



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tiimijohtaminen pikarahtiterminaalissa

Case: DHL Worldwide Express Finland

Pispala, Jaakko

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Tiimijohtaminen pikarahtiterminaalissa

Jaakko Pispala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2013

Jaakko Pispala

**Tiimijohtaminen Pikarahtiterminaalissa;
Case: DHL Worldwide Express Finland**

Vuosi 2013

Sivumäärä 44

Tämän opinnäytetyön aiheena on tiimijohtaminen pikarahtiterminaalissa. Tutkielmassa on tarkoitus tarkastella henkilöstövuokrausyrityksen tiimin toiminnan ja sen johtamisen onnistumista case- yrityksessä. Tavoitteena on löytää sekä onnistumisia että kehityskohteita tiimin toiminnasta. Tiimin toimintaa tarkastellaan tiimijohtamisen näkökulmasta. Tutkielmasta saatuja tuloksia hyödynnetään jatkossa tutkitun tiimin toiminnan ja sen johtamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosio käsittelee tiimijohtamisen teoriaa. Teoriaosiossa käydään läpi tiimin määrittelmä, tiimin perustaminen ja yksilöt tiimin jäsenenä. Teoriaosuudessa käsitellään myös tiimijohtajan roolia, tiimin kehitysvaiheita sekä ongelmien ennaltaehkäisyä ja ratkaisemista tiimin sisällä. Taustatiedon tarkoitus on auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin saatuja tuloksia sekä yhteenvetoja.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Teoriaosuuden tietolähteinä on käytetty akateemista kirjallisuutta sekä ajankohtaisia Internet lähteitä. Varsinaisessa tutkimusosiossa on haastateltu viittä eri vastaajaa. Kaikki heistä ovat parhaillaan tai ovat olleet sidoksissa tutkitun tiimin toimintaan. Jokainen haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna. Haastatteluista saatuja tuloksia verrattiin teoriaosiossa esiin nostettuihin keskeisiin argumentteihin tiimijohtamisesta.

Tutkielmasta saaduista tuloksista on muodostettu johtopäätökset tiimijohtamisen onnistumisesta case- yrityksen pikarahtiterminaalissa. Tutkielman tulosten perusteella saatiin kattavaa tietoa siitä, mikä tiimin toiminnassa ja johtamisessa toimii hyvin. Vastaavasti saatiin myös paljon hyödyllistä tietoa siitä, miten tiimin toiminnan ja etenkin tiimijohtamisen kehittämällä voidaan parantaa case- yritykselle tarjottavan palvelun laatua.

Jaakko Pispala

**Team Management in Express Freight Terminal;
Case: DHL Worldwide Express Finland**

Year	2013	Pages	44
------	------	-------	----

The subject of this Bachelor's thesis is team leading in express cargo terminal. The purpose of the thesis is to explore subcontractor's team work and the success of leading the team in the case company. The goal was to find possible results and areas where it is possible to develop team work and management. These matters are viewed from the perspective of team management. The results will be used to improve team's work and management.

The theoretical section is based on a theory of team management. Subjects such as the definition of a team, founding a team and individuals as team members are discussed in the theoretical part. In this theoretical part team leader's role is also explained as well as team's development as well preventing and solving problems in a team. The aim of the theoretical section is to help readers to understand the results and conclusions better.

This thesis is based on with a qualitative method namely as theme interviews. The theoretical section is based academic literature and contemporary Internet resources. The empirical research part includes five interviews and all of the interviewees are or have been closely related to the team researched in the present thesis. All of the interviews were carried out as theme interviews. The results gained from the interviews were compared to the main arguments of the theoretical part.

The conclusions of the success of team leading in the case company are made from the results of the research. Many of positive results were found. The study provided also a great deal of valuable information that could be utilized in developing the team's work and especially in the managing the team. This information can also be used in providing better service quality for the case company.

Keywords: team management, team work, leadership, logistics

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkielman tausta.....	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet	7
1.3	Aiheen rajaus	7
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.5	Teemahaastattelu.....	8
1.6	Tutkielman rakenne	9
2	Tiimijohtaminen.....	10
2.1	Tiimin määritelmä	11
2.2	Tiimin perustaminen.....	12
2.3	Yksilö tiimin jäsenenä	13
2.4	Tiimijohtaja	14
2.5	Tiimin kehittyminen	17
2.6	Ongelmien ennaltaehkäisy ja ratkaiseminen tiimeissä	19
3	DHL Worldwide Express Finland	22
3.1	DHL tänään	22
3.2	DHL Suomessa.....	23
3.3	Toimialakatsaus	23
4	Haastattelut.....	24
4.1	Tapio Ikonen	25
4.2	Juha-Pekka Pietarila.....	27
4.3	Heikki Aulio	29
4.4	Tomi Saarinen.....	30
4.5	Ilkka Liimatainen	32
5	Haastatteluiden tarkastelu.....	34
5.1	Tyytyväisyys tiimin toimintaan	35
5.2	Palautteeseen reagointi.....	36
5.3	Tiimijohtamisen kehittäminen.....	36
5.4	Haastatteluiden yhteenveto.....	37
6	Johtopäätökset	38
6.1	Yhteenveto	38
6.2	Itsearviointi ja opinnäytetyön luotettavuus	39
6.3	Jatkotutkimusaiheet	40
	Lähteet	41
	Kuvat.....	43
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Tässä tutkielmassa perehdytään tiimijohtamiseen pikarahtiterminaalissa. Työssä keskitytään Yritys X:n tiimin toimintaan Helsinki-Vantaan lentoasemalla sijaitsevassa DHL Expressin terminaalissa. Kyseessä on uusi tiimi, jossa suurin osa henkilöstöstä on juuri aloittanut työskentelyn kyseisissä tehtävissä. Tarkoituksena on selvittää, miten uusi tiimi on pärjännyt tehtäväänsä. Tiimin suoriutumista arvioidaan haastatteleamalla terminaalin johto- ja vastuuhenkilöitä. Tiimin sisäisiä mielteitä kuullaan yhden tiimin jäsenen haastattelussa.

Tiimityöskentelyn yhtenä suurimpana haasteena Harvard Business Schoolin julkaisussa (2006, 7) pidetään epäselviä tavoitteita tai tavoitteiden ristiriitaisuutta. Samoilla linjoilla on myös Sydänmaalakka (2012, 38). Lisäksi Sydänmaalakka painottaa tiimin sitoutuneisuutta, kuralaisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Yhtäläillä tärkeänä voidaan pitää tiimin energisyyttä ja motivaatiota sekä innovatiivisuutta. Luonnollisesti tiimit koostuvat erilaisista ihmisistä ja heidän erilaisuutensa pitäisi nähdä tiimin voimavarana. (Sydänmaalakka 2012, 38.) Nämä edellä mainitut asiat huomioiden työssä pyritään selvittämään, miten hyvin tiimi on toiminut ja kuinka tyytyväisiä tiimin toimintaan ollaan DHL:ssä.

1.1 Tutkielman tausta

Opinnäytetyön aihe on minulle erittäin läheinen, koska toimin opinnäytetyössä käsiteltävän tiimin vastuuhenkilönä. DHL on ulkoistanut kyseiset työtehtävät edustamalleni henkilöstövuokrausyritykselle. Henkilökohtaisista syistä jätän esittelemättä sekä nimeämättä minut työllistävän henkilöstövuokrausyrityksen, tähän yritykseen viitataan tutkielmassa Yritys X:nä. DHL ei ole pyytänyt selvitystä tiimin toiminnasta tai reklamoinut siitä, vaan teen tämän tutkimuksen täysin omasta aloitteestani.

Tiimissä työskentelee yhteensä kahdeksan työntekijää päivän aikana, viisi työntekijää aamuvuorossa ja kolme työntekijää iltavuorossa. Työvuorot ovat noin neljän tunnin mittaisia eli ne keskittyvät aamun ja illan ruuhkatunteihin terminaalilla. Kaikkiaan työntekijöitä tiimissä on yhteensä 13, joista osa tekee enemmän vuoroja ja toiset vähemmän.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää kuinka tiimi suoriutui uusista tehtävistään. Haastatteluilla pyritään selvittämään DHL:n tyytyväisyyttä tilaamaansa palveluun. Samalla tarkastellaan onnistumisia ja epäonnistumisia tiimijohtamisen näkökulmasta. Tutkimusongelman voisi-kin nimetä seuraavasti: ”Onnistuttiinko tiimijohtamisella saavuttamaan asiakastyytyväisyys?” Tutkielman tarkoituksena on löytää ongelmakohtat tiimin toiminnassa ja näin parantaa DHL:lle tuotettavaa palvelua.

Tulosten perusteella on tarkoitus selvittää millaisiin toimenpiteisiin on ryhdyttävä asiakastyytyväisyyden säilyttämiseksi. Tuloksista saatu positiivinen palaute on tarkoitus jakaa tiimien kesken. Kolmas tavoite on puhtaasti henkilökohtainen eli oman esimiestyöskentelyni parantaminen.

1.3 Aiheen rajaus

Tutkielman ei ole tarkoitus pureutua syvällisesti mahdollisesti havaittuihin puutteisiin. Tarkoituksena on tuoda esiin niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin tiimin toiminnassa. Vaikka työnantajallani on muitakin työntekijöitä DHL:n palveluksessa, tässä tutkielmassa tarkastellaan ainoastaan tiimiä, joka on minun vastuullani. Aiheen rajaukseen vaikutti päätös jättää työnantajani eli henkilöstövuokrausyritys kokonaan tutkielman ulkopuolelle. Tästä johtuen esimerkiksi haastatteluissa ei ole haastateltu heidän edustajaansa.

Olisi ollut mielenkiintoista tutkia toista terminaalissa toimivaa Yritys X:n tiimiä. Tämä toinen tiimi ei siis kuulu vastuulleni ja siksi olisi ollut mielenkiintoista tutkia onko tiimien toiminnassa ja niistä saadussa palautteessa suuria eroja. Toisen tiimin tutkiminen olisi kuitenkin tehnyt tutkielmasta liian laajan ja siksi siitä oli luovuttava.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Toteutin tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden käyttäen kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 160) mukaan kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä on seitsemän:

- Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.
- Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa.
- Aineistoa tutkitaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkijan on tarkoitus paljastaa jotain ennalta arvaamatonta eikä niinkään tukeutua hypoteeseihin.
- Pyritään tuomaan tutkittavien näkökulmat esiin.
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti.
- Tutkimus etenee joustavasti ja tutkimussuunnitelmaa muokataan tarvittaessa.
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineisto tutkitaan sen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkijan on myös hyvä tunnistaa, ettei objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa sillä jo olemassa oleva tieto nitoutuu yhteen saadun tiedon kanssa. Täten on mahdollista saada ainoastaan tuloksia, jotka ovat ehdollisia selityksiä rajattuna johonkin paikkaan ja aikaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.)

Strauss ja Corbin (1998, 31) kehottavat jokaista tutkijaa vertailemaan ja valitsemaan omiin tarkoituseriin parhaiten soveltuvan tutkimusmetodin ja tähän opinnäytetyöhön valittiin tarkan harkinnan jälkeen kvalitatiivinen tutkimusmetodi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään havaintoihin tutkimuksen määrällisen aspektin sijaan (Strauss & Corbin 1998, 10). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista kertoa mitä on kerrottu, miten se on kerrottu ja missä se on kerrottu (Silverman 1998, 4).

1.5 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Tutkija johdattelee haastattelua haluamaansa suuntaan, mutta antaa haastateltavan vastailta vapaasti ja omin sanoin. Teemahaastattelu vaatii haastattelijalta hyvää perehtymistä käsiteltävään aiheeseen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11.) Teemahaastattelussa lähtökohtana on haastateltavan ja haastattelijan välinen vuorovaikutus (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 72). Haastatteluun valitaan sellaisia haastateltavia, joilta on mahdollista saada tärkeitä sekä asiaankuuluvaa tietoa tukittavaan asiaan tai ilmiöön (Patton 2002, 40).

Haastattelun tarkoituksena on kerätä luotettavaa aineistoa, jonka pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa aihetta koskevia johtopäätöksiä (Hirsjärvi & Hurme 1991, 40). Tämä vaatii haastattelun huolellista suunnittelua. Teemahaastattelun suunnittelussa on tärkeää haastattelussa käytettävät teemat. Haastattelurunko ei koostu yksityiskohtaisesta kysymysluettelosta vaan teema-alueuettelosta. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 40.) Teemahaastattelussa haastattelija valitsee haastatteluun itseään kiinnostavat teemat (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 197).

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdannolla. Johdannossa käsitellään tutkielman aihetta yleisesti sekä avataan tutkielman taustaa. Johdannossa perehdytään tutkimusongelmaan ja tutkielman tavoitteisiin sekä aiheen rajaukseen. Myös tutkielmassa käytetyt tutkimusmenetelmät selvennetään lukijalle.

Toisessa luvussa syvennyttään tiimijohtamisen teoriaan. Erilaisten lähteiden avulla selvitetään, mikä tiimijohtamisessa on yleisesti ottaen tärkeää. Samalla etsitään tiimijohtamisen teoriasta ne asiat, jotka ovat tässä nimennomaisessa tutkimuksessa tärkeimpiä. Teoriaosuudella luodaan pohja tälle tutkimukselle.

Seuraavassa luvussa esitellään case-yritys DHL. Yritysesittely alkaa katsauksella yrityksen historiasta nykypäivään. Katsauksesta lukijalle selviää, kuinka pienestä tämä globaali yritys on aikoinaan lähtenyt liikkeelle. Luvussa esitellään DHL:n toimintaa tänä päivänä maailmanlaajuisesti ja siitä edetään sen toimintaan Suomessa. Suomen toiminnoista esitellään tarkimmin DHL Express, joka on siis varsinainen case-yritys. Yritysesittely kappaleen lopussa tarkastellaan yrityksen toimialaa sekä luodaan pieni katsaus DHL:n ja koko toimialan tulevaisuuden näkyymiin.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusta varten tehdyt haastattelut. Aluksi esitellään haastateltavat ja teemahaastatteluiden runko lyhyesti. Varsinaiset haastattelut kirjoitetaan auki, jokainen haastattelu on oman otsikon alla.

Viidennessä luvussa haastatteluja verrataan keskenään sekä osiltaan teoriapohjaan. Vertailemalla haastatteluja keskenään pyritään saamaan mahdollisimman totuuden mukainen kuva siitä miten Yritys X:n tiimi on onnistunut tehtävässään ja miten tiimijohtaminen on toiminut.

Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset saaduista tiedoista. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen onnistumista sekä luotettavuutta. Työ päättyy itsearviointiin ja pohdintoihin mahdollisista jatkotutkimuksista.

2 Tiimijohtaminen

Tässä luvussa perehdytään tiimijohtamisen teoriaan. Johtaminen on ollut yhteiskunnassa tärkeässä roolissa aina. Hyvän johtajan ansiosta muinaiset heimot ovat pysyneet hengissä. Jo niistä ajoista lähtien johtajat ovat herättäneet voimakkaita tunteita, heitä on ihailtu, seurattu ja arvostettu. Toisaalta heitä on myös arvosteltu, vihattu ja vastustettu. (Viitala 2005, 8.)

Perinteisessä johtamismallissa pomo oli aina työntekijöiden yläpuolella. Organisaatio kaaviot muistuttivatkin enemmän tai vähemmän pyramideja. Nykyään johtaminen on lähempänä verkostoitumista ja eriarvoisuuksista pyritään pääsemään eroon. Pyramidimallista yritetään päästä eroon tai ainakin poistaa kerroksia välistä. (Grayson & Baldwin 2007, 11.)

Tiimijohtaminen eroaakin selkeästi perinteisestä johtamisesta. Perinteisessä johtamisessa johtoporras teki päätökset ja kertoi ne työntekijöille. Vastaavasti tiimijohtamisessa tiimin vetäjä toimii osana tiimiä ja pyrkii luomaan keskustelua tiimin sisälle. Tarkoituksena on saada tiiminjäsenet osallistumaan päätöksentekoon ja tuomaan esille omat mielipiteensä. (Hokkanen 2009, 187.) Mitä paremmin tiimin jäsenille välitetään tietoa keskusteluissa, sitä todennäköisemmin he ovat tyytyväisiä työhönsä (Yukl 1998,83).

Jotta tiimeistä muodostuu organisaation perusyksiköitä, on tiimijohtamisen oltava linjassa työnorganisoinnin kanssa. Näin johdettuna saadaan tiimejä, jotka muodostavat organisaation rakenteen sekä pystyvät kontrolloimaan omaa työsuoritustaan. (Huusko 2007, 65.)

Tiimissä johtaminen on kaiken tiimin jäsenten ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen summa. Tiimijohtamisen käytännön toimivuuden edellytyksenä on yhteistoiminta tiimin sisällä. (Sydänmaalakka 2012, 90-91.) Vuorovaikutuksen vaikeudesta puhuvat myös Fisher ja Fisher (2011, 141). Jokainen tiimin jäsen tuo vuorovaikutustilanteisiin mukanaan omat odotuksensa, taustansa, ennakkoluulonsa, ideansa, pelkonsa ja toiveensa.

Älykäs johtaminen 7.0 kirjassaan Sydänmaalakka (2012, 38) kiteyttää tiimijohtamisen seitsemään kulmakiveen:

- Tarkoitus: Tiimillä on tarkoitus ja selkeät tavoitteet, jotka jokainen tiiminjäsen tuntee. Kaikki tietävät tiimin sisäiset roolit ja vastuut.
- Sitoutuminen: Kaikki ovat sitoutuneet tiimin yhteisiin tavoitteisiin. Sitoutumisen kannalta olisi hyvä, jos tiimi saisi osallistua tavoitteiden asetteluun.
- Kurinalaisuus: Käsitellään oikeita asioita ja ratkaistaan ongelmat tehokkaasti. Tiimin toiminta on suunnitelmallista ja palautetta annetaan sekä saadaan riittävästi.
- Yhteenkuuluvuus: Tiimi on oikeidenmukainen ja yksilöitä kunnioitetaan. Tiimissä vallitsee avoin, rakentava ja toisia tukeva ilmapiiri.
- Energisyys ja motivaatio: Työ on hauskaa ja jokainen on sekä motivoitunut että innostunut tehtävistään.
- Innovatiivisuus: Innovatiivisuutta ja luovuutta kehitetään jatkuvasti sekä systemaattisesti.
- Erilaisuus: Erilaisuutta arvostetaan ja hyödynnetään voimavarana, sitä ei pidetä uhkana tiimille.

2.1 Tiimin määritelmä

Tiimityöskentely rantautui Suomeen 1990-luvulla. Se tuli vastauksena monien tahojen kasva-neisiin vaatimuksiin. Tiimien käyttö on kuitenkin lisääntynyt suhteellisen verkkaisesti, sillä vielä tänäkin päivänä monet merkittävät yritykset ovat vasta siirtymässä kohti prosessimaista organisaatiota eli tiimiorganisaatiota. (Huusko 2007, 41.)

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteeseen ja toimintamalliin. Heillä on toisiaan täydentäviä taitoja ja he pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. (Huusko 2007, 13.) Tähän Sydänmaalakka (2012, 38) lisää vielä, että tavoitteet tulee olla mitattavissa ja niiden saavuttamista tulee seurata järjestelmällisesti.

Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi tiimin jäsenet tukevat toisiaan, tiimi hyödyntää jäsentensä resursseja täysin ja jäsenillä on läheisesti linkittyneet roolit (Bens 2005, 5). Hokkanen (2009, 183.) puolestaan lisää tiimin suorittavan tiiviissä yhteistyössä tiettyä tehtäväkoko-naisuutta. Tiimit toimivat itseohjautuvasti sekä osaavat hyödyntää erilaisuuttaan. Pääsääntö-nä voidaan kuitenkin sanoa, ettei tiimi ole mikä tahansa yhteistyötä tekevä ryhmä vaan yllä esitettyjä ominaisuuksia tulee löytyä. Toisin sanoen tiimi tekee yhteistyötä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen (Fisher & Fisher 2011, 5).

Tiimin toimivuuden edellytyksiä ovat yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin jäsenillä tulee siis olla mahdollisuus ja myös velvollisuus kehittää yhdessä heidän toimintamallejaan parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Huusko 2007, 84.)

2.2 Tiimin perustaminen

Ennen tiimin perustamista on selvitettävä, onko se ylipäätään järkevää organisaatiossa ja mihin tarkoitukseen tiimiä ollaan luomassa. Tiimejä ei voida synnyttää pelkästään laittamalla joukko ihmisiä yhteen ja muuttamalla ryhmän nimeksi tiimi. Tiimiä ei voi pakottaa syntymään tai ei voida olettaa, että se syntyy pelkästään kouluttamalla. Todelliseen ja toimivaan tiimiin jäsenet valitaan huolella oikeanlaisia taitoja yhdistelemällä. (Hokkanen 2009, 184-185.) Tiimin kokoamisessa pitää Huuskon (2007, 67.) mukaan ottaa kantaa osaamisen lisäksi myös tiimin henkilömäärään ja rooleihin sekä asemaan organisaatiossa.

Tiimit eivät synny vahingossa ilman tietoista toimintaa. Esimiehellä saattaa olla paperilla tai ajatuksissaan työntekijöitä ja tehtäviä ryhmiteltyinä osastojen, koulutuksen tai kokemuksen mukaan. Pelkkä ajattelu tai paperille hahmottelu ei kuitenkaan synnytä tiimiä vaan sen eteen pitää tehdä jotain konkreettista. Myöskään samoissa tiloissa tai samoja tehtäviä tekevät ihmiset eivät vielä automaattisesti muodosta tiimiä keskenään. (Huusko 2007, 91.)

Kun tiimi tai tiimit päätetään ottaa käyttöön, on tärkeää varmistua tehtävien ja vastuiden jakaantumisesta. Muutosvaiheessa voi helposti jäädä joitakin tehtäviä tai vastuita huomioimatta. Tällaisten unohtuneiden tehtävien ja vastuiden jakaminen jälkikäteen on aina hankalampaa. (Huusko 2007, 131.) Jokaisen tiimin jäsenen tehtävät ja vastuut tulisi olla myös muiden nähtävillä (Fisher & Fisher 2011, 69).

Perustettaessa tiimiä on huomioitava erilaisia taitoja. Tiimissä pitää olla teknillistä ja toiminnallista asiantuntemusta. Jäsenten pitää omata ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä heillä pitää olla tarvittavat vuorovaikutustaidot. Myös organisointikyky ja vastuunotto kuuluvat tiiminjäsenten oleellisiin taitoihin. (Huusko 2007, 71-72.) Tiimin jäsenten osaamisista ja niiden käytöstä tulisi saada synergiaetua. Yhteisen osaamisen summa pitäisi olla enemmän kuin yksittäisesti lasketun osaamisen eli pelkistetysti $1+1=3$. (Sydänmaalakka 2012, 38.)

Toimintakykyisemmissä tiimeissä on yleensä 4-8 jäsentä. Tiimin jäsenillä pitää olla heti alusta alkaen yhteiset ja selkeät tavoitteet sekä päämäärät. Heidän tulee olla sitoutuneita työskentelemään kohti sovittuja tavoitteita ja päämääriä. (Sydänmaalakka 2012, 38.) Tiimin jäsenille pyritään saamaan vahva me henki (Hayes 2002, 56).

Yhteinen toimintamalli on oleellista tiimiä perustettaessa. Tämä yhteinen toimintamalli sovi-
taan tiimin sisällä. Luonnollisesti tämä toimintamalli tulee muuttumaan ajan mittaan, kun
löydetään tehokkaampia tapoja toimia, mutta aluksi on sovittava jokin tietty tapa toimia eri-
laisissa tilanteissa. (Huusko 2007, 85.)

Tiimille annettua vastuuta pitää tasapainottaa antamalla sille myös vaikutusvaltaa. Tiimillä
pitää olla vaikutusvaltaa päättää linjauksista kuinka tiimin pätevyyttä voidaan kehittää. Tällä
varmistetaan, että tiimi tietää paikkansa yrityksessä sekä yrityksen pitkän aikavälin suunni-
telmissa. (Huusko 2007, 110.) Kaikkien tiimin jäsenten tulee osallistua vastuunkantamiseen
(Sydänmaalakka 2012, 38).

Aloitusvaiheessa tiimin johtajalla on kaksi erittäin olennaista tehtävää hoidettavanaan. Tiimin
jäsenet pitää saada tutustumaan toisiinsa ja heidän pitää yhdessä löytää oma työtapansa.
Toinen merkittävä tehtävä on tehtävien organisointi ja tavoitteiden selkiyttäminen tiimille.
Tuoreen tiimin johtajalta vaaditaan aktiivista roolia ja selkeää ohjausta. (Pohjanheimo 2012,
130.)

Perustetulle tiimille kannattaa tehdä tiimin toimintasopimus. Eli kirjoitetaan ylös tärkeimmät
asiat siitä, mitä on sovittu muun muassa tiimin tarkoituksesta ja tehtävistä sekä tietyn aikavä-
lin tavoitteista. Tiimin tavoitteiden lisäksi voidaan kirjata myös yksilöiden osaaminen ja sen
kehittämisen tavoitteet. Sopimukseen on hyvä kirjata tiimin toimintavaltuudet, resurssit ja
sovitut tehtävien jaot sekä sisäiset työkäytännöt. Myös yhteiset pelisäännöt on hyvä kirjoittaa
ylös. Niihin voi sisällyttää esimerkiksi palaverikäytäntöjä tai ihan yleisiä ohjeita toisten kuun-
telemisesta ja kunnioittamisesta. (Pohjanheimo 2012, 134.)

2.3 Yksilö tiimin jäsenenä

Tiimin jokainen jäsen on aina yksilö. Yksilöt voivat reagoida täysin erilailla muutoksiin tai uu-
teen tietoon. Siinä missä toinen pelkää muutosta voi toinen jo nähdä itsensä loistavan uusissa
tehtävissä. Ihmiset kokevat asiat erilailla eikä se tarkoita, että toinen reaktio olisi oikea ja
toinen väärä. Jokaisella tiimin jäsenellä on oikeus omiin tunteisiinsa ja reaktioihinsa. (Poh-
janheimo 2012, 120.) Yhteinen toimintamalli ja tiimissä työskentely voi jopa ahdistaa itsenäi-
seen työhön tottuneita työntekijöitä (Huusko 2007, 85).

Ihmiset arvostavat eri asioita ja heillä on erilaiset perustat työmotivaatioilleen. Työnteon syyt vaihtelevat samoin kuin odotukset tulevaisuudelta. Yksilöt näkevät myös oman osaamisensa erilailla, toiset ovat vaatimattomia, kun taas toiset kuvittelevat liikoja itsestään. Käsitukset tiimistä, työyhteisöstä ja omasta roolista vaihtelevat sen mukaan keneltä kysyy, kaikilla on oma näkemyksensä näistä asioista. (Pohjanheimo 2012, 175.) Kaikkien tiimin jäsenten tulisi kuitenkin nauttia tiimityöskentelystä (Fisher & Fisher 2011, 62).

Tiimin vahvuus kuitenkin muodostuu juuri yksilöistä. Hyvässä tiimissä jokaiselle yksilölle löydetään hänelle paras mahdollinen paikka. Näin yksilöt saadaan tukemaan toisiaan ja työskentelemään yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita, kuten alla oleva kuva (kuva 1) havainnollistaa. (Huusko 2007, 74.)



Kuva 1: Yksilöt työskentelevät tiiminä kohti yhteistä päämäärää (Effective Team Strategies, 2013).

2.4 Tiimijohtaja

Tiimin johtajan tulisi olla esimerkkinä muille tiimin jäsenille ja omalla toiminnallaan näyttää suuntaa ja ohjata tiimin toimintaa. Hän toimii tiimin jäsenenä ja pyrkii muiden jäsenten kanssa yhteistyössä mahdollisimman hyviin ratkaisuihin. Tiimin johtajan rooli on johtaa keskustelua ja saada tiimin jäsenten mielipiteet kuuluviin. Hyvä tiimin johtaja tukee tiimiään vastuun kannossa niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. (Hokkanen 2009, 187.) Huusko (2007, 87) puhuu niin sanotusta yhteiseksi otetusta vastuusta tiimityön kantavana voimana.

Hyvän tiimin johtajan pitää pystyä tunnistamaan tiimin jäsentensä tarpeet ja intressit sekä keskinäiset jännitteet. Näiden asioiden tunnistamisessa auttaa jos tiimin johtajalla on hyvät sosiaaliset taidot ja hänelle on luontevaa olla kontaktissa tiimin jäsenten kanssa. Hänen pitää pystyä välittämään tietoa tiimin sisällä ja tiimin ulkopuolelle sekä ylläpitää hyvää yhteishenkeä tiimissä. (Hokkanen 2009, 187.) Tiimin johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut ihmisistä tiimissään (Jämsä 2005, 39). Hyvien viestintä ja kommunikointitaitojen lisäksi hyvä johtaja osaa kehittää tiimensä jäseniä tehokkaasti (Fisher & Fisher 2011, 19).

Hyvät viestintätaidot ovat tarpeen palautteen annossa, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin. Edellä mainittujen lisäksi tiimin johtajalta vaaditaan rautaisia hermoja, hän ei saa menettää malttiaan. (Hokkanen 2009, 187.) Rauhallisuutta korostaa Jämsä (2005, 62.), työntekijöitä ei missään tapauksessa saisi haukkua. Omat muista syistäkin johtuvat aggressiot johtajan on pidettävä piilossa (Jämsä 2005, 62). Joskus tiimin johtaja joutuu tilanteeseen, jossa häntä edellytetään suoraa käskemistä. Nämäkin tilanteet pitää onnistua luonnollisesti ilman, että tiimihenki kärsii. (Pohjanheimo 2012, 175.)

Tiimin johtaja on vastuussa tiimensä toiminnasta, mutta se ei tarkoita, että tiimin johtajan olisi silti tehtävä kaikki vastuuta vaativat tehtävät. Vanhempia työntekijöitä voi käyttää esimerkiksi uusien jäsenten kouluttamisessa ja näin siirtää tehtäviä eteenpäin tiimin johtajalta. Tiimin sisälle voidaan muodostaa pieniä ryhmiä huolehtimaan esimerkiksi toimintojen kehittämisestä. Tällaisilla ratkaisuilla tiimin johtaja pystyy keventämään omaa taakkaansa ja saa samalla tiimin jäsenet osallistumaan paremmin yhteiseen toimintaan. (Pohjanheimo 2012, 150.)

Hyvässä tiimissä on motivoituneita työntekijöitä, onkin tiimin johtajan tehtävä tuntea tiimin jäsenet niin hyvin, että hän osaa motivoida heitä. Motivointitapoja on monia, toisille se on palkka ja palkkiot, toisia motivoi kunnia. Monilla työpaikoilla käytetään edelleen myös keppi ja porkkana menetelmiä eli huonosta työstä uhataan potkuilla ja hyvästä työstä luvataan palkkio. (Hokkanen 2009, 190.) Tärkeintä kuitenkin on löytää juuri se oikea tapa motivoida tiimin jäseniä. Tämän selvittämisessä auttaa jos tiimin johtaja tietää mitä kukin arvostaa, miksi he tekevät kyseistä työtä ja millaisia odotuksia heillä on tulevasta. (Pohjanheimo 2012, 175.) Hyvä tiimijohtaja motivoi ihmisiä visioimalla halutun tulevaisuuden (Fisher & Fisher 2011, 21).

Motivaatiota työhön voi kasvattaa lisäämällä työn haasteellisuutta ja ylläpitämällä vuorovai-
kutusta. Säännöllisissä kehityskeskusteluissa tai yleisessä vuorovaikutuksessa esille tullessiin negatiivisiin asioihin tulee puuttua ja pyrkiä korjaamaan nämä epäkohdat. Eräs tiimijohtajan tehtävistä on motivoinnin lisäksi poistaa motivaatiota heikentäviä seikkoja. Tällaisia motivaati-

tiota heikentäviä seikkoja ovat esimerkiksi epäselvät vastualueet, epämääräinen työnkuva tai epäselvästi määritellyt työtehtävät. (Kulmala 2005, 93.)

Monessa yrityksessä luodaan motivointimalleja, joilla pyritään motivoimaan heikoimpia lenkkejä parantamaan panostaan. Toinen ääripää on taas motivointimallit huipputyöntekijöille, jotta heistä saataisiin entistä enemmän irti. Ongelmana näissä on se, että nämä ryhmät kattavat yhteensä keskimäärin vain noin 30 % työvoimasta. Hyvä tiimijohtaja osaa motivoida sekä näitä ääripäiden työntekijöitä että myös tähän väliin jäävää niin sanottua keskivertotyöntekijöiden ryhmää. Luonnollisesti suurin potentiaali työn tehostamiselle löytyy juuri tästä 70 % kattavasta niin sanotusta keskivertotyöntekijöiden ryhmästä. (Katzenbach & Khan 2010, 188.)

Pitkällä aikajänteellä toteutettava tiimijohtaminen on haasteellista. Tiimeillä on omat elinkaarensa ja jokaisessa vaiheessa vaaditaan erilaisia taitoja. Tiimin elinkaaren lisäksi tiimin johtajan tulee ymmärtää tiimin dynamiikka sekä omata erilaisia valmennustaitoja vaihtelevien tilanteiden varalle. (Partanen 2012, 86.)

Esimiesasemaan kasvaminen tai sen omaksuminen ottaa aikansa. Yleisesti ajatellaan sen vievän kuukausia, monesti jopa vuosia. Tärkeintä olisi tunnistaa, mitä uusi rooli vaatii itseltä, mitä vanhaa voi säilyttää ja vastaavasti mitä uutta on opittava omassa toiminnassa. (Pohjanheimo 2012, 38.) Tiimin johtajan on opittava johtamaan niin itseään, yksilöitä kuin tiimiä (Sydänmaalakka 2012, 84).

Tiimin johtaminen on monelle ensimmäinen askel esimiehen uralla, tämä on kuitenkin hieman paradoksaalista, sillä juuri tiimin johtajana esimiehen on oltava parhaimmillaan. Tiimin johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, jotka yleensä kehittyvät vasta myöhemmin. (Kulmala 2005, 17.) Näistä vuorovaikutustaidoista on pitkälti kiinni myös tiimin johtajan kyky antaa palautetta. Hyvä palautteenanto vie aina eteenpäin eikä keskity haukkumaan tai negatiivisiin asioihin. Palautetta annettaessa tiimin johtajan olisi hyvä lähteä liikkeelle kysyvällä ja tutkivalla asenteella syyttävän sijaan. (Jämsä 2005, 61.)

Nuorta esimiestä Kulmala (2005, 23) ohjeistaa olemaan oma itsensä ja tekemään sellaisia päätöksiä joiden kanssa voi itse elää sovussa. Hän painottaa myös nöyryyttä ja oppimisvalmiutta. On hyvä opetella tulemaan toimeen erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten kanssa. Omaan työhönsä nuoren ja miksei vanhemmankin esimiehen tulisi sitoutua koko sydämellään. Oikea tasapaino työn, perheen ja harrastusten välillä täytyy kuitenkin säilyttää. (Kulmala 2005, 23.) Hyvä ja itsevarma johtaja voi jopa laskea leikkiä omista heikkouksistaan (Jämsä 2005, 38).

Viitala (2005, 10) nimeää johtajalle seitsemän vastuuta:

- Tehtävöohjaus: Ohjeistaa tarkat tavoitteet ja odotukset.
- Palautteenanto: Arvioida ja antaa palautetta suorituksista.
- Palkitseminen: Palkitsee hyvistä suorituksista ja ohjaa lisäsuorituksiin.
- Huomioiminen: Huomioi alaisten tarpeet ja tunteet.
- Osallistaminen: Rohkaisee ja aktivoi alaisia ideointiin ja päätöksentekoon.
- Vilpittömyys: Toimii luotettavasti ja oikeudenmukaisesti.
- Edustaminen: Ajaa ja neuvottelee alaisten etuja yksikön ulkopuolella.

Sydänmaalakka (2012, 91) puolestaan neuvoo tiimin johtajaa miettimään seuraavia kysymyksiä:

- Miten tiimisi toimii kokonaisuutena?
- Ovatko tiimin tarkoitus, tehtävät ja roolit selvillä?
- Onko tiimissä hyvä yhteishenki?
- Onko tiimissä yhdessä määritellyt pelisäännöt?
- Jaetaanko tiimissä tietoa ja osaamista aktiivisesti?

2.5 Tiimin kehittyminen

Tiimin kehittyminen voidaan jakaa viiteen kehitysvaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on aloitusvaihe. Aloitussvaiheessa tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja normeja sekä käytäntöjä vasta luodaan. Tässä vaiheessa yleensä vallitsee sovinnainen ja varovainen tunnelma, konflikteja pyritään välttelemään. Tiimin jäsenet etsivät omia paikkojaan tiimissä. Tiimin johtajalta tämä vaihe edellyttää erityisen aktiivista otetta asioiden hoidossa sekä ihmisten kotiuttamisessa tiimiin. (Pohjanheimo 2012, 130.) Hokkanen (2009, 185) peräänkuuluttaa myös tarkkuutta tiimin jäsenten valintaan, oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin.

Seuraavaa vaihetta kutsutaan Pohjanheimon (2012, 130) mukaan kuohuntavaiheeksi. Tässä vaiheessa alun kohteliaisuus ja varovaisuus on jäänyt taakse ja esiin nousee kriittinen ja kyseenalaistava keskustelu. Tätä ei kuitenkaan tarvitse säikähtää vaan päinvastoin se on tärkeä vaihe tiimin kehittämisessä. Näiden keskustelujen kautta tiimi löytää uusia ja tehokkaampia tapoja toimia. Johtamisen haasteena on, ettei keskusteluja tyrehdytetä vaan kaikkien pitää saada purkaa asioita, jotka heidän mieltään askarruttavat. Näin tiimi sitoutuu entistä tiukemmin yhteen. (Pohjanheimo 2012, 131.) Tässä vaiheessa voi esiintyä myös turhautumista, jos toiset kokevat etenemisen olevan liian hidasta tai esimerkiksi roolijako voi tuntua epäselvältä (Huusko 2007, 48).

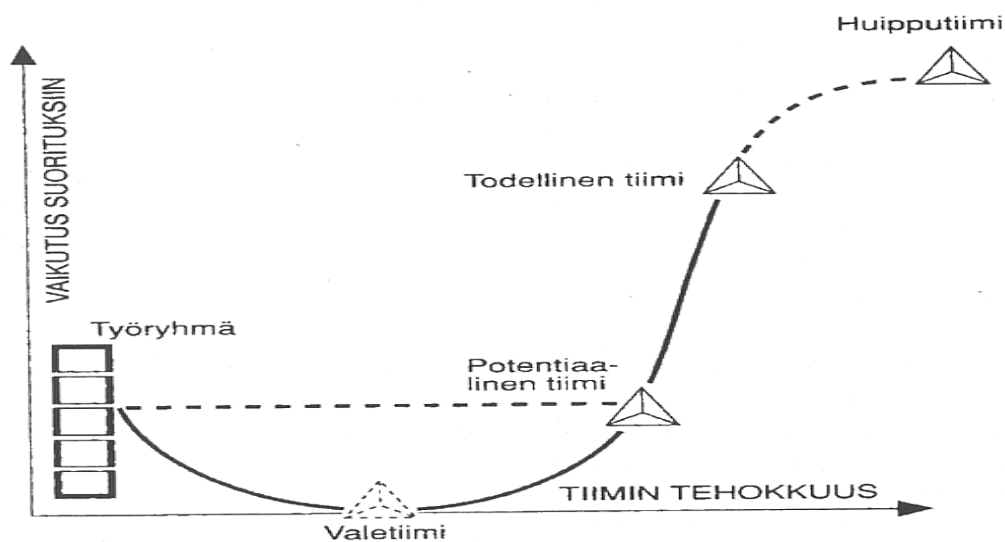
Kolmas vaihe on yhdenmukaisuusvaihe. Tiimi on jo rakentanut itselleen hyvät toimintatavat, joita tiimin jäsenet noudattavat. Osittain ne on yhdessä sovittu ja osittain taas hiljaisesti muodostuneita. Tiimin jäsenet tuntevat toisensa jo hyvin ja esimerkiksi huumori on tullut osaksi päivittäistä kanssakäymistä. Riskinä tässä vaiheessa on, että tiimi tuntee olonsa liian tyytyväiseksi ja kääntyy sisäänpäin. Tällöin kommunikointi tiimin ulkopuolelle heikkenee. Johtamisen haasteena puolestaan tässä vaiheessa on saada tiimi paikalleen jämähtämisen sijaan kehittymään entistä paremmin toimivaksi tiimiksi. Johtaminen muuttuu lähemmäs valmentamista. (Pohjanheimo 2012, 131-132.)

Neljäs vaihe on toimivan tiimin vaihe, joka on tiimin vaiheista kaikkein tehokkain. Tiimin sisällä on avoin ilmapiiri, työtovereihin luotetaan ja ollaan valmiita joustamaan puolin ja toisin. Tämä mahdollistaa tiimille entistä paremman ongelmanratkaisukyvyyn sekä entistä suurempaa luovuutta. Tähän vaiheeseen pääseminen edellyttää selkeää ja yhtenäistä näkemystä ryhmän tavoitteista ja tehtävästä. Johtaminen tässä vaiheessa on edelleen enemmän valmennusluonteista kuin selkeää johtamista. (Pohjanheimo 2012, 132.)

Viimeinen vaihe on Pohjanheimon (2012, 133) mukaan päätös vaihe. Tämä vaihe esiintyy ainakin projektitiimien kehityksessä. Tähän vaiheeseen liittyy haikeutta ja vaikeutta päästää irti ryhmästä, etenkin jos tiimi on toiminut hyvin. Viimeiseen vaiheeseen kuuluu olennaisena osana koota myös tiimin saavuttamat tulokset ja arviointi sekä palaute siitä miten tehtävistä suoriuduttiin.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (kuva 2) on Katzenbachin ja Smithin (1994, 101) käsitys tiimin kehittymisestä. Heidän luomaansa tiimin suorituskäyrää kuitenkin kritisoidaan lineaarisuudesta sekä normaalioloissa tavoittamattomasta huipputiimin vaiheesta. Kiitosta se kuitenkin saa siinä esitetystä niin sanotusta valettiimistä, joka on vaihe työryhmän ja tiimin välillä. Tämä vaihe koituu monesti tiimin muodostumisen kompastuskiveksi eikä tiimin muodostus pääse tämän pidemmälle vaan se lakkautetaan. Yhteisen tavoitteen näkyvyys ja tiedostaminen ovat asioita, jotka tekevät työryhmästä tiimin ja estävät työryhmää putoamasta valettiimiksi. (Huusko 2007, 80-82.)

Lähde: Katzenbach & Smith 1994, 101



Kuva 2: Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1994, 101).

Tiimin kehitysvaiheen tarkka määrittely on hankalaa ja samoin vaiheesta toiseen siirtymiseen menevän ajan määrittely. Määritteliden ei tarvitse olla tarkkoja sillä jo suuntaa antava arviointi tiimin vaiheesta auttaa luomaan sille oikeanlaisia tavoitteita ja kehittymisen keinoja. Tiimien vaiheisiin tulee muutoksia myös silloin, kun tiimiin tulee uusia ihmisiä. Tämä vie tiimin ainakin osittain takaisin aloitusvaiheeseen. (Pohjanheimo 2012, 134.) Esimiehen tehtävä on jatkuvasti seurata tiimin kehitysvaiheita, toteaa Hokkanen (2009, 188).

Tiimin kehittymiselle on olennaista kaikkien osallistuminen tiimin toimintaan. Esimerkiksi tiimipalavereissa kaikkien tulisi saada sanoa asiansa eikä niin, että muutama innokas puhuu taukoamatta. Tiimin johtajan tehtävä on niin sanotusti murtaa jää tiimin sisällä, jotta kaikki uskaltavat jakaa mielipiteitään. (Bens 2005, 70.) Bens (2005, 115) mainitsee kirjassaan myös oikeanlaisen palautteen annon tärkeyden tiimin kehittämisessä ja kehittymisessä. Tiimin menestykseen vaaditaan tiimin jäsenten tehokasta vuorovaikutusta (DeRosa & Lepsinger 2010, 147).

2.6 Ongelmien ennaltaehkäisy ja ratkaiseminen tiimeissä

Tiimeissä voi syntyä ongelmia esimerkiksi tilanteissa, joissa yksilön ja tiimin etu eivät kohta. Tällaisten tilanteiden ehkäisyyn ja ratkaisemiseen tarvitaan normeja sekä johtajuutta. Kun on kyseessä tilanne, johon ei ole säädetty normeja tai ratkaisu ei löydy yhteisistä pelisäännöistä, ongelman ratkaisu nojaa ainoastaan johtajuuteen. (Pohjanheimo 2012, 127.)

Pohjanheimo (2012, 127) varoittaa kolmesta tyypillisestä ongelmatyypistä.

- Sosiaalinen laiskottelu: Tiimin jäsen kuvittelee voivansa laiskotella ilman, että sitä huomataan.
- Vapaamatkustaja: Vapaamatkustaja olettaa, ettei hänen työpanoksensa ole merkittävä tiimin kannalta.
- Puijaaminen: Tiimin jäsen on tietoisesti vapaamatkustaja ja luottaa muun tiimin hoitavan myös hänen työpanoksensa.

Tiimin jäsenten työpanosten tulisi olla kaikkien nähtävillä tai ainakin esimiehen seurattavissa. Näkyvyys on oleellista ongelmatilanteiden ennalta ehkäisyn sekä ratkaisun osalta. Mikäli puijaamista esiintyy ryhmässä, on tiimin johtajan puututtava siihen nopeasti ja tehokkaasti, vaikka se tuntuisikin epämiellyttävältä. (Pohjanheimo 2012, 127.) Huusko (2007, 67) painottaa tiimin työskentelyn läpinäkyvyyttä vapaamatkustamisen eli omien töiden muilla teettämisen ehkäisemiseksi.

Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että tiimin jäsenet huomioidaan sekä tiiminä että yksilöinä. Hyvän johtajan tulee tarkkailla tiimin jäsenten kuormitusta ja stressitasoa. Mikäli ylikuormitusta tai stressiä havaitaan, on siihen löydettävä nopeita ratkaisuja, jotta kyseisen henkilön työhyvinvointi ei kärsi. (Pohjanheimo 2012, 175-177.) Ongelmista kertoo se, mikäli tiimin sisällä on havaittavissa me vastaan he henkeä eli epätervettä kilpailua. (DeRosa & Lepinger 2010, 147).

Tiimityöskentelyssä tulee eteen väistämättä tilanteita, jotka voivat helposti kehittyä konflikteiksi. Näissä tilanteissa on tärkeää, että keskustelu pysyy rakentavana eikä sorruta tehottoaan riitelystä. Keskustelun osapuolten tulee olla avoimia kuuntelemaan muita eikä vain olettaa olevansa itse oikeassa. Keskustelu pidetään faktoissa ja keskustelijat pysyttelevät objektiivisina. Konflikti tilanteessa pyritään analysoimaan tilanne ja sen kautta haetaan siihen ratkaisua. Luonnollisesti henkilökohtaisuuksiin menemistä tulee ehdottomasti välttää. (Bens 2005, 107.)

Bensin (2005, 107-108) mukaan rakentavassa keskustelussa osoitetaan selkeästi, mistä asioista osapuolet ovat eri mieltä ja samalla pannaan osapuolet tutustumaan myös vastapuolen ajatuksiin. Osapuolilta kysytään heidän huolenaiheistaan sekä pyydetään ja käsitellään heidän palautteensa. Ehdottoman tärkeää on pysyä keskustelun aikana kohteliaana, vain asiat riitelevät ei ihmiset.

Mikäli kuitenkin ajaudutaan konfliktiin, on sen ratkaisemisen ensimmäinen askel tunteiden ja ilmapiirin tuuletus. Otetaan asioihin etäisyyttä ja annetaan tunteiden viilentyä. Johtajan tulee pysytellä täysin neutraalina ja rauhallisena. Kun tunteet on saatu jäähdytettyä, palaute-

taan mieliin rakentavan keskustelun tunnusomaiset piirteet. Tämän jälkeen voidaan siirtyä itse ongelman ratkaisemiseen. (Bens 2005, 108-110.)

Ongelman ratkaisuun Bens (2005, 110-111) tarjoaa viittä eri lähestymistapaa. Ensimmäinen vaihtoehto on ongelman välttely, tätä mallia ei tulisi käyttää usein. Välttely toimii oikeastaan silloin kun ongelmaan ei ole olemassa ratkaisua tai ongelman ratkaisu tuottaa tappion molemmille osapuolille.

Toinen vaihtoehto on mukautua ongelmaan tai vaihtoehtoisesti pyytää toista osapuolta antamaan periksi. Tämä toimii tilanteissa, joissa toisen osapuolen panos on huomattavasti pienempi. Myöskään tätä ei suositella käytettäväksi usein. Vähän käytettyjen mallien lisäksi on olemassa malli jota ei tulisi käyttää koskaan. Tämä ratkaisumalli on kilpaileminen. Osapuolten kilpailuttaminen ongelman ratkaisemiseksi johtaa vain suurempiin ongelmiin ja vahingoittaa mahdollisesti pysyvästi tiimihenkeä. (Bens 2005, 111-112.)

Useammin käytetty ongelman ratkaisumalli on sopiminen. Tässä tilanteessa on kaksi vahvasti erimielistä olevaa osapuolta ja heille pyritään rakentamaan yhteinen neutraali ratkaisu. Molemmat osapuolet tulevat vastaan jotta ongelma saadaan ratkaistuksi. Kaikkien käytetyin ongelman ratkaisumalli pitäisi olla yhteistyö. Yhteistyöllä pyritään löytämään ratkaisu, joka on kaikkien kannalta paras. Jokainen tuntee tullessa kuulluksi ja saaneensa vaikuttaa ratkaisun syntymiseen. (Bens 2005, 111-112.)

Työnohjaaja Tarja Rytkösen (2005, 112) 10 kohdan muistilista esimiehille ongelmatilanteiden varalle:

- Tartu pulmiin vitkastelematta.
- Kuuntele kaikkia osapuolia.
- Pohdi asioita pintaa syvemältä.
- Keskustele rakentavasti.
- Keskustele asioista niiden oikeilla nimillä.
- Keskity mieluummin pohtimaan onnistumisia kuin epäonnistumisia.
- Löydä olennaiset asiat.
- Muista, että jokainen ihminen on omasta mielestään oikeassa.
- Muista, ihmisellä itsellään on usein ratkaisut ongelmiin.
- Arvioi tilanteen etenemistä.

3 DHL Worldwide Express Finland

Tässä luvussa esitellään case-yritys DHL Worldwide Expressin Finland. Aluksi esitellään DHL:n maailman laajuista toimintaa, jonka jälkeen keskitytään Suomea koskeviin toimintoihin. Niistä keskitytään erityisesti DHL Expressin toimintaan sekä sen toimialaan.

DHL:n tarina alkaa vuodesta 1969 jolloin herrat Adrian Dalsey, Larry Hillblom ja Robert Lynn aloittivat rahtidokumenttien toimittamisen lentoteitse. Näin dokumentit olivat tullilla huomattavasti aikaisemmin kuin laivalla saapuva rahti. Tämä nopeutti selvästi tullauskäsittelyä sekä omalta osaltaan rahdin jatkokuljetuksia. Aluksi toimintaa oli vain San Franciscon ja Honolulun välillä, sittemmin vuosien saatossa toiminta on laajentunut maailmanlaajuiseksi. DHL:n nimi tulee yrityksen perustajien sukunimien ensimmäisistä kirjaimista, Dalsey, Hillblom ja Lynn. (DHL's History 2013.)

3.1 DHL tänään

Vuonna 2002 Deutsche Post ja DHL Worldwide Express yhdistyivät ja syntyi DPDHL eli Deutsche Post DHL. Tämä fuusio mahdollisti entistä kattavamman ja tehokkaamman toiminnan. (Deutsche Post DHL History 2013.)

Tänä päivänä DHL:n toiminta kattaa yli 220 maata ja aluetta ympäri maailmaa. Näin ollen se on maailman kansainvälinen yritys. Työntekijöitä DHL:n palveluksessa on yli 285 000. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, DHL kuuluu Deutsche Post konserniin. DHL:n oma toiminta jakautuu Express, Global Forwarding, Freight sekä Supply Chain toimintoihin. DHL:n toiminta on siis tuotevalikoimaltaankin laajentunut alkuperäisestään. Nykyään on mahdollista lähettää suuriakin lähetyksiä ja ostaa niille vaikka varastointipalvelu. Kuvassa numero kolme näkyy DHL:n kalustoa. (DHL Yrityksen esittely Suomeksi 2013.)



Kuva 3: DHL:n kalustoa. (DHL Express Suomeksi 2013.)

3.2 DHL Suomessa

Suomessa DHL Global Forwarding & Freight kattavat lento-, meri- ja maantiekuljetukset sekä näille myytävät lisäarvopalvelut. DHL Supply Chain puolestaan tarjoaa kuljetusten lisäksi myös varastointipalveluita. Muutamalla suuremmalla asiakkaalla on käytössään myös Global Mail palvelu joka toimii perinteisen postin tavoin hyödyntäen kuitenkin DHL:n omaa verkostoa. (Saarinen 2011.)

Tässä tutkielmassa käytetään kuitenkin case- yrityksenä nimenomaan Suomen DHL Expressiä. DHL Express tuli Suomeen 1983 ja se tarjoaa ovelta ovelle kuljetuspalveluita maailmanlaajuisesti. Sen kilpailuvaltteja ovat nopeus ja toimitusvarmuus. Parhaimmillaan tänään iltapäivällä lähetetty lähetys on huomenna aamulla vastaanottajalla. Tämä on mahdollista muun muassa EU alueella suurimpien kaupunkien välillä, esimerkiksi tänään Helsingistä lähtevät dokumentit voidaan toimittaa vastaanottajalle huomisaamuna Barcelonassa. Näihin nopeuksiin perinteinen posti ei kykene mitenkään. Samalla asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus seurata lähetysten kulkua reaaliaikaisesti Internetissä. (Saarinen 2011.)

DHL Expressillä on Suomessa noin 210 - 220 työntekijää. Tämä kattaa toimistojen puolella työskentelevät hallinnon, myynnin ja asiakaspalvelun edustajat sekä terminaaleissa työskentelevät operatiivisen toiminnan ihmiset. (Saarinen 2013.) Vantaan terminaalissa työskentelee päivittäin noin 80-90 henkilöä. DHL:n terminaaleja on myös Tampereella, Oulussa, Vaasassa ja Turussa. (Aulio 2013.) Kaikkien näiden DHL Expressin työntekijöiden tehtävä on omalta osaltaan auttaa asiakkaiden lähetysten mahdollisimman nopeassa ja varmassa toimituksessa. (Saarinen 2013.)

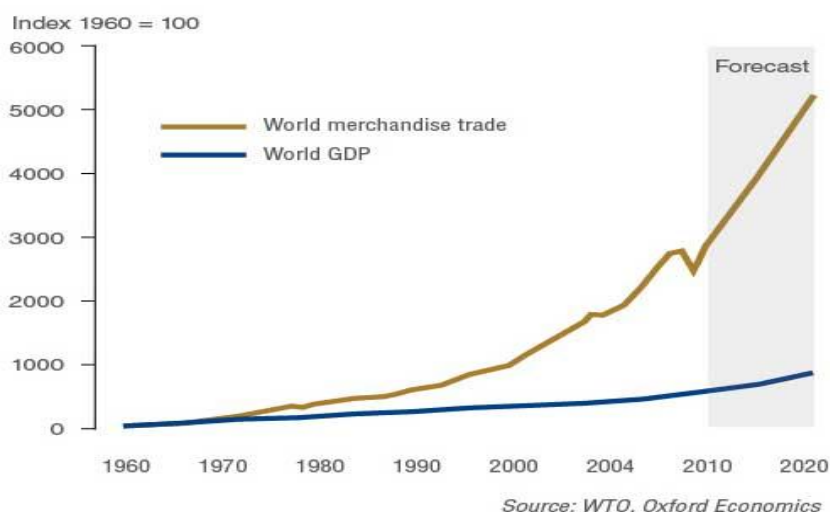
Suurin osa DHL Expressin toiminnasta on keskittynyt Helsinki-Vantaan lentokentän yhteydessä sijaitsevaan yhteiseen toimisto- ja terminaalirakennukseen. Tämä luonnollisestikin siitä syystä, että DHL:n oma rahtikone laskeutuu ja nousee joka arkipäivä Helsinki-Vantaan lentokentältä. Toinen ratkaiseva tekijä on pääkaupunkiseudun suuri osuus koko Suomen volyymista, toiminta keskitetään sinne missä asiakkaat ovat. (Saarinen 2011.)

3.3 Toimialakatsaus

Pikalähetykset kattavan lähes kaikki maailman kolkat ja päivittäin liikkuu yli 6 miljoonaa lähetystä. Toimiala työllistää välillisesti tai välittömästi 2,75 miljoonaa ihmistä. Lähetystyötä kuljetetaan 1200 rahtilentokoneen ja 2000 kaupallisen lennon avulla. Maanteillä tämän tavaramäärän liikutteluun tarvitaan yli 200 000 ajoneuvoa. Vuonna 2008 pikalähetysten kokonaismyynnin arvioitiin olevan US\$175 miljoonaa. (EEA 2013.)

Vuonna 2004 julkaistun tutkimuksen mukaan Euroopan Unionin (EU) maista käsin pystyttiin kattamaan 90 % muusta maailmasta 72 tunnin sisällä pikälähetysillä. Samassa tutkimuksessa selvisi, että 47 % EU:ssa toimivista yrityksistä kohtaisi merkittäviä haasteita, mikäli seuraavan päivän toimituksia ei olisi tarjolla. 15 % prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä ilmoitti joutuvansa harkitsemaan uudelleen sijoittumista ilman kyseistä palvelua. (EEA 2011.)

Ennusteet maailman kaupan voimakkaalle kasvulle lupaavat hyvää myös pikälähetysliikettä tarjoaville yrityksille. Koko ajan kansainvälistyvässä maailmassa on tavaroiden nopealla saatavuudella entistä suurempi merkitys. Alla oleva kuva (kuva 4) havainnollistaa odotettua kehitystä. (Oxford Economic Forecasting 2004, 27.)



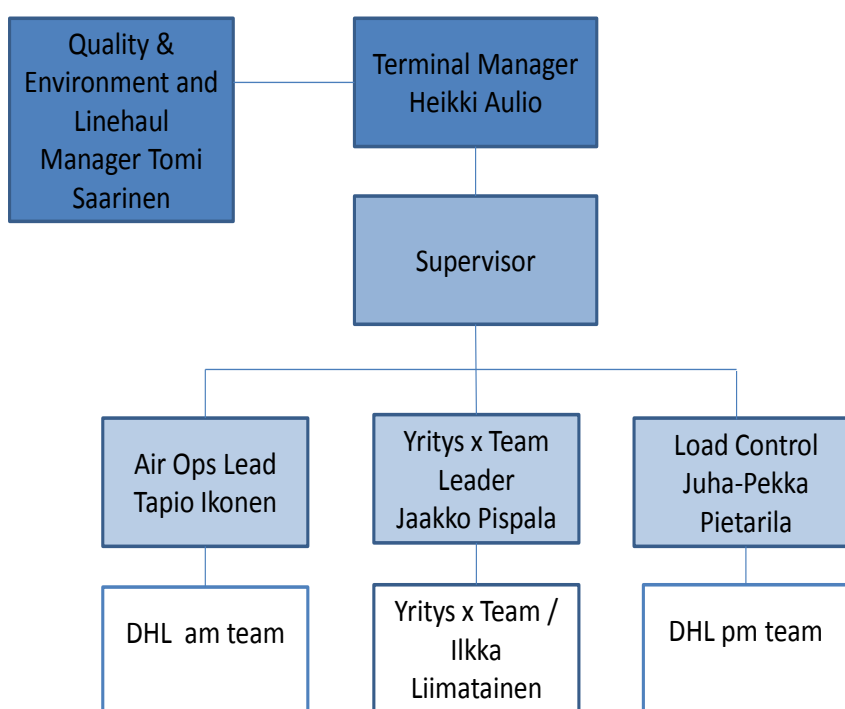
Kuva 4: Maailmankaupan kasvu (EEA, 2013).

DHL keskittyy strategiassaan entistä enemmän toimialakohtaisiin logistiikkatarpeisiin. Priorisoidut toimialat ovat teknologia, biotieteet ja terveydenhuolto, koneenrakennus ja valmistava teollisuus, energia- sekä autoteollisuus. Näille toimialoille DHL pyrkii tarjoamaan jatkossa entistäkin kilpailukykyisempiä tuotteita. (DHL Sector Overview English 2013.)

4 Haastattelut

Tässä luvussa on kirjoitetut tiivistelmät opinnäytetyötä varten tehdyistä haastatteluista. Haastattelut on toteutettu tässä työssä aiemmin tarkemmin kuvatulla teemahaastattelumenetelmällä. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa tiimin toimintaa ja työskentelyä DHL:n pikarahtiterminalissa. Haastateltuja ihmisiä on kaikkiaan viisi. Haastatellut henkilöt pyrittiin valitsemaan niin, että saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskäsitys tiimin toiminnasta. Samalla on pyritty saamaan esiin useampia näkökulmia eri asemassa olevien ihmisten kautta.

Haastateltujen ihmisten joukossa on Yritys X:n tiimin jäsen, DHL:n tiimien vetäjiä, DHL:n terminaalipäällikkö sekä laatu ja ympäristöasioista vastaava henkilö. Tiimin jäsenenä haastateltiin Ilkka Liimataista, DHL:n tiimien vetäjiä edustavat Tapio Ikonen sekä Juha-Pekka Pietarila. Terminaalipäällikkö on Heikki Aulio ja DHL:n laatu- ja ympäristöasioista vastaa Tomi Saarinen. Alla olevassa kaaviossa (kaavio 1) on tutkielman kirjoittajan luonnos DHL:n organisaatiosta haastateltujen ihmisten osalta.



Kaavio 1: Luonnos DHL:n organisaatiosta haastateltujen ihmisten osalta (Pispala 2013).

4.1 Tapio Ikonen

Tapio Ikonen on työskennellyt DHL:n palveluksessa noin kahdeksan vuotta. Hän aloitti terminaalityöntekijänä henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Myöhemmin hän siirtyi työskentelemään suoraan DHL:lle. Vuoden työskentelyn jälkeen hän aloitti Air Operations Lead tehtävien harjoittelun ja siirtyi Oulun DHL terminaaliin tekemään kyseisiä tehtäviä. Kun Oulun rahtilento lakkautettiin, pyydettiin hänet takaisin Vantaan terminaaliin Air Ops Leadin tehtäviin. Näissä tehtävissä hän on edelleen ja viimeiset pari vuotta hän on ollut aamuvuoron Air Ops Lead. Koulutustaustaa Ikosella ei ole terminaalityöhön vaan kaikki osaaminen on hankittu työelämässä sekä DHL:n järjestämällä kursseilla. (Ikonen 2013.)

Ikosen päivittäisiin tehtäviin kuuluu Leipzigista Saksasta saapuvan rahtilennon vastaanoton valmistelu, koneen purkuprosessin suunnittelu ja sen toteutuksen valvominen. Omien sanojensa mukaan hän toimii tiimin vetäjänä, joka valvomisen lisäksi paikkaa siellä missä tarvitaan. Hänen tehtävänsä on mukautunut vuosien varrella ajoittain hyvin pitkällekin Air Ops Leadin perustehtävistä. Ikonen ei kuitenkaan tuntunut olevan tästä pahoillaan, vaan nauttii siitä, että saa käyttää omaa luovuuttaan asioiden hoitamisessa. (Ikonen 2013.)

Haastattelussa Ikonen vastasi kysymyksiin Yritys X:n tiimin työskentelystä ainoastaan aamuvuoron osalta. Pääpiirteittäin hän on ollut tyytyväinen tutkittavan tiimin toimintaan aamuvuorossa. Huomautettavaakin on kuitenkin löytynyt. Ensimmäisenä hänelle tulee mieleen häkkien pakkaamisessa esiintyneet puutteet. Tarkoituksena on pakata häkit tiiviisti ja säästää näin kuljetuskustannuksissa. Alkuun häkkeitä oli pakattu huolimattomasti ja niissä oli paljon tyhjää tilaa, mikä lisää kuljetuskustannuksia sekä lähetysten vahingoittumisen riskiä. Asiasta annetun palautteen jälkeen tilanne on parantunut. Kukaan ei varsinaisesti ollut opastanut tiimin jäseniä pakkaamaan häkkeitä oikein. (Ikonen 2013.)

Seuraava asia josta Ikonen muistaa antaneensa palautetta, on ollut lajitteluvirheet. Lajitteluvirheitä seurataan tiiviisti ja tässäkin tapauksessa, kun tilanne huomattiin, niin siihen puututtiin välittömästi. Lajitteluvirheiden osalta pidettiin niin sanottu teema viikko jolloin painotettiin oikean lajittelun tärkeyttä, sekä kerrottiin syyt miksi se on tärkeää. Lisäksi joka päivä lajittelun jälkeen kerrottiin tiimille virheiden määrä. Näillä toimenpiteillä lajitteluvirheet saatiin vähenemään selkeästi. (Ikonen 2013.)

Ajoittain Ikonen on joutunut huomauttamaan myös työtehosta. Tämä on kuitenkin normaalia DHL:n omienkin työntekijöiden keskuudessa, koska terminaalissa työskennellään ajoittain hyvin hektisissä olosuhteissa. Ikonen kokee, että kaikkeen hänen antamaansa palautteeseen on suhtauduttu vastaanottavaisesti ja asiat ovat muuttuneet parempaan suuntaan palautteenannon jälkeen. Näihin tehtäviin yleensä opitaan vain tekemällä ja työkavereiden opastamana. (Ikonen 2013.)

Palautteen antaminen on ajoittain hankalaa, etenkin negatiivisen palautteen antaminen. Ikonen miettiikin yleensä valmiiksi kuinka negatiivisen palautteen voisi antaa rakentavana ja niin että kukaan ei pahoittaisi mieltään. Palautetta Ikonen antaa erilailla Yritys X:n työntekijöille DHL:n omiin työntekijöihin verrattuna. Tämä johtuu siitä, että DHL:n oma tiimi on toiminut pitkään yhdessä ja välillä palaute voi olla aika värikästäkin, kun vastaavasti Yritys X:n tiimille annettavaa palautetta Ikonen miettii tarkemmin. (Ikonen 2013.)

Kysyttäessä kehitysideoita Yritys X:n tiimin toimintaan Ikonen poimii esiin oma-aloitteisuuden korostamisen. Toisinaan on tilanteita, joissa Yritys X:n tiimillä ei ole omia tehtäviä hoidettavana. Näissä tilanteissa Ikonen toivoo Yritys X:n tiimin jäsenten oma-aloitteisesti hakeutuvan auttamaan DHL:n omia työntekijöitä. Mikäli näin ei oma-aloitteisesti tapahdu, olisi Yritys X:n tiimin vetäjän hyvä ohjata tiimin jäseniä avustaviin tehtäviin. Tällä tavalla Yritys X:n työntekijöiden osaaminenkin karttuisi ja omalta osaltaan tämä auttaisi luomaan parempaa tiimihenkeä Yritys X:n ja DHL:n omien työntekijöiden välille. (Ikonen 2013.)

Kehitykseen liittyvänä haasteena Ikonen näkee työntekijöiden motivoimisen suorittamaan työt loppuun vaikka työt venyisivätkin työvuoron yli. Erityisen haastavaa tämä on nykyisessä tilanteessa, jossa työntekijöille tarjottavia työvuoroja on lyhennetty. (Ikonen 2013.)

Kaiken kaikkiaan Ikonen tuntuu suhtautuvan positiivisin mielin DHL:n yhteistyöhön Yritys X:n kanssa. Tämän pohjalta Yritys X:n tiimin toimintaa voidaan pitää siis onnistuneena, havaituista puutteista huolimatta. Puutteet nähdään ennemminkin haasteina ja kehittymismahdollisuuksina. (Ikonen 2013.)

4.2 Juha-Pekka Pietarila

Pietarila siirtyi DHL:n palvelukseen Load Controllerin ja Air Ops Leadin tehtäviin, kun hänet rekrytoitiin kyseisiin tehtäviin toisesta lentokentän alueen yrityksestä. Koulutukseltaan hän on ylioppilas. Jatko-opinnot lentokonemekaanikoksi jäivät aikoinaan kesken työelämän viedessä miehen mukanaan. (Pietarila 2013.)

Pietarilan tehtäviin kuuluu rahtilentokoneen balanssilaskennan tekeminen, lähtevien tavaroiden lastaamisen suunnittelu sekä aikataulussa pysymisen varmistaminen. Lähtevään lentoon pitää saada kaikki lähtevät lähetykset mukaan. Lentokoneen lastaaminen on erittäin tarkkaa työtä ja se toteutetaan kilon tarkkuudella. (Pietarila 2013.)

Työntekijäresurssien ohjaaminen kuuluu Pietarilan vastuulle. Hänen pitää jakaa käytettävissä olevat työntekijät eri toimipisteiden välillä niin, että työskentely on tehokasta ja lento saadaan matkaan aikataulussa. Pietarila osallistuu itse suorittavaan työhön silloin, kun tilanne niin vaatii. (Pietarila 2013.)

Yritys X:n tiimin työskentelystä Pietarila vastaa ainoastaan iltavuoron osalta. Yleisesti ottaen hän pitää tiimin suorittamista perusvarmana. Suurin ongelma on ollut erityishuomiota vaativien konttien lastauksessa. Näihin kontteihin lastataan esimerkiksi vaarallisiksi luokiteltuja aineita, joten näiden konttien lastauksen tulee ehdottomasti mennä ohjesääntöjen mukaan. Ongelmia on tuottanut kontteihin jäänyt hukkatila sekä vaarallisiksi luokiteltujen lähetysten

päätyminen niin sanottuihin normaaleihin kontteihin. Alun kangertelujen jälkeen Yritys X:n tiimi on kehittynyt lastaamisessa annetun palautteen myötä, mutta parannettavaa löytyy vielä etenkin vaarallisia aineita sisältävien konttien lastauksessa. (Pietarila 2013.)

Koulutuksen puute ja Yritys X:n tiimin työntekijöiden suuri vaihtuvuus näkyy konttien lastauksessa. Yritys X:llä on ainoastaan yksi työntekijä, joka on käynyt DHL:n kontin lastauskurssin. Työssä oppiminen on hidasta, kun pohjalla ei ole minkäänlaista koulutusta, jokainen asiaa pitää erikseen kertoa tai opettaa. Kiireisessä ympäristössä ja tarkoin rajatulla henkilöstöllä tämä on vaikeaa. (Pietarila 2013.)

Muita ongelmia on tuottanut kenttäluvallisten työntekijöiden puute. Ilman kenttälupaa työntekijä ei saa työskennellä rampilla eli lentokoneiden purku-, lastaus- ja paikoitusalueella. Ongelmana ei ole pelkästään lupien puute vaan myös epätietoisuus siitä, kuinka monta kenttäluvallista on tulossa töihin. Tämä epätietoisuus hankaloittaa lastauksen suunnittelua. Pahimassa tapauksessa töihin on tullut yksi ihminen tilattua vähemmän. Vajaamiehityksellä lentokoneen lastaaminen muuttuu todella haastavaksi. (Pietarila 2013.)

Annettu palaute on Pietarilan mukaan tuottanut halutun suuntaisia tuloksia, joskin hieman viiveellä. Yritys X:n työntekijät ovat vastaanottavaisia palautteen suhteen, mutta korjaavat toimenpiteet tehdään jostain syystä viiveellä. Toisinaan annettu palaute voi olla hyvinkin suoraa. Kun on kiire ja asiat pitää saada heti tehtyä, ei ole aikaa muotoilla palautetta tai ohjeita. (Pietarila 2013.)

Hyvänä asiana Pietarila mainitsee, että jokaisen vuoron päätteeksi Yritys X:n työntekijät varmistavat ennen kotiinlähtöä, onko kaikki työt tehty vai tarvitaanko heitä vielä johonkin tehtävään. Kehitys toiveena Pietarilalla on, että työntekijät ilmoittautuisivat töihin tullessa, jolloin hän tietäisi varmasti kuinka monta työntekijää on paikalla ja kuinka monella heistä on kenttäluvat. Työntekijöiden aktiivisuus epäselvissä tilanteissa saa kiitosta, jos he eivät tiedä jotain he kysyvät. (Pietarila 2013.)

Tulevaisuuden varalle Pietarilalla on muutamia kehitysehdotuksia. Ensimmäisenä hän mainitsee vaadittavat koulutukset eli kenttälupa ja kontin lastaus kurssi kaikille. Toinen asia mikä tulee esiin, on loma- sekä sairasajan tuuraukset. Etenkin tiimin vetäjälle olisi hyvä kouluttaa tuuraaja, joka pystyy suoriutumaan hänen tehtävistään silloin, kun tiimin vetäjä on itse pois. (Pietarila 2013.)

4.3 Heikki Aulio

Heikki Aulio on DHL Expressin terminaalipäällikkö Helsinki-Vantaa lentokentän terminaalissa. Hänellä ei ole logistiikka-alan koulutusta, mutta takana on pitkä ura DHL:llä. Kyllästyttyään ulkotöihin räntäsateessa hän ajatteli kokeilla kuriirin tehtäviä hetkellisesti, tämä tapahtui vuonna 1990. Siitä alkoi Aulion DHL- ura, joka on monien vaiheiden kautta tuonut miehen nykyiseen tehtäväänsä. Hän on toiminut Vantaan lisäksi myös Tampereen ja Oulun terminaaleissa. (Aulio 2013.)

Aulio pyrkii käymään läpi joka aamu tuottavuusluvut ja tarkastelee niitä yhdessä esimiesten kanssa. Tuottavuuslukuja seurataan niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä ja niiden pohjalta pyritään kehittämään toimintaa. Hän pyrkii olemaan terminaalissa joka aamu, kun rahtikone tulee. Näin hän saa parhaan käsityksen siitä, missä mennään. Operatiiviseen toimintaan hän ei mielellään osallistu, koska silloin kokonaiskuva katoaa ja huomio keskittyy vain yhteen asiaan. On helpompi johtaa, kun näkee kokonaisuuden yksittäisen työpisteen sijasta. (Aulio 2013.)

Päivittäin Aulio ratkaisee terminaalissa esiintyviä ongelmia. Hän toimii tukena niin esimiehille kuin terminaalityöntekijöillekin heidän päivittäisessä työssään. Aulio haluaa myös tietää, mitä kukakin tekee. Näin hänellä pysyy parempi tuntuma terminaalin asioihin. Aulion tavoitteenaan on varmistaa, että jokaisella on omaan tehtäväänsä tarvittavat työkalut ja että jokainen saa rauhassa tehdä omat tehtävänsä. Hän pyrkii järjestämään asiat niin, että jokaisen työntekijän on mukava tulla töihin. (Aulio 2013.)

Yritys X:n tiimin toimintaan Aulio on ollut tyytyväinen. Alussa hänellä oli pelko siitä, miten tiimi suoriutuu, koska yhteistyö varmistui hyvin lyhyellä varoitusajalla ja tästä johtuen tiimin jäsenet rekrytoitiin hyvin nopeasti eikä aikaa perusteelliselle koulutukselle ollut. Aulio kokee rekrytointien olleen onnistuneita ja totesikin, että yhteistyö alkoi paremmin kuin hän osasi odottaa. (Aulio 2013.)

Kehitettävää Aulio näkee ohjaavan henkilöstön ja suorittavan tiimin välillä. Hän toivoisi enemmän kommunikointia ja nopeaa palautetta. Tiimi ei voi suoriutua paremmin, jos se ei tiedä mitä siltä odotetaan. Niin positiivinen kuin rakentavakin palaute olisi annettava heti työsuoritusten jälkeen. (Aulio 2013.)

Aulio on itse antanut suoraa palautetta niin tiimille kuin tiimin vetäjällekkin. Tämä palaute on otettu vastaan erittäin hyvin. Positiivisesta palautteesta on kiitelty ja rakentavasta palautteesta on otettu opiksi ja asioita on korjattu. Esimerkkinä palautteen tehosta terminaalissa Aulio kertoo DHL:n omien auditointien tuloksista. Näissä auditoinneissa pisteytetään termi-

naalin toimintaa monilla eri osa-alueilla. Tavoite pistemäärä näistä auditoinneista on 125 pistettä. Keväällä 2013 järjestetyssä auditoinnissa Vantaan terminaali sai 107 pistettä. Alkuksella 2013 järjestetyssä auditoinnissa tuli 124 pistettä ja viimeisimmässä Syyskuussa 2013 järjestetyssä auditoinnissa Vantaan terminaali sai 130 pistettä. Tämä kuvastaa suoraan sitä, miten annettu palaute on tehonnut ja toiminta terminaalissa on parantunut. (Aulio 2013.)

Vuorovaikutus Yritys X:n tiimin kanssa on Aulion mukaan helppoa ja niin sen pitääkin olla. Virheitä tehdään, mutta ne käsitellään ja niistä opitaan. Aulio kokee, että ilmapiiri on avoin ja asioista uskalletaan keskustella avoimesti molempiin suuntiin. Ongelmia ilmaantui, kun tiimin vetäjä oli sairauslomalla. Silloinkaan ongelmat eivät kuitenkaan koskettaneet suorittavaa tiimiä vaan työvoimaresurssien hallinnointia. (Aulio 2013.)

Kehitysideoita kysyttäessä ensimmäisenä Aulio pohtii tiimin vetäjän mahdollisuutta osallistua rekrytointeihin. Tällä varmastikin saataisiin entistä parempia rekrytointeja tai ainakin epäonnistuneet rekrytoinnit vähenisivät. Aulio toivoo tiimin vetäjän osallistuvan jatkossa Yritys X:n ja DHL:n välisiin kuukausipalaveriin. Näiden lisäksi Aulio pitäisi mielellään pienemmän palaverin tiimin vetäjän kanssa joka toinen viikko. Näin tehostettaisiin tiedon kulkua eri tahojen välillä. (Aulio 2013.)

Tiimin ja sen vetäjän välille Aulio ehdottaa kahta päivittäistä palaveria. Vuoron alussa kerrotaan tiimille nopeasti, kuinka paljon tavaraa on tulossa ja onko jotain erityistä, mihin kiinnitetään huomiota tai onko odotettavissa jotain normaalista poikkeavaa. Vuoron päätyttyä pidetään uusi palaveri, jossa kerrotaan, mikä meni hyvin ja mitä voidaan kehittää. Kehitettävistä asioista ei kannata ottaa esille kuin yksi tai kaksi kerrallaan. (Aulio 2013.)

Loppuun Aulio vielä toteaa olevansa erittäin tyytyväinen Yritys X:n tiimin toimintaan. Hänen mukaansa on kiva pyytää jotain, kun tietää, että asiat tulevat hoidettua. (Aulio 2013.)

4.4 Tomi Saarinen

Tomi Saarinen vastaa DHL Expressillä Suomen laatu- ja ympäristöasioista sekä maantieliikenteestä. Koulutukselta hän on ylioppilas, minkä lisäksi hän on suorittanut aikuisopistossa oppisopimuksella logistiikanalan perustutkinnon. Saarinen aloitti yhteistyön DHL:n kanssa vuonna 1998 kuriirina DHL:n alihankkijalla. DHL:n palkkistoille hän siirtyi vuonna 2000, vuonna 2006 hän pääsi esimiesasemaan Tampereelle perustettuun terminaaliin. Tässä työssä hän viihtyi aina vuoteen 2012 asti, jolloin hän siirtyi Vantaan toimipisteeseen operatiivisen toiminnan tukitehtäviin. Nykyisessä työssään Saarinen aloitti elokuun 2013. (Saarinen 2013.)

Saarisen työpäivät koostuvat maantiliikenteen valvomisesta ja kehittämisestä sekä siinä mahdollisesti syntyvien ongelmatilanteiden ratkaisemisesta. Hänen vastuulleen kuuluu myös suurien asiakkaiden erikoistoiveet. Hän selvittelee, onko jollekin asiakkaalle mahdollista räätälöidä palvelu hänen toiveidensa mukaisesti. Tässä hän tekee tiivistä yhteistyötä muiden maiden DHL kollegoiden kanssa. Näitä kyselyitä on enemmän Suomeen tulevassa kuin Suomesta lähtevässä liikenteessä. Saarinen tekee tiivistä kansainvälistä yhteistyötä myös laatu- ja ympäristöasioiden osalta. (Saarinen 2013.)

Saarisen kokee, että hänen työtehtävänsä on pitkälti mukautunut hänen omien vahvuksiensa mukaan. Hänen työnsä on itsenäistä ja DHL kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Vastaavasti taas niissä tilanteissa, joissa vaaditaan yhteistyötä joko Suomen DHL:n sisällä tai maailmanlaajuisesti, kokee Saarinen tiimityöskentelyn olevan erittäin vahvaa. Tämä voimakas tiimihenki on yksi niistä asioista, joita hän suuresti arvostaa DHL:n toiminnassa. (Saarinen 2013.)

Kesäkuun 2013 alussa, kun Yritys X:n ja DHL:n yhteistyö kasvoi nykyiseen tilanteeseen, oli Saarinen oman työnsä ohella hetken aikaa mukana myös operatiivisessa toiminnassa. Hän oli auttamassa niin aamuisin lentokoneen purussa kuin iltaisin lentokoneen lastauksessa. Eli samoissa tehtävissä kuin Yritys X:n tiimi. (Saarinen 2013.)

Yritys X:n tiimin toiminnasta Saarinen kertoo sen ajan osalta, jolloin hän itsekin oli mukana operatiivisessa toiminnassa. Heti alkuun hän toteaa, ettei hän edes tiennyt, ketkä kaikki olivat DHL:n omia työntekijöitä ja ketkä olivat Yritys X:n palkkalistoilla. Hän myös lisää, ettei sitä pystynyt tekemisestä päättelemään, vaan kaikki suoriutuivat hyvin omista tehtävistään. (Saarinen 2013.)

Saarinen huomasi, että alkuhuumassa tuli tilanteita, joissa liian moni ihminen meni ratkaisemaan pientä ongelmaa. Saarisen mukaan tämä luultavasti johtui alkuinnostuksesta, jolloin kaikki haluavat olla siellä, missä tapahtuu eivätkä rutiinit olleet vielä muotoutuneet. Tilanteet ratkesivat kuitenkin nopeasti esimiesten ohjattua resurssit oikeille paikoille. Ongelmana tällaisessa tilanteessa on, että miehittämällä paikoilla syntyy uusia ongelmia, kun kaikki jättävät oman työpisteensä ja yrittävät ratkaista ensimmäistä ongelmaa. (Saarinen 2013.)

Saarinen ei ole itse antanut suoraa palautetta Yritys X:n tiimille eikä ole muutenkaan ollut suorassa vuorovaikutuksessa tiimin kanssa, lukuun ottamatta aikaa, jolloin hän oli operatiivisessa toiminnassa mukana. Työkavereiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta hänelle on jäänyt mielikuva vahvasta yhteistyöstä DHL:n ja Yritys X:n välillä. (Saarinen 2013.)

Työskennellessään apuna operatiivisessa toiminnassa Saarinen koki työskentelyn onnistuneeksi koko ryhmän osalta, erittelemättä DHL:n omia työntekijöitä Yritys X:n työntekijöistä. Hänelle jäi mielikuva siitä, että ihmiset olivat oikealla alalla ja heidän työskentelyään oli ilo seurata. Saarinen arvostaa suuresti operatiivisen toiminnan tasolla havaitsemaansa luovuutta. Siellä työskentelevät ammattilaiset saavat hankalatkin asiat näyttämään helpolta. (Saarinen 2013.)

Kysyttäessä tiimihengestä operatiivisessa toiminnassa on Saarisesta helppo aistia, että tämä on hänen lempiaiheitaan. Vaikka työskennellään hektisessä ilmapiirissä, niin tiimihenki pysyy hyvänä ja vain asiat riitelevät. Ensimmäisenä iltana suurten muutosten jälkeen Saarinen kertoo muistavansa, kuinka koko tiimi seurasi rahtikoneen lähtöä. Kello lähenteli jo puoltayötä, mutta kenelläkään ei ollut kiire kotiin, ennen kuin rahtikone saatiin matkaan kohti Lejpsigia. Tällaiset hetket kuvaavat Saarisensa mukaan hyvin tiimin yhteishenkeä. (Saarinen 2013.)

Tiimin toiminnan kehittämisestä Saarisella on selkeä mielipide. Hänen mukaansa kommunikointia ei voi koskaan olla liikaa. Kommunikoinnin tulee myös olla kaksisuuntaista. Työntekijöiden pitää tietää, mitä he tekevät ja miksi tekevät. Kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeää jokaiselle tiimin jäsenelle. Tiimin jäsenten tulee tietää, miten heidän tekemisensä tai tekemättä jättämiset vaikuttavat seuraavilla tasoilla toimitusketjussa. Samoin heidän pitää tietää, mitä toimitusketjussa tapahtuu ennen heitä, jotta he voivat kehittää omaa työskentelyään. Hyviä tapoja tämän toteutumiseen on esimerkiksi työkierto. (Saarinen 2013.)

Pahimmassa tapauksessa tiimin kommunikaatio voi olla lähes olematonta ja kehitysehdotukset hylätään suoraan sanomalla, emme me ole ennenkään niin tehneet. Kun tiimissä vallitsee avoin ilmapiiri, saadaan työntekijöiltä kehitysehdotuksia, jotka saattavat usein osoittautua erittäinkin toimiviksi ideoiksi. Mitä paremmin tiimin vetäjä tuntee tiimensä jäsenet, sitä helpompi hänen on kysyä heiltä ideoita. Vastaavasti, kun tiimin jäsenet kokevat, että heitä kuunnellaan, niin sitä helpompi heidän on kertoa omista ideoistaan. (Saarinen 2013.)

4.5 Ilkka Liimatainen

Liimatainen on työskennellyt Yritys X:n kautta DHL:llä puolitoista vuotta. Koulutukseltaan hän on markkinointimerkonomi. Ennen Yritys X:n tiimin tuleamista Liimatainen on työskennellyt erilaisissa myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehtävissä. Tullessaan Yritys X:n palvelukseen hän toimi yrittäjänä ja haki osa-aikaisesta työstä lisätuloja yrittämisen ohella. (Liimatainen 2013.)

Pääsääntöisesti Liimatainen on työskennellyt yö- ja aamuvuoroissa Yritys X:n DHL tiimissä. Hänen työtehtäviinsä kuuluu lähetysten lajittelu postinumeroitten mukaan sekä rahtilentokoneen purkutytöt niin lentokoneen sisällä kuin terminaalissakin. Mikäli aikaa jää, hän auttaa

terminaalin muissa töissä, kuten rahdin käsittelyssä sekä terminaalin siivouksessa. (Liimatainen 2013.)

Yritys X:n sisällä on Liimataisen mukaan hyvä henki ja töiden lomassa on välillä aikaa myös huumorille. Hän sanoo töiden sujuvan yleisesti hyvin, vaikka välillä jokaiselle sattuuakin huonompia päiviä, jolloin työteho ei ole samalla tasolla kuin normaalipäivinä. Tiimin toiminnasta ainoa huomautettava asia Liimataisella on työtehtävien jakautuminen. Etenkin konttien purun jälkeen suoritettavassa siivouksessa samat henkilöt tuntuvat aina tekevän kevyempiä tehtäviä. (Liimatainen 2013.)

Normaalioloissa tarvitaan sunnuntain ja maanantain välisessä yövuorossa kolme toimivaa skanneripistoolia. On kuitenkin ollut öitä, jolloin käytössä oli vain yksi toimiva pistooli. Tämä hankaloittaa ja hidastaa työskentelyä. Etenkin väsyneenä yövuorossa tällaiset asiat tuntuvat todella ärsyttäviltä. Esimerkiksi tästä Liimatainen on antanut palautetta suoraan DHL:lle. Hänen antamansa palaute kuunneltiin asiallisesti, mutta asiaan ei ole tullut mitään muutosta. Tästä jää helposti sellainen käsitys, että palaute on unohdettu. Työntekijän kokiessa, ettei hänen palautteeseensa reagoida, saa se hänet usein luopumaan uusien kehitysideoiden esille tuomisesta. (Liimatainen 2013.)

Yritys X:n tiimille annettuun palautteeseen Liimatainen kokee tiimin reagoineen hyvin. Asiat, joista palautetta on saatu, on pyritty korjaamaan. Osittain palaute on koskenut turvallisuusmääräyksiä, jotka ovat olleet hieman epäselviä. Näissä tapauksissa käytäntö ja ohjeistus ovat eronneet myös DHL:n omien työntekijöiden toiminnassa. Annettu palaute on aina ollut asiallista ja siihen on tiimissä myös reagoitu asiallisesti. (Liimatainen 2013.)

Yritys X:n sisällä vallitseva rento ilmapiiri on tehnyt vuorovaikutuksesta helppoa tiimin sisällä. Liimatainen on ohjeistanut uudempia työntekijöitä tiimin sisällä ja myös tämä on tapahtunut hyvässä hengessä. Liimatainen kokee palautteen antamisen helpoksi niin tiimin sisällä kuin suoraan DHL:n henkilöstöllekin. Asiat voi sanoa niin kuin ne ovat eikä tarvitse turhia kaunistella tai nöyristellä. (Liimatainen 2013.)

Toiminnan kehittämiseen Liimataisella on useita ideoita. Yksi yhdistävä tekijä niissä on tiedon kulku. Tiedon kulkua voisi kehittää aamuvuoroissa paremmilla tilanne kartoituksilla. Olisi hyvä jos tiedettäisiin jo etukäteen, kuinka paljon tavaraa on tulossa ja millaisia kontteja. Tämä motivoisi tiimin jäseniä paremmin sekä antaisi heille mahdollisuuden vastata kuriirien kysymyksiin, kuinka paljon tavaraa on ja kuinka kauan purku kestää. (Liimatainen 2013.)

Samoin tiedonkulkua voisi kehittää sunnuntain ja maanantain välisissä yövuoroissa. Usein on tilanteita, joissa lajitteluhinnan loppupäässä olevat ihmiset eivät ole vielä valmiita edellisten pakettien jäljiltä, kun hinnalle syötetään jo uusia lähetyksiä. Tämä on ärsyttävää, koska lähetykset kasaantuvat ja niiden käsittely vaikeutuu. Pakettien kasaantuminen lisää myös lähetysten vahingoittumisriskiä. Hyvä kommunikaatio kontin purkajien ja lajittelijoiden välillä tekisi työskentelystä helpompaa ja olisi turvallisempaa myös lähetyksille. (Liimatainen 2013.)

Lähetyksiä kasaantuu lajitteluhinnalle myös silloin, kun tullista vapautetaan lähetyksiä hinnalle, vaikka lajittelijat eivät ole paikalla. Nämä lähetykset voisi yksinkertaisesti laittaa lavalle odottamaan lajittelijoiden saapumista ja nostaa ne vasta sitten hinnalle. Tullattavien lähetysten lisäksi myös vaarallisia aineita sisältävät lähetykset aiheuttavat epäselvyyksiä. Nämä paketit eivät saisi päätyä lajitteluhinnalle, mutta silti niitä sinne toisinaan laitetaan. Vaarallisia aineita sisältävien lähetysten ohjeistus tulisi tarkentaa ja tiedottaa, jotta kaikki tietäisivät, miten niiden kanssa toimitaan. (Liimatainen 2013.)

Liimatainen toivoisi lisää lavansiirtovaunun ajolupia tiimille, koska tällä hetkellä vain kahdella ihmisellä tiimissä on tämä lupa. Etenkin yövuorossa ajolupa helpottaisi valmiiden häkkien siirtämistä. Samoin tiettyjen kulkuoikeuksien puuttuminen hankaloittaa työntekoa. Osa lähetyksistä on lukitulla alueella, jonne on kulkuoikeus vain tiimin vetäjällä ja yhdellä tiimin jäsenellä. Tämä muodostuu ongelmaksi, jos kumpikaan kulkuvallisia ei ole kyseisessä vuorossa. Näiden lupa-asioiden lisäksi Liimatainen toivoo terminaalin ulko-ovien aktiivista sulkemista talviaikaan. Kun työskennellään vaativissa fyysisissä tehtävissä, joissa tulee usein hiki, olisi ulko-ovien sulkeminen toivottavaa, jotta välttyttäisiin turhilta sairastumisilta. (Liimatainen 2013.)

5 Haastatteluiden tarkastelu

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saatua tietoa. Haastatteluista kerättyä aineistoa verrataan keskenään ja pyritään selvittämään missä asioissa haastateltavat ovat samaa mieltä keskenään ja missä asioissa he ovat eri mieltä. Tarkoitus on saada mahdollisimman totuuden mukainen kuva, siitä kuinka Yritys X:n tiimi on suoriutunut tehtävistään.

Haastatteluista saatu tieto tarkastellaan teema kerrallaan. Haastatteluista on pyritty poimaan tämän tutkielman kannalta oleelliset asiat mukaan tarkasteluun.

5.1 Tyytyväisyys tiimin toimintaan

Suurin osa haastatelluista henkilöistä oli tyytyväisiä tiimin työskentelyyn. Suurimmat puutteet tuntuivat olevan iltavuorossa. Etenkin kontin lastauksessa on edelleen selkeästi kehitettävää. Yritys X:n tiimin vetäjä toimii lähes poikkeuksetta aamuvuorossa, tämä voi omalta osaltaan selittää miksi iltavuorossa kehitys ei ole aina tapahtunut toivotussa aikataulussa. Kontin lastaamisen lisäksi myös häkkien pakkaamisessa oli havaittu puutteita. Häkkien pakkaamisessa on menty eteenpäin, vaikka siinäkin on vielä hieman parantamisen varaa.

Kiitosta Yritys X:n tiimi sai aamuvuorossa kontin purun nopeasta omaksumisesta sekä palautteeseen reagoimisesta. Iltavuoron puolella kiitosta tuli hyvästä työmoraalista. Mitä lähempää tiimin joka päivästä työskentelyä haastateltava seurasi, sitä enemmän huomautettavaa löytyi. Eniten kehitettävää tuli esiin Pietarilan ja Ikonen haastatteluissa. He pystyivät nimeämään yksityiskohtaisia kehityskohteita. Aulion ja Saarisen haastatteluissa keskityttiin vastaavasti suurempiin linjauksiin.

Liimataisen mielestä itse tiimin toiminnassa ei ollut korjattavaa vaan hän oli tiimin toiminnan suhteen samoilla linjoilla Aulion ja Saarisen kanssa. Liimatainen ja Aulio molemmat toivat esiin turvallisuuskysymyksen tiimin toiminnassa. Asia koski kontinpurussa käytettäviä lukkoja. Liimatainen ei tiennyt niiden käytön olevan pakollista ja Aulio taas mainitsi huomauttaneensa asiasta. Tässä asiassa on selkeästi ollut tiedonkulussa katkossa. Yritys X:n tiimin vetäjän sekä DHL:n tiimien vetäjien tulisi painottaa turvallisuusasioita enemmän, jottei työntekijöille jää epäselväksi, mitä pitää tehdä ja miksi.

Tiimin sisällä vallitsevaa henkeä kaikki pitivät hyvänä. Kukaan ei ollut huomannut tiimin toiminnassa tai käytöksessä merkkejä tiimihengen rakoilemisesta. Eniten asiaa painottivat Liimatainen ja Saarinen, joista Liimatainen on siis edelleen tiimin jäsen ja Saarinen puolestaan työskenteli tiimin kanssa tiiviissä yhteistyössä hetken aikaa. Myös Ikonen totesi tiimihengen olevan hyvän ja kestävän huumoria. Ainoa negatiivinen kommentti koskien tiimihenkeä tuli Liimataiselta, joka mainitsi siivoustehtävien epätasaisesta jakautumisesta. On aivan selvää, että tällainen heikentää tiimihenkeä ainakin pitkällä aikavälillä.

Koulutuksen puutteesta puhuivat Ikonen, Pietarila ja Aulio. Osaan tehtävistä on olemassa koulutusta, mutta osa tehtävistä opitaan tekemällä. Suurin koulutuksen puute on iltavuorossa ja juuri konttien lastaamisessa. Pietarila on antanut tästä tiimille suoraa palautetta sekä myös tiimin vetäjän kautta. Konttien lastaamiseen liittyen on olemassa kaksi peruskoulutusta ja useita jatkokoulutuksia. Peruskoulutukset käsittelevät konttien tehokasta ja oikeaa lastausta sekä vaarallisten aineiden käsittelyä. Yritys X:n tiimistä noin puolet on käynyt vaarallisten aineiden käsittelykurssin, mutta vain yksi on käynyt konttien lastauskurssin.

Parempaan tiedon kulun puolesta puhuivat Aulio, Saarinen ja Liimatainen. Saarinen puhui tästä yleisellä tasolla, kun vastaavasti Aulio ja Liimatainen toivoivat parempaa tiedon kulkua nimenomaan suorittavalle tiimille.

5.2 Palautteeseen reagointi

Palautetta Yritys X:n tiimille olivat antaneet kaikki muut paitsi Saarinen. Liimataisen osalta palaute on tietenkin ollut hieman erilaista, koska se on tullut tiimin sisältä. Liimataisen antama palaute on enemmänkin ollut kollegamaista ohjeistamista kuin varsinaista palautetta siitä, mitä on tehty hyvin ja missä on kehitettävää. Tyytyväisin Yritys X:lle antamansa palautteen tehosta oli Aulio, hän koki annetun palautteen tehonneen hyvin. Ikosen mielestä hänen antamansa palaute oli myös tehonnut hyvin, mutta joitain poikkeuksia silti löytyi. Pietarila puolestaan totesi joutuvansa edelleen antamaan palautetta samoista asioista, joten palaute ei ole tehonnut kovin hyvin, vaikka pientä edistystä onkin tapahtunut. Kaikki Yritys X:n tiimille palautetta antaneet kokivat, että palaute otettiin asiallisesti vastaan. Ainoastaan palautteen tehossa havaittiin eroja.

Liimatainen on antanut palautetta DHL:n suuntaan useammastakin asiasta. Hän kokee, että tähän palautteeseen on myös suhtauduttu asiallisesti, mutta sen teho ei ole ollut toivottavaa. Liimataisen antamiin kehitysehdotuksiin ei ole tartuttu.

Kaikki haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen olevan helppoa Yritys X:n tiimin ja tiimin vetäjän kanssa. Tiimille ja tiimin vetäjälle on helppo tulla kertomaan palautetta tai antamaan toimintaohjeita. Tätä tuntui arvostavan etenkin Aulio ja Saarinen, jotka molemmat pitivät tätä erittäin tärkeänä hyvän yhteistyön perustana. Liimatainen totesi kommunikoinnin olevan helppoa niin oman tiimin johtajan kanssa kuin myös DHL:n henkilöstön kanssa heidän asemastaan riippumatta.

5.3 Tiimijohtamisen kehittäminen

Yritys X:n tiimin toiminnan kehittämideoita kysyttäessä esiin nousi koulutuksen lisääminen sekä tiedonkulun parantaminen. Kuten aikaisemmin jo todettiin, koulutusta kaivattiin lisää etenkin iltavuoroon konttien lastaukseen. Samoin turvallisuusasioissa lisäkoulutuksesta olisi hyötyä.

Parempaa tiedonkulkua toivoivat Aulio ja Liimatainen sekä Saarinen, joka omassa haastattelussaan painotti tiedon jakamisen tärkeyttä. Aulion mielestä olisi hyvä pitää jokaisen vuoron alussa nopea palaveri, jossa kerrotaan, kuinka paljon tavaraa on tulossa, mihin aikaan rahtilento laskeutuu sekä selvytyksen vuoksi käydä läpi vielä kaikkien tehtävät päivän aikana. Aa-

mupalaverissa kerrotaan, jos on odotettavissa jotain erikoista, kuten esimerkiksi jos lento on paljon myöhässä. Samoin kerrotaan mahdollisista terminaalityöskentelyä koskevista uudistuksista tai uutisista. Vuoron päätteeksi Aulio ehdotti toista palaveria, jossa summataan nopeasti päivän työt. Tässä palaverissa annetaan palautetta siitä, mikä meni hyvin ja missä voidaan vielä parantaa.

Saarinen ehdotti aktiivista tiedon kulkua jatkuvasti vuoron aikana. Tiimin vetäjä voi esimerkiksi kertoa tasaisesti väliaikatietoja, kuinka monta konttia on vielä purkamatta. Väliaikatietoja toivoi myös Liimatainen. Hän toivoi tietoja tavaran kokonaismäärästä vuoron alussa sekä Saarisen mainitsemia väliaikatietoja työn lomassa.

Saarinen painotti kokonaiskuvan merkitystä yksittäiselle työntekijälle. Hänen mukaansa jokaisen olisi hyvä tietää, kuinka jakeluketju toimii ja mikä hänen tehtävänsä on ja miksi. Oleellista olisi tietää oman tehtävän vaikutus kokonaisuuteen.

Liimatainen kaipasi parempaa tiedon kulkua Yritys X:n ja DHL:n omien työntekijöiden välille. Hän toivoi jonkinlaista selvää merkkiä taukojen alkamiseen ja päättymiseen. Parempaa kommunikaatiota tarvitaan, jotta työt sujuvat hyvässä hengessä ja sovitussa aikataulussa. Huono kommunikaatio johtaa osaltaan odotteluun ja toisinaan taas lähetysten kasaantumiseen ja kiireeseen.

Pietarila toivoi systemaattista koulutusta jo olemassa oleville sekä uusille työntekijöille. Näitä koulutuksia puolsi Ikonen omassa haastattelussaan. Koulutusta tarvitaan niin DHL:n järjestämänä, kuin tiimin vetäjän puolelta muistutusta, ettei opitut asiat pääse unohtumaan.

5.4 Haastatteluiden yhteenveto

Neljä vastaajaa viidestä oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä Yritys X:n tiimin toimintaan. Yksi vastaajista piti tiimin toimintaa perusvarmana. Yritys X:n toiminnan laatu oli hyvin tasaista ja suurista poikkeamista ei kukaan ilmoittanut. Alun vaikeuksien jälkeen myös iltavuorossa on päästy tasaiseen laatuun, ilman suurempia ongelmia.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen toimii hyvin, mutta ajoittain palautteen tehossa on ongelmia. Ongelmia on sekä Yritys X:lle annetun palautteen tehossa että vastaavasti Yritys X:ltä DHL:n suuntaan annetun palautteen tehossa. Toisinaan annettu palaute jää ilmaan eikä oikein kukaan ota asiakseen viedä sitä eteenpäin.

Yritys X:n toiminnan kehittämiseen saatiin arvokkaita mielipiteitä ja hyviä ideoita. Kolme haastateltavaa antoi konkreettisia ideoita, jotka voidaan viedä sellaisenaan suoraan käyttöön. Näiden lisäksi tuli esiin useita muita hyödyllisiä kehityskohteita, jotka voidaan pienellä

järjestelyllä saada käyttöön. Toiminnan kannalta olisi myös hyvä, mikäli onnistuttaisiin luomaan jonkinlaiset mittarit, joilla voitaisiin seurata Yritys X:n tiimin toiminnan kehittymistä. Kyseessä voisi olla esimerkiksi DHL:n omaa auditointia vastaava järjestelmä.

Kaikissa haastatteluissa vallitsi hyvin positiivinen ilmapiiri ja haastateltavat selkeästi arvostivat mahdollisuutta päästä kertomaan omia mielipiteitään. Tämä kertoo omalta osaltaan siitä, että haastateltavat ovat vahvasti sitoutuneita yhteistyön kehittämiseen Yritys X:n ja DHL:N välillä.

6 Johtopäätökset

Tutkielman viimeisessä luvussa käsitellään työstä saatuja tuloksia, suoritetaan itsearviointi sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Tulosten arvioinnissa vertaillaan haastatteluista saatua tietoa teoriaan.

Itsearviointiosuudessa pohditaan kuinka kirjoittaja onnistui työssään. Mietitään mikä onnistui hyvin ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Jatkotutkimusaiheita käsittelevässä kappaleessa tuodaan työssä esiin nousseita ongelmia, joita ei kuitenkaan tässä tutkielmassa ole voitu tutkia.

6.1 Yhteenveto

Haastatteluissa nousi esiin samoja asioita, joita jo teoriaosuudessa käsiteltiin. Haastatteluissa asiat esitettiin eritavalla kuin teoriassa, haastateltavat käyttivät paljon esimerkkejä selventääkseen asiaansa. Haastatteluiden sisältö oli kuitenkin löydettävissä teoriaosuudesta. Selvästi tärkein haastatteluissa esiin noussut asia oli kommunikointi ja tiedon kulku. Tehokkaan kommunikoinnin puolesta puhuu myös Hokkanen (2009, 187). Kommunikoinnin kehittämiseen entisestään onkin panostettava, jotta asiakas pysyy tyytyväisenä tiimin toimintaa. Kommunikointia kehitettäessä tulee muistaa, että sen on oltava kaksisuuntaista eli aitoa vuorovaikutusta tiimin johtajan ja tiimin jäsenten välillä.

Tiedonkulun ja kommunikoinnin kehittämisen kannalta nopeiden palavereiden käyttöönotto olisi varmasti järkevää. Näissä palavereissa on hyvä jakaa tietoa sekä saada tiimin jäsenet osallistumaan tiimin päätöksiin. Kuten Sydänmaalakka (2012, 90) sanoo, on tiimin toimivuuden edellytyksenä tiimin sisäinen yhteistyö. Tämä ei toteudu ilman kommunikointia ja osallistumista.

Paremmalla tiedonkululla saadaan vahvistettua sekä asiakastyytyväisyyttä että tiimin jäsen-
ten tyytyväisyyttä työoloihin. Tiimin johtaja tarvitsee hyviä viestintätaitoja, jotta kommuni-
kointi ja tiedonkulku toimivat tiimin sisällä sekä tiimin ja yhteistyöryhmien välillä (Hokkanen
2009, 187).

Palautteenantoprosessi sai kiitosta sekä tiimin jäseneltä, että DHL:n edustajilta. Saadun pa-
lautteen käytäntöön viemisessä sen sijaan oli ajoittain ongelmia. Tiimin johtajan tehtävä on
poistaa motivaatiota heikentäviä tekijöitä (Kulmala 2005, 93). Saadun palautteen käyttämättä
jättäminen heikentää työntekijöiden motivaatiota niin uuden palautteen annon suhteen kuin
myös työnteon suhteen. Työntekijöiden motivaation lisäksi hukataan usein myös hyvä tilaisuus
parantaa toiminnan laatua.

6.2 Itsearviointi ja opinnäytetyön luotettavuus

Tutkielman aiheen valintaan olen tyytyväinen. Aihe on minulle sekä mielenkiintoinen että
hyödyllinen jokapäiväisessä työssäni. Tutkielmaa tehdessä sain paljon uutta tietoa ja ideoita
tiimijohtamiseen. Aiheen rajaus olisi voinut olla tarkempi, parempi ratkaisu olisi ollut pelkäs-
tään aamuvuoraa koskeva tutkielma. Kahdesta vuorosta kirjoittamien tuntui ajoittain hieman
sekavalta.

Haastateltavien valinnassa onnistuin hyvin, sain mielipiteitä monesta eri näkökulmasta. Haas-
tattelut tukivat hyvin tutkielmaani ja niistä saatu tieto oli arvokasta. Kaikki haastateltavat
tiesivät, mistä puhuivat ja osasivat esittää asiansa hyvin. Haastatteluiden sopiminen onnistui
helposti. Kaikki olivat erittäin yhteistyöhaluisia.

Työn aikataulutus ja suunnittelu onnistui hyvin. Minulla oli selkeä suunnitelma koko työn ajan,
mitä teen seuraavaksi ja milloin sen pitää olla valmis. Alkuun olin edellä aikataulusta, mutta
loppua kohden aikataulu alkoi kiristyä ja palautus oli jo lähellä myöhästymistä. Loppuun sain
kuitenkin puristettua muutaman tehokkaan kirjoituspäivän ja työ valmistui ajallaan.

Tutkimuksen reliabiliutta eli toistettavuutta on mahdotonta täysin varmistaa. Uskon kuiten-
kin, että tutkimustulokset ovat hyvin samansuuntaisia, mikäli tutkimus päätetään toistaa. Tä-
hän johtopäätökseen päädyin, koska valitut haastateltavat olivat ihmisiä, joilla on parasta
mahdollista tietämystä tutkitusta aiheesta.

Mitä tulee tutkimuksen validiuteen eli pätevyYTEEN, niin koen valinneeni oikean tutkimusme-
netelmän. Teemahaastatteluissa saadut vastaukset kuvasivat luotettavasti tutkittavaa asiaa.
Haastattelut käytiin rauhallisessa paikassa, jossa häiriötekijöitä ei ollut ollenkaan tai niitä oli
hyvin vähän. Haastatteluihin käytettyä aikaa ei ollut mitenkään rajattu vaan haastateltavat

saivat rauhassa kertoa mielipiteensä kustakin teemasta. Ainoastaan oma sitoutumiseni Yritys X:n tiimiin on voinut hieman vaikuttaa tulosten objektiiviseen tulkintaan tai haastatteluissa saatuihin vastauksiin. Vilka (2007, 16) toteaa tutkijan ja tutkittavan etäisen suhteen edesauttavan tutkimuksen puolueettomuutta, tässä opinnäytetyössä tutkijan ja tutkittavan asian suhde on kuitenkin läheinen.

Kokonaisuudessa olen tyytyväinen tutkielmaan. Tutkielmassa onnistuin hyvin kartoittamaan Yritys X:n tiimin toimintaa DHL:n pikarahtiterminaalissa. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka haastateltavat painottivat samoja asioita kuin teoriassa painotettiin. Teoria ja haastattelut tukivat hyvin toisiaan.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimusprosessin aikana tuli vastaan useita aiheita, joista voisi kirjoittaa oman tutkielman. Esimerkiksi tiedonkulussa tuntui olevan niin paljon ongelmia, että sitä olisi hyvä tutkia ja etsiä ratkaisuja sen parantamiseen. Yritys X:n ja DHL:n työntekijöiden yhteistyössä ja heidän välisessä tiedonkulussa olisi myös hyvä aihe jatkotutkimukselle tai kokonaan omalle tutkielmalle.

Tiedonkulun lisäksi vuokratyöntekijöiden koulutusta ja ennen kaikkea perehdyttämistä tulisi tutkia. Tällä hetkellä tuntui, ettei varsinaista perehdytysjaksoa ollut järjestetty ollenkaan. Työviihtyvyyden ja -motivaation kannalta tämä olisi varmasti tutkimisen arvoinen asia. Samalla vältyttäisiin myös monilta ongelmilta työntekijöiden aloittaessa.

Lähteet

- Bens, I. 2005. *Facilitating with Ease!* San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- DeRosa, D. & Lepsinger, R. 2010. *Virtual Team Success - A Practical Guide for Working and Leading from a Distance.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, K. & Fisher, M. 2011. *Manager's Guide to Virtual Teams.* Madison: McGraw-Hill.
- Grayson, C. & Baldwin, D. 2007. *Leadership Networking - Connect, Collaborate, Create.* Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Harvard Business School Publishing. 2006. *Leading Teams - Expert Solutions to Everyday Challenges.* Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hayes, N. 2002. *Managing Teams. A strategy for success.* Lontoo: Thomson Learning.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu, 5. painos.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita, 13.-14. osin uusittu painos.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S. (toim.) 2009. *Logistiikan tulevaisuuden haasteet.* Jyväskylä: Sho Business Development Oy
- Huusko, L. 2007. *Työpaikkana tiimi - Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki: Tekijä ja Edita Publishing Oy
- Jämsä, H. 2005. *Hyvä vallankäyttäjä hallitsee itsensä. Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) Johtajuus! Keuruu: Suomen Ekonomiliitto.*
- Katzenbach, J. & Khan, Z. 2010. *Leading outside the lines - How to Mobilize the (in)Formal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1994. *The Wisdom of Teams.* New York: Harper.
- Kulmala, A. 2005. *Rakkaudesta työhön. Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) Johtajuus! Keuruu: Suomen Ekonomiliitto.*
- Partanen, J. 2012. *Tiimivalmentajan parhaat työkalut.* Jyväskylä: Partus.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods.* Thousand Oaks: Sage.
- Pohjanheimo, E. 2012. *Johda ihmistä - Sosiaalipsykologiaa johtajille.* Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Tampere: Vastapaino.
- Rytkönen, T. 2005. *Muistilista esimiestyön pulmatilanteiden käsittelyyn. Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) Johtajuus! Keuruu: Suomen Ekonomiliitto.*
- Silverman, D. 1998. *Introducing Qualitative Research. Teoksessa Silverman, D. (Toim.) Qualitative Research.* London: Sage Publications Ltd.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research. 2. Painos.* Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Sydänmaalakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen - Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi.* Helsinki: Talentum.

Yukl, G. 1998. Leadership in Organizations. 4. Painos. Upper Saddle River: Prentice-Hall International, Inc.

Viitala, R. 2005. Johtajuus. Teoksessa Suomen Ekonomiliitto (toim.) Johtajuus! Keuruu: Suomen Ekonomiliitto.

Vilka, H. 2007. Tutki ja Mittaa. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Elektroniset lähteet

EEA European Express Association - Press release 13.12.2011. 2011. Viitattu 22.8.2013. <http://www.euroexpress.org/uploads/ELibrary/OE%20study%20EEA%20Press%20Release%2013%20Dec%202011.pdf>

EEA European Express Association - Facts & Figures on the express industry. 2013. Viitattu 22.8.2013. <http://www.euroexpress.org/facts-figures>

Oxford Economic Forecasting. The economic impact of express carriers in Europe. 2004. Viitattu 22.8.2013. <http://www.euroexpress.org/uploads/ELibrary/The%20Economic%20Impact%20of%20Express%20Carriers%20in%20Europe.pdf>

Deutsche Post DHL History 2002. 2011. Viitattu 21.8.2013. http://www.dpdhl.com/en/about_us/history.html

DHL: Corporate - DHL's History. Viitattu 20.8.2013. <http://wap.dhl.com/info/history.html>

DHL Sector Overview English. 2013. Viitattu 22.8.2013. http://www.dhl.com/en/about_us/sector_overview.html

DHL Yrityksen esittely Suomeksi. 2013. Viitattu 21.8.2013. http://www.dhl.fi/fi/dhl_tietoa/yrityksen_esittely.html

Julkaisemattomat lähteet

Aulio, H. 2013. Terminal managerin haastattelu 19.9.2013. DHL Express Finland. Vantaa.

Ikonen, T. 2013. Air operations leadin haastattelu 17.9.2013. DHL Express Finland. Vantaa.

Liimatainen, I. 2013. Terminaalityöntekijän haastattelu 25.9.2013. Yritys X. Vantaa.

Pietarila, J. 2013. Air operations leadin haastattelu 17.9.2013. DHL Express Finland. Vantaa.

Saarinen, T. 2011. CIS-koulutus 17-18.9.2011. DHL Express Finland. Vantaa.

Saarinen, T. 2013. Quality & environment and linehaul managerin haastattelu 20.9.2013. DHL Express Finland. Vantaa.

Kuvat

Kuva 1: Effective Team Strategies: Understanding Group Roles SchoolTutoring.com 14

Kuva 2: Tiimin suorituskäyrä. Tiimit ja tuloksekas yritys. Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Suom. Tillman, M. Porvoo: Harward Business School Press 19

Kuva 3: DHL:n kalustoa. DHL Express Suomeksi. 22

Kuva 4: Maailmankaupan kasvu. EEA European Express Association - The express industry facilities trade and competitiveness. 2013 24

Kaaviot

Kaavio 1: Pispala, J. 2013. Hahmotelma DHL:n Organisaatiosta haastateltujen ihmisten osalta. 25

Liitteet

Liite 1

Teemahaastattelu: Tiimijohtaminen pikarahtiterminaalissa.

Teemat: Tyytyväisyys yritys x:n tiimin työskentelyyn, palautteeseen reagointi, tiimijohtamisen kehittäminen

Henkilön ja yrityksen taustatiedot

- Kerro lyhyesti itsestäsi, koulutus, työhistoria ja kuinka päädyit nykyiseen työhösi.
- Kerro lyhyesti yrityksestäsi, osastostasi ja toimenkuvastasi.

Teema: Tyytyväisyys tiimin työskentelyyn

- Mitä hyvää olet huomannut yritys x:n tiimin toiminnassa?
- Mitä kehitettävää olet huomannut yritys x:n tiimin toiminnassa?

Teema: Palautteeseen reagointi

- Oletko antanut palautetta suoraan yritys x:n tiimille tai tiimin vetäjälle vai oletko antanut palautetta ylemmälle taholle? Mitä palaute koski?
- Kuinka antamaasi palautteeseen on reagoitu?

Teema: Tiimijohtamisen kehittäminen

- Kuinka yritys x:n tiimin johtamista voisi kehittää?
- Onko yritys x:n tiimin kanssa helppo kommunikoida? Yritys x:n Tiimin jäsenten kanssa? Yritys x:n tiimin vetäjän kanssa?