulku

Kaikki kyselyyn vastanneet ovat yhtä mieltä siitä, että tiedonkulku on tärkeää kuljetusyrityksessä johdon ja työntekijöiden välillä. Tiedonkulku, tai tässä tapauksessa yrityksen sisäinen viestintä, on yksi yrityksen tärkeä osa kun puhutaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamisesta ja sitä kautta tuottavuudesta

Haastattelusta käy kuitenkin ilmi, että tieto johdolta työntekijöille ei kulje niin hyvin kuin pitäisi Rinteen Kuljetuksella. Tämä on tutkimusten mukaan varsin yleistä suomalaisessa työyhteisössä ja varsinkin kuljetusalalla, kun sisäinen viestintä perustuu lähinnä vain kasvokkain tai puhelimitse tapahtuvaan tiedonvaihtoon. Kuitenkin puolet vastaajista on sitä mieltä, että tiedonkulku toimii pääsääntöisesti hyvin. Tämä johtunee siitä, että haastateltavat eivät ole kokeneet tiedonkulkua omassa työssään ehkä niin tärkeänä tai että tieto on heidän kohdallaan pääsääntöisesti kulkenut hyvin. Toinen puoli vastaajista on taas täysin eri mieltä siitä, että tieto johdolta työntekijöille kulkisi hyvin Rinteen Kuljetuksella. Myös haastattelussa esitetyistä kehitysehdotuksista kävi ilmi, että kommunikointi johdon sekä työntekijän välillä ei toimi. Tästä tutkimustuloksesta voidaan päätellä, että kyseessä on jo olemassa oleva ongelma Rinteen Kuljetuksen sisäisessä viestinnässä, ja siihen tulisi jatkossa kiinnittää huomiota.

### 5.2.3 Työhyvinvointi

Kaiken kaikkiaan työilmapiiriä pidetään hyvänä Rinteen Kuljetuksella. Myös avoimista kysymyksistä käy ilmi, että haastatteluun vastanneet kuljettajat pitävät siitä, että työyhteisössä on tuttuja työkavereita ja että heidän kanssaan tullaan hyvin toimeen. Tämä on positiivinen asia, sillä työhyvinvoinnin merkitys työn tuottavuuden tekijänä on hyvin tärkeä.

Vaikka työilmapiiri näyttääkin olevan työyhteisössä hyvä, ei se tutkimuksen mukaan tarkoita sitä, että kaikki työntekijät viihtyisivät työssään. Suurin osa kyselyyn vastanneista viihtyykin työssään pääsääntöisesti hyvin, mutta kuitenkin osa kyselyyn vastanneista on jokseenkin eri mieltä siitä, että he viihtyisivät työssään. Työn viihtyvyyteen vaikuttanee itsenäinen työ, laaja työskentelyalue sekä toimiva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Myös työn sujuvuus, jos siihen voi itse vaikuttaa, lisää työn viihtyvyyttä. Yrityksen johto pystyy myös vaikuttamaan työn sujuvuuteen, mutta tutkimuksesta ei kuitenkaan käy ilmi, onko sillä positiivisia vai negatiivisia vaikutuksia työn sujuvuuteen.

Mielenkiintoista on kuitenkin nähdä, että Rinteen Kuljetuksella osa työntekijöistä kokee, että yrityksen johto ei luota heihin ja että työntekijöitä ei arvosteta. Jos yrityksen johto ei luota työntekijöihin eikä arvosta heitä, on hyvin mahdollista että työntekijän viihtyvyys työssä laskee, motivaatio heikkenee ja tätä kautta koko työyhteisön ilma-  
piiri saattaa huonontua. Asia ei kuulosta toimivaan työyhteisöön kuuluvalta, joten siihen tulisi kiinnittää huomiota.

Kun työilmapiiri on yrityksessä innostava, on yksittäisen työntekijän helpompi jakaa tietämystään. Työyhteisön kannustaessa työntekijää kehitysideoiden vapaaseen esille-  
tuomiseen on jatkuva kehittyminen sekä kilpailukyvyn ylläpitäminen yrityksessä mahdollista tulevaisuudessakin. Tutkimuksen mukaan Rinteen Kuljetuksella toimii kehitysideoiden esille tuominen hyvin, sillä lähes kaikki kyselyyn vastanneista ovat esittäneet kehitysideoita Rinteen Kuljetukselle. Tutkimuksesta ei kuitenkaan käy ilmi, onko näitä kehitysideoita viety johdon toimesta eteenpäin.

Kehitysideoiden esittäminen ei varmasti ole jokaiselle helppoa, sillä osa kyselyyn vastanneista on täysin eri mieltä siitä, että kehitysideoiden esittäminen Rinteen Kuljetuksella olisi helppoa. Tähän voi tietenkin vaikuttaa yksilöiden henkilökemiat, kuinka asian esittää ja minkälaisessa tilanteessa. Esimerkiksi kehitysidean esittäminen suullisesti juuri tapahtuneen vahingon jälkeen voi olla huomattavasti vaikeampaa kuin esimerkiksi ennakoidun kehitysidean esittäminen kirjallisesti johonkin palautelaatikkoon tai muuhun sellaiseen.

Työhyvinvointiin vaikuttanee positiivisesti myös työntekijöiden kokemus siitä, että heillä on varma työnantaja ja töitä on riittävästi. Vaikka ajallaan olevan palkanmaksun oletetaan olevan perusasia, niin se ei sitä ilmeisesti kaikissa kuljetusyrityksissä ole.



Myös työehtosopimusten noudattaminen tuli kyselyssä ilmi, joten puutteet sen suhteen vaikuttanevat varmasti työhyvinvointiin.

#### 5.2.4 Taloudellinen ajaminen

Rinteen Kuljetuksella ymmärretään täysin se, että taloudellinen ajaminen vähentää kuljetusyrityksen kustannuksia. Taloudellista ajamista varten kuljettajan tarvitsee vain kiinnittää huomiota omaan ajotyyliinsä, eikä mitään ylimääräistä teknologiaa täten tarvita. Suurin osa kyselyyn vastanneista onkin täysin samaa mieltä siitä, että he pyrkivät ajamaan mahdollisimman taloudellisesti. Haastattelusta käy kuitenkin ilmi, että vain yksi vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että hänen tulisi kehittää omaa työtänsä niin, että se olisi Rinteen Kuljetuksen kannalta tuottavampaa. Suurin osa vastaajista olikin jokseenkin samaa mieltä, että heidän tulisi pyrkiä kehittämään omaa työtänsä niin, että se olisi Rinteen Kuljetuksen kannalta tuottavampaa. Voi toki olla, että kysymystä ei ole ymmärretty taloudellisen ajotavan kannalta oikein.

Taloudelliseen ajamiseen kuuluu oman ajotavan lisäksi myös kaluston ennakkoiva huolto. Haastattelulomakkeessa ei kerrottu tämän tavan kuuluvan taloudelliseen ajamiseen, joten tutkimuksessa oletettiin, että kuljettajat sen tietävät. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat täysin samaa mieltä siitä, että on tärkeää pitää kalusto sekä työvälineet hyvässä kunnossa. Myös suurin osa huolehtii itse ennakkoivasta sekä kaluston että työvälineiden huoltamisesta.

Tutkimuksesta käy ilmi että Rinteen Kuljetuksella ollaan myös tyytyväisiä itse kalustoon sekä sen huoltamismahdollisuuksiin, minkä ansiosta työntekijän motivaatio kaluston kunnossapitämiseen kasvane.

#### 5.2.5 Osaavan työvoiman saatavuus

Tutkimuksesta tulee esiin seikka, joka luultavasti osaltaan vaikuttaa siihen, miksi kuljetusala kärsii kuljettajapulasta. Ammattikuljettajia tarvitaan vuosittain yli 5000 ja nykypäivänä vaatimuksiin kuuluu ammattipätevyyskoulutus, joka on jo entisestään laskenut kuorma-autokorttien suosiota. Huonolta näyttää tilanne edelleen sillä, puolet tutkimukseen vastanneista kuljettajista joutuvat tekemään ajamisen lisäksi fyysisesti raskasta työtä eikä siitä makseta heille erikseen korvausta. Tutkimuksesta ei kuiten-

kaan käy ilmi, että maksetaanko kuljetusyritykselle fyysisen työn lisää, mutta aina-kaan siitä ei kuljettajalle makseta.

Kuljetusalalle varmasti työllistyy ihmisiä sellaisiin tehtäviin, joissa kuljettajan tarvitsee pääsääntöisesti vain ajaa. Kun kyseeseen tulee esimerkiksi jakelutoiminta, joka ajamisen lisäksi sisältää paljon fyysistä työtä (Kaskinen 2010), ei kuljettajia ja motivaatiota varmastikaan löydy näihin tehtäviin niin helposti, kun kerran saman rahan saa pelkästä ajamisesta ilman fyysisiä rasitteita.

### 5.3 Tutkimuksen tarkastelu ja sen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda ilmi Rinteen Kuljetuksen kuljettajien mielipiteet ja ajatukset Rinteen Kuljetuksen tuottavaan toimintaan sekä toiminnan kehittämiseen liittyen ja tämän avulla yrittää löytää mahdolliset ongelmakohdat yrityksen toiminnassa käsiteltyyn teoriaan pohjautuen.

Kirjallinen haastattelulomake reilun viikon vastausajalla toi hyviä tuloksia tutkimukseen, vaikka vastausprosentti olikin vain 50 %. Kirjallisten haastattelulomakkeiden myötä myös työn määrä kasvoi, mutta loppujen lopuksi se kannatti. Haastattelulomakkeita olisi ollut sähköpostin välityksellä mahdotonta edes lähettää kaikille työntekijöille, sillä monella ei ole edes omaa sähköpostia käytettävänä. Lisäksi kyselyyn vastaaminen olisi saattanut unohtua huomattavasti helpommin, sillä suurimmalla osalla kuljettajista ei ole tietokonetta mukanaan työpäivän aikana. Kirjallinen versio, joka kuljettajalla oli mukana viikon ajan, antoi mahdollisuuden pienin väliajoin täyttää lomaketta aina, kun jotain lomakkeeseen liittyvää tuli mieleen. Suullinen haastattelukin olisi ollut mahdollinen, mutta aikatauluongelmat olisivat olleet isona ongelmana tulosten käsitteleminen lisäksi. Suullisilla haastatteluilla olisi tosin voinut saada enemmän vastaajia sekä kattavampia tuloksia.

Vastausprosentin ollessa 50 %, tuntui aluksi, että kysely on jostain syystä epäonnistunut kun vastaajia ei ole kuin puolet. Kuitenkin vastaukset luettuani ymmärsin, että jopa näin pienellä vastausmäärällä voi saada varteenotettavia tuloksia. Näiden tuloksien lisäksi ajattelemisen aiheita tulee vastaamatta jättäneet kuljettajat. On hyvin todennäköistä, että kuljetusalan yleisiin käytäntöihin tai kulttuuriin ei kuulu vastaavanlaiset haastattelulomakkeet, joissa käsitellään kehittämiseen liittyviä asioita, eikä niitä täten

osattu ottaa vakavasti, vaikka niistä henkilökohtaisesti kasvotusten työntekijöille mainitsinkin.

#### 5.4 Jatkoimenpiteet ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen avulla saatiin kerättyä Rinteen Kuljetuksen työntekijöiltä erittäin hyödyllistä tietoa, joka olisi suotavaa ottaa huomioon tulevaisuutta ajatellen. Aivan ensimmäiseksi yrityksen johdolle tulisi esitellä lyhyesti tutkimuksessa käytettyä teoriaa ja sen jälkeen esittää tutkimuksen tulokset. Tavoitteena olisi siis saada johto ymmärtämään paremmin yrityksen työntekijöitä sekä heidän asemaansa yrityksessä, sillä loppujen lopuksi yrityksen johto on tuottavuuteen vaikuttavien päätösten takana.

Kun yrityksen johto on työntekijöiden kanssa samalla ymmärryksen tasolla, olisi eri asioiden kehittämistä helpompi viedä eteenpäin. Omasta kokemuksestani Rinteen Kuljetuksella tulee mieleen, että mikäli yksittäinen henkilö ilmaisee jonkin kehitystarpeen, ei sitä välttämättä oteta niin vakavasti vaan kehitysehdotuksen hyväksyminen vaatii useamman työntekijän mielipiteen.

Nykyisten työntekijöiden antama palaute sekä kehitysehdotukset ovat mielestäni ensi askel kohti tuottavampaa toimintaa. Vaikka kyselyyn vastasikin vain puolet Rinteen Kuljetuksen työntekijöistä, tulee vastaukset ottaa huomioon yhtä vakavasti. Ensimmäisenä tulisi kiinnittää huomiota perusasioihin, kuten työhyvinvointiin sekä yleisten, alasta riippumattomien asioiden huolehtimiseen, esimerkiksi työntekijöiden arvostamiseen, heihin luottamiseen sekä työehtosopimuksien noudattamiseen, jotka tutkimuksessa tulivat ilmi. Työhyvinvoinnin parantaminen on helppoa aloittaa johdon ja kollegoiden toimesta; autetaan sekä kannustetaan työntekijöitä tehtävässään sekä jätetään huonoina hetkinä tarpeeton ivailu vähemmälle. Työhyvinvointia ei voi mielestäni aliarvioida mitenkään, vaan siihen tulisi panostaa kaikin mahdollisin tavoin. Kasvattaahan hyvinvoivan työntekijän oma motivaatio myös työyhteisön ilmapiiriä ja tätä kautta koko organisaation tuottavuutta. Palautteessa esiin tulleen työehtosopimusongelman ratkaisu on ainoastaan sen noudattaminen.

Voisi kuvitella että nämä asiat ovat itsestään selvyiksi yrityksessä, mutta ilmeisesti näin ei ole. Kun perusasiat henkilökuntaan ja sen hyvinvointiin liittyen ovat kunnossa, voidaan alkaa kehittää itse kuljetusyrityksen toimintaan liittyviä asioita.

Rinteen Kuljetuksen nykyisiltä kuljettajilta kerättävä hiljainen tieto on yksi tuottavamman tulevaisuuden avaimista. Tähän tietoon sisältyy varmasti sitä olennaista tietoa, jolla on tuottavuuden kannalta positiivisia vaikutuksia. Tulevaisuutta ajatellen tulee pohtia myös niitä toimintatapoja, joista työntekijän tulisi päästä eroon eli asioista, joilla on negatiivinen vaikutus tuottavaan toimintaan.

Yhtenä ehkä tärkeimmistä asioista liittyen hiljaiseen tietoon ja kuljetusyrityksen tuottavuuteen, on kriittinen hiljainen tieto. Haastatteluista ei kuitenkaan käy ilmi, onko Rinteen Kuljetuksen kuljettajilla sellaista tietoa, joka poistuessaan yrityksestä aiheuttaisi merkittävää haittaa yrityksen tuottavuudelle. Tästä tulisivikin ottaa selvää ja kertoittaa, kenellä tätä kriittistä hiljaista tietoa on. Olisi myös hyvä varmistaa, ettei kriittinen hiljainen tieto ole vain yhden henkilön hallussa.

Tämän tutkimuksen jatkotyöstönä voisi olla hyödyllistä kerätä Rinteen Kuljetuksen kuljettajilta hiljaista tietoa. Tiedonkeruuseen ei alkuvaiheessa välttämättä sovi aivan perinteiset tavat, kuten haastatteluiden tekeminen tai osaamiskartoitusten laatiminen. Kuljetusyritys organisaationa on toiminnaltaan ja tavoiltaan ehkä hieman maanläheisempi kuin muut yritykset. Kuljetusyrityksen henkilökunnan tapoihin on kuulunut ja kuuluu edelleen omien erikoisten kokemusten, kuten esimerkiksi liikenteessä tapahtuneiden onnettomuuksien yms. kertominen. Myös hauskojen tapahtumien kertominen kollegoille liittyen työelämään on varsin yleistä. Kuljettajia olisikin alkuvaiheessa helpompi rohkaista kertomaan muitakin kokemuksia työstään kuin vain niitä hauskoja ja erikoisimpia. Kuljettajat eivät näin ollen välttämättä koe tapahtumaa pelkästään tiedonkeräämisestä vaan juuri tarinoiden kertomisesta. Kun tietoa jaetaan työyhteistön sisällä vapaasti ja ehkä vielä huumorilla maustettuna, jäävät tarinat varmasti paremmin mieleen. Kuljettajille tulee toki kertoa, että kyseessä on tapa, jolla yritetään jakaa hiljaista tietoa muille kuljettajille. Haasteita tarinoiden kertomisella on varmasti niiden totuudenmukaisuus, tarpeellisuus sekä se, millä tieto kerätään talteen. Hankalaa on varmasti myös se, millä pystytään erottelemaan oleellinen hiljainen tieto.

Jos ja kun kuljettajat ovat tottuneet siihen, että heiltä kerätään hiljaista tietoa, olisi ehkä mahdollista toteuttaa osaamiskartoitus, jolla jatketaan olennaisen hiljaisen tiedon keräämistä. Osaamiskartoituksen avulla työntekijöiltä saataisiin kerättyä hyödyllistä tietoa esimerkiksi uusia kuljettajia tai korvaavia kuljettajia varten. Pelkästään kerätty tieto ei tietenkään riitä, vaan tieto tulisi koostaa sellaiseen muotoon, että sitä olisi tule-

vaisuudessa helppoa käyttää ja siitä olisi helppo ottaa oppia. Esimerkiksi jokin opas tai muu sellainen joka liittyy olennaisesti työn tekemiseen. Uusia kuljettajia ajatellen valmiit tietopaketit työhön liittyen voisivat olla hyvä juttu.

Kuten tutkimuksesta käy ilmi, on sujuva tiedonkulku henkilöstön mielestä tärkeää yrityksessä. Tutkimustulosten perusteella tieto Rinteen Kuljetuksella kulkee johdolta työntekijöille hyvin, mutta poikkeuksiakin löytyy. Jatkoa ajatellen tässä kohtaa tulisi selvittää, vaikuttaako yksittäisen työntekijän työn kuva siihen, että tieto johdolta työntekijälle ei kulje. Myös tutkimustulosten luotettavuus pitää ottaa tässä kohtaa huomioon, sillä tiedonkulun tärkeyden määritelmä voi olla hyvinkin erilainen kuljettajasta riippuen. Jollekin työntekijälle ei välttämättä niin olennainen tieto on tärkeää tietoa, vaikka yrityksen johto ei sitä tärkeänä työntekijän kannalta pitäisikään. Jatkoa ajatellen yrityksen johdon tulisi selvittää työntekijöiltä, mitä tietoa he työssään tärkeänä pitävät ja tämän avulla yrittää korjata mahdollisia tiedonkulussa tapahtuvia ongelmia.

Myös teknologian hyödyntäminen tiedon kulun parantamiseksi Rinteen Kuljetuksella on yksi varteenotettavista kehitysehdotuksista, sillä onhan sisäisen viestinnän tarkoitus tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Kuukausipalaverit kasvotusten olisi varmasti hyödyllisiä ja edullisesti toteutettavia, mutta kuljettajien aikataulut sekä heidän motivoiminen palavereihin saattaisi aiheuttaa sen, että palaverissa ei käydä. Jos tiedonvaihtaminen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi älypuhelinsovelluksilla, olisi kuljettajilla mahdollista saada tietoa reaaliajassa. Tämän lisäksi yrityksen johdon olisi helppompaa koota tietopaketit ja lähettää ne kuljettajille. Älypuhelimet ja niihin saatavat sovellukset varmasti maksavat paljon, mutta uskoisin, että niistä saatava hyöty olisi sen arvoista.

On positiivista huomata, että Rinteen Kuljetuksella kaikki kyselyyn vastanneet kuljettajat tiedostavat taloudellisen ajamisen merkityksen yrityksen kannalta sekä pyrkivät itse ajamaan mahdollisimman taloudellisesti. Taloudellisen ajamisen ollessa yksi suurimmista suoranaisesti taloudellisiin lukuihin vaikuttavista tekijöistä yrityksen tuottavuuteen liittyen, on sen osaamisen ylläpitäminen tärkeää, varsinkin kun taloudellinen ajaminen ei vaadi kuin kuljettajan tietoa sekä taitoa. Rinteen Kuljetuksen johdon olisi hyvä ensinnäkin selvittää, tietävätkö kuljettajat sen, että taloudelliseen ajamiseen liittyy myös kaluston kunnossapito. Tutkimuksesta ei siis käynyt ilmi, tiedostavatko kuljettajat tämän asian. Kun perustiedot taloudellisesta ajamisesta on jokaisella kuljetta-

jalla hallussa, voisi Rinteen Kuljetus järjestää kuljettajilleen taloudellisen ajamisen kurssin, jossa taloudelliseen ajamiseen perehdytetään paremmin.

Osaavan työvoiman saatavuus, joka ei suoranaisesti liity kuljetusyrityksen toimintaan, on asia, jonka haluan tuoda tässä kehitysehdotuksissa ilmi. Mielestäni suomalaisen kuljetusalan työehtosopimukseen pitäisi tehdä muutoksia liittyen erityyppisten ajotehtävien palkkaukseen, mikäli erityyppisistä ajotehtävistä ei makseta eri korvausta. Toisaalta ymmärrän, mikäli tällainen muutos ei ole mahdollista, sillä kuljetusala taistelee jo nykypäivänäkin liian pieniä kuljetusmaksuja vastaan.

Täytyy myös toki muistaa, että vaikka työvoimaa olisi mahdollista saada edullisesti ohi työehtosopimusten esimerkiksi ulkomailta, on suomalaisen kuljetuselinkeinon kannalta ensiarvoisen tärkeää työllistää kuljettajat nimenomaan suomalaisen työehtosopimusten ja palkkausten mukaisesti.

Kaiken kaikkiaan kun puhutaan kuljetusyrityksen tuottavuudesta, olisi lähtökohtaisesti parannettava yrityksen perusasiat, kuten edellä on mainittu. Tämän jälkeen parannuksia voitaisiin tehdä juuri tiedonkulkuun sekä taloudelliseen ajamiseen liittyen, minkä jälkeen vasta voidaan alkaa laskea tuottavuutta näistä saaduilla luvuilla ja tehdä niistä johtopäätökset sekä tulokset tuottavamman toiminnan saavuttamiseksi.

## 5.5 Yhteenveto

Tähän yhteenvetotaulukkoon (kuva 2) on koottu kuljettajilta saadut tutkimuksen tulokset sekä tutkijan ehdottamat jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.

AIHE	TUTKIMUSTULOS	JATKOTOIMENPITEET
Hiljainen tieto	+ Tunnistetaan kohtuullisen hyvin - Hankalaa tuoda esille	-Selvittää kriittisen hiljaisen tiedon haltijat - Oleellinen ja kriittinen hiljainen tieto talteen; Tarinat → Osaamiskartoitus
Tiedonkulku	+ Tiedostetaan tärkeys - Johdolta kuljettajille ajoittain ongelmia - Työtehtävistä ilmoittaminen	-Selvittää vaikuttaako yksittäisen työntekijän työn kuva tiedonkulkuun - Tiedonkulun määritelmän selventäminen - Kuljettajan kannalta tärkeän tiedon määritteleminen - Tiedonkulku sähköiseen muotoon reaaliajassa, älypuhelimet (?)
Taloudellinen ajaminen	+ Ymmärretään merkitys + Pyritään ajamaan taloudellisesti + Tiedostetaan tarve oman työn kehittämisessä + Huolehditaan ennakoivasta kaluston huollosta + Kalusto sekä kaluston huolto	- Taloudellisen ajamisen taitojen ylläpitäminen
Työhyvinvointi	+ Työilmapiiri on hyvä + Työkavereista pidetään ja he ovat tuttuja + Viihdytään työssä + Kuljettaja pystyy vaikuttamaan oman työn sujuvuuteen + Kehitysideoiden esittäminen + Itsenäinen työ sekä laaja työskentelyalue motivoi + Toimivat välit asiakkaisiin -Johdon luottamus työntekijöihin ajoittain heikkoa - Työntekijöitä ei arvosteta tarpeeksi	-Kuljettajilta tulleen palautteen sisäistäminen ja siitä oppiminen - Työntekijöiden kannustaminen ja auttaminen sekä johdon että kollegoiden toimesta
Muut	+ Palkanmaksu ajallaan + Varma työnantaja - Työehtosopimusta ei täysin aina noudateta	-Työehtosopimusten tarkempi noudattaminen - Vältettävä halpatyövoimaa

Kuva 2. Yhteenvetotaulukko

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe sekä tutkimussuunnitelma saatiin tehtyä keväällä 2012. Varsinainen opinnäytetyön tekeminen alkoi syksyllä 2012, ja aikataulu koko tutkimukselle oli tiukka, mutta hyvä työn suunnittelu sekä asioiden sujuminen ajallaan auttoivat tutkimuksen valmistumista. Hain Kymenlaakson ammattikorkeakoululta kuukauden lisäaikaa opinnoilleni, minkä johdosta sain hyvän motivaation sekä deadlineen tutkimukselleni. Tein tutkimusta hyvin itsenäisesti, mutta tarpeen tullen sain ohjausta myös työn ohjaavalta opettajalta.

Työn alkuvaiheilla motivaatiota ei tuntunut riittävän, sillä aihe tuntui turhulta eikä se kiinnostanut minua – olinhan yrittänyt muutamaan otteeseen saada opinnäytetyön aiheesta eräältä lahtelaiselta panimoalan yritykseltä, jonne olisin opinnäytetyöni halunnut tehdä. Tutkiessani kuljetusalan tilannetta nykypäivänä sekä sen tulevaisuutta mielenkiintoni tutkimusta kohden kasvoi ja olin motivoituneempi työhöni. Sainkin kerättyä suuren määrän teoriaa liittyen kuljetusalaan ja sen tuottavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Työ tuntui luistavan eteenpäin kuin itsestään ja tekeminen oli mukavaa.

Seuraava ongelma tuli vastaan, kun aloin suunnitella haastattelulomaketta Rinteen Kuljetuksen kuljettajille. Pelkkä kuljetusalaan liittyvä teoria ei riittänyt, vaan minun piti tarkentaa hieman teoriaa yksittäisen kuljetusyrityksen ja yksittäisen työntekijän kannalta, jotta saisin haastattelulomakkeista mahdollisimman paljon hyötyä ja että haastattelulomakkeen tuloksia olisi helpompaa analysoida. Kun teorian hankkiminen kuljetusalan sisäisten tekijöiden osalta osoittautui hyvin hankalaksi tai lähes mahdottomaksi, päätin soveltaa tuottavuuteen liittyviä tekijöitä yleisesti organisaatiotasolta.

Kun olin saanut kaiken tarpeellisen teorian kirjoitettua, aloin työstää haastattelulomakkeita. Olin aluksi sitä mieltä, että avoimilla kysymyksillä saisin parempia ja tarkempia vastauksia, mutta päädyin kuitenkin esittämään kysymykset niin, että niihin vastattiin valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Tämä lisäsi työn määrää todella paljon, sillä kysymykset tuli muotoilla niin, että vastaukset ovat mahdollisimman todenmukaisia. Jälkeenpäin ajateltuna tämä oli oikea päätös, sillä avoimilla kysymyksillä oleva haastattelulomake ei luultavimmin olisi saavuttanut edes 50 % vastausprosenttia, vaan lomake olisi unohtunut useammalta kuljettajalta palauttaa. Esitin lomakkeessa samaan aiheeseen liittyviä kysymyksiä useaan otteeseen, mutta eri tavalla muotoiltuna. Olin myös sekoittanut kysymykset aihealueidensa kesken. Tällä ratkaisulla oli tarkoitus



saada varmuus siitä, että vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen eikä pelkästään rastittanut mielivaltaisesti koko lomaketta. Jälkeenpäin minua jäi harmittamaan se, että olin unohtanut haastattelulomakkeesta mielestäni tärkeän kysymyksen. Kysymys olisi liittynyt itse haastattelulomakkeeseen, ja siinä olisi kysytty lomakkeen tarpeellisuutta tulevaisuudessa sekä sitä, olisiko siitä hyötyä Rinteen Kuljetuksen toimintaan liittyen. Näiden vastauksien avulla olisi yrityksen johtoa voinut informoida vastaavien haastatteluiden tarpeellisuudesta jatkossa.

Haettuani haastattelulomakkeet palautuslaatikosta tuli mieleeni, mitä olisi pitänyt tehdä paremmin, jotta olisin saanut enemmän kuin 4/8 lomakkeista takaisin. Ehkä tämän tyyppiset organisaation sisäiset kyselyt eivät ole tavanomaisia kuljetusalalla, ainakaan pienissä yrityksissä, minkä takia niitä ei ehkä osattu pitää tärkeänä. En kuitenkaan lannistunut tästä vaan ajattelin positiivisin mielin tarkastella, mitä lomakkeisiin oli vastattu, sillä olin jättänyt haastattelulomakkeen loppuun avoimia kysymyksiä, joiden avulla toivoin saavani tutkimukseeni hieman uutta sisältöä sekä uusia ajatuksia. Avattuani kirjekuoret ja tutkittuani vastauksia muutamilla silmäyksillä sain työhöni jälleen uutta motivaatiota. Tällä kertaa työn tekeminen tuntui todella mukavalta ja olin aidosti innostunut tutkimuksesta. Saamani vastaukset ylittivät täysin ennakko-oletukseni, sillä jopa avoimiin kysymyksiin oli vastattu todella kattavasti ja vastauksissa oli tuotu sellaisia asioita esille, joita en olisi osannut kuvitella käyttäväni tässä tutkimuksessa. Huolellisesti tehty haastattelulomake oli puoli voittoa tulosten käsittelemisessä. Aihealueet olivat helppo käsitellä ja kirjoittaa tulokset ylös. Myös vastausten analysointi oli vaivatonta, sillä kysymykset olivat mietitty huolellisesti kirjoitettuun teoriaan liittyen.

Tämä opinnäytetyö oli minulle itselleni varsin opettavainen kokemus, ei pelkästään kuljetusalan ymmärtämiseen uudella tavalla vaan myös tutkimuksen tekijänä. Tutkijana oli mielenkiintoista huomata miten tehdyt ratkaisut vaikuttivat tutkimuksen eteneeseen sekä sen lopputuloksiin.

Nykypäivänä kuljetusalalla ei ehkä ymmärretä tutkimuksessa käsiteltyjä sisäisiä tekijöitä niin hyvin, että niihin osattaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Kuljetusala ei omaa ehkä samanlaisia johtamisperinteitä kun muut alat Suomessa, varsinkin kun kuljetusyritykset ovat pääsääntöisesti kasvaneet pienistä yhden kuljettajan yrityksistä monen kuljettajan organisaatioiksi. Myös suomalainen kuljetusala sekä sen muutokset

luovat varmasti paineita kuljetusyrittäjille, minkä vuoksi toimiminen tuottavasti tulevaisuudessa ei ole itsestään selvyyttä.

## LÄHTEET

Ahde, H. 2012. Kabotaasin täysi vapautuminen uhkaa suomalaista kuljetuselinkeinoa. AKT Jäsenlehti 9/2012, s.14 – 15. Saatavissa:

<http://www.digipaper.fi/akt/96416/index.php?pgnumb=14> [viitattu 14.10.2012]

Bensiinin ja dieselöljyn veromuutokset vuoden 2012 alussa. Öljyalan keskusliitto 2011. Saatavissa: <http://www.oil.fi/index.php?m=4&id=852> [viitattu 30.3.2012]

Diesel suunnitelma nosti ammattiautoilijoiden karvat pystyyn. YLE Uutiset 2012. Saatavissa:

[http://yle.fi/uutiset/dieselsuunnitelma\\_nosti\\_ammattiautoilijoiden\\_karvat\\_pystyyn/3277054](http://yle.fi/uutiset/dieselsuunnitelma_nosti_ammattiautoilijoiden_karvat_pystyyn/3277054) [viitattu 23.10.2012]

Dieselin hinta nousee ensi vuonna jopa 13 senttiä. YLE 2011. Kauppalehti 8/2011.

Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/yle+dieselin+hinta+nousee+ensi+vuonna+jopa+13+senttia/20110888403?ext=rss> [viitattu 23.10.2012]

Huhtakangas, P. 2009. Taloudellinen ajotapa säästää rahaa, luontoa ja hermoja. Kehittyvä elintarvike 4/2009. Saatavissa: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/26-taloudellinen-ajotapa-saastaa-rahaa-luontoa-ja-hermoja> [viitattu 28.11.2012]

Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Johansson, H. 2012. Vinkkejä tuottavuuden parantamiseksi. Tuotantotalouden verstaas 5/2012. Saatavissa: <http://www.tuotantotalous.com/vinkkejä-tuottavuuden-parantamiseksi/> [viitattu 23.9.2012]

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Kabotaasi Suomessa. Liikenne- ja viestintäministeriö 2008. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 26/2008. Saatavissa: <http://www.lvm.fi/files/2608.pdf> [viitattu 14.10.2012]

Kabotaasikuljettajat – tämän päivän orjatyövoimaa. AKT 2012. Saatavissa:

[http://www.akt.fi/fi/akt\\_ry/?a=viewItem&itemid=1702](http://www.akt.fi/fi/akt_ry/?a=viewItem&itemid=1702) [viitattu 14.10.2012]

Kallis diesel painaa kuljetusalaa. Kauppalehti 2012. Saatavissa:

[http://www.kauppalehti.fi/auto/uutiset/kallis+diesel+painaa+kuljetusalaa/201206185355?ext=rss&request\\_ahaa\\_info=true](http://www.kauppalehti.fi/auto/uutiset/kallis+diesel+painaa+kuljetusalaa/201206185355?ext=rss&request_ahaa_info=true) [viitattu 23.10.2012]

Kaskinen, H. 2010. Jakeluauton lastaus ja purku helpottuvat. Työsuojelurahasto

4/2010. Saatavissa:

<http://www.tsr.fi/tsarchive/tutkimus/uuttatutkittua/hanke9cdb.html?id=107056> [viitattu 28.12.2012]

Kuljetusala kurjistuu loppuvuonna. YLE Helsinki 2011. Saatavissa:

[http://yle.fi/alueet/helsinki/2011/08/kuljetusala\\_kurjistuu\\_loppuvuonna\\_2828037.html](http://yle.fi/alueet/helsinki/2011/08/kuljetusala_kurjistuu_loppuvuonna_2828037.html) [viitattu 30.3.2012]

Kuusi varuskuntaa lakkautetaan, yli tuhatta uhkaavat potkut. Uutispäivä Demari 2012.

Saatavissa: <http://www.demari.fi/politiikka/uutiset/5219-kuusi-varuskuntaa-lakkautetaan-yli-tuhatta-uhkaavat-potkut> [viitattu 30.10.2012]

Leino, R. 2012. Kuljetusyrietykset pessimistisiä, bisnes hiljenee. Tekniikka & Talous

9/2012. Saatavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/metalli/kuljetusyrietykset+pessimistisia+bisnes+hiljenee/a840925> [viitattu 17.10.2012]

Liikkuvan poliisin lakkauttaminen varmistui. STT 2012. Helsingin Sanomat 9/2012.

Saatavissa:

<http://www.hs.fi/politiikka/Liikkuvan+poliisin+lakkauttaminen+varmistui/a1305600419965> [viitattu 15.10.2012]

Luotola, J. 2012. Dieserveron muutos suututtaa ammattiautoilijoita – 300 miljoonan euron lisäkustannukset. Tekniikka & Talous 2/2012. Saatavissa:

<http://www.tekniikkatalous.fi/talous/dieserveron+muutos+suututtaa+ammattiautoilijoita+ndash+300+miljoonan+euron+lisakustannukset/a782250> [viitattu 23.10.2012]

Nonaka, I & Konno, N. 1998. The concept of “Ba”: Building foundation for Knowledge Creation. California: Management Review Vol 40, nro. 3.

Oksanen, R. 2004. Kuljetustuonannon toimintolaskenta. Hyvinkää: Ekondata Oy.

Peltola, A. 2008. Kuljetusyrittäjä: Monelta yrittäjältä puuttuu laskutaito. Taloussanommat 6/2008. Saatavissa:

<http://www.taloussanommat.fi/yrittaja/2008/06/17/kuljetusyrittaja-monelta-yrittajalta-puuttuu-laskutaito/200816401/137> [viitattu 27.9.2012]

Peltonen, M. 2012. Puolalainen rekkamies ajaa Suomessa puoleen hintaan. Kansan Tahto 7/2012. Saatavissa: <http://www.kansantahto.fi/2012/07/puolalainen-rekkamies-ajaa-suomessa-puoleen-hintaan/> [viitattu 15.10.2012]

Pennanen, R. 2008. Kuljetusalalla alkaa pudotuspeli. Taloussanommat 6/2008. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/yrittaja/2008/06/16/kuljetusalalla-alkaa-pudotuspeli/200816266/137> [viitattu 26.9.2012]

Pimeä työ ja polttoainevarkaudet kuljetusalan riesa. Taloussanommat 2012. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/liikenne/2012/04/25/pimea-tyo-ja-polttoainevarkaudet-kuljetusalan-riesa/201228128/12> [viitattu 23.10.2012]

Polanyi, M. 1966. The Tactic Dimension. New York: Doubleday

Raskaan liikenteen valvonta. Poliisi 2012. Saatavissa:

<http://www.poliisi.fi/poliisi/lp/home.nsf/pages/AC1694618AA23255C2256FAF0046CA1F> [viitattu 15.10.2012]

Rantala, K. 2012. Kuljetusalan harmaa talous on vaikea pitää aisoissa ilman Liikkuvaa poliisia. YLE Uutiset 10/2012. Saatavissa:

[http://yle.fi/uutiset/kuljetusalan\\_harmaa\\_talous\\_on\\_vaikea\\_pitaa\\_aisoissa\\_ilman\\_liikkuvaa\\_poliisia/6344895](http://yle.fi/uutiset/kuljetusalan_harmaa_talous_on_vaikea_pitaa_aisoissa_ilman_liikkuvaa_poliisia/6344895) [viitattu 23.10.2012]

Riekkinen, A., Berger, H., Carlsson, C., Ivanto, O., Leskinen, E., Veräjänkorva, J. & Peussa, J. 1992. Kevyt ja joustava toimintatapa – tie kansainväliseen kilpailukykyyn. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Riisto ja orjuus vievät monelta rekkakuskilta ihmisarvon. Kansan Uutiset 2012. Saatavissa: <http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/2893809/riisto-ja-orjuus-vievat-monelta-rekkakuskilta-ihmisarvon> [viitattu 16.10.2012]

Rintee, Timo. Haastattelu 16.3.2012. Lahti: Rinteen Kuljetus Oy

Saastamoinen, J. 2012. Armeijan säästöt pahentavat kuljettajapulaa. Kauppalehti 5/2012. Saatavissa:

[http://www.kauppalehti.fi/auto/uutiset/armeijan+saastot+pahentavat+kuljettajapulaa/201205169257?ext=rss&rdrf=1&request\\_ahaa\\_info=true](http://www.kauppalehti.fi/auto/uutiset/armeijan+saastot+pahentavat+kuljettajapulaa/201205169257?ext=rss&rdrf=1&request_ahaa_info=true) [viitattu 30.10.2012]

Taloudellinen ajotapa. Motiva 2012. Saatavissa:

[http://www.motiva.fi/liikenne/taloudellinen\\_ajotapa/](http://www.motiva.fi/liikenne/taloudellinen_ajotapa/) [viitattu 28.11.2012]

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö – Työhyvinvoinnilla tuottavuutta. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: [http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva\\_tyopaikka/tyohyvinvointi](http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/tyohyvinvointi) [viitattu 4.12.2012]

Työpaikkojen tiedonkulku hiertää. Microsoft 2010. Saatavissa:

[http://www.microsoft.com/finland/pr/tiedotearkisto/tiedonkulku\\_0310.html](http://www.microsoft.com/finland/pr/tiedotearkisto/tiedonkulku_0310.html) [viitattu 10.12.2012]

Uusi-Rauva, E. 1997. Tuottavuus – mittaa ja menesty. 2. painos. Helsinki: Kauppa-kaari Oy

Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy

Moi!

Kuten moni teistä varmaan jo tietää, olen tekemässä opinnäytetyötä Rinteen Kuljetukselle. Opinnäytetyön aiheena on: tuottavuuden parantamisen mahdollisuudet kuljetusyrityksessä henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena olisi valmistua helmikuussa 2013.

Tästä kirjekuoresta löytyy tämän saatekirjeen lisäksi **kyselylomake**, joka koskee työstämäni opinnäytetyötä liittyen Rinteen Kuljetukseen sekä sen henkilökuntaan. Lomake tullaan jakamaan vain Rinteen Kuljetuksen kuljettajille.

Olisin kovin kiitollinen, jos näkisit vaivaa ja täyttäisit tämän lomakkeen huolellisesti sekä rehellisesti. Mitä huolellisemmin lomake on täytetty, sitä parempia tuloksia saan opinnäytetyöhöni ja tätä kautta opinnäytetyöni tekeminen on mielekkäämpää. Lomake kannattaa ottaa autoon mukaan, tutustua siihen ja täyttää sitä viikon ajan, jos vaikka viikon aikana mieleen tulee joitain asioita lomakkeen kysymyksiin liittyen.

Lomakkeessa ei kysytä henkilökohtaisia tietoja, eikä lomakkeeseen täytettyjä tietoja luovuteta eteenpäin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että edes minä en tiedä kuka on vastannut ja mitä, tiedän vain ainoastaan mitä työntekijät yleisesti ovat mieltä ja teen niistä johtopäätökset.

Lomake tulee palauttaa tässä samassa kirjekuoressa mutta SULJETTUNA. Suljettu kuori jätetään tallille oikeanpuoleisen lipaston ylälaatikkoon **VIIMEISTÄÄN 7.12.2012**.

Jos jotain kysyttävää lomakkeeseen liittyen ilmenee niin minulle voi soittaa numeroon 050 – 3057266

Kiitos jo etukäteen! ☺

t. Matias Kemppinen

**1. Ikäsi?**

Alle 20  20-29  30-39  40-49  50-59  yli 60

**2. Kuinka monta vuotta olet ollut kuljetusalalla töissä?**

1-5  6-10  11-15  16-20  21-25  26-30  yli 30

**3. Kuinka monta vuotta olet ollut Rinteen Kuljetuksella töissä?**

1-5  6-10  11-15  16-20  21-25  26-30  yli 30

**4. Työni sisältää paljon asioita, jotka voi oppia vain työkokemuksen kautta**

Täysin samaa mieltä  Jokseenkin samaa mieltä  Jokseenkin eri mieltä  Täysin eri mieltä

**5. Tieto kulkee johdolta työntekijöille hyvin Rinteen Kuljetuksella**

Täysin samaa mieltä  Jokseenkin samaa mieltä  Jokseenkin eri mieltä  Täysin eri mieltä

**6. Työssäni tarvitaan osaamista, jota olisi hankala kuvata sanallisesti tai kirjallisesti**

Täysin samaa mieltä  Jokseenkin samaa mieltä  Jokseenkin eri mieltä  Täysin eri mieltä

**7. Työilmapiiri Rinteen Kuljetuksella on hyvä**

Täysin samaa mieltä  Jokseenkin samaa mieltä  Jokseenkin eri mieltä  Täysin eri mieltä

**8. Tiedonkulku on tärkeää kuljetusyrityksessä johdon ja työntekijöiden välillä**

Täysin samaa mieltä  Jokseenkin samaa mieltä  Jokseenkin eri mieltä  Täysin eri mieltä

**9. Työssäni pyrin ajamaan mahdollisimman taloudellisesti**

Täysin samaa mieltä  Jokseenkin samaa mieltä  Jokseenkin eri mieltä  Täysin eri mieltä

**10. On tärkeää pitää sekä kalusto että työvälineet hyvässä kunnossa**

Täysin samaa mieltä  Jokseenkin samaa mieltä  Jokseenkin eri mieltä  Täysin eri mieltä

**JATKUU→**



**11. Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni niin, että se on sujuvaa**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**12. Kehitysideoiden esittäminen Rinteen Kuljetuksella on helppoa**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**13. Olen esittänyt kehitysideoita Rinteen Kuljetukselle**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**14. Yrityksen johto pystyy halutessaan vaikuttamaan oman työni sujuvuuteen**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**15. Työni sisältää useita asioita, joita esimerkiksi uuden työntekijän tai tuuraajan olisi hankala hoitaa**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**16. Kuljettajana minun tulee pyrkiä kehittämään omaa työtäni, jotta se olisi Rinteen Kuljetuksen kannalta tuottavampaa**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**17. Taloudellinen ajaminen vähentää kuljetusyrityksen kustannuksia**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**18. Huolehdin itse ennakoivasta sekä kaluston että työvälineiden huoltamisesta** (esim. korjaan itse tai ilmoitan korjaajalle, että autossa/työvälineissä on mahdollisesti jotakin vikaa, joka laiminlyötäessä saattaa johtaa isompaan remonttiin)Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  
**19. Viihdyn työssäni**Täysin samaa mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Täysin eri mieltä  

JATKUU→

**20. Joudutko työssäsi ajamisen lisäksi tekemään joitain muita fyysisesti raskaita tehtäviä?** (ei huomioida lastausta tai kuormansidontaa)

Kyllä

En

**20a. Jos joudut, niin maksetaanko siitä sinulle peruspalkan lisäksi erikseen korvausta?**

Kyllä

Ei

**21. Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin Rinteen Kuljetuksella?**

---

---

---

---

---

**22. Mikä motivoi sinua työssäsi?**

---

---

---

---

**23. Tuleeko mieleesi kehitysideoita Rinteen Kuljetuksen toimintaan liittyen?**

---

---

---

---

---

**23. Vapaa sana**

---

---

---

---

---