

Opinnäytetyö (AMK)
Liiketalouden koulutus
2019

Anna Lipponen

JAKELUPROSESSIN MUUTTUMINEN SÄHKÖISEKSI

– case: Schenker Oy

Anna Lipponen

JAKELUPROSESSIN MUUTTUMINEN SÄHKÖISEKSI

- case: Schenker Oy

Kehittämistyön tarkoitus on kuvata Schenker Oy:n jakeluprosessi sellaisena kuin se nykyään on ja tämän jälkeen kuvata miten jakelu hoidetaan ilman paperisia rahtikirjoja ja mitä haasteita ja ongelmia tästä mahdollisesti aiheutuu.

Työ on jaettu niin, että toisessa luvussa kerrotaan lyhyesti Schenker Oy:sta ja kuvataan tuontiprosessin kulku Turussa, johon työ pohjautuu. Nykyinen jakeluprosessi ja paperisen rahtikirjan kulku on havainnoinut kaavion avulla, joka osoittaa, että miten paperinen rahtikirja liikkuu viiden eri osaston välillä, jotka ovat CPM Turku, avaustallennus, ajojärjestely, kuskit sekä asiakkaat.

Kolmannessa luvussa jakeluprosessi on havainnoinut kaavion avulla ilman paperista rahtikirjaa ja osoitettu, että miten jokaisen osaston työ muuttuu, kun paperisesta rahtikirjasta luovutaan. Jokaisen osaston työtä on havainnoinut ja työntekijöitä haastateltu ja tämän pohjalta on etsitty kehittämiskohteita ja työhön liittyviä haasteita. Eniten kehittämistyön oivalluksista on hyötyä CPM Turun kannalta, koska heiltä lähtee turhia työvaiheita pois. Avaustallennuksen työ puolestaan loppuu tämän prosessin näkökulmasta, joten heidän työnkuvansa tulevaisuudessa on vielä auki. Ajojärjestelyn ja kuskien työvaiheet muuttuvat eniten ja heidän työnsä ainakin aluksi voi tuntua hankalammalta ja hitaammalta. Haasteita työvaiheista tuli esiin, mutta niihin ei löytynyt parhaita mahdollisia ratkaisuja. Asiakkaille on edessä haasteita, koska myös heidän täytyy muuttaa omia tapojaan ja käytäntöjään koskien toimituksien vastaanottamista. Osa asiakkaista ei ole valmiita luopumaan paperisista rahtikirjoista vaan heidän toimintansa edellyttää toimitusta paperisen rahtikirjan kanssa ja osa haluaa siihen vielä mukaan omat liitteensä, jotta toimitus onnistuu.

Neljännessä luvussa käsitellään muutoksen johtamista sähköisen jakeluprosessin kannalta. Luku on jaoteltu sen mukaan, että mitkä neljä perustehtävää esimiehellä on muutoksessa. Ensimmäiseksi luvussa 4.1 käsitellään esimiehen tehtävää muutoksen tavoitteiden ja toteutuksen johtamisessa sekä tarkastellaan lähemmin esimiehen muutosjohtamisen keinoja ja muutosviestintää. Seuraavaksi luvussa 4.2 käsitellään esimiehen roolia muutoksessa innostamisessa sekä läsnäolon merkitystä työntekijän arjessa ja työntekijöiden muutosvastarintaa.

ASIASANAT:

sähköinen jakelu, kehittäminen, muutosjohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Administration

2019 | number of pages 60, number of pages in appendices 3

Anna Lipponen

TRANSFORMING THE DISTRIBUTION PROCESS INTO ELECTRONIC

- case: Schenker Oy

The purpose of this development work is to describe Schenker Oy's distribution process the way it is today and then describe how it is done without waybills and the challenges and the problems this may cause.

In the second chapter there is a short introduction to Schenker Oy and description of how the import process works in Turku. The current distribution process and how waybills move between the five different departments (CPM Turku, the scanning department, the distribution department, the drivers and the customers) are shown in the diagram.

In the chapter three, the diagram has been changed so that the paper waybills have been removed and the diagram shows how the work of each department changes. The work of each department has been observed and the employees have been interviewed and based on those there have been searched improvement issues and work-related challenges. CPM Turku benefits most of these improvement ideas because it is possible for them to do their work more efficient. The work of the scanning department ends from the perspective of this work and this department's future is still open. The work of the distribution department and the drivers changes the most and they can find this more difficult and slower. Challenges from their work phases have been found but the best solutions to these challenges could not be found. The customers also face challenges because they also must change their own practices regarding deliveries. Some customers are not ready to accept deliveries without waybills because it is not possible for them to accept shipments without their own attachments.

The fourth chapter introduces the change management from the point of view of the electronic distribution process. The fourth chapter has been divided according to the four basic tasks the manager has in the process of change. In the chapter 4.1 there is a discussion about the manager's role in managing the change goals and execution. This chapter looks more closely at the ways that manager needs to lead the change and also the change management communication. In the chapter 4.2. the focus will be in the manager's role in inspiring the employees to the change and the importance of being present in employee's daily life. There will be also discussion of the resistance of the change in this chapter 4.2.

KEYWORDS:

electronic distribution, development, change management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JAKELUN NYKYTILANNE	8
2.1 Schenker Oy:n esittely	8
2.2 Tuontiprosessin kulku Turussa	9
2.3 Nykyinen jakeluprosessi paperisella rahtikirjalla	11
3 JAKELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN	18
3.1 CPM Turku -tietotuotanto	19
3.2 Avaustallennus	22
3.3 Ajojärjestely	23
3.4 Kuskit	27
3.5 Asiakkaat	29
4 ESIMIES MUUTOKSEN JOHTAJANA SÄHKÖISEEN JAKELUPROSESSIIN SIIRTYMISESSÄ	32
4.1 Muutoksen tavoitteiden ja toteutuksen johtaminen	36
4.2 Esimiehen läsnäolo ja innostaminen muutoksessa	41
5 LOPUKSI	49
LÄHTEET	51

LIITTEET

Liite 1. Paperinen rahtikirja.
Liite 2. Ennakkojakolista.

KUVAT

Kuva 1. Jakeluprosessi	11
Kuva 2. Jakeluprosessin kulku paperisen rahtikirjan kanssa.	11
Kuva 3. Esimerkki rahtikirjalle tulevista lisätiedoista kuljetusta varten.	12

Kuva 4. Asiakkaan valittavissa olevat lisäpalvelut, jotka tulevat näkyviin rahtikirjalle.	13
Kuva 5. Esimerkki siitä, että miten sovittu toimituspäivä ja aika näkyvät lähetyksellä ja josta ne on siirrettävä manuaalisesti handling instruction-kenttään.	13
Kuva 6. Jakeluprosessin kulku sähköisen rahtikirjan kanssa.	18
Kuva 7. Väärin ilmoitettu toimituspäivä.	20
Kuva 8. Kaksi eri puhelinnumeroa vastaanottajalle.	21
Kuva 9. Väärin syötetty kuljetusohje.	21
Kuva 10. Väärin avattu lähetys.	21
Kuva 11. Oikea tapa avata ennakoilmoituksen vaativa lähetys.	22
Kuva 12. Perusnäkyminen jakosuunnittelupöydään.	24
Kuva 13. Näkyminen, josta näkee lisäohjeet.	24
Kuva 14. Todiste siitä, että tieto siirtyy mobaukseen myös tästä kentästä.	24
Kuva 15. Eri jakopäivä jakosuunnittelupöydällä kuin kuljettajan ohjeissa.	25
Kuva 16. Ylimääräistä tietoa lähetyksellä.	25
Kuva 17. Mitä ajojärjestely näkee ensisilmäyksellä.	26
Kuva 18. Miten tiedot näkyvät, kun avaa lähetysten erikseen.	26
Kuva 19. Oikein avattu lähetys, jossa käytetty tuotekoodia.	26
Kuva 20. Oikein valitun tuotteen näkyminen jakosuunnittelupöydällä.	26
Kuva 21. Premium-lähetysten näkyminen jakosuunnittelupöydällä.	27
Kuva 22. Huomautuslomake.	28
Kuva 23. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaillen Työterveyslaitos 2010, www.ttl.fi) (Ponteva, 2010, 25).	34
Kuva 24. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä. (Pirinen, 2014, 62).	35
Kuva 25. Muutoksen aikajana. (Pirinen, 2014, 123 linkki e-kirjassa).	39

1 JOHDANTO

Monissa yrityksissä toiminnot ovat muuttuneet tai muuttumassa sähköisiksi. Tämä asettaa vaatimuksia niin työntekijöille kuin esimiehille. Työntekijöiden on sopeuduttava uusiin työtapoihin ja opittava uutta. Esimiesten tehtävänä on puolestaan tukea heitä muutoksessa ja organisoida muutosprosessi niin, että muutos saadaan mahdollisimman sujuvasti toteutettua.

Schenker Oy:ssä on käynnissä jakeluprosessin muuttaminen sähköiseksi, joka tarkoittaa paperisista rahtikirjoista luopumista ja muutenkin toimintojen raportoimista ja seuraamista sähköisesti. Tämä vaatii työntekijöiltä uusien työskentelytapojen oppimista ja luopumista vanhoista tavoista. Esimiesten on oltava osa tätä prosessia ja autettava työntekijöitä uuteen siirtymisessä.

Muutoksen johtaminen ei ole samanlaista kuin jokapäiväinen johtaminen vaan paljon haastavampaa. Muutoksen johtaminen vaatii esimiehiltä erilaista osaamista kuin organisaation perustoimintojen johtaminen. (Kauhanen 2018). Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata jakeluprosessi nykyisessä muodossaan sekä tuleva sähköinen malli ja miettiä, että mitä haasteita tämä muutos aiheuttaa tiedonkulun kannalta ja mihin toimenpiteisiin pitäisi ryhtyä näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Tarkoitus on selittää prosessit vaiheittain läpi ja katsoa, että mitä muutoksia on kuhunkin työvaiheeseen tulossa ja mitä muutostoimintojen keinoja voidaan prosessin läpiviemisessä käyttää.

Toisessa luvussa esittelen case organisaation eli Schenker Oy:n sekä kerron, että millainen on Turun tuontiprosessi yleisesti, jotta muodostuu kokonaiskuva prosessin kulusta aina siitä asti, kun lähetys saapuu Turun terminaaliin. Kuvaan nykyisen jakeluprosessin toiminnot tietotuotannon, avaustallennuksen, ajojärjestelyn, kuskien ja asiakkaiden näkökulmasta. Avaan prosessia kaavion avulla, jossa näkyy rahtikirjan liikkeet eri työvaiheissa. Kolmannessa luvussa perehdyn jokaiseen edellä mainittuun osastoon paremmin ja tutkin, että mitä muutoksia heidän työvaiheisiin on tulossa, kun siirrytään sähköiseen jakeluprosessiin ja miten työvaiheita voisi kehittää järkevimmiksi samalla kun luovutaan paperisista rahtikirjoista. Toisessa luvussa avattua kaaviota on muokattu niin, että paperinen rahtikirja ei enää ole mukana työvaiheissa. Neljännessä luvussa mietin, että mitkä ovat esimiehen perustehtävät muutoksessa sekä mitä muutostoimintojen keinoja prosessin kulussa tulisi ottaa huomioon, jotta muutos saataisiin vietyä läpi mahdollisimman sujuvasti. Lopuksi teen yhteenvedon edessä olevista muutoksista ja ehdottamistani

muutosjohtamisen keinoista sekä esitän oman kehitysehdotukseni siitä, miten prosessi mielestäni voitaisiin hoitaa parhaiten.

Edellä kerrottu opinnäytetyöni rakenne poikkeaa yleisestä mallista, jossa ensin on teoria ja sen jälkeen tutkimusosio. Syy siihen, miksi valitsin erilaisen rakenteen kehittämistyöleni on se, että ensin pitää ymmärtää kehittämiskohde ja prosessit sen takana. Tämän jälkeen halusin pohtia muutosjohtamisen teoriaa ja keinoja, joita esimiehet voisivat hyödyntää kyseisen prosessin läpiviemisessä. Teoria on siis yksi osa kehittämistyötäni ja sen kautta olen tuonut esille esimiesten keinoja viedä prosessi mahdollisimman sujuvasti läpi ja nostanut esille mahdollisia vaikeuksia, joita heille voi tulla esille.

2 JAKELUN NYKYTILANNE

Opinnäytetyössäni tarkoituksena on kuvata jakeluprosessi sen nykyisessä muodossa, joka on käytössä vielä ainakin tämän vuoden ja näkökulmana on Skandinavian tuontiliikenne, jossa itse työskentelen. Sähköistä jakelua on jo testattu myös Turussa, mutta pääasiassa vielä toimitetaan lähetykset paperisilla rahtikirjoilla ja ne ovat kuskien apuna lastauksessa.

Seuraavissa luvuissa esittelen lyhyesti Schenker Oy:n ja kerron, että miten tuontiprosessi menee Skandinavian liikenteen osalta, joka on ollut opinnäytetyöni näkökulmana. Olen tehnyt jakeluprosessista kaavion, joka kuvaa paperisen rahtikirjan liikkeen jokaisessa vaiheessa. Avaan kaavion tarkemmin alaluvuissa ja kerron työvaiheista tarkemmin.

Olen perehtynyt eri osastojen työvaiheisiin havainnoimalla ja haastatteluiden avulla. Olen haastatellut eri osastojen työntekijöitä saadakseni kuvan heidän työvaiheistaan. Omaa esimiestäni (Eeva Pajunen, Head of Operational Excellence and Business Services, Turku) olen haastatellut saadakseni käsityksen siitä, että miten oman osastoni CPM Turun työnkuva muuttuu sähköisyyden myötä sekä avaustallennuksen osalta, koska hän on näiden osastojen esimies ja vastuussa laadusta Turussa. Avaustallennuksesta olen myös haastatellut muutamaa työntekijää, jotta sain käsityksen heidän tämän hetken työkuvasta. Jakelun osalta olen haastatellut heidän esimiestään (Jussi Kiviluoto, Head of CoDi, Turku), jolta olen saanut tietoa jakelun nykyisestä työkuvasta ja siitä, että miten heidän työnsä tulee muuttumaan sähköisyyden myötä ja mitä on jo tehty tämän muutoksen läpiviemiseksi. Tämän lisäksi olen haastatellut ajojärjestelijää, jotta sain käsityksen siitä, että mitä he tekevät ja siitä, että miten he kokevat muutoksen vaikuttavan heidän työhönsä tulevaisuudessa. Kuskien työstä sain kuvan, kun olin yhden kuskien mukana lastaamassa kuormaa. Oman osastoni työkuvan kuvaamiseen ja sähköisyyden aiheuttamiin haasteisiin olen käyttänyt omaa ammattitaitoani asiasta.

2.1 Schenker Oy:n esittely

Schenker Oy on kuljetus- ja logistiikkayritys, joka kuuluu Saksan valtion omistamaan Deutsche Bahniin, josta käytetään nimitystä DB Schenker (DB Schenker Suomi Perehdytysmateriaali 2018). Suomessa DB Schenkerin historia alkaa jo vuosista 1930 ja 1960.

Vuonna 1930 on perustettu Kiitolinja ja vuonna 1960 on perustettu Oy Polar-Express Ab. Monien yritysfuusioiden ja yhtiörakenteen uusimisien kautta muodostui vuonna 2017 nykymuotoinen Schenker Oy. (DB Schenkerin tarina). DB Schenkerin liikevaihto on 15,12 miljardia ja sillä on 68300 työntekijää 140 maassa. Schenker Oy:n liikevaihto puolestaan on 452 miljoonaa ja sillä on 1270 työntekijää 18 paikkakunnalla. (DB Schenker Suomi Perehdytysmateriaali 2018.) HR-osastolta saadun tiedon mukaan Turussa on työntekijöitä 210 ja Turun toimipisteeseen opinnäytetyöni keskittyy, joten tämän takia en muiden paikkakuntien työntekijämääriä erittele tarkemmin.

Schenker Oy tarjoaa kuljetuspalveluiden lisäksi myös muita sopimuslogistiikan palveluita kuten varastointia. Kuljetuspuolella Schenker Oy tarjoaa kotimaan ja Euroopan maakuljetuksia, paketti- ja noutopistepalveluita, kotijakelupalveluita sekä kansainvälisiä meri- ja lentokuljetuksia. (DB Schenker Suomi Perehdytysmateriaali 2018.) Opinnäytetyössäni tutkimuksen kohteena on Skandinavian tuontiliikenne, joka kulkee maakuljetuksena.

Opinnäytetyössäni keskityn Turun kautta kulkevaan Skandinavian tuontiliikenteeseen. Vuonna 2016 Schenker Oy:n kautta kulki tuonti- ja vientilähetystyksiä yhteensä 759 000 kappaletta (DB Schenker Suomi Perehdytysmateriaali 2018). Turun terminaaleihin tuontilähetystyksiä Pohjoismaista on saapunut noin 33000 kappaletta tämän vuoden aikana. (QlickView tilasto.) Turussa on neljä terminaalia, joihin puretaan tuontilähetystyksiä ja nämä terminaalit ovat K- ja P-terminaali, TDC ja Pansion terminaali. (Intra, paikkakunnat.) K- ja P-terminaaleihin puretaan molempiin tuontilähetystyksiä, mutta TDC:lle ja Pansioon vain muutaman nimetyn asiakkaan lähetystyset. TDC:llä ja Pansiossa hoidetaan nimettyjen asiakkaiden varastointia ja siksi heidän lähetystyset puretaan sinne.

2.2 Tuontiprosessin kulku Turussa

Seuraavaksi kuvaan tuontiprosessin kulun Turun terminaalissa. Prosessi on kokonaisuudessaan jo pitkälti sähköinen ja sähköiseen rahtikirjaan siirtyminen on luonnollinen jatko tälle kehitykselle. Joka lähetystykselle laitetaan kollitarra, jossa on oma SSCC-viivakoodi, jotta lähetystystä voidaan seurata toimitusketjussa. Asiakas liittyy kolleihin SSCC -koodillisen tarran, jotta lähetystystä voidaan seurata lähtöpaikasta määräpaikkaan, sekä kaikki välivaiheet, kuten purkaminen väliterminaaliin. Kollitarrat laitetaan lähtömaassa ja kun lähetysty saapuu Turun terminaaliin, SSCC-viivakoodi skannataan, jolloin lähetystyksen jokaiselle kollille tulee purkutapahtuma.

Lähetystyksiä puretaan siis useampaan terminaaliin Turussa riippuen siitä, että kenen asiakkaan lähetyksestä on kyse tai millä laivalla kuorma saapuu. Jos lähetys puretaan K-terminaaliin, se siirretään purun jälkeen oikealle tontille odottamaan runkolastausta tai jos lähetys toimitetaan Turun seudulle, niin jakelukuski lastaa lähetysten jakeluautoon. Kummassakin tapauksessa kuski skannaa lähetysten lastatuksi joko runkoautoon tai jakeluautoon. Jos lähetys on lastattu runkoautoon se matkaa toimitusosoitteen perusteella jakeluterminaaliin, jolloin seuraava tapahtuma on, kun lähetys skannataan saapuneeksi määräterminaaliin. Seuraavaksi jakelukuski skannaa lähetysten lastatuksi jakeluautoon. Seuraava tapahtuma lähetykselle on, kun se toimitetaan asiakkaalle. Vielä on käytössä paperiset rahtikirjat, joten asiakas kuittaa rahtikirjan allekirjoittamalla rahtikirjan, mutta pelkästään sähköisessä prosessissa kuski pyytää kuittauksen toimituksesta ajo-neuvopäätteelle.

Kun lähetys on purettu P-terminaaliin, TDC:lle tai Pansiontien varastoon se lastataan runkoautoon ja toimitetaan määräterminaaliin maakuntaan, kuten jos lähetys olisi purettu K-terminaaliin. Turun jakelualueelle kuuluvat lähetykset siirretään aina siirtokärryissä K-terminaaliin, josta jakelukuskit ne noutavat, koska K-terminaalista hoidetaan Turun alueen jakelu. TDC:llä ja Pansiontiellä hoidetaan varastointia ja sinne puretaan tuontilähetystyksiä vain nimetyiltä asiakkailta.

Skandinavian tuontilähetystyksiä puretaan K- ja P-terminaaliin sekä TDC:lle aamuisin ja iltaisin, koska laivat Turkuun saapuvat aamuisin ja iltaisin. Pansiontien varastolla lähetystyksiä puolestaan puretaan vain aamuisin. Aamulla purkuterminaaliin purettu lähetys jatkaa matkaansa runkoautossa määräterminaaliin illalla, jolloin se on jakelukuskin lastattavissa ja asiakkaalla toimituksessa pääsääntöisesti seuraavana aamuna. Illalla purettu tuontilähetys jatkaa matkaa määräterminaaliin vasta seuraavana iltana paitsi kuuteen erikseen määriteltyn kaupunkiin (Helsinki, Hämeenlinna, Lahti, Kouvola, Tampere ja Pori), joihin lähetys lähtee jo samana iltana runkoauton mukana. Nämä lähetykset ovat siis jakelussa asiakkaalla jo saapumisesta seuraavana aamuna, kun taas illalla saapuva lähetys muualle Suomeen on asiakkaalla jakelussa vasta ylihuomenna saapumisesta.

Terminaali skannaa lähetysten purun yhteydessä saapuneeksi terminaaliin TLU-kapulalla, joilla skannataan kaikki tuonti ja vientilähetykset ja tästä skannauksesta menee tieto ciel-ohjelmaan, jolla lähetystyksiä käsitellään CPM Turun toimesta. Skannauksesta näkee cielissä, että milloin lähetys on purettu ja kenen toimesta. Jatkossa kaikki lähetykset tulee skannata myös ViPu-kapulalla, josta tieto menee kotimaan järjestelmään eli mobaukseen ja tämän skannauksen yhteydessä rahtikirjat myös avautuvat. Tämä on sähköiseen

rahtikirjaan siirtymisen kannalta tärkeä vaihe ja sen kanssa työskennellään ahkerasti, jotta paperisista rahtikirjoista voidaan luopua.

Opinnäytetyöni kannalta oleellinen on tuontiprosessin kuvaaminen ja kuva 1 auttaa havainnollistamaan sen siitä asti, kun lähettäjä tekee tilauksen ja kiinnittää kalliin SSCC viivakoodatun osoitetarran, jonka avulla lähetyksen kulkua voidaan seurata perille asti. Kun lähettäjä on liimannut osoitetarran, niin lähtömaan noutokuski lukee viivakoodin ja lastaa lähetyksen autoon. Tämän jälkeen kuski tuo lähetyksen terminaaliin, jossa terminaali lukee viivakoodin ja lähetys merkitään puretuksi lähtöterminaaliin. Tämän jälkeen se lastataan runkoautoon, joka tuo lähetyksen määräterminaaliin, jossa se taas skannataan puretuksi ja lastataan edelleen jakoautoon, joka vie lähetyksen perille asiakkaalle, jossa lähetys taas skannataan SSCC viivakoodin avulla luovutetuksi asiakkaalle ja otetaan kuittaus joko paperiselle rahtikirjalle tai sähköisessä jakelussa ajoneuvopäätteelle.

Kuvassa on Schenkerin jakeluprosessi kuvattuna vaiheittain, joka on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 1. Jakeluprosessi

2.3 Nykyinen jakeluprosessi paperisella rahtikirjalla

Seuraavaksi kerron tarkemmin jakeluprosessin kulun vaihe vaiheelta ja jokaisen osapuolen näkökulmasta. Kaaviossa on numeroitu prosessin osapuolet sen mukaan, missä järjestyksessä he käsittelevät rahtikirjan kannalta oleellista tietoa ja vaalean sinisellä pohjalla on kuvattu paperisen rahtikirjan kulku prosessissa. Seuraavissa alaluvuissa avaan kaavion tarkemmin jokaisen osapuolen kannalta. Tiedot työvaiheista olen saanut havainnoimalla ja haastattelemalla eri osastojen työntekijöitä. Kolmannessa luvussa kaavio on muokattu niin ettei paperista rahtikirjaa ole enää mukana vaan katsotaan, että miten tieto siirtyy sähköisesti jokaiselle sitä tarvitsevalle.

Kuvassa on Schenkerin nykyinen jakeluprosessi kuvattuna vaiheittain ja jossa on kuvattu paperisen rahtikirjan liikkeet vaiheittain. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 2. Jakeluprosessin kulku paperisen rahtikirjan kanssa.

1. CPM Turku

CPM Turku osasto on vastuussa siitä, että rahtikirja on tulostettu ja se on saatavilla tarvittavilla osastoilla sekä siitä, että rahtikirjalla näkyy kaikki tarvittava tieto, jota tarvitaan lähetyksen toimittamiseen. CPM Turku on siis vastuussa tietotuotannosta ja käsittelee ensimmäisenä lähetyksestä saatavilla olevaa tietoa. Osastolla tehdään töitä kahdessa vuorossa. Päivävuoro tekee illalla saapuvista yksiköistä valmiiksi tarvittavat paperit ja iltavuoro tekee vastaavat paperit aamulla saapuvista yksiköistä. Aamuvuoro on töissä klo 6-16 ja iltavuoro noin klo 14-22.

Lähettävä maa lähettää edi-sanoman lähetyksestä ja se käsitellään CPM-osastolla. Edi-sanoman saapuessa tulee tarkistaa, että lähetyksellä on toimitusosoite ja siirtää waybill instruction-kentästä tiedot handling instruction-kenttään, jotta tiedot näkyvät tulostettavassa rahtikirjassa. Nämä siirrettävät tiedot koskevat yleensä sovittua toimituspäivää, puhelinnumeroa, johon ajojärjestelyn tai kuskin tulee soittaa ennen toimitusta tai muita ohjeita, joita lähettäjä on antanut lähetyksen toimittamista varten esimerkiksi tieto, jos pitää sopia purku-aika erikseen. Myös edi-sanomassa oleva sovittu toimituspäivä ja kellonaika tulee kirjoittaa erikseen handling instruction-kenttään, jotta se on helposti ajojärjestelyn nähtävillä, kun he suunnittelevat kuormia. Tästä handling instruction-kentästä on myös esimerkki ja se on nähtävillä kuvassa 2. Rahtikirjalle tulee myös näkyviin, jos asiakas on tilannut lisäpalvelun kuten Fix day (to be agreed) eli tällöin jakelun tulee soittaa asiakkaalle ja sopia hänen kanssaan jakelun ajankohdasta. Alla olevista kuvista näkyy valittavissa olevat lisäpalvelut ja niiden koodit (Kuva 3), jotka näkyvät rahtikirjalla sekä esimerkki lähetyksestä, jossa on lisätty sovittu toimituspäivä sekä kellonaika (Kuva 4). Nämä tiedot viedään handling instruction-kenttään manuaalisesti, jotta tieto tulee rahtikirjaan kuskin nähtäville. Olen liittänyt mukaan myös mallin rahtikirjasta ja siitä, että miten nämä tiedot siirtyvät siihen, jotta kuskin on ne helppo nähdä (liite 1).

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten siinä näkyy lisätiedot. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 3. Esimerkki rahtikirjalle tulevista lisätiedoista kuljetusta varten.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten siinä näkyy lisäpalvelut. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 4. Asiakkaan valittavissa olevat lisäpalvelut, jotka tulevat näkyviin rahtikirjalle.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten siinä näkyy lisätiedot. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 5. Esimerkki siitä, että miten sovittu toimituspäivä ja aika näkyvät lähetyksellä ja josta ne on siirrettävä manuaalisesti handling instruction-kenttään.

Sen jälkeen, kun kaikki tarvittava tieto on oikein ja oikeissa kentissä, niin tulostetaan rahtikirja. Rahtikirja viedään avaustallennukseen käsiteltäväksi joko aamulla sen jälkeen, kun ollaan tarkistettu, että onko yksikkö, johon lähetys on lastattu päässyt laivaan ja oikeasti tulossa maahan tai jos yksikkö on tulossa maahan illalla, niin rahtikirja viedään jo päivällä avaustallennukseen sen jälkeen, kun ollaan tarkistettu, että kyseisen lähetyksen lastannut yksikkö saapuu maahan. Iltavuoro ei vie rahtikirjoja itse avaustallennukseen sen takia, että vasta aamuvuoro tarkistaa lauttavahvistuksista, että mitkä yksiköt oikeasti saapuvat.

Päivävuoro vie rahtikirjat avaustallennuksessa oleviin lokeroihin, jotka on jaettu purkavien terminaalien mukaan eli P-terminaaliin purettavilla lähetyksillä on oma lokero ja K-terminaaliin purkavilla lähetyksillä on oma lokero. Illalla purkavilla lähetyksillä on omat lokerot ja vastaavasti aamulla purettavilla lähetyksillä on omat lokerot. TDC:lle purettaville lähetyksillä CPM Turku tulostaa rahtikirjat suoraan varastolle ja Pansiontielle purettavista lähetyksistä varaston työnjohto tulostaa itse rahtikirjat. Rahtikirjat kulkeutuvat näistä paikoista määräterminaaleihin runkokuskien mukana.

2. Avaustallennus

Avaustallennus-osasto on töissä myös kahdessa vuorossa eli aamuvuoro on töissä noin klo 7-15 ja iltavuoro klo 15-23. Avaustallennus on vastuussa rahtikirjojen lajittelusta runkokuskeja ja ajojärjestelyä varten.

Avaustallennuksen aamuvuoro lajittelee CPM Turun aamulla tuomat rahtikirjat, eli rahtikirjat lähetyksistä, jotka puretaan aamulla, P-terminaalin ja K-terminaalin lokeroista runkokuskeja varten paikkakunnittain. K-terminaaliin puretut Turun jakelualueeseen kuuluvat rahtikirjat laitetaan omaan lokeroon, josta ajojärjestely hakee ne ja jakavat itse omiin lokeroihin jakelukuskeja varten. P-terminaaliin puretut Turun jakelualueeseen kuuluvat rahtikirjat laitetaan syrjään ja viedään vasta iltapäivällä ajojärjestelyyn, jolloin lähetykset ovat siirtyneet siirtokärryssä P-terminaalista K-terminaaliin. Avaustallennuksen tulee avata erikseen Turun alueen rahtikirjat, koska muuten nämä rahtikirjat eivät avaudu mobaukseen, koska niitä ei runkokiinnitetä samalla tavalla kuin muun Suomen lähetykset. Muun Suomen rahtikirjat lajitellaan paikkakunnittain, sen mukaan onko ne purettu P- vai K-terminaaliin ja ne avautuvat runkoskannausten yhteydessä.

Iltavuoron tehtävänä on erotella CPM Turun tuomista illalla purettavista lähetyksistä ne lähetykset, jotka lähtevät jo samana iltana määräterminaaleihin (Helsinki, Hämeenlinna, Lahti, Kouvola, Tampere, Pori ja Rauma) ja jakaa ne runkokuskeja varten omiin lokeroihin paikkakunnittain. Muiden illalla tulevien lähetyksien rahtikirjat jätetään aamuvuoron lajiteltaviksi.

Runkokuskit hakevat illalla avaustallennuksesta rahtikirjat lastaamilleen lähetyksille ja avaustallennuksen iltavuoron tulee kiinnittää ne kyseiseen yksikköön. Rahtikirjat otetaan siis aamuvuoron valmiiksi lajittelemista lokeroista, sen mukaan onko runkokuski lastannut lähetykset P- vai K-terminaalista. Yksikköön kiinnittäminen tarkoittaa sitä, että sähköisessä järjestelmässä näkyy, että mille yksikölle ja minä päivänä lähetys on lastattu.

3. Ajojärjestely

Ajojärjestelyssä ollaan töissä vuorokauden ympäri niin, että yövuorossa on töissä kaksi työntekijää. Ensimmäinen aloittaa työnsä kello 21 ja lopettaa viideltä aamulla ja toinen tulee töihin keskiyöllä ja lopettaa kahdeksalta aamulla. Päivävuorossa on töissä myös kaksi työntekijää. Ensimmäinen tulee töihin kello 7 ja lopettaa 15. Toinen tulee töihin kello 10 ja lopettaa 18. Ajojärjestely on vastuussa jakelu- ja noutokuormien suunnittelusta ja kuskiensa ohjeistuksesta.

Turun ajojärjestelyssä käsitellään tällä hetkellä noin 3000 paperista rahtikirjaa päivittäin. He suunnittelevat Turun alueen kotimaan ja ulkomaanlähetysten nouto- ja

jakelukuormat. Opinnäytetyössäni keskityn vain Skandinaviasta tulleiden tuontilähetysten jakeluun ja niiden lähetysten rahtikirjan kulkuun.

Ajojärjestelyssä on käytössä oma ohjelma mobaus, jossa he suunnittelevat kuormat. Mobauksessa olevalla jakosuunnittelupöydällä näkyy kaikki jakoalueet ja kuinka monta rahtikirjaa kussakin alueessa on ja kuinka moni niistä on jaettavissa kyseisenä päivänä. Kuorman suunnittelussa käytetään apuna paperisia rahtikirjoja, koska ilman niitä suunnittelu ja lastaus tällä hetkellä on hankalaa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan tarkemmin ongelmaa ja mietitään siihen ratkaisuja.

Ajojärjestelijä hakee avaustallennuksesta heidän lajittelemat rahtikirjat ja alkaa suunnittelemaan kuormia mobauksen jakosuunnittelupöydällä. Ensimmäiseksi avaustallennuksesta haetut rahtikirjat lajitellaan oikeisiin lokeroihin, joista näkyy, että mille alueelle lähetys on menossa. Turun jakelu on jakanut Turun alueen paikkakunnat kahteen alueeseen eli keskustaan ja lähialueisiin. Nämä kaksi aluetta on myös Mobauksen jakosuunnittelupöydällä ja lähetykset näkyvät oikeissa alueissa automaattisesti postinumeron perusteella. Ajojärjestelijä käyttää kuorman suunnittelussa paperisia rahtikirjoja ja katsoo niistä niillä olevia lisätietoja, koska se on helpompaa ja nopeampaa kuin etsiä samat tiedot mobauksesta. Kuorman suunnittelu onnistuu tälläkin hetkellä ilman paperisia rahtikirjoja, mutta haastatteluni mukaan se on paljon hitaampaa ja työläämpää ja haastattelmani ajojärjestelijän mukaan heille ei ole tullut tietoa, että mistä kaikki tarvittava tieto on nähtävillä, koska tällä hetkellä he ja kuskit katsovat kaikki tarvittavat tiedot paperiselta rahtikirjalta.

Sen jälkeen, kun ajojärjestelijä on suunnitellut kuormat he tulostavat kuskille mukaan myös ennakkojakolistan (Liite 2), josta näkyy kaikki mukaan lastattavat lähetykset ja jota kuski voi käyttää apuna myös lastauksessa. Tämän ennakkojakolistan lisäksi kuskit saavat mukaan kaikista listalla olevista lähetyksistä paperiset rahtikirjat.

Tällä hetkellä ajojärjestely ei suunnittele kuormaa ilman paperisia rahtikirjoja eivätkä he tiedä, että mistä löytyy kaikki tarvittava tieto, joka näkyy paperisella rahtikirjalla kuten esimerkiksi onko lähetys premium ja jos on, niin onko kyseessä premium 10 vai premium 13. Rahtikirjalle kirjoitettavat lisätiedot löytyy mobauksesta, mutta jos heillä ei olisi käytössä paperisia rahtikirjoja he joutuvat käymään jokaisen lähetyksen yksitellen läpi ja avaamaan sen mobauksessa, joka on työläämpää ja hitaampaa kuin katsoa samat tiedot rahtikirjalta siinä vaiheessa kun ne lajitellaan lokeroihin.

4. Kuskit

Kuskit tulevat töihin jo heti aikaisin aamulla ja työskentelevät eri vuoroissa, koska jakelua on aamusta iltaan. Olin mukana havainnoimassa kuskin työtä, jotta ymmärtäisin paremmin heidän työtään ja sitä, miten he hyödyntävät rahtikirjoja omassa työssään ja mitä mahdollisia ongelmia heillä on liittyen rahtikirjoihin tai niiden puuttumiseen. Olin tutustumassa terminaaliin ja yksikön lastaukseen yhdessä kuskin kanssa, jonka vastuulla on jakelu keskustan ja sataman alueella.

Ensimmäisenä kuski menee ajojärjestelyyn hakemaan ennakkojakelulistan sekä kaikki rahtikirjat lähetyksiin, jotka hänen tulee lastata. Kuski järjestää rahtikirjat niin, että ne ovat siinä järjestyksessä, missä ne toimitetaan asiakkaalle. Näin hänen on helpompi lastata lähetykset kyytiin myös samassa järjestyksessä. Tämän jälkeen hän menee terminaaliin kokoamaan lähetykset oikeilta tonteilta siihen lastausovelle, jossa hänen autonsa on. Terminaalissa lähetykset on purettu tonteille sen perusteella, minne ne toimitetaan ja kuski kerää lähetykset niiltä tonteilta, jotka kuuluvat hänen jakelualueeseensa.

Kun lähetykset on kerätty, kuski skannaa oman tunnuksen kortistaan ja sen jälkeen ovi-koodin, jossa hänen autonsa on. Näin lähetykset kiinnittyvät oikealle autolle sitä mukaa kun hän skannaa niitä lastauksen yhteydessä. Kuskilla on ajoneuvopäätte, jolla hän aina lukee kollissa olevan SSCC-viivakoodin, jonka pitää löytyä jokaisesta lastattavasta kollista. Kuski lastaa lähetykset siinä järjestyksessä, johon hän jo alussa järjesti rahtikirjat. Hän siis ottaa ensin esille rahtikirjat ja etsii lähetykset niiden avulla ja sen jälkeen skannaa lähetyksen kollitarrassa olevan SSCC-viivakoodin, jolloin lähetys kiinnittyy sähköisesti hänen yksikkönsä ja lastaa sen auton kyytiin.

Kun kuski kokoaa lähetykset lastattavaksi auton kyytiin, niin hän ottaa jakelualueeseensa kuuluvat lähetykset oikeilta tonteilta. Välillä tonteilta löytyy lähetyksiä, joista hän ei ole saanut ajojärjestelystä rahtikirjaa ja joka ei myöskään ole ollut hänen ennakkojakelulistalla. Tässä tapauksessa kuski ottaa lähetyksen kollitarrasta kuvan ennen kyytiin lastaamista ja lastauksen jälkeen käy kysymässä ajojärjestelystä rahtikirjaa. Tätä lähetystä kuski ei voi skannata ja kiinnittää lastauksen yhteydessä omaan yksikkönsä vaan se tehdään lastauksen jälkeen manuaalisesti tietokoneella sen jälkeen, kun lähetykselle on saatu paperinen rahtikirja.

Kun kuskilla on kaikki lähetykset lastattu ja jokaisesta rahtikirja, hän lähtee niitä jakamaan ja antaa aina toimituksen yhteydessä asiakkaalle paperisen rahtikirjan

kuitattavaksi ja ottaa itse yhden kappaleen ja jättää asiakkaalle toisen. Kaikki lähetykset jaettuaan hän palauttaa rahtikirjat ajojärjestelyyn, josta ne lähetetään skannattavaksi rahtikirjatoimistoon. Kun he ovat skannanneet kuitatut rahtikirjat, niin ne tulevat myös asiakkaan nähtäväksi Schenkerin omaan järjestelmään.

Kuski siis tarvitsee paperisia rahtikirjoja sekä avuksi lastaamiseen että saadakseen kuitauksen asiakkaalta, kun lähetys on toimitettu. Jo nyt on myös osalla kuskeista mahdollista ottaa kuittaus ajoneuvopäätteeseen, vaikka paperinen rahtikirja mukana aina onkin. Välillä ajoneuvopäätteissä saattaa olla vikaa, joten paperinen rahtikirja on varmin tapa saada todiste siitä, että asiakas on tavarannottanut vastaan eikä kaikilla kuskeilla vielä edes ole mahdollista sähköiseen kuitaukseen, koska prosessi on vasta kehitysvaiheessa ja sitä testataan joillakin alueilla ja kuskeilla.

5. Asiakkaat

Kuskeilla on edelleen mukana paperiset rahtikirjat, joihin asiakas laittaa allekirjoituksen, kun on tavarannottanut vastaan ja tarkistanut ettei kolleissa ole ulkoisesti havaittavia vahinkoja. Jos kolleissa on vaurioita tai kaikki kollit eivät ole saapuneet, niin asiakas merkitsee puutteet ja vauriot rahtikirjalle. Yksi kappale rahtikirjasta jää asiakkaalle ja toinen tulee kuskille, jotta se voidaan skannata Schenkerin omaan seurantajärjestelmään, jossa se on myös asiakkaan nähtävillä. Rahtikirjaan on voitu myös liittää vastaanottajan tarvitsemia liitteitä, joita kuski tarvitsee toimittaakseen lähetyksen. Jotkut asiakkaat vaativat, että kuskilla on mukana erilliset lähetysluettelot, jotta he suostuvat lähetyksen purkamaan. Nämä erilliset lähetysluettelot on liitetty rahtikirjaan CMP Turun toimesta ja ne on heille lähetetty sähköpostilla.

Asiakkaille on mennyt tiedote siitä, että Schenker on aloittanut siirtymisen sähköiseen rahtikirjaan ja siitä, että mitä tämä tarkoittaa heidän kannalta. Luvussa kolme käsittelen sitä, että mitä sähköinen rahtikirja käytännössä tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta ja mitä muutoksia siitä on asiakkaille.

3 JAKELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Edellisessä luvussa kuvasin jakeluprosessin kokonaisuudessaan sellaisena kuin se nykyisin on. Tässä luvussa keskityn edessä oleviin muutoksiin ja siihen, että mitä se konkreettisesti tarkoittaa kunkin osaston kohdalla. Olen muokannut kuvaa 1 niin, että paperinen rahtikirja ei enää kuljekaane lähetyksen mukana ja tehnyt siitä uuden version, joka havainnollistaa prosessin sähköisen rahtikirjan kanssa (kuva 5).

Edelleen mukana ovat kaikki prosessiin liittyvät viisi toimijaa (CPM Turku -tietotuotanto, Avaustallennus, Ajojärjestely, Kuskit sekä Asiakkaat) ja näiden perusteella olen jakanut tämän luvun 3 alaotsikoihin. Kappaleiden runko on jokaisessa sama paitsi asiakkaiden kohdalta, koska kyseessä ei ole Schenkerin osasto vaan prosessin loppuasiakas. Kappaleiden aluksi kerron, että mitä muutoksia on tulossa sähköisyyden myötä ja mitä haasteita tästä mahdollisesti aiheutuu ja sen jälkeen pohdin, että mitä ratkaisuja mahdollisiin haasteisiin on ja mitä pitää ottaa huomioon ennen kuin luovutaan kokonaan sähköisistä rahtikirjoista.

Kokonaan sähköiseen rahtikirjaan siirtyminen edellyttää sitä, että runkolastauksen yhteydessä kaikki lähetykset skannataan lastatuksi, koska tämä avaa rahtikirjat järjestelmään. Nykyään runkoskannausten onnistumisprosentti on ylimmillään ollut noin 50 prosentin luokkaa eli edelleen tässä osa-alueessa on kehittymisen varaa. Opinnäytetyöni keskittyy kuitenkin prosessin tietotuotannon näkökulmaan ja siihen, että miten tieto siirtyy kaikkien nähtäville, kun luovutaan paperisista rahtikirjoista.

Lähteinä olen käyttänyt samoja haastateltavia, joita haastattelin lukua kaksi varten sekä omia havaintoja eri osastojen työskentelystä.

Kuvassa on Schenkerin jakeluprosessi kuvattuna vaiheittain ja jossa on kuvattu sähköisen rahtikirjan liikkeet vaiheittain. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 6. Jakeluprosessin kulku sähköisen rahtikirjan kanssa.

3.1 CPM Turku -tietotuotanto

CPM Turun työnkuvaan ei tule mitään kovin suuria muutoksia sähköiseen rahtikirjaan siirtymisen myötä eikä työvaiheet lisäännä. Edelleen pitää tarkistaa, että kaikki tiedot ovat lähetyksellä oikein, mutta paperisia rahtikirjoja ei tarvitse enää tulostaa. Sen sijaan tulostetaan dummy-rahtikirjat, joka tarkoittaa sitä, että lähetykselle muodostuu rahtikirja koneelle, mutta siitä ei vain tulosteta paperista versiota.

CPM Turku on vastuussa tiedon oikeellisuudesta ja siitä, että tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Pohtiessani, että mitä haasteita sähköiseen rahtikirjaan siirtymisessä voi olla CPM Turun kannalta huomasi, etteivät lisätiedot, jotka CPM Turku kopioi handling instruction-kenttään (kuva 2), näy mobauksessa, josta ajojärjestely tulevaisuudessa pelkästään suunnittelee kuormia ja käsittelee lähetyksiä. Tieto ei siirry myöskään ennakkojakolistalle, jota ajojärjestely ja kuskit myös käyttävät apuna kuormien suunnittelussa sekä lastaamisessa. Handling instruction-kenttään kirjoitetut lisätiedot näkyvät paperisessa rahtikirjassa kuljetusohjeet-kentässä ja siitä ajojärjestely on tiedot lukenut siinä vaiheessa, kun he ovat rahtikirjat lajitelleet oikeisiin lokeroihin.

Ajojärjestelyn jakosuunnittelupöytäni tutustuessani huomasi, että vaikka tiedot eivät sinne siirry handling instructions-kentästä, johon ne tähän asti on kopioitu, jotta ne tulisivat rahtikirjalle näkyviin, ne näkyvät ilman kopioimista suoraan agent/waybill instructions-kentästä kuskin ohjeissa mobauksessa. Tämä nopeuttaa huomattavasti CPM Turku osaston työtä, koska manuaalinen tietojen kopioiminen voidaan kokonaan unohtaa ja näin voidaan jättää yksi koko työvaihe välistä. Vaikka tiedot siis siirtyvät suoraan mobaukseen eivät ne ole ajojärjestelyn helposti nähtävissä tai ei ainakaan niin helposti kuin ne olivat, kun kuormat suunniteltiin paperisen rahtikirja avulla. Tämän takia tulee huolehtia siitä, että jatkossa lähetykset avataan oikein eikä agent/waybill-instructions-kentässä lue yksistään tärkeää tietoa kuten toimituspäivää vaan varmistetaan, että käytetään oikeita tuotekoodoja, jotta tiedot ovat mahdollisimman helposti ajojärjestelyn käytettävissä.

CPM Turun tulee jatkossa varmistaa, että lähettäjät valitsevat Schenkerin tarjoamille palveluille omat koodit tilausta tehdessä (kuva 3 ja 4), koska näitä palveluita käyttämällä tiedot näkyvät mobauksessa ja ennakkojakolistalla, jolloin ajojärjestely näkee, että onko kyseessä esimerkiksi premium-lähetys tai lähetys, josta pitää sopia ennakkoon toimituspäivästä. Ongelmana on kuitenkin se, että jos lähettäjä on kirjoittanut kuljetuksen kannalta hyödyllisiä lisätietoja agent/waybill instruction-kenttään, niin nämä tiedot eivät ole

ajojärjestelyn nopeasti ja helposti nähtävillä vaikka ne mobaukseen siirtyvätkin. Tämän varmistamiseksi CPM Turun pitää huolehtia, että lähettäjät valitsevat aina lisäpalvelut, jos heillä on erikoistoiveita kuljetuksen kannalta. Tällöin myös laskutus toimii oikein ja lisäpalvelut tulee veloitettua.

Aluksi voi lähetysten koodaamiseen mennä vähän kauemmin aikaa, koska täytyy varmistaa, että oikeat tuotekoodit on valittu ja ellei näin ole, niin siitä täytyy edustajalle laittaa viestiä ja varmistaa, että oikea tuotekoodi voidaan valita, koska se merkitsee asiakkaalle lisäkuluja, mutta toisaalta kaksi työvaihetta jää pois sen jälkeen, kun ei enää tarvitse kopioida manuaalisesti mitään tietoja toisesta sarakkeesta toiseen eikä paperisia rahtikirjoja enää tulosteta. Tästä johtuen ei enää mene aikaa rahtikirjojen lajitteluun, joten kokonaisuudessa työmäärä ei lisäännä eikä aikaa mene sen kauemmin kuin ennenkään yhden yksikön tekemiseen.

Sähköiseen rahtikirjaan siirtyminen on myös hyvä keino muuttaa työskentelytapoja ja päästä eroon ylimääräisestä manuaalisesta työstä. Agent/waybill instruction-kentästä tietojen manuaalisesti korjaaminen valitsemalla oikea tuotekoodi tai lisäämällä haluttu toimituspäivä, on yksi tällainen työvaihe, josta voi päästä eroon, jos ohjeistetaan lähettäjään edustajia ja asiakkaita tekemään jatkossa tilaukset oikean eikä kirjoittamaan manuaalisesti ohjeita, jotka ovat täysin korvattavissa valitsemalla oikeat tuotteet.

Ennen kuin tutustuin ajojärjestelyn käytössä olevaan ohjelmaan, luulin, että alla olevien esimerkkitapausten tiedot eivät siirry ajojärjestelyn ja kuskien nähtävillä. Tiedot siirtyvätkin mobaukseen, mutta eivät ole sellaisenaan kovin kätevästi nähtävillä. Sen takia seuraavista manuaalisista vaiheista pitää päästä eroon ennen kuin siirrytään sähköiseen rahtikirjaan ja näihin voidaan puuttua heti ohjeistamalla lähettäjä maan edustajia. Jatkossa kuvassa 7 näkyvä toimituspäivä tulee laittaa agreed delivery date-kohtaan ja ilmoittaa tästä edustajalle, jotta he voivat myös lisätä tiedon omaan järjestelmään sekä ohjeistaa lähettäjää tekemään tilauksen oikean sekä kertomaan heille, että kyseisestä tiedosta tulee myös lisäkuluja.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten siinä näkyy väärin ilmoitettu toimituspäivä. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 7. Väärin ilmoitettu toimituspäivä.

Seuraavassa on myös esimerkki tapauksesta, jossa lähettäjä on ilmoittanut vastaanottajalle kaksi eri puhelinnumeroa sekä sähköpostiosoitteen. Nämä tiedot ovatkin näkyvissä mobauksessa kuljettajan ohjeissa, joten niitä ei tarvitse kopioida minnekään. Lisäksi ne tulevat kuskille nähtäville ennakkojakolistalle. Toki siihen tulee vain ensimmäinen rivi kuvan 8 agent/waybill-kentässä olevista tiedoista, mutta ajojärjestely pääsee tietoihin käsiksi, jos haluavat.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten siinä näkyy puhelinnumerot vastaanottajalle. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 8. Kaksi eri puhelinnumeroa vastaanottajalle.

Tulee myös neuvoa edustajia ja asiakkaita siitä, että jos halutaan ajojärjestelyn soittavan ja sopivan toimituksesta etukäteen, siitä on laitettava tieto järjestelmään käyttäen oikeita koodeja. Esimerkiksi alla oleva lähetys on avattu väärin ja tieto ennakkoilmoituksesta on laitettu agent/waybill instructions-kenttään (kuva 9), josta tässä tapauksessa CPM Turku joutuisi lisäämään manuaalisesti oikean tuotekoodin, koska tuotekohta on jätetty tyhjäksi (kuva 10). Oikea tapa avata tällainen lähetys, jotta tieto tulee automaattisesti ajojärjestelyn nähtäville, on valita oikea tuote (kuva 11).

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten siihen on lisätty kuljetusohjeet väärin. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 9. Väärin syötetty kuljetusohje.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten lähetys on avattu väärin. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 10. Väärin avattu lähetys.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerillä käytössä oleva ohjelma ja miten lähetys kuuluisi avata oikein. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 11. Oikea tapa avata ennakoilmoituksen vaativa lähetys.

Uuteen työskentelytapaan siirtyminen vaatii työntekijöiden perehdyttämisen ja uusien ohjeiden tekemistä, jotta he tietävät, miten lähetykselle laitetaan oikein sovittu toimituspäivä tai muut asiakkaan haluamat lisäpalvelut ja alkaa jo nyt ohjeistamaan edustajia. Tietojen kopioimisen manuaalisesti voi lopettaa jo tässä vaiheessa, jotta kaikki osapuolet osaavat oikean tavan toimia jo ennen siirtymistä sähköiseen rahtikirjaan. Tällä tavalla voidaan rauhassa neuvoa asiakkaita ja työntekijöitä ja oppia uusi tapa jo ennen paperisista rahtikirjoista luopumista.

Suurin yllätys itselleni oli, kun tutkin tiedon siirtymistä ajojärjestelyn käyttöön, oli se, että he näkevät suoraan agent/waybill instructions-kentästä tiedot mobauksessa. Olin ollut siinä luulossa, että tuosta kentästä tieto ei siirry minnekään, koska se ei siitä tulostu paperiselle rahtikirjalle. Tämä on hyvä havainto, koska tietojen manuaalinen kopioiminen sadoista keikoista päivittäin on aika työläs vaihe ja nyt sen voi unohtaa sitten kun ei enää paperisia rahtikirjoja käytetä.

CPM Turku- osastolle edessä olevat muutokset eivät ole kovin suuria ja kaikki muutokset tähtäävät siihen, että jatkossa heidän työnsä helpottuu ja nopeutuu tuonnin koodausten suhteen. Aluksi aikaa menee enemmän siihen, että varmistetaan, että lähetykset avataan oikein ja käytetään oikeita tuotekoodeja. Tähän asti on tehty liikaa manuaalista työtä, josta on tämän muutoksen yhteydessä hyvä päästä eroon. Edustajien ja asiakkaiden opastamiseen voi ensiksi mennä aikaa, mutta tämän työn voi aloittaa jo nyt hyvissä ajoin ennen paperisista rahtikirjoista luopumista. Tämän vaiheen jälkeen työ nopeutuu, kun ei enää tarvitse manuaalisesti siirtää tietoa yhdestä kentästä toiseen eikä lajitella paperisia rahtikirjoja. Näiden työvaiheiden poistuminen tuo lisää aikaa muuhun työhön ja voidaan keskittyä enemmän laadun tarkkailuun ja sidosryhmien palveluun.

3.2 Avaustallennus

Avaustallennuksen työt tuonnin osalta loppuvat sen jälkeen, kun ollaan siirrytty paperiseen rahtikirjaan. Sähköisyyden myötä ei enää ole rahtikirjoja, joita lajitella ja koska ne avautuvat automaattisesti mobaukseen runkoskannauksen myötä, ei niitä tarvitse enää kiinnittää tai avata manuaalisesti. Aikaisemmin he ovat joutuneet avaamaan erikseen Turun jakelualueen rahtikirjat, koska ne eivät avaudu automaattisesti mobaukseen sen takia, koska niitä ei runkolastauksen yhteydessä skannata. Kun ollaan siirrytty kokonaan

sähköiseen rahtikirjaan, niin Turun alueen rahtikirjat avautuvat mobaukseen siinä vaiheessa, kun terminaali skannaa purun yhteydessä lähetyksen vipu-kapulalla saapuneeksi. Tämä poistaa avaustallennukselta myös tämän työvaiheen. Vipu-kapulalla skannaaminen tuo terminaaliin yhden työvaiheen lisää, koska he joutuvat jatkossa skannaamaan lähetyksen saapuneeksi kahdella eri kapulalla, jotta kaikki rahtikirjat avautuvat automaattisesti mobaukseen.

Avaustallennuksessa on edelleen joitain töitä liittyen kotimaan liikenteeseen ja siihen liittyviä seuranta ja päivittämistöitä, mutta suuri muutos on töiden osalta edessä. Edessä oleva muutos edellyttää paljon esimieheltä ja hänen tulisi valmistella työntekijöitä tulevaan, koska tällä hetkellä on aistittavissa huolestuneisuutta työpaikkojen säilymisen kannalta. Edessä voi olla mahdollisesti työpaikan menettäminen ainakin osalla työntekijöistä, koska jatkossa tällä osastolla ei ole niin paljon työtehtäviä, että kaikille olisi töitä. Luvussa neljä käsittelen sitä, että miten tästä muutoksesta tulisi viestiä ja mitä haasteita esimiehillä ja työntekijöillä saattaa olla edessä näin suuren muutoksen myötä.

3.3 Ajojärjestely

Ajojärjestelyn osalta siirtyminen sähköiseen rahtikirjaan tarkoittaa uuden työskentelytavan omaksumista ja oppimista. Enää ei voi käyttää tuttuja paperisia rahtikirjoja apuna kuorman suunnittelussa eikä niistä voi tarkistaa lisätietoja, joita kuljetukseen tarvitsee tai sitä, että onko kyseessä esimerkiksi premium-lähetys. Tähänkin asti on itse työ tehty jakosuunnittelupöydällä mobauksessa, mutta rahtikirjat ovat olleet apuna ja niistä on lisätiedot katsottu.

Kuormien suunnitteluun menee ainakin aluksi kauemmin aikaa, koska pitää opetella katsomaan tietoja eri paikoista kuin ennen. Haastatteluideni perusteella kuormien suunnittelu on nopeampaa ja helpompaa paperisilla rahtikirjoilla, koska niistä voi tärkeät tiedot vilkaista siinä vaiheessa, kun rahtikirjan lajittelee oikeaan lokeroon. Sähköiseen rahtikirjaan siirtymisen jälkeen tämä ei ole enää mahdollista ja kaikki ylimääräiset tiedot, jotka ajojärjestely haluaa nähdä kuten kuorman suunnittelun kannalta tärkeät lähetyksen mitat sekä muut jakelun kannalta oleelliset tiedot kuten ohje lähetyksen sisään kannosta, tulee katsoa erikseen joka lähetyksen kohdalla ja tämä vie huomattavasti enemmän aikaa. Lisäksi ei ole mahdollista, että ajojärjestely käy jokaisen lähetyksen yksitellen läpi ja varmuuden vuoksi katsoo, että onko mahdollisesti lisätty joitain lisäohjeita kuljetusta varten.

Ajojärjestelyn kuorman suunnitteluun käyttämästä jakosuunnittelupöydästä on kaksi kuvaa (kuva 11 ja kuva 12) alla ja niistä selviää, että ajojärjestely ei näe yhdellä vilkaisulla lähetyksen kannalta tärkeitä tietoja, vaan heidän tulee siirtää kuvaa oikeaan reunaan, jotta he näkevät, että onko lisätty kuljettajaa varten lisäohjeita.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin ajojärjestelyn käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 12. Perusnäkökulma jakosuunnittelupöytään.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin ajojärjestelyn käytössä oleva ohjelma ja miten lisäohjeet näkyvät. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 13. Näkökulma, josta näkee lisäohjeet.

Ajojärjestelyn tulee siis vierittää näkökulma oikeaan reunaan, jotta näkevät, että onko siellä kuskille annettuja ohjeita, kuten tässä kuvassa on lisätty toimituspäivä. Tämä on syötetty väärin ja jatkossa CPM Turku-osaston tulee huolehtia siitä, että lähetyksiä ei avata näin, koska ajojärjestelyn ei kuulu katsoa sovittua toimituspäivää kuskin ohjeista. Tuo toimituspäivä kuljettajan ohjeisiin tulee agent/waybill instructions- kentästä (kuva 13) ja se olisi pitänyt laittaa agreed delivery date- kenttään. Otin tämän esimerkin tähän todisteeksi siitä, että cielistä tuo tieto oikeasti siirtyy mobaukseen vaikka oletus oli, että näin ei ole. Tämä helpottaa olennaisesti CPM Turun työskentelyä, vaikka se ei ajojärjestelyn työtä helpota.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 14. Todiste siitä, että tieto siirtyy mobaukseen myös tästä kentästä.

Asiakas on siis toivonut toimitusta keskiviikolle 18.9.2019, mutta sitä ei ole laitettu agreed delivery date- kohtaa eikä vaihtoehtoisesti ole valittu tuotekoodia 35 Fix day. Asiakas on ainoastaan kirjoittanut tämän toiveen agent/waybill instructions-kenttään. Tämän takia,

ellei ajojärjestely luo jokaisen lähetyksen kohdalle erikseen kirjoitettua kuljettajan ohjetta, näkyy heillä jakosuunnittelupöydällä aikataulun mukainen toimituspäivä 19.9.2019 (kuva 14). Tämä takia on erityisen tärkeää, että lähetykset avataan alusta asti oikein ja tämän asian varmistaminen on CPM Turun vastuulla. Ajojärjestelyn työn sujumuuden kannalta täytyy tietojen olla oikein, jotta kenelläkään ei tulisi ylimääräistä työtä. Asiakkaan tulee myös ymmärtää, että jos haluaa jakelun tietylle päivälle, niin siitä veloitetaan lisäkuluja.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin ajojärjestelyn käytössä oleva ohjelma ja mitä ongelmia väärin avattu lähetys aiheuttaa. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 15. Eri jakopäivä jakosuunnittelupöydällä kuin kuljettajan ohjeissa.

Välillä agent/waybill instructions-kentässä on liikaa tietoa ja tästä aiheutuu, että jakosuunnittelupöydällä ei näy välttämättä se oleellinen tieto. Esimerkiksi jostain syystä aina silloin tällöin puhelinnumerot on lähetykselle kirjoitettu useampaan kertaan ja kirjoitettu tietoa, joka ei ole oleellinen kuljetuksen kannalta (kuva 15). Kuljetuksen kannalta oleellinen tieto olisi tässä tapauksessa ollut vain yhteyshenkilön nimi ja puhelinnumero. Jos tämä olisi lukenut siinä pelkästään se olisi ajojärjestelyn suhteellisen helppo nähdä vain vierittämällä näkymä oikeaan reunaan. Nyt tässä tapauksessa ajojärjestely näkee jakosuunnittelupöydällä vain epäoleellisen tiedon ensisilmäyksellä (kuva 16). Jos he haluavat nähdä, että onko lähetykselle kuskia varten annettu puhelinnumero, he joutuvat klikkaamaan lähetyksen auki ja katsomaan erityisohjeet-välilehdeltä muut tiedot (kuva 17). Tämän havainnon takia ehdotan, että CPM Turku jatkossa huolehtii, että agent/waybill instructions- kentässä ei olisi turhia tietoja ja kaikkein tärkein tieto lukee ensimmäisellä rivillä, jotta se tulisi heti ajojärjestelyn nähtäville.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 16. Ylimääräistä tietoa lähetyksellä.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin ajojärjestelyn käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 17. Mitä ajojärjestely näkee ensisilmäyksellä.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin ajojärjestelyn käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 18. Miten tiedot näkyvät, kun avaa lähetyksen erikseen.

Alla on esimerkki siitä, että kun lähetys on avattu oikein (kuva 18) ja CPM Turku on huolehtinut siitä, että oikeita tuotekodeja käytetään, niin jakosuunnittelupöydällä tieto on heti ajojärjestelyn nähtävillä ilman erityistoimenpiteitä (kuva 19). Tämä osoittaa sen, että kun käytetään Schenkerin omia tuotteita ja lähetyksen avataan kuten ne on tarkoitettu, niin ajojärjestelylle ei tule ylimääräistä työtä eivätkä he tätä tietoa joudu etsimään mistään tai avaamaan lähetystä erikseen.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 19. Oikein avattu lähetys, jossa käytetty tuotekoodia.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin ajojärjestelyn käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 20. Oikein valitun tuotteen näkyminen jakosuunnittelupöydällä.

Mielestäni se, että ajojärjestely joutuu katsomaan kuljettajalle annetut lisäohjeet vierittämällä näkymän ihan oikealle reunalle ei ole niin suuri vaiva kuin ajojärjestelyn työntekijöiden puheista on aistittavissa. Heiltä lähtee kuitenkin yksi työvaihe eli rahtikirjojen seilaaminen ja jakaminen oikeisiin lokeroihin pois. Kun jakosuunnittelupöydän näkymän vierittää oikealle, niin näkee, että missä kaikissa lähetyksissä on lisäohjeita. Ensimmäinen näkymä ei osoita sitä, että missä lähetyksissä näitä tietoja on ja ensin ajattelin, että voisi selvittää mahdollisuutta siihen, että ne lähetykset, joissa on lisätietoja, olisivat eri

värillä. Mielestäni tämä ei kuitenkaan olisi hyvä ratkaisu, koska nyt jo on laitettu eri värillä lähetys, joka on premium-lähetys ja tämä tieto on ajojärjestelijöille todella tärkeä, koska nämä lähetykset ovat tärkeysjärjestyksessä korkeimmalla. Esimerkki siitä, että miten premium-lähetys näkyy ajojärjestelylle jakosuunnittelupöydällä pinkkinä rivinä ja lisäksi on teksti premium (kuva 20). Olen sitä mieltä, että jos näkymään otetaan lisää värejä, niin se vain sotkee sitä ja kuljettajan lisätiedot voi hyvin vilkaista vierittämällä aina näkymän oikealle.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin ajojärjestelyn käytössä oleva ohjelma. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 21. Premium-lähetyksen näkyminen jakosuunnittelupöydällä.

Ajojärjestelijöille on siis edessä muutos liittyen työskentelytapoihin sekä poisoppimista vanhoista työtavoista. Pelkoa työn menettämiseen ei kuitenkaan ole, mutta edessä voi olla vastustusta muutoksesta, koska ainakin aluksi työhön voi mennä enemmän aikaa kuten aina kun opetellaan uusi tapa toimia ja hylätään vanha hyväksi todettu työtapa.

3.4 Kuskit

Kuskeille on edessä aika suuri muutos, kun siirrytään sähköiseen rahtikirjaan. Osa kuskeista on jo nyt kokeillut kuormien lastausta käyttäen pelkästään ennakkojakolistaa apuna. Kusmien osalta siirtyminen sähköisyyteen on jo alkanut ja osa reiteistä suoritetaan sähköisillä rahtikirjoilla, vaikka kuskeilla mukana edelleen on myös paperiset rahtikirjat.

Kuormien lastaus ilman rahtikirjoja on tällä hetkellä aika haastavaa, koska tähän mennessä kuskit ovat voineet järjestää rahtikirjat siihen järjestykseen kuin he lähetykset lastaavat. Heillä on tähänkin asti ollut mukana myös ennakkojakolista, josta näkyy kaikki lähetykset. Ongelmana on se, että ennakkojakolistalla lähetyksiä ei saa järjestettyä muuta kuin postinumero järjestykseen, joten tämä hankaloittaa kusmien työtä, koska ei ole kovin tehokasta kuskin selata listaa edes takaisin ja miettiä oikeaa järjestystä, johon lähetykset tulisi lastata. Tähän mennessä hän on voinut selata rahtikirjat läpi ja katsoa osoitteiden perusteella, että mihin järjestykseen lähetykset tulee lastata ja järjestää rahtikirjat siihen järjestykseen. Sen jälkeen kuski on ottanut muutaman rahtikirjan ja etsinyt lähetykset ja lastannut ne autoon. Nyt kun lähetykset eivät ennakkojakolistalla ole siinä

järjestyksessä kuin kuskin ne tulee autoon lastata eikä kuskilla ole mahdollista muokata listalla olevia lähetyksiä siihen järjestykseen kuin hän haluaisi, niin yksi vaihtoehto on pilkkoa ennakkojakolista pienempiin alueisiin, jolloin kuskilla olisi useampi lista ja aina jonkin tietyn alueen lähetykset yhdellä listalla. Tätä menettelytapaa aiotaan testata tulevaisuudessa ja katsoa, että onko siitä apua ja helpottaako se kuskien työtä.

Toinen muutos kuskeille on sähköiseen rahtikirjaan siirtymisessä se, että heillä tulee olla mukana erillinen huomautuslomake (kuva 21), jonka asiakas täyttää, jos lähetyksessä on poikkeamia. Tämä lisää jonkin verran kuskien työtä, koska jos asiakas reklamoi esimerkiksi lähetyksen vahingoittumisesta, niin kuskin tulee jatkossa kuvata sekä vahingoittunut kolli ja sen jälkeen asiakkaan täyttämä huomautuslomake. Syy siihen, miksi kuskin pitää kuvata myös huomautuslomake on se, että asiakkaalle jää alkuperäinen lomake, johon tulee myös kuskin allekirjoitus, joten kuskin täytyy ottaa omaksi todisteeksi kappaleesta valokuva, jotta välttyään erimielisyyksiltä eikä kenenkään ole mahdollista lisätä lomakkeeseen jälkikäteen tietoja.

Kuvassa on kuvakaappaus, jossa näkyy Schenkerin huomautuslomake. Kuva on poistettu liikesalaisuuden takia.

Kuva 22. Huomautuslomake.

Yksi suuri haaste paperisista rahtikirjoista luopumiselle on se, että kuskien ajoneuvopäätteet voivat mennä kesken päivän epäkuntoon, jolloin kuski ei saa otettua asiakkaalta kuittausta lähetyksen toimittamisesta. Ajojärjestely voi tuki lähetykset kuitata jaetuksi omilta tietokoneilta päivän päätyttyä, kun kuski on soittanut, että hän on kaikki lastaamansa lähetykset toimittanut. Ongelma on siinä, että jos lähetykset toimitetaan ilman, että asiakkaalta saadaan allekirjoitusta eli kirjallista todistetta siitä, että lähetys on toimitettu, niin jälkikäteen reklamaatioilanteissa kuljetusyhtiöllä ei ole esittää mitään kirjallista todistetta ja se asettaa yhtiön huonoon asemaan. Ehdotukseni on, että koska kuskilla joka tapauksessa on mukana huomautuslomakenippu, niin näissä harvinaisissa poikkeustapauksissa, joissa ajoneuvopäätte ei toimi, niin kuski ottaa huomautuslomakkeelle asiakkaan allekirjoituksen, koska siihen kirjoitetaan lähetyksen rahtikirjan numero ja otetaan allekirjoitus kuskilta ja asiakkaalta. Alkuperäinen kappale jäisi asiakkaalle ja kuski ottaisi kuvan, josta jäisi hänelle todiste toimituksesta ja lomakkeelle kirjoitettaisiin, että kyse on toimituksesta ilman virallista rahtikirjaa eikä reklamaatiosta. Tämä tuki hidastaa

lähetyksen jakelua, mutta on mielestäni ehdottoman tärkeää jälkiselvittelyn kannalta, että jakelusta aina jää kirjallinen todistus.

Se, että kuskeilla ei enää ole mukana paperisia rahtikirjoja, tarkoittaa myös sitä, että kuskien tulee katsoa ennakkojakolistalta lähetykselle mahdollisesti annetuista lisäohjeista. Tähän mennessä he ovat voineet katsoa esimerkiksi puhelinnumeron vastaanottajalle rahtikirjasta, mutta nyt se lukee ennakkojakolistalla kunkin lähetyksen alla, jos se on lisätty agent/waybill instructions-kenttään eli tästä ei aiheudu kuskeille mitään ylimääräistä työtä eikä hankaluuksia.

Kuskeilla samoin kuin ajojärjestelijöillä on edessä suuret muutoksen työtapoihin ja poistopimista vanhasta, mutta heilläkään ei ole pelkoa töiden menettämistä tämän muutoksen takia. Kuten ajojärjestelijöillä, niin myös kuskeilla voi suhtautuminen muutokseen olla aluksi negatiivista, koska työhön menee enemmän aikaa ja kuormien lastaaminen on erilaista verrattuna entiseen malliin. Myös se, että vielä ei ole pystytty kehittämään sellaista ennakkojakolistaa, jossa lähetykset olisivat kuskin haluamassa järjestyksessä, voi aiheuttaa muutosvastarintaa.

3.5 Asiakkaat

Tuonnin osalta vastaanottavalle asiakkaille siirtyminen sähköiseen rahtikirjaan tarkoittaa sitä, että heidän tulee tarkistaa, että he saavat kaikki lähetykselle kuuluvat kollit ja että ne ovat ulkoisesti hyvässä kunnossa. Mahdolliset huomautukset vaurioista tai puutteista tehdään kuljettajan mukana olevalle reklamaatiolomakkeelle sekä kuskin päätteelle. Asiakas kuittaa lähetyksen vastaanotetuksi laittamalla allekirjoituksen kuskin päätteelle ja kertomalla sukunimensä nimenselvennystä varten. Jos vastaanottava asiakas haluaa, että toimituksen yhteydessä kuskilla on mukana erillinen lähetysluettelo, täytyy hänen sopia asiasta erikseen lähettäjän kanssa ja sopia, että he lähettävät luettelon, vaikka sähköpostin välityksellä tai liittävät ne kiinni kalliin, koska sähköiseen rahtikirjaan siirtymisen myötä kuskilla ei ole enää mahdollista toimittaa näitä luetteloita vastaanottajalle. (<https://www.dbschenker.com/fi-fi/tietoja-meista/ajankohtaista/jakelussa-paperisesta-saehkoeiseen-rahtikirjaan-579442>.)

Asiakkaille on mennyt jo tiedote siirtymisestä sähköiseen rahtikirjaan ja se pitää sisällään edellä kerrotut asiat. Muutos sähköiseen rahtikirjaan ei siis tuo suuria muutoksia vastaanottaville asiakkaille. Suurin muutos tulee siitä, että joidenkin asiakkaiden täytyy itse

kehittelä toinen systeemi siihen, että miten hoitavat lähettäjän kanssa lähetysluetteloiden toimittamisen, jos sitä vaaditaan, kun kuski toimittaa lähetyksen.

Toinen muutos koskee kuitatun rahtikirjan arkistoinnista. Joillakin asiakkailla on tapana arkistoida paperinen rahtikirja, jonka saavat kuskilta, mutta kun siirrytään sähköiseen rahtikirjaan, tulee heidän tulostaa itse rahtikirja MySchenkerLandista jos haluavat sen edelleen omiin arkistoihinsa. Kuittaus on nähtävillä MySchenkerLandissa vain puoli vuotta, joten jos asiakas haluaa säilyttää todisteen toimituksesta pidempään, tulee hänen se tulostaa omiin arkistoihinsa.

Ongelma, jonka havaitsin koskien rahtikirjojen skannausta MySchenkerLandiin, on se, että nykyään kun osa kuskeista jo testaa jakelua sähköisillä rahtikirjoilla ja ottavat asiakailta kuittauksen päätteelle, aiheuttaa sen, että skannaukseen edelleen lähetetään paperinen rahtikirja, jolloin se on ainoa, joka näkyy MySchenkerLandissa. Tämä paperinen rahtikirja edelleen skannataan järjestelmään, vaikka siinä ei ole allekirjoitusta ollenkaan, koska kuski on sen saanut päätteelle. Tämä ongelma johtuu siitä, että kaikkiin lähetyksiin edelleen tulostetaan paperinen rahtikirja, koska vielä ei ole edellytyksiä siirtyä kokonaan sähköisiin rahtikirjoihin. Tämä aiheuttaa lisätyötä CPM Turku- osastolle, koska lähettävien maiden edustajat eivät näe kuitattuja rahtikirjoja MySchenkerLandissa vaan ne ovat ainoastaan saatavilla mobauksessa, johon ei ole pääsyä ulkopuolisilla tahoilla eikä muiden maiden edustajilla. Ongelma poistuu kokonaan, kun luovutaan paperista rahtikirjoista, mutta siihen on jo nyt kiinnitetty huomiota ja ohjeistettu, että jos lähetys on toimitettu sähköisellä rahtikirjalla, niin näissä tapauksissa ei tule skannaukseen lähettää ollenkaan paperista tyhjää rahtikirjaa, koska silloin ei tule näkyviin oikeaa sähköistä kuittausa. Sähköinen kuittaus siirtyy suoraan mobauksesta MySchenkerLandiin, joten tulevaisuudessa ei rahtikirjoja enää tarvitse skannata erikseen.

Asiakkaiden tulee myös siis itse valmistautua tulevaan sähköiseen jakeluun, koska heidän lähettämäänsä liitteitä ei enää niitata rahtikirjaan kiinni, jolloin se on kuskilla mukana, kun hän toimittaa lähetyksen. On myös asiakkaita, jotka eivät suostu ottamaan lähetystä vastaan ilman paperista rahtikirjaa esimerkiksi valtionlaitokset vaativat paperisen rahtikirjan sekä muutamat muutkin asiakkaat. Tähän mennessä myös sellaiselle kuskille, joka on mukana kokeilussa, jossa kaikki lähetykset toimitetaan ilman rahtikirjoja, tulostetaan paperinen rahtikirja, jos hänellä on lähetys sellaiselle asiakkaalle, joka kieltäytyy ottamaan lähetyksen vastaan ilman paperista rahtikirjaa. Tämä on yksi hankala asia tulevaisuuden kannalta ja voi olla, että edelleen kuskeille joudutaan tulostamaan paperiset rahtikirjat, jos heillä on lähetyksiä tietyille asiakkaille, ellei nämä asiakkaat ole valmiita

tekemään muutoksia omiin toimintatapoihinsa. Sähköistyminen on tulevaisuutta ja asiakkaille on tiedote tulevaan muutokseen siirtymisestä mennyt jo hyvissä ajoin, koska vielä ei olla valmiita täysin rahtikirjattomaan jakeluun, joten heillä on myös aikaa ja toivottavasti tahtoa muuttaa menettelyään niin ettei enää tarvitse kenellekään tulostaa paperisia rahtikirjoja.

4 ESIMIES MUUTOKSEN JOHTAJANA SÄHKÖISEEN JAKELUPROSESSIIN SIIRTYMISESSÄ

Valitsin muutoksen johtamisen kehittämistyöni teoriaksi, koska kyseessä on prosessi, joka vaatii pitkän aikavälin suunnittelua ja aiheuttaa muutoksia useamman osaston työkuvaan ja tämän takia olisi hyvä tarkastella muutosta ja siihen liittyvää teoriaa lähemmin. Esimiesten tulee tarkastella omaa toimintaa tarkemmin, koska muutoksen johtaminen ei ole samanlaista kuin jokapäiväinen johtaminen. (Kauhanen 2018.) Kauhasen (2018) mukaan kyseessä on oma johtamisen lajinsa ja haastavampaa kuin arkipäiväinen johtaminen.

Muutoksista on tullut osa jokapäiväistä elämäämme ja muutoksesta on oikeastaan tullut pysyvä olotila yrityksissä. Muutoksesta tulee monesti mieleen jokin negatiivinen asia emmekä yleensä puhu positiivisista muutoksista muutoksen yhteydessä. Muutos herättää jokaisessa tunteita ja vaikka muutos perustellaan järjellä, se yleensä koetaan tunteella, koska se merkitsee luopumista ja uuden oppimista. Työntekijät voivat olla epävarmoja, että vieläkö he oppivat uutta ja heillä saattaa olla paineita onnistua. Muutos on yleensä tuntematon ja se usein pelottaa ihmisiä, joten sen takia ensimmäinen tunne voi olla vastustus. (Pirinen 2014, 13-14.)

Muutoksen näkökulmat voidaan jakaa johtajavetoisiin ja henkilöstölähtöisiin muutoksiin. Vaikka muutoksia voidaan jakaa ja niitä tarkastella eri näkökulmista eivät ne useinkaan näyntyä reaalimaailmassa yhtä kahtiajakoisesti. Johtajavetoisissa muutoksissa tarve muutokselle tulee usein organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä ja henkilöstölähtöisissä muutoksissa puolestaan henkilöstö huomaa muutoksen tarpeen omista työprosesseissaan ja alkaa kehittämään tai uudistamaan niitä. (Huttunen 2018.)

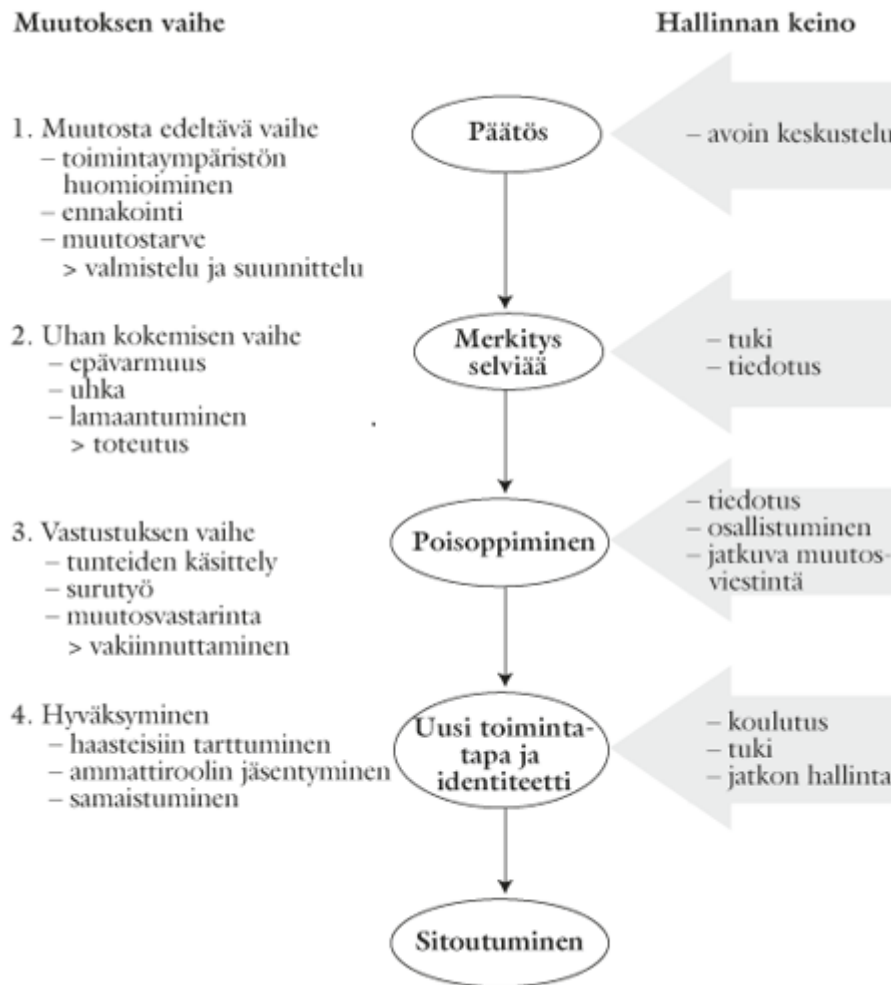
Opinnäytetyöni kannalta oleellisempi muutoksen tyyppi on johtajavetoinen muutos, joten tarkastelen muutosta siitä näkökulmasta. Johtajavetoiset muutokset vaikuttavat organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja toimintamalleihin, joista ne siirtyvät arkisempiin toimintatapoihin. Nämä muutokset ovat yleisesti johtajien päättämiä ja etenevät ylhäältä alas. Esimiehillä on tärkeä rooli tällaisten muutostilanteiden johtamisessa etenkin alkumetreillä ja on tärkeää miettiä, että miten tällaiset muutokset käynnistetään ja viedään eteenpäin yhdessä henkilöstön kanssa. Tärkeä asia johtajavetoisissa muutoksissa on

se, että vaikka ne eivät ole lähtöisin henkilöstöstä, niin silti ne vaikuttavat työntekijöiden arkeen ja työtehtäviin. (Huttunen 2018.)

Työntekijät suhtautuvat muutoksiin hyvin eri tavoin. Joidenkin työntekijöiden on helppo tarttua uuteen tehtävään innostuneesti, toiset saattavat kyseenalaistaa uudistuksia, mutta ymmärtävät muutokset parannuksina ja pystyvät mukautumaan niihin. Joillakin on puolestaan vaikeuksia selviytyä edes pienistä muutoksista ilman esimiehen vahvaa tukea. On myös työntekijöitä, joita muutos ei kiinnosta ollenkaan vaan heille pääasia on työn säilyminen. (Ponteva 2010, 9-10.)

Hyvän muutosjohtajan pitää ymmärtää myös muutosprosessia rajoittavat tekijät kuten muutoksen vastustamisen ja osata kannustaa työntekijöitä eteenpäin. Esimiehen tehtävänä on tukea alaisiaan, mutta myös työntekijän on otettava vastuu toiminnastaan ja löytää keinot innostua muutoksesta. (Ponteva 2010, 11-12.)

Ponteva (2010, 25) esittää muutokselle neljä eri vaihetta ja keinoa hallita muutosta (Kuva 22). Muutosta edeltävässä vaiheessa henkilöstön levottomuus lisääntyy ja huhut lähtevät liikkeelle. Tätä vaihetta seuraa uhan kokemisen vaihe, jolloin esimiehen pitäisi hillitä huhuja ja tiedottaa mahdollisimman realistisesti muutoksesta. Vastustuksen vaihe tulee uhan kokemisen jälkeen. Tällöin henkilöstö monesti kaipaa vanhaa ja uudistajaa eli useimmiten esimiestä voidaan jopa vihata. Yhteisöllisyys on avainasemassa vastustuksen vaiheessa ja vanhasta luopumiselle pitäisi antaa kunnolla aikaa. Henkilöstö on valmis hyväksymisen vaiheeseen, kun he ovat saaneet käsitellä muutoksen aiheuttamat asiat kunnolla. Esimies ansaitsee työntekijöiden luottamuksen, kun hän saa vietyä muutoksen onnistuneesti läpi. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen on mahdollista, jos heille on annettu tarpeeksi aikaa vanhasta luopumiselle. (Ponteva 2010, 24.)

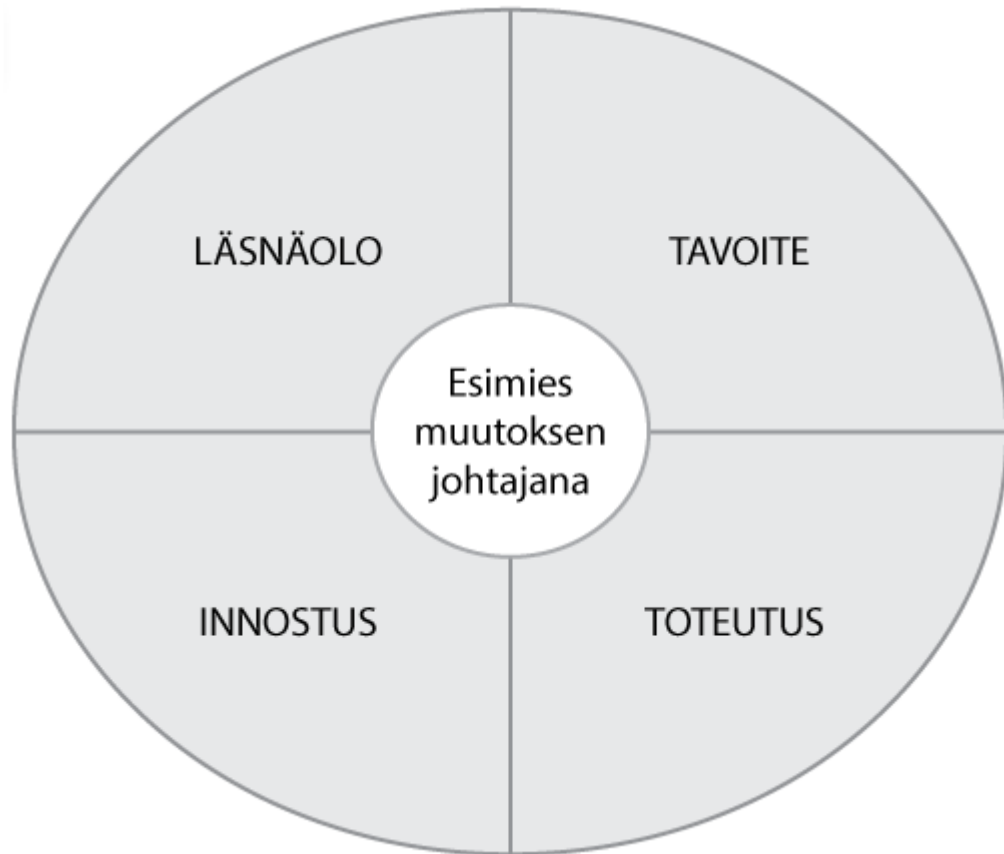


Kuva 23. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaillen Työterveyslaitos 2010, www.ttl.fi) (Ponteva 2010, 25.)

Ponteva (2010, 24) esittää muutosjohtamiselle myös neljä eri vaihetta, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy vastarintaa, mutta jatkuvalla muutosviestinnällä tämä on käännettävissä halutunlaiseksi toiminnaksi, jotta päästään tavoiteltuun muutokseen (Ponteva 2010, 24-25). Myös Huttunen (2018) sanoo, että viestinnän merkitys muutoksiin ja niiden onnistumiseen on merkittävä.

Pirisen (2014, 61-62) mukaan esimiehellä on neljä perustehtävää muutoksessa ja ne ovat johtaa muutoksen tavoitteita ja toteutusta, olla läsnä työntekijän arjessa sekä innostaa työntekijöitä muutoksessa (kuva 24). Arikoski ja Sallinen (2007, 90-100) ovat samoilla linjoilla ja he nostavat esille esimiehen muutosjohtamisen työkaluiksi muun

muassa tiedottamisen, liikkumisen ja näkymisen työntekijöiden keskuudessa ja henkilöstön mukaan ottamisen muutoksen suunnittelussa tai ainakin toteutusvaiheessa.



Kuva 24. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä. (Pirinen 2014, 62).

Tässä luvussa neljä tarkastelen esimiesten neljää perustehtävää muutoksessa ja pohdin, että miten ne soveltuvat opinnäytetyöni aiheena olevaan kehittämistyöhön eli jake-luprosessin sähköistymiseen. Olen jaotellut luvun Pirisen muutosjohtamisen ympyrän mukaan niin, että luku 4.1 käsittelee muutoksen tavoitteiden ja toteutuksen johtamista ja luku 4.2 esimiehen läsnäoloa työntekijän arjessa ja esimiehen roolia innostamisessa muutokseen. Tarkoituksena on tarkastella edellä mainittuja asioita viiden eri toimijan kannalta, jotka ovat osallisena tässä sähköistymisprosessissa eli CPM Turku, avaustal-lennus, ajojärjestely, kuskit sekä asiakkaat ja pohtia, että mitä muutosjohtamisen keinoja tulisi soveltaa tämän prosessin läpiviemisessä sekä, mikä on esimiehen tehtävät tämän muutoksen johtajana.

4.1 Muutoksen tavoitteiden ja toteutuksen johtaminen

Toimintaympäristön muutokset asettavat yrityksille paineita muuttua koko ajan ja pärjätäkseen muutoksissa esimiehen tulee kehittää omia muutosjohtamistaitoja. Esimiesten taidoilla on suuri merkitys siihen, miten muutos saadaan yrityksessä vietyä läpi. Esimiehillä on vastuu siitä, että he saavat työntekijät vakuuttuneiksi siitä, että muutos on välttämätön tulevaisuuden kannalta. Esimiehet voivat valmistella työntekijöitä ottamaan muutoksen vastaan kyselemällä heidän mielipiteitään muutoksesta ja sen mahdollisista haasteista heidän työnsä kannalta. Työntekijöiden voi olla helpompi hyväksyä muutos, jos heitä on kuunneltu ja heidän mielipiteitään on kysytty jo heti alussa. (Pirinen 2014, 14-15.)

Työntekijät saadaan parhaiten sitoutettua muutokseen, jos heidät otetaan jo alkuvaiheessa mukaan suunnitteluun ja tätä keinoa esimiehet monesti aliarvioivat. Tätä väitettä todistaa OCB eli Organizational Citizen Behaviorin eli se, että työntekijät haluavat luonnostaan toimia oman organisaationsa hyväksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.) Myös Pirisen (2014, 19) mukaan yksi parhaista keinoista motivoida työntekijä muutokseen on ottaa työntekijä mukaan suunnitteluvaiheeseen, koska työntekijää motivoi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Samalla myös esimies hyötyy työntekijän ammattitaidosta, koska heillä on paljon arvokasta tietoa itse työprosesseista. Pirisen (2014, 63) mukaan muutos on yhteistyötä ja työntekijöiden ammattitaitoa tulee käyttää hyödyksi, koska heillä on paras tuntemus omasta työstään. Esimiehen tehtävänä on käydä yhdessä työntekijöiden kanssa muutostavoitteet läpi heti alussa ja pohtia, että miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa meille, miten muutos tulee muuttamaan työtämme, mitä odotuksia meihin kohdistuu ja mitä hyötyä muutoksesta on meille (Pirinen 2014, 63). On tärkeää, että esimies selittää tiimille, että miten muutos konkreettisesti vaikuttaa heidän työhönsä ja mitkä asiat muuttuvat, mutta on myös tärkeää, että esimies kertoo, että mikä ei muutu (Quiros 2014). Huttusen (2018) mukaan muutokseen epäilevästi suhtautuville on tärkeää tuoda esille niitä asioita, jotka pysyvät muuttumattomina. Työntekijöille olisi hyvä myös selkeästi kertoa, että mitä tapahtuisi, jos ei mitään uudistettaisi, vaan jatkettaisiin samalla tavalla. (Huttunen 2018.)

Kauhasen (2018) mukaan tärkein asia muutosjohtamisessa on siitä viestiminen avoimesti henkilöstölle. Jo 1950-luvulta asti on huomattu, että kun henkilöstö on hyvin informoitu, niin työntekijät ovat motivoituneempia. Enää ei riitä, että työntekijöille annetaan määräyksiä vaan koulutustason nousemisen ansiosta tarvitaan myös keskusteluja ja

perusteluja. Viestinnän tulee olla avointa ja siinä pitää hyödyntää mahdollisimman monia kanavia. Ennen kuin muutosprosessi käynnistetään, tulisi laatia muutosviestintäsuunnitelma. Muutosviestinnän tulee olla normaaliin viestintään verrattuna moninkertaista ja siinä pitää hyödyntää mahdollisimman monia kanavia. Henkilöstö pitäisi ottaa mukaan muutosprosessin suunnitteluun ja osallistamiseen ja itse viestintään tulisi varata riittävästi aikaa. (Kauhanen 2018.)

Myös Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 19) toteavat, että enää muutoksen viestimiseen ei riitä se, että työntekijöille annetaan paljon tietoa ja odotetaan heidän toimivan halutunlaisesti, koska ihmiset eivät enää ryntää muutokseen kyseenalaistamatta. Muutosviestinnän tavoitteena pitäisi olla työntekijöiden auttaminen ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi sitä tarvitaan sekä mikä on sen tavoite. Muutosviestinnän tavoitteena on myös saada työntekijät mukaan muutoksen toteuttamiseen, jolloin voidaan hyödyntää heidän asiantuntemusta. Onnistuneella muutosviestinnällä saadaan henkilöstö sitoutettua muutokseen. Tämä edellyttää, että viestintä on ennakoivaa ja inhimillistä, koska muutoksessa usein luottamus, motivaatio sekä työilmapiiri joutuvat koetukselle. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20-21.)

Tieto, tunteet ja toiminta ovat eri muutosviestinnän näkökulmia, jotka Huttunen (2018) esittää. Suomalaisille tärkeä näkökulma muutosviestinnässä on juuri tiedon merkitys ja meidän työ- ja johtamiskulttuurimme on sanottu pohjautuvan tiedon näkökulmaan. Tästä suomalaisia on sekä arvostettu että kritisoitu. Muutosviestinnässä on myös painotettu tätä kovaa osaamista pehmeämpien näkökulmien kustannuksella. Tiedon painottaminen viestinnässä on suomalaisille luontaista, mutta olisi hyvä tiedostaa, että vastaanottaja ymmärtää annetun tiedon paremmin, jos tietoa voidaan elävöittää ja tuoda lähemmäksi työntekijän arkea ja työtilanteita. Tässä on kyse tunteita painottavasta muutosviestinnästä ja siinä inhimillistetään asioita tuomalla ne lähemmäksi työntekijän arkitodellisuutta vetoamalla hänen tunteisiinsa. Kolmas näkökulma muutosviestinnässä liittyy toimintaan ja tätä näkökulmaa esimiehet tuntevat joskus vierastavan. On kuitenkin tärkeää kertoa työntekijöille selkeästi odotukset ja vaatimukset eikä käyttää suurinta osaa muutosviestinnästä tavoitteiden maalaamiseen. Esimiesten pitäisi selkeästi nostaa esille toimenpiteitä, jotka vievät kohti muutosta. Vaikka toivotun lopputuloksen viestiminen on tärkeää, niin yhtä tärkeää on, että työntekijöillä on tarkka käsitys siitä, että mitä konkreettisia toimenpiteitä vaaditaan, jotta haluttuun tavoitteeseen päästään. Viestinnän on oltava jämäkkää, mutta ei yksipuolista määräämistä. Tasapainon löytäminen on oleellista onnistuneessa muutosviestinnässä ja siinä, että luodaan raamit, joiden ansiosta kaikki ovat

perillä oleellisista asioista ja näin vähennetään muutokselle vahingollista epävarmuutta. (Huttunen 2018.)

Esimiesten ja yritysjohdon tulee sopia selkeästi, että kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä, kohderyhmästä tai viestintäkanavasta, jotta varmistetaan, että kaikki muutosviestinnän kannalta oleellinen tulee tehtyä. Esimies ei voi delegoida omaa vastuutaan viestimisestä vaan hänen tehtävänsä on kertoa, että mitä muutos konkreettisesti merkitsee hänen tiimilleen ja yksittäisille työntekijöille. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 65-66.)

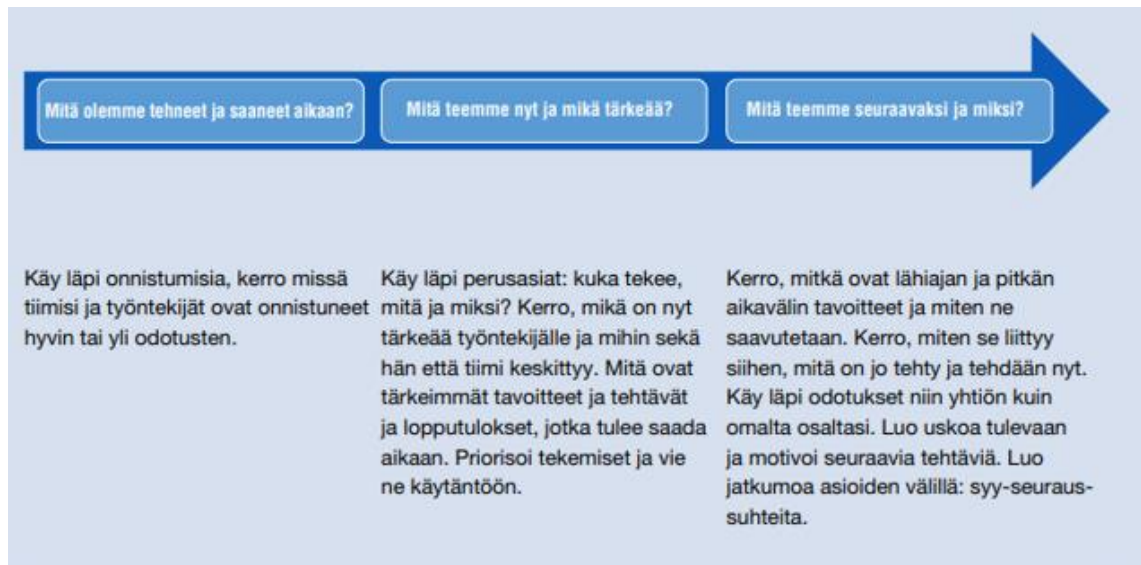
Työntekijöillä on suuret odotukset muutosviestinnästä ja he olettavat saavansa tietoa koko ajan reaaliajassa. He odottavat esimiehen käyttävän viestintään enemmän aikaa kuin on mahdollista ja silti monet kokevat, että heille ei kerrota kaikkea. Työntekijöiden tulee olla myös itse aktiivisia viestinnän suhteen eikä odottaa passiivisesti, että heille kerrotaan kaikki tarpeellinen tieto muutoksesta. Esimiesten tulee kannustaa työntekijöitä etsimään itse aktiivisesti tietoa muutoksesta ja kertoa heille, mitä hyötyä heille on siitä, että he pitävät itsensä ajan tasalla tilanteesta. (Pirinen 2014, 119-120.)

Huhut ja asioiden tulkitseminen väärin ovat seurausta muutosviestinnän puutteellisuudesta. Ellei työntekijöillä ole tarpeeksi tietoa muutoksesta, he alkavat tehdä omia tulkintoja saamistaan muutosviesteistä. Tämä aiheuttaa sen, että huhut alkavat levitä työyhteisössä. Esimiesten tulee oikaista työntekijöiden väärät tulkinnat ja kertoa, että mitkä huhut pitävät paikkansa. (Juholin 2014, 128-129.)

Esimiehen tehtävänä on viestiä mahdollisimman paljon ja näin vähentää työntekijöiden epävarmuutta. Työntekijät ovat erilaisia ja toiset haluavat tietää mahdollisimman yksityiskohtaisesti, että mitä muutoksessa tapahtuu, kun taas toisia tiedon puute ei vaivaa. Muutosviestinnän ongelmana ei niinkään ole viestinnän määrä kuin laatu. Työntekijöille tuputetaan tietoa, mutta sitä ei ole kohdennettu eri kohderyhmiä ajatellen vaan suunnattu massoille. Viestintää pitäisi jakaa mahdollisimman monessa eri kanavassa ja eri kohderyhmille, jotta työntekijät voivat etsiä itseään kiinnostavat ja tarvitsemat asiat haluamastaan kanavasta. Eri muutosviestinnän kanavia ovat muun muassa henkilöstötilaisuudet, tiimikokoukset, johdon tiedotteet, henkilöstölehdet, intranet, sähköposti sekä sosiaalinen media. (Pirinen 2014, 137-138.)

Esimies voi piirtää muutoksen aikajanan (kuva 25), joka voi helpottaa työntekijää hahmottamaan muutoksen kokonaiskuvan. Esimies piirtää janelle etappeja siitä, että mitä on jo tehty muutoksen edistämiseksi, mitä tehdään nyt ja mitä seuraavaksi. Jana kannattaa ottaa käyttöön aina kun muutoksesta kerrotaan uutta tietoa, jotta työntekijät

ymmärtävät muutoksen prosessina ja sen, että muutoksella saadaan aikaan konkreettisia tuloksia. (Pirinen 2014, 123).



Kuva 25. Muutoksen aikajana. (Pirinen 2014, 123 linkki e-kirjassa.)

Muutoksen aikana voisi toimia hyvin myös Schenkerin muutosprosessissa ja mielestäni esimiesten olisi hyvä käyttää hetken aikaa janan piirtämiseen ja läpikäymiseen työntekijöiden kanssa. Tässä vaiheessa muutosta olisi hyvä käydä jo tehdyt asiat läpi työntekijöiden kanssa ja keskustella siitä, että mitä tällä hetkellä tehdään muutoksen hyväksi ja mitä vielä pitää tehdä. Näin työntekijät ymmärtäisivät paremmin kokonaisuuden ja sen, että miten heidän työnsä konkreettisesti vaikuttaa muutoksen onnistumiseen.

Muutostilanne voi vaikuttaa myös yrityksen asiakkaisiin, joten heidät pitää saada viestinnän piiriin mahdollisimman alussa ja kuunnella heidän kysymyksiään ja ongelmiaan liittyen edessä olevaan muutokseen. On parempi, että muutoksesta viestitään avoimesti eikä niin, että asiakkaat kuulevat asiasta huhuina muita kautta. (Juholin 2017, 250.) Asiakkaita on informoitu siitä, että tulevaisuudessa jakelu hoidetaan sähköisillä rahtikirjoilla, mutta tarkkaa aikataulua ei ole voitu esittää, koska se ei ole edes vielä tiedossa. Tämä muutos on aiheuttanut huolta joissakin asiakkaisissa eivätkä he ole valmiita luopumaan paperisista rahtikirjoista. Asiakkaiden huolia pitää kuunnella ja olisi hyvä yrittää yhdessä löytää ratkaisut, joilla jatkossa jakelu onnistuu ilman rahtikirjaan liitettyjä asiakkaiden omia liitteitä. Myös asiakkailta on nyt aikaa kehittää omia työskentelytapojaan, koska muutoksesta on tiedotettu jo hyvissä ajoin.

Muutoksesta on viestitty asiakkaille ja siitä on kirjoitettu Schenkerin omassa lehdessä, mutta viestintä on ollut massaan kohdistuvaa eikä sitä ole kohdennettu tarkemmin tiettyille kohderyhmille. Mielestäni esimiesten pitäisi selvästi kertoa henkilökunnalle, että mitä muutos tarkoittaa ja ennen kaikkea, että mitä pitää tehdä ennen kuin voidaan luopua paperisista rahtikirjoista. En usko, että työntekijöillä on tarkkaa kokonaiskuvaa siitä, että mitkä kaikki tekijät vaikuttavat tämän muutoksen toteutukseen kuten, että runkolastauksilla on suuri merkitys tämän prosessin kannalta, jotta rahtikirjoja ei enää tarvitse kenenkään manuaalisesti avata. Työntekijöillä on toki myös itsellään vastuu hankkia tietoa tulevasta ja pitää itsensä ajan tasalla, mutta uskon, että jos esimiehet kertoisivat tarkemmin työntekijöille odotuksista ja vaatimuksista muutoksen onnistumiseksi, niin heidän olisi helpompi sitoutua tähän ja olla itse vaikuttamassa kehittämiseen. Mielestäni työntekijöille voisi pitää tästä muutosprosessista tiedotustilaisuuden ja kertoa, että mitä kaikkea pitää vielä tapahtua, jotta rahtikirjoista voidaan luopua ja mitä se vaatii kultakin työntekijältä. Osa varmasti tietää, että miten muutos vaikuttaa omaan työhön tulevaisuudessa kuten esimerkiksi ajojärjestelijät ja kuskit, koska he ovat ainakin osittain olleet mukana muutoksen kehittämisessä. En usko, että kaikki terminaalien työntekijät tietävät, että miten heidän työnsä vaikuttaa tähän, vaikka heiltä tiettyjä asioita vaaditaankin jo nyt, mutta asiaa auttaisi, jos käytettäisiin aikaa siihen, että työntekijöille kerrotaan tarkasti jokaisen työvaiheen vaikutus osassa isompaa kokonaisuutta ja miten se tukee edessä olevaa muutosta. Käytössä on viikoittaiset pikapalaverit, joihin on kaikilla vapaa pääsy ja joissa käydään läpi laatua ja onnistumista eri mittareissa. Näiden lukujen avaaminen ja selventäminen, että mistä tulee esimerkiksi runkoluentoprosentti ja miksi on tärkeää onnistua siinä, voisi auttaa työntekijöitä panostamaan siihen enemmän. Uskon, että jos selkeämmin tuotaisiin esille se, että miten jossakin yksittäisessä työprosessissa onnistuminen vaikuttaa suurempaan kokonaisuuteen ja sitä kautta muutoksen läpiviemiseen, niin työntekijät olisivat motivoituneempia tekemään työnsä paremmin, koska he sitä kautta ymmärtävät paremmin oman työn merkityksen.

Edellä kerrottuja muutosjohtamisen keinoja olisi tärkeää noudattaa myös tämän kehittämistyöni aiheena olevan sähköisyysprosessin kannalta. Esimiesten tulisi kertoa selkeästi työntekijöille, miksi on tärkeää tulevaisuuden kannalta, että paperisista rahtikirjoista luovutaan ja miten tämä vaikuttaa konkreettisesti kunkin tiimin työvaiheisiin. Heidän pitäisi myös hyödyntää työntekijöiden ammattitaitoa ja ottaa heidät mukaan suunnittelu- ja testausvaiheeseen, jotta muutos otettaisiin vastaan myönteisemmin eikä siitä ajateltaisi kielteisesti ja ainoa mitä työntekijät pystyvät ajattelemaan on, että kuinka paljon tuleva muutos vaikeuttaa ja hidastaa heidän työntekoaan. Hyvä keino ottaa mukaan työntekijät

suunnitteluvaiheeseen ja sitouttaa heitä muutokseen olisi mielestäni koota kehittämissyöryhmä ja valita jokaisesta tiimistä parhaat asiantuntijat. Roos ja Mönkkönen (2015, 83) kertovat kehittämishankkeista ja kehittämisen roolin lisääntymisestä tämän päivän työelämässä ja mielestäni se olisi hyvä tapa toimia. Näin työntekijät pääsisivät vaikuttamaan omaan työhönsä enemmän ja kehittämään sitä. Tästä olisi mielestäni hyötyä myös esimiehille, koska kun mukana olisi työntekijöitä kaikista tiimeistä, niin he voisivat yhdessä huomata ja keksiä asioita paremmin kuin niin, että jokainen tiimi pohtii keskenään sähköisyyteen liittyviä asioita. Heillä ei kuitenkaan ole välttämättä kauhean hyvää käsitystä siitä, että mitä kukin osasto tekee ja miten paperisesta rahtikirjasta luopuminen heille tarkoittaa. Ei ollut minullakaan ennen tätä kehittämistyötä tarkkaa käsitystä siitä, että mitä kuljettajalle konkreettisesti merkitsee se, että hänellä ei enää tulevaisuudessa ole paperista rahtikirjaa lastausvaiheessa tai, että ajojärjestely käyttää paljon rahtikirjoja hyödykseen, kun suunnittelevat kuormia. Sen jälkeen, kun olen tutustunut kunkin tiimin toimintaan, olen ymmärtänyt, että mitä merkitystä rahtikirjoilla on ja miten oman tiimini eli CPM Turun tuottama tieto siirtyy muille nähtäväksi ja miten varmistetaan jatkossa, että se näkyy kaikille, mutta kuitenkin niin, ettei kukaan tee turhaa työtä.

4.2 Esimiehen läsnäolo ja innostaminen muutoksessa

Ponteva (2010, 27) tuo esille sen, että esimiehen pitäisi löytää aikaa työntekijöilleen muutoksen hetkellä. Vaikka suurimmalla osalla esimiehistä on aina kiire ja paljon palaveria, niin muutostilanteissa olisi hyvä löytää aikaa työntekijöiden kuuntelemiseen ja tapaamiseen. Työntekijät voi tällä tavalla saada helpommin mukaan muutokseen, kun keskitytään sen positiivisiin puoliin. (Ponteva 2014, 27-28.) Esimiehen tehtävä muutoksen keskellä on myös tukea työntekijöitään. Jokainen kokee tukemisen eri lailla ja toiset tarvitsevat paljon tukea, kun taas toiset eivät koe tarvitsevansa sitä juuri ollenkaan. Esimiehellä pitäisi kuitenkin olla mahdollisuus antaa alaisilleen tukea heidän niin halutesaan. (Ponteva 2014, 68-70.)

Työntekijät voivat monesti kokea, että heidän keinot vaikuttaa muutokseen ovat rajalliset ja että heidät jätetään ulkopuoliseksi, joten tämän takia esimiesten on tärkeää huomioida työntekijät ja ottaa heidät mukaan muutokseen. Silloin kun työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä myös muutoksen lopputulokset voivat tuntua merkityksellisimmiltä, koska työntekijät ovat päässeet

konkreettisesti vaikuttamaan lopputulokseen. Osa työntekijöistä kokee, että muutos on hänen mahdollisuutensa näyttää osaamisensa ja ovat innostuneita kehittämään työtään. (Pirinen 2014, 67.) Työntekijöille on hyvä tuoda esille, että mitä heidän mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun merkitsee eli kertoa selvästi, että halutaan mahdollisimman monien ideoita ja mielipiteitä kuunnella, mutta se ei tarkoita, että automaattisesti heidän kehitysehdotuksensa hyväksyttäisiin, vaan on kaikille parasta muutoksen kannalta, että mahdollisimman monia kuunnellaan ja kerätään ehdotuksia ja ideoita (Huttunen 2018).

Työntekijöiden tiedottaminen muutosjohtamisessa on erittäin tärkeää ja olisi hyvä kertoa työntekijöille myös se, jos ei ole mitään kerrottavaa. Tällä tavalla estetään turhien huhujen ja pelkojen syntyminen. Henkilöstö ei välttämättä suhtaudu muutokseen parhaalla mahdollisella tavalla, jos muutosta on suunniteltu pitkän aikaa eikä siitä ole tiedotettu mitään henkilöstölle. (Arikoski & Sallinen 2007, 91.) On tärkeää, että esimies on ensimmäinen, jolta työntekijät muutoksesta kuulevat, joten esimiehen tulisi tiedottaa asiasta tiimilleen heti kun hän on tulevasta muutoksesta tietoinen (Quiros 2014).

Muutoksen myötä voi esimiehelle tulla eteen hankalia tilanteita kuten irtisanomisia. Esimiehen tulisi ottaa rohkeasti myös vaikeat asiat esille ja puhua niistä avoimesti, jotta hän saavuttaa työntekijöiden luottamuksen. Puhumattomuus ja vaikeiden asioiden välttely voi johtaa siihen, että tiimissä on huono ilmapiiri ja vaikuttaa negatiivisesti heidän työhyvinvointiin. Esimies voi olla ottamatta vaikeita asioita esiin sen takia, että hän haluaa olla mukava esimies ja miellyttää kaikkia tai hänellä ei ole keinoja, joilla ratkaista asiaa. Esimies voi myös pelätä työntekijöiden tunnereaktioita tai hänellä ei yksinkertaisesti ole voimia ratkoa edessä olevia ongelmia. (Pirinen 2014, 72-73.)

Esimiehet voivat yrittää laistaa hankalia tilanteita ja pakoilla vastuutaan esittämällä tietämättömyyttä ja näin siirtää vastuun ylimmälle johdolle. Esimiehen tulisi kuitenkin ottaa selvää omaa tiimiään koskevista asioista sekä välittää heidän huoliaan ylimmälle johdolle. Esimiehellä ei voi olla vastausta kaikkeen eikä ylin johtokaan aina tiedä vastauksia tulevaisuuteen liittyvistä kysymyksistä, joten pitää rohkeasti sanoa, jos ei tiedä, mutta luvata kuitenkin yrittää ottaa selvää asioista. Tärkeää on olla läsnä sekä keskustella työntekijöiden kanssa eikä kadota työntekijöiden tavoittamattomiin. (Juholin 2017, 247-248.)

Schenkerillä työt tehdään tiimeissä, joten esimiesten tulisi kiinnittää huomiota vuorovaihdus ja yhteistyötaitoihin, koska nämä ovat tärkeitä asioita tiimin työilmapiirin ja suoriutumisen kannalta ja hyvä tiimihenki lisää työntekijöiden motivaatiota muutoksessa. Jos

esimies onnistuu luomaan luottamuksellisen ilmapiirin, niin työntekijät todennäköisimmin tuovat rohkeammin esille omia ajatuksiaan muutoksesta. Avainasemassa on esimiehen taito kuunnella työntekijöitään ja olla aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään. (Pirinen 2014, 29.) Esimiehen voi olla vaikeaa saada kaikkia työntekijöitä heti mukaan muutokseen, joten aluksi kannattaa hyödyntää muutokseen myönteisesti suhtautuvien työntekijöiden energiaa, koska he voivat omalla esimerkillään saada muutokseen epäilevästi suhtautuvat mukaan. Esimiehen tulee ainakin aluksi keskittyä näihin positiivisesti muutokseen suhtautuviin työntekijöihin, koska monet ymmärtävät muutoksen tuovan vaihtelua omaan työhön sekä parannuksia vanhoihin työtapoihin ja mahdollisesti myös helpotusta niihin. (Pirinen 2014, 33.)

Siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen voi esimies vaikuttaa omalla esimerkillään ja puhetavallaan. Uudistuksista ja muutoksista puhutaan usein pelkästään positiivisesti ja kaikesta vanhasta ja jo olemassa olevista toimintatavoista negatiivisesti. Pitäisi kuitenkin muistaa, että työntekijät kyllä ymmärtävät muutosten tarpeellisuuden, mutta heitä voi monesti loukata tai ärsyttää jos esimies ei ollenkaan arvosta vakiintuneita käytäntöjä. Esimiesten tulisi ymmärtää, että jo olemassa olevat työtavat ovat oman aikansa muovaamia ja tehty sen hetkisillä parhailla käsityksillä. (Huttunen 2018.)

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri lailla ja monesti erilaisuus tulkitaan muutosvastarintana. Erilaisuus näkyy monilla eri tavoin työpaikoilla. Työntekijät voivat olla tahdiltaan tai rytmiltään nopeita tai verkkaisempia ja verkkaisemman rytmin omaavat voidaan kokea joskus muutosvastarintaisina, vaikka siitä ei välttämättä ole kyse. Eroja on siinäkin, että miten muutoksen hahmottaa. Toiset hahmottavat muutoksen tarkastelemalla isoa kuvaa ja hakemalla muutokselle ensin raamit ja sen jälkeen menemällä yksityiskohtiin. Heille tärkeää on syyt ja seuraukset, kun taas työntekijät, jotka aloittavat muutoksen hahmottamisen yksityiskohdista keskittyvät enemmän käytännön toimenpiteisiin. Erilaisuus näyttäytyy työpaikoilla myös niin, että on työntekijöitä, jotka korostavat muutosten hahmottamisessa tunteita ja ihmisiä, kun taas toinen porukka faktoja ja asioita. Tämä porukka haluaa saada muutokset läpi tehokkaasti, kun taas toiselle porukalle on tärkeää löytää ratkaisut, joissa jokaisella on mahdollisimman hyvä olla. Positiivisuus ja pessimistisyys jakavat myös työntekijöitä siinä, että miten he kohtaavat muutokset. Positiivisesti muutokseen suhtautuvat ovat muutokselle myönteisiä eivätkä välttämättä ymmärrä, että miten toiset voivat olla niin negatiivisia ja pessimistisiä tulevaisuuden kannalta. Pessimistit puolestaan ajattelevat olevansa vain realisteja. Esimiesten tulisi ymmärtää, että nämä erilaiset asenteet tarttuvat helposti muutostilanteissa ja esimiehen tulee toimia

esimerkkinä, jotta työpaikalla säilyy tasapaino ja kaikilla olisi hyvä olla. (Huttunen 2018.) Pontevan (2010, 42) mukaan ihmistä ei voida lokeroida vain yhteen pysyvään tilaan sen mukaan, miten hän suhtautuu muutokseen, vaan työntekijä siirtyy tilasta toiseen muutostilanteesta riippuen.

Huttunen (2018) luokittelee työntekijöitä heidän muutosherkkyyden ja -tahdin kautta. Kaikesta uudesta innostuvat ovat muutoksen kärkijoukoissa menijöitä ja ovat ensimmäisinä lähdössä muutokseen mukaan. Heidän perässään tulevat myöhäisseuraajat, jotka suhtautuvat muutoksen myönteisesti tai vähintäänkin neutraalisti, mutta lähtevät suhteellisen helposti muutokseen mukaan. Toinen ryhmä suhtautuu muutokseen hiukan nihkeästi ja heitä pitää vähän patistella muutokseen. Seuraavaksi ryhmittelyssä on henkilöt, jotka eivät halua olla aktiivisesti mukana muutoksessa ja jotka voivat omata niin sanottuun perinteiseen muutosvastarintaan liittyviä ominaisuuksia. Äärilaidassa ovat työntekijät, jotka vastustavat voimakkaasti muutoksia useasta eri näkökulmasta ja hyvin periaatteellisesti. (Huttunen 2018.)

Ponteva (2010, 37) esittää työntekijöille neljä eri perusasennetta muutokseen ja ne ovat kuuliaisuus, innostus, kyynisyys ja välinpitämättömyys sekä omapäisyys ja kapinallisuus. Kuuliaisuus merkitsee uskollisuutta yritystä kohtaan ja vaikkee työntekijä muutoksesta välittäisi, niin asioihin suhtaudutaan ammattimaisesti. Työntekijöitä innostaa eri asiat, mutta positiivisesti asioihin suhtautuvat ihmiset ovat esimiehelle muutoksessa korvaamaton tuki. Työntekijöitä kannattaa innostaa muutokseen esimerkiksi parantamalla hänen vaikutusmahdollisuuksiaan. Työntekijä saattaa ajautua kyynisyyteen ja häntä alkaa harmittamaan muutoksen myötä oma työ sekä yritys, jolle hän työtä tekee. Omapäisyys ja kapinallisuus puolestaan tarkoittavat sitä, että työntekijää ei haittaa muutokset vaan heille tärkeintä on työn säilyminen, toisille sitten taas uudet toimintatavat voivat olla mahdottomia omaksua. (Ponteva 2010, 38-41.)

Perustunteet muutoksessa työntekijöillä ovat pelko, viha, suru ja ilo. Näistä pelko ja suru jäävät piiloon pinnan alle, kun taas viha ja ilo ovat näkyvissä. Esimiesten tulee huomioida tunteet ja käsitellä niitä oikein muutostilanteissa sekä tiedostaa, että missä vaiheessa muutoksen tunneaaltoa työntekijä on, jotta esimies on tilanteen tasalla myös vaikeissakin tilanteissa. Pelko on ensimmäinen tunne ja ajaa työntekijän pohtimaan, että miten hänelle käy muutoksessa. Tässä vaiheessa esimiehiltä vaaditaan selkeää tiedottamista tilanteesta, koska pelkovaiheessa työntekijä monesti torjuu uusia asioita. Pelko muuttuu pikkuhiljaa vihaksi, ellei esimies ole kyennyt tarjoamaan työntekijälle tarpeeksi tietoa ja valamaan uskoa tulevaisuuteen pelonvaiheessa. Jos työntekijä ei ole kyennyt löytämään

muutoksesta mahdollisuuksia, niin vihan vaiheessa esimiehen tehtävänä on vain kuunnella työntekijää. Vihan vaihe voidaan välttää, jos keskitetään voimat pelon vähentämiseen ja estetään sen muuttuminen vihaksi. Viha muuttuu luovuttamisen kautta suruksi, kun työntekijä ymmärtää, ettei hän voi estää muutosta tapahtumasta. Suruvaiheessa esimiehen tulee tukea ja kannustaa työntekijöitä sekä keskustella heidän kanssaan kaikista niistä asioista, jotka heitä muutoksessa mietityttää. Joillekin työntekijöille suru liittyy omaan irtisanomiseen tai siihen, että he surevat muiden irtisanottujen puolesta. Viimeisin vaihe on ilo, joka merkitsee sitä, että muutos on toteutunut, mutta tämä vaihe voi myös jäädä välistä sen takia, että uusi muutos on jo taas tulossa. Onnistuneen muutoksen jälkeen iloa kannattaa vaalia ja tuoda esille, että työntekijöiden työpanosta arvostetaan muutoksen onnistumisen kannalta. (Arikoski & Sallinen 2007, 55-63.)

Esimiesten on helpompi johtaa muutostilanteessa, jos he tunnistavat työntekijöiden erilaiset tavat suhtautua muutokseen. Nämä eri työntekijätyypit ovat kieltäjät, epäilijät, passiiviset, osallistuvat ja haastajat. Kieltäjä vastustaa muutosta ja kokee sen uhkana. Esimiehen ei tule alkaa väitellä tällaisen työntekijän kanssa vaan toistaa muutoksen pääsanomaa. Epäilevä kokee pelkoa muutosta kohtaan eikä luota esimieheen vaan hän voi kokea, että hänellä ei kerrota totuutta muutoksesta. Esimiehen tulee johtaa epäilevää työntekijää samoin tavoin kuin kieltäjää eli kertoa totuus muutoksen toteutuksesta ja koittaa saada epäilijä ymmärtämään, ettei negatiivinen asenne edistä muutosta. Passiivinen työntekijä ei halua olla osana muutosta, vaan haluaa tehdä asiat kuten ne on aina ennenkin tehty. Esimiehen pitäisi löytää keinot innostaa työntekijä mukaan ja käydä läpi, että mitä hyötyä muutoksesta on työntekijälle. Osallistuva työntekijä haluaa olla vaikuttamassa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen joko sen takia, että hän on kyllästynyt vanhaan työhönsä tai häntä motivoi vaihtelu ja uudet asiat työssä. Esimiehen kannattaa hyödyntää osallistuvan työntekijän energiaa muutoksen viestimisessä ja toteutuksessa. Innostunut työntekijä kokee muutoksen mahdollisuutena johonkin parempaan ja hän vaikuttaa muutoksen toteutukseen aktiivisesti innostamalla muita työntekijöitä. Esimiehelle innostunut työntekijä on hyvä voimavara, koska innostunutta työntekijää voidaan käyttää muutoksen viestinviejänä ja samalla tavalla kuin osallistuva työntekijä, hän voi olla mukana muutosviestinnässä ja toteutuksessa. Haastaja tuo esille muun työyhteisön epäilyt tai esiin nostamat asiat ja haastaa esimiestään muutoksen tarpeellisuudesta. Haastaja ymmärtää muutoksen hyvin ja haluaa tuoda esiin muutoksen pitkän aikavälin tavoitteet. Esimiehen pitää antaa haastajalle motivoivia tehtäviä muutoksen aikana, jotta hän ei kyllästy. Haastajaa kannattaa hyödyntää myös muutoksen puolestapuhujana. (Pirinen 2014, 204-14.)

Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen vastustusta ja se ilmenee työntekijöiden käyttäytymisessä. Se on luonnollinen reaktio useimmissa organisaatioissa, koska ihminen suhtautuu muutokseen luonnostaan epäluuloisesti. Muutosvastarintaa voidaan pitää eräänlaisena psyykkisen ohjauksen ilmentymänä, jonka taustalla on työntekijän itsesuojeluvaisto. Kauhanen (2018) listaa erilaisia syitä muutosvastarintaan ja kehottaa miettimään, että miksi työntekijät vastustavat muutosta. Muutosvastarinnan keskeisiä syitä Kauhasen (2018) mukaan ovat muun muassa epäonnistumisen pelko, pelko osaamattomuuden paljastumisesta, tuntemattoman pelko, pelko kykenemättömyydestä oppia uutta sekä se, että muutoksen ei nähdä tuovan mitään etuja yksilölle tai organisaatiolle. Pirinen (2014, 99) lisää muun muassa tähän listaan vielä pelon työpaikan menettämisestä, uupumuksen, mukavuuden halun sekä työntekijöiden haluttomuuden muuttua. Joillakin työntekijöillä muutosvastarintaan vaikuttaa yksi edellä mainituista syistä, kun taas toisella voi olla taustalla useampi syy. Muutosvastarintaan vaikuttavat asiat pitää aina käsitellä muutosta vastustavien työntekijöiden kanssa asiallisesti ilman syyllistämistä. On tärkeää saada kaikki työntekijät ymmärtämään muutoksen tarkoitus, vaikka he eivät itse muutosta hyväksyisikään. (Kauhanen 2018.)

Juholinin (2017, 243) mukaan muutosvastarintaa pidetään häiriötekijänä, vaikka pitäisi ymmärtää myös se, että tietyllä tavalla muutosvastarinnasta on myös hyötyä, koska sitä kautta tulee esimiesten tietoisuuteen muutoksen kannalta oleellisia asioita ja työntekijöiden kommentteja. Muutosvastarintaa pidetään usein syyllisenä muutoksen epäonnistumiseen ja työntekijöitä syyllistetään turhaan, vaikka syynä saattaa olla esimiesten huonosti suunnittelema muutosprosessi (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56).

Työntekijät monesti ymmärtävät muutoksen ja syyn siihen, että miksi työskentelytapoja pitää muuttaa, mutta siihen suhtaudutaan silti uhkana, koska monesti muutoksen mielletään aiheuttavan irtisanomisia tai työolojen heikentymistä (Salminen 2014, 304).

Muutosvastarinta on hyvin luonnollinen tapa suhtautua muutokseen eikä sitä pidä aliarvioida vaan sen syyt tulee etsiä ennen kuin aletaan muutosvastarintaa poistamaan. Esimiehen täytyy käyttää aikaa muutosvastarinnan poistamiseen ja auttaa työntekijää ja puhua muutoksesta positiivisesti, niin jossain vaiheessa työntekijä ei enää jaksa vastustaa muutosta. (Pirinen 2014, 98.)

Kun mietitään muutosvastarintaa kehittämistyöni kannalta, niin olisi hyvä miettiä syitä työntekijöiden muutosvastarinnalle ja koittaa nähdä se myös muutoksen kehittämisen kannalta hyödyllisenä. Ellei olisi ollenkaan muutosvastarintaa, niin työntekijöiltä ei tulisi

mitään kommentteja tulevasta muutoksesta, mutta vaikka työntekijä kritisoisikin tulevaa muutosta, niin olisi hyödyllistä kuunnella tarkkaan ja miettiä, että onko kritiikissä jotain, jota oikeasti pitäisi ottaa tarkempaan tarkasteluun ja näin hyödyntää muutoksessa. Omasta mielestäni suurimpia syitä muutosvastarinnalle jakelun sähköistymisessä on työntekijöiden pelko siitä, että he eivät opi uutta tarpeeksi nopeasti eivätkä näe muutoksen tuovan mitään konkreettista hyötyä omaan työhön. Lisäksi osa työntekijöistä on liian mukavuuden haluisia opettelemaan mitään uutta, joka hankaloittaa heidän normaalia arkipäiväänsä. Toisaalta jotkut työntekijät voivat olla niin uupuneita kiireen keskellä, että heillä ei ole energiaa ottaa muutosta vastaan rakentavasti tai he voivat pelätä työpaikan menettämistä. Esimiesten tulisi muistaa, että heidän ei tulisi puhua negatiivisesti tai alentuvasti vanhasta työskentelytavasta, koska se on työntekijöille tuttu toimintatapa jo kauan ja muovautunut sen ajan parhaan käsityksen mukaan.

Muutosvastarinta Schenkerillä voi näyttäytyä niin, että jakelun työntekijät osoittavat mieltään muutosta vastaan eivätkä tee työtään niin hyvin kuin voisivat vaan esimerkiksi syyttävät rahtikirjojen puutetta sillä, että eivät näe kaikkea tarpeellista tietoa kuljetuksen kannalta. Tämä voi johtaa siihen, että esimerkiksi premium-lähetykset voivat myöhästyä tai jakelua ei suoriteta oikeana jo ennakkoon sovittuna päivänä, koska ajojärjestely voi vedota siihen, että ennen näkivät tiedot paperiselta rahtikirjalta, mutta nyt heidän täytyy se katsoa suunnitteluvaiheessa mobauksesta. Kuskit voivat puolestaan protestoida sitä, että lastaamiseen menee enemmän aikaa ja se on hankalampaa kuin ennen ja lastata tahallaan vielä hitaammin mieltä osoittaakseen, jolloin lähetykset ovat taas myöhässä. Muutosvastarintaa mielestäni voisi esiintyä eniten ajojärjestelyn ja kuskien taholta ja sen suurin vaikutus olisi lähetyksen toimittamiseen aikataulussa.

Esimiesten olisi hyvä nähdä työntekijät yksilöinä muutoksen keskellä ja oppia tuntemaan työntekijänsä, jotta tietävät, että miten he suhtautuvat edessä olevaan muutokseen ja miettiä, että mikä olisi paras tapa joko hyödyntää työntekijää muutoksessa tai auttaa häntä selviytymään edessä olevasta. Esimerkiksi muutokseen positiivisesti suhtautuvia voisi käyttää hyödyksi kehittämistyössä ja mahdollisessa kehittämissäryhmässä. Heillä on intoa ja halua suunnitella muutosta ja auttaa sen toteuttamisessa.

Esimiesten tulisi löytää aikaa työntekijöiden kuuntelemiseen ja tukemiseen, vaikka heillä on kiire ja paljon kokouksia. Tämä on etenkin tärkeää niiden työntekijöiden kohdalla, joilla on huolia oman työpaikan tulevaisuuden kannalta eikä esimies saa vältellä vaikeita tilanteita, koska tämä saattaa aiheuttaa vaan huonoa työilmapiiriä ja heikentää työhyvinvointia. Avaustallennuksen työntekijöiden keskuudessa on aistittavissa

huolestuneisuutta työn jatkon kannalta ja he miettivät kuinka nopeasti muutos on tulossa. Esimiesten tulisi olla heidän tukenaan eikä vältellä heidän kysymyksiään tulevasta vaikka heillä ei niihin vastauksia vielä olisikaan.

5 LOPUKSI

Kehittämistyöni tarkoituksena oli kuvata jakeluprosessi sellaisena kuin se nykyään on ja sen jälkeen kertoa, että miten prosessi kulkee ilman rahtikirjoja ja miettiä, että mitä ongelmia ja haasteita tässä muutoksessa mahdollisesti on tiedonkulun kannalta. Lisäksi otin mukaan muutosjohtajuuden ja mietin, että mitä tämä muutos vaatii esimiehiltä, jotta muutoksessa onnistuttaisiin.

Saadakseni käsityksen muiden muutoksen kannalta oleellisten tiimien työstä, olen haastatellut esimiehiä ja työntekijöitä sekä havainnoinut heidän työskentelyään. Oman työni kautta olen tutustunut tiedonkulkuun ja tarkastellut rahtikirjoja ja lähetyksiä muutaman kuukauden ajan siltä kannalta, että mitä oman osastoni pitäisi tehdä toisin, jotta rahtikirjoista voidaan luopua. Olen tutustunut ajojärjestelyn käytössä olevaan ohjelmaan ja katsonut, että miten he näkevät sähköisessä muodossa rahtikirjalla näkyvät tiedot. Sen lisäksi olen tutustunut kuskeille annettavaan ennakkojakolistaan ja ollut kuskin mukana terminaalissa katsomassa, että miten he lastaavat kuorman ja miten käyttävät rahtikirjoja hyödykseen. Olen käynyt avaustallenuksen aamu- ja iltavuoron kanssa juttelemassa ja katsomassa, että mitä he tekevät sinne viedyllä rahtikirjoilla. Muutenkin olen omassa työssäni miettinyt koko ajan asioita siltä kannalta, että miten tämä työvaihe tehdään tulevaisuudessa, kun ei ole rahtikirjoja ja yrittänyt miettiä niihin ratkaisuja.

Mielestäni onnistuin löytämään haasteita ja asioita, joihin pitäisi kiinnittää huomiota ennen kuin luovutaan kokonaan paperisista rahtikirjoista. Eniten hyötyä muutoksesta löysin CPM Turun työskentelyn kannalta ja huomasin, että he voivat jättää kokonaan tietojen manuaalisen kopioimisen väliin, koska tiedot siirtyvätkin suoraan ajojärjestelyn ja kusmien nähtäville, vaikka näin ei ole paperisen rahtikirjan kohdalla. Tämä helpottaa CPM Turun työtä ja he voivat jättää turhan työvaiheen välistä sen lisäksi, ettei heille tulevaisuudessa mene aikaa rahtikirjojen selailuun ja lajitteluun. Tällä hetkellä CPM Turku osaston tulostimeen tulostuu valtavat määrät rahtikirjoja, joten tulevaisuudessa ollaan edes vähän lähempänä paperitonta toimistoa. Ajojärjestelijöiden ja kusmien työt tulevat muuttamaan sähköisyyden myötä ja tämä aiheuttaa heille uuden opettelua ja työnteko voi aluksi tuntua työläältä ja hitaalta. Mielestäni ajojärjestelyn käytössä olevasta ohjelmasta on tarvittavat tiedot nähtävillä suhteellisen helposti ja jos CPM Turku on huolehtinut, että lähetyksissä käytetään oikeita tuotekoodeja, niin ne näkyvät ohjelmassa helposti. Tilanne on eri, jos tiedot on syötetty lähetykselle väärin, mutta tähän pitää kiinnittää jo nyt

huomiota ja huolehtia, että mahdollisimman vähän täytyy tehdä manuaalista työtä vaan kaikki tieto täytyy tulla oikeassa muodossa, jotta laskutuksesta lähtien kaikki menee oikein ja automaattisesti. Kuskeilla puolestaan on edessä suuremmat muutokset työtapoihin, koska heillä ei enää jatkossa ole käytössä paperisia rahtikirjoja, jotka he ovat voineet lajitella oman mielensä mukaan siihen järjestykseen kuin kuorman lastaavat. Valitettavasti tähän ei ole löytynyt mitään parempaa ratkaisua kuin, että ennakkojakolista pilkotaan ja jaetaan pienempiin alueisiin, jolloin kuskin voi olla helpompi lastata kuormaa. Tätä aletaan testaamaan kuskiensa kanssa, mutta toistaiseksi järjestelmä ei taivu muuhun. Kuskeilla on myös jatkossa oltava mukana huomautuslomake, johon täytyy kirjata asiakkaan mahdolliset huomautukset ja ottaa siitä kuva. Lisäksi se voisi mielestäni toimia hätäkeinona tilanteisiin, joissa kuskiensa ajoneuvopäätteet menevät epäkuuntoon eivätkä he saa otettua asiakkailta kuittauksia. Tähän mennessä kuski on vain ilmoittanut ajojärjestelyyn päivän päätteeksi, että hän on kuorman jakanut ja he ovat kuitanneet lähetykset jaetuksi, mutta siitä ei ole jäänyt mitään kirjallista todistetta, joten kuski voisi ottaa kuittauksen mukana oleviin huomautuslomakkeisiin.

Kehittämistyöni avulla itse opin ymmärtämään koko prosessin kulun ja sen, että miten kukakin rahtikirjaa käsittelee. Löysin mielestäni myös kohtia, joita pitäisi kehittää ja pohtia ennen kuin paperisista rahtikirjoista luovutaan. Koen, että jos esimiehet panostaisivat muutosjohtamiseen ja viestintään, niin työntekijät ymmärtäisivät paremmin kokonaisuuden ja oman työn vaikutuksen muiden työhön ja muutoksen onnistumiseen. Tämän muutosprosessin onnistumisen kannalta olisi hyvä kuunnella työntekijöitä ja ottaa heidät mukaan suunniteluun ja hyödyntää heidän ammattitaitoaan. Kehittämissuunnitelman perustaminen olisi mielestäni hyvä vaihtoehto ja uskon, että kun eri tiimien taitajat yhdessä keskustelisivat ja pohtisivat edessä olevia haasteita, niin esille voisi tulla enemmän kehittämissuunnitelma-kohteita kuin itse olen löytänyt.

Se, että paperisista rahtikirjoista voidaan luopua, vaatii vielä paljon työtä ja itse keskityin enemmän tiedonkulkuun ja siihen, että miten rahtikirja liikkuu kunkin osaston välillä. Yksi hyvä tutkimisen ja kehittämisen kohde voisi olla terminaalin ja runkokuskien toiminta, koska heidän työllään on suuri merkitys tämän muutoksen kannalta ja runkoskannausten onnistuminen on itseasiassa yksi tärkein edellytys siihen, että voidaan rahtikirjoista luopua. Kaikkien toimintojen täytyy olla jatkossa sähköisesti ja reaaliaikaisesti seurattavissa.

LÄHTEET

Arikoski, J.; Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Asiakastiedote. Viitattu 10.9.2019. <https://www.dbschenker.com/fi-fi/tietoja-meista/ajankoh-taista/jakelussa-paperisesta-saehkoeiseen-rahtikirjaan-579442>

DB Schenker Suomi Perehdytysmateriaali (Schenker Oy, HR, 2018)

DB Schenkerin historia. Viitattu 13.3.2019. <https://www.dbschenker.com/fi-fi/tietoja-meista/db-schenkerin-tarina/db-schenkerin-historiaa-suomessa>.

Heiskanen, M. ja Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä – hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Meedia Zone OÜ. Helsingin Kamari Oy.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon. Helsingin Kamari Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Alma Talent.

Quiros, E. 2014. Leading People Through Change. Strategic Finance. (artikkeli)

Roos, S.; Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: UNIpress.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy.

Schenkerin QlickView tilasto Intranet

Liitteessä kuva Schenkerin kotimaan rahtikirjasta ja se on poistettu liikesalaisuuden takia.

Liitteessä kuva ennakkojakolistasta ja se on poistettu liikesalaisuuden takia.