

Uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttöönotto

Case: VR Transpoint, rautatielogistiikka

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Logistiikan liiketoiminnan
koulutusohjelma
Tradenomi
Kevät 2017
Teemu Elk
Toni Rinne

Lahden ammattikorkeakoulu
Logistiikan liiketoiminnan koulutusohjelma

ELK, TEEMU
RINNE, TONI:

Uusien toimintatapojen ja
työvälineiden käyttöönotto
Case: VR Transpoint,
rautatielogistiikka

Logistiikan liiketoiminnan opinnäytetyö, 75 sivua, 17 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä selvitetään, miten organisaation tulee valmistautua ja toteuttaa muutos. Pää tavoitteena oli luoda uusi prosessimalli VR Transpoint, rautatielogistiikan organisaatiolle, miten uudet toimintatavat ja työvälineet tulee käyttöönottaa. Työssä selvitetään tutkimuksen avulla tehokkain ja toteuttamiskelpoisin tapa toteuttaa erilaiset hankkeet, siten että niistä saadaan parhaimmat tulokset ja hyödyt kohdeyritykselle.

Opinnäytetyössä kartoitetaan kohdeyrityksen nykytila, selvitetään henkilöstön ja johdon tämän hetkiset näkemykset ja kokemukset aiemmista hankkeista. Haetaan ratkaisu, miten jatkossa erilaiset muutostilanteet kannattaa organisoida ja implementoida käytännön tasolle. Tietoperustassa käsitellään aiheita: Mitä on muutos, muutoksen johtaminen, miten organisaation työntekijät ja työyhteisö käsittelevät muutosta sekä muutoksen vaiheita.

Tutkimuksessa analysoidaan kolmea esimerkkihanketta, jotka olivat jo aiemmin käyttöönotettuja hankkeita kohdeyrityksessä. Hankkeiden perusteella laadittiin uusi prosessimalli, jossa huomioidaan esimerkkihankkeiden ja tutkimusten perusteella kohdeyrityksessä jo hyväksi havaitut toimintatavat, ja vastaavasti kehitystoimia vaativat toimintatavat. Prosessimallia voidaan hyödyntää eri tyyppisissä hankkeissa joko sellaisenaan tai soveltaen, riippuen hankkeen laajuudesta sekä sisällöstä.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että hankkeen onnistumismahdollisuudet lisääntyvät huomattavasti, jos henkilöstö osallistuu hankkeeseen jo hankkeen valmistelu vaiheessa. Tuloksista nähdään, miten tiedottamisen ja viestinnän merkitys on tärkeää kaikissa hankkeen vaiheissa.

Asiasanat: Muutos, kehitys, johtaminen, hanke, henkilöstö, prosessi

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Logistics

ELK, TEEMU & RINNE, TONI

Introduction of new operating
methods and tools
Case: VR Transpoint, rail logistic

Bachelor's Thesis in Business Logistics

75 pages, 17 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The thesis deals with how companies prepare and implement a change in the introduction of new operating methods and tools. The case company is VR Transpoint, a railway logistic organization. The study investigates the most efficient and feasible way of implementing different projects, so that they give the best results and benefits to the case company.

The thesis analyzes the current state of the case company, explains the current views of staff and management and experiences of previous projects. We are looking for a solution on how to organize and implement different change situations in the future at a practical level. The themes include what is change, how to change, how an organization's employees and the work community are handling change and phases of change.

The study analyzes three examples of projects that have already been implemented at the case company. Based on these projects as on development areas and best practices observed at the case company, a new process model was developed. The process model can be used in different types of projects, either as such or by adapting it, depending on the scope of the project and the content.

Based on the results of the research, it can be stated that the success rate of a potential will be significantly higher if the personnel are already involved in the project, at the beginning, in the project preparation phase. In addition, the study results show how important information and communication is throughout all phases of a project.

Key words: transition, development, management, project, human resources, process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
2	OPINNÄYTETYÖN AIHE JA ONGELMA	5
2.1	Tutkimusmenetelmät	6
2.2	Tutkimuksen aineisto ja tietoperusta	9
3	MUUTOKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	10
3.1	Muutoksen johtaminen	10
3.2	Työntekijät ja työyhteisö	17
3.3	Muutoksen vaiheet	19
4	AIEMPI TUTKIMUS AIHEESTA	20
5	KOHDEYRITYS	22
5.1	VR Transpoint ja rautatielogistiikka	24
5.2	Rautatielogistiikan tuotanto-organisaatio	27
6	ESIMERKKIHANKKEET	31
6.1	Radio-ohjaus	31
6.2	GSM-R-verkko (RAILI)	36
6.3	Rautatielogistiikan suojavaatteiden hankinta	40
7	KYSELYTUTKIMUS JA HENKILÖHAASTATTELUT	46
7.1	Kyselytutkimus (määrällinen osuus)	46
7.2	Henkilöhaastattelut (laadullinen osuus)	49
8	TULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET	52
8.1	Tutkimuksessa tunnistetut kehityskohteet	53
8.2	Tutkimuksessa tunnistetut onnistumiset	59
8.3	Kehitysehdotukset	64
9	YHTEENVETO	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.....	3
Kuvio 2. Tutkimuksen tietoperusta (viitekehys)	9
Kuvio 3. Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen tukemassa organisaation oppimista (Sydänmaanlakka 2012).....	11
Kuvio 4. Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Osaamisen johtaminen- käsikirja 2015).....	16
Kuvio 5. U-mallin seitsemän vaihetta (Kvist & Kilpiä 2006, 162)	18
Kuvio 6. Tunteet organisaatiomuutoksessa (Työterveyslaitos 2013).....	19
Kuvio 7. VR Group organisaatio 2015 (VR Group 2015).....	23
Kuvio 8. Logistiikkadivisioonan organisaatio 2016 (VR Transpoint 2015)	25
Kuvio 9. Rautatielogistiikan tuotanto-organisaatio.....	28
Kuvio 10. Rautatielogistiikan tuotanto-organisaation palvelualueet.....	29
Kuvio 11. Prosessikuvaus Radio-ohjaus hankkeesta	35
Kuvio 12. Prosessikuvaus GSM-R-verkko (RAILI) hankkeesta	39
Kuvio 13. Prosessikuvaus Suojavaate hankkeesta	44
Kuvio 14. Webropol kyselytutkimuksen tulokset.....	48
Kuvio 15. Kysymys 7. Onko hankkeeseen liittyen järjestetty täydennyskoulutusta?.....	53
Kuvio 16. Kysymys. 9. Miten arvioit, onko hankkeen tuloksista informoitu työntekijöitä?	55
Kuvio 17. Kysymys 10. Miten arvioit, onko hankkeesta saadun palautteen perusteella tehty jatkokehitystä?.....	57
Kuvio 18. Kysymys 3. Oliko työntekijöitä mukana pilotoinnissa?.....	59
Kuvio 19. Kysymys 6. Miten koulutuksen suunnittelu (opettavat asiat) vastasi työympäristön todellista tarvetta?	61
Kuvio 20. Kysymys 11. Miten arvioit kokonaisuutena hankkeen käyttöönottoa?.....	63

1 JOHDANTO

Muutos on yksi suurimmista haasteista työyhteisöissä. Muutos mielletään hyvin moniulotteisena asiana. Jotkut näkevät muutoksen positiivisena lähtökohtana organisaatiossa uudistettaviin asioihin, toiset näkevät muutoksen hyvinkin negatiivisena. Suhtautuminen muutokseen on yksilöllistä ja hyvin henkilökohtaista. Organisaation koko henkilöstöllä on vahva rooli muutoksen haastavassa kokonaisuudessa ja vaatii koko henkilöstön sitoutumista kautta organisaatiolinjan, yrityksen ylimmältä johdolta aina työntekijöihin asti.

Jokaisen uuden työvälineen, -tavan ja järjestelmän käyttöönotto organisaatiossa tarkoittaa muutosta. Kuten Sydänmaanlakka (2012, 23) sanoo, että muutoksessa ja muutostilanteessa on kyse organisaation oppimisesta. Organisaation oppiminen ja uusiutuminen, on tärkeää sekä myös edellytys kilpailukyvyille ja luovuudelle. Muutos täytyy johtaa oikealla tavalla, jotta muutos voidaan onnistuneesti toteuttaa. Opinnäytetyössä keskitytään tunnistamaan käytäntöjä, keinoja ja mahdollisuuksia tilanteessa, jossa organisaatio muuttaa toimintatapoja ja työvälineitä.

Kilpailukyky, tehokkuus, taloudellisuus, ympäristöystävällisyys. Vain muutama esimerkki joihin nykypäivänä lähes jokaisen organisaation strateginen suuntaus on kiteytetty. Organisaatioiden strategiat sisältävät paljon arvokkaita näkemyksiä ja vaikuttavat meidän jokaisen jokapäiväiseen työskentelyyn. On olemassa organisaatioita jotka pystyvät käyttämään mainittuja strategisia suuntauksia vahvuuksinaan ja toiset organisaatiot eivät pysty toteuttamaan edes yhtä niistä. Nykypäivän jatkuvasti kovenevassa kilpailussa vain harva organisaatio pystyy muuttamaan jatkuvasti maailmantalouden muutoksen mukaan.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Muutos on jokaisessa organisaatiossa väistämätöntä jossakin vaiheessa sen elämänkaarta. Muutos on esimerkiksi organisaation laajentuminen, fuusio, ulkoistaminen tai muu rakenteellinen tarve muuttaa sisäisesti organisaatiota. Muutos tarkoittaa aina jotakin uutta tai paluuta vanhaan. Muutos koskettaa välittömästi tai välillisesti jokaista yrityksen työntekijää. Opinnäytetyössä tuodaan esiin se, mikä olisi oikea tapa toteuttaa muutos organisaatiossa toimintatapojen ja työvälineiden käyttöönoton osalta.

Pääsyy opinnäytetyön aloittamiseen kyseisestä aiheesta lähti kiinnostuksesta tutkia organisaatiomuutoksen eri lähtökohtia ja suuntauksia nykypäivän työyhteisössä sekä kokemus esimiestyöstä. Opinnäytetyön kirjoittajat ovat opinnäytetyötä tehdessään työsuhteessa kohdeyritykseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan keinoja ja mahdollisuuksia, joilla voidaan tukea organisaation muutosta siten, että henkilöstö mukautuu ja sitoutuu uusiin toimintatapoihin. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda kohdeyritykselle uusi prosessimalli, jonka pohjalta uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttöönotto toteutetaan ja implementoidaan käytäntöön. Opinnäytetyö on rajattu niin että tutkimus ei kosketa tarkemmin yksittäisen henkilön tapaa oppia. Opinnäytetyössä syvennytään tarkemmin, miten organisaatio ja yksittäinen työntekijä reagoivat muutokseen ja miten hän työntekijänä sopeutuu uusiin asioihin. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa taloudellisiin vaikutuksiin, eikä työ sisällä tarkemmin muutoksien mukana tuomia erillisiä kustannuksiin liittyviä ratkaisuja.



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu yhdeksään päälukuun, jotka ovat; johdanto, tutkimuksen aihe ja ongelma, muutoksen teoreettiset lähtökohdat, aiemmat tutkimukset, kohdeyritys, esimerkitapaukset, kyselytutkimus ja henkilöhaastattelut, tulosten analysointi ja kehitysehdotukset sekä viimeisenä lukuna yhteenveto.

Johdannossa kerrotaan muutoksesta yleisesti organisaatiossa, sekä miten muutos kytkeytyy kohdeyrityksessä uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttöön.

Toisessa luvussa perehdytään opinnäytetyön aiheeseen. Selvitetään pääongelma ja esitetään tarkemmin työn päätavoitteet.

Kolmas luku aloittaa työn teoreettisen osuuden. Luvussa analysoidaan, miten käyttöönottoprosessi tulee teoriassa toteuttaa ja kuinka muutostilanteessa tulisi johtaa. Luvussa tutkitaan teorian kautta yleisiä hypoteeseja siitä, miten muutos mielletään työntekijän sekä työyhteisön näkökulmasta.

Neljännessä luvussa syvennytään aiempaan tutkimukseen, joka käsittelee uuden toimintatavan käyttöönottoa.

Viidennessä luvussa tutustutaan kohdeyrityksen organisaatioon ja sen tärkeimpiin numeerisiin lukuihin. Luvussa perehdytään keskeisiin käsitteisiin, jotka antavat kokonaiskuvan rautatielogistiikan toiminnasta.

Kuudennesta luvusta alkaa työn empiirinen osuus. Kolmen eri esimerkkihankkeen kuvaaminen antaa potentiaalisen tilanteen analysoida, miten hankkeet toteutettiin kohdeyrityksessä.

Seitsemäs luku jatkaa empiiristä osuutta. Luvussa esitellään tutkimustavat ja kokonaistulokset kyselytutkimuksesta sekä henkilöhaastatteluista. Kyselytutkimus sekä henkilöhaastattelu- osuudet liittyvät kolmen esimerkkihankkeen kuvauksiin.

Kahdeksannessa luvussa analysoidaan kyselytutkimuksen ja henkilöhaastatteluiden tuloksia. Analyysin tuloksena esitellään kehitysehdotuksena uusi prosessimalli, jonka pohjalta uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttöönotto tulisi kohdeyrityksessä toteuttaa ja implementoida käytäntöön.

Yhdeksäs ja viimeinen luku on yhteenveto, jossa opinnäytetyö keskeisin sisältö kuvataan ja tutkimuksen laatu ja luotettavuus arvioidaan. Luku sisältää myös jatkotutkimusehdotukset, joilla saataisiin lisäarvoa kohdeyritykselle.

2 OPINNÄYTETYÖN AIHE JA ONGELMA

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, miten organisaation tulee valmistautua ja toteuttaa muutos uusien toimintatapojen ja työvälineiden osalta. Opinnäytetyössä selvitetään tutkimusten avulla tehokkain ja toteuttamiskelpoisin tapa toteuttaa erilaiset hankkeet -miten saadaan parhaimmat tulokset ja hyödyt kohdeyritykselle. Opinnäytetyössä kartoitetaan kohdeyrityksen nykytila, selvitetään henkilöstön ja johdon tämän hetkiset näkemykset ja kokemukset aiemmista hankkeista. Haetaan ratkaisu, miten jatkossa erilaiset muutostilanteet kannattaa organisoida ja implementoida käytännön tasolle.

On olemassa paljon esimerkkejä organisaatioiden muutoksesta ja siitä, miten ne on toteutettu eri organisaatioissa. Esimerkiksi Ilmarinen on laatinut oppaan (Ilmarinen 2010), jossa annetaan tukea onnistuneeseen muutoksen vaiheittaiseen läpivientiin. Opas toimii yrityksen sisäisesti selkeänä työkaluna erilaisten muutosten toteuttamiseen.

Muutos:

- on kehittyvän organisaation elinehto.
- on monivaiheinen prosessi.
- on osa organisaation strategiaa ja visiota.
- on asia jolta organisaatio ei voi välttyä.
- on mahdollista johtaa usealla eri tavalla.
- on sarja pieniä muutoksia tai radikaali suurempi muutos.
- on organisaation osaamispääoman kehittämistä.
- on arvaamaton.

(Kvist & Kilpiä 2006, 16,17)

Kvist & Kilpiä (2006, 16) toteavat että nykypäivän kilpailussa ja globaalissa liiketoimintaympäristössä joustavuus ja kyky mukautua ovat keskeistä organisaation selviytymisen kannalta. Menestyneimmät yritykset eivät vain mukaudu toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, vaan pyrkivät aktiivisesti hyödyntämään luovuutta ja rohkeutta taloudellisen menestyksen tavoittelussa.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuskysymyksenä on; mikä on tehokkain toimintamalli käyttöönottaa uudet toimintatavat ja työvälineet kohdeyrityksessä? Tutkimus on jaettu kahteen eri pääosiin, teoriaan ja empiriaan:

- 1) Opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa (teoria) perehdytään aiempaan tutkimukseen, joka on laadittu samasta aihepiiristä. Tarkastellaan muutosprosessia kokonaisuudessaan ja miten se vaikuttaa organisaatioon ja sen henkilöstöön. Käydään läpi johtamisen eri tasoja ja johtamismalleja, jotka tukevat muutoksen johtamista eri vaiheissa.
- 2) Opinnäytetyön toisessa osiossa (empiria) tutkitaan kohdeyrityksen nykytilanne esimerkkihankkeiden kautta. Tutkimusmenetelminä ovat kyselytutkimus ja henkilöhaastattelut. Tutkimusten tuloksista nähdään miten aiemmat hankkeet ovat toteutettu ja miten ne ovat käytännössä onnistuneet. Tulokset analysoidaan ja esitetään uusi prosessimalli.

Tutkimusmenetelminä käytetään kahta tutkimusmenetelmää, kvalitatiivista (henkilöhaastattelut ja teoreettinen osuus) ja kvantitatiivista (kyselytutkimus). Laadullista- ja määrällistä tutkimusmenetelmää voi tarvittaessa käyttää samassa tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmiä ei tule nähdä toistensa vastakohtina, vaan ne voivat täydentää toisiaan tuottamaan riittävän laadukkaan tutkimustuloksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus on jatkuva päättymätön tutkimusprosessi. Tutkimuksessa on monta vaihetta, jota muokataan prosessin aikana useasti halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Yleensä tutkimuksen aineisto muuttuu tutkimusprosessin aikana, koska useiden eri aineistolähteiden analysoiminen tuottaa uusia ajatuksia ja näkökulmia. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto eroaa kvantitatiivisesta tutkimusaineistosta siten että kvantitatiivista aineistoa ei voida ruotia tai määritellä useammalla eri tasolla. (Pihlaja 2006 22, 90 -91.)

Kohdeyrityksen johdolle kohdennetuissa henkilöhaastatteluissa haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua menetelmää. Haastattelurunko oli laadittu etukäteen valmiiksi ja toimitettu haastateltavalle. Henkilöhaastattelut ääni nauhoitettiin sekä litteroitiin, jotta saatiin mahdollisimman tarkka kuvaus haastateltavan näkemyksistä kysytyihin asioihin. Haastatteluiden stilisoidut kysymysrungot vastauksineen, hyväksyttiin haastateltavilla. Näin varmistuttiin, että haastatteluista ja vastauksista saatiin yhteneväinen kuva ja näkemys lopputuotoksesta.

Kohdeyrityksen työntekijöille osoitettuun kyselytutkimukseen liittyvä osuus määritellään olevan määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen- eli määrällinen tutkimusmenetelmä on lähtökohtaisesti empiiristä, jossa tietoa käsitellään tilastollisesti yksiköinä. Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeä saada konkreettisesti esiin arvoja, jotka kuvaavat muuttujien välistä suhdetta. Tutkimusmenetelmän tarkoitus on selvittää, miten määrällisesti toisistaan poikkeavat yksittäiset havainnot eroavat suuremmasta havaintojoukosta. (Virtuaali AMK 2017.)

Opinnäytetyön kyselytutkimusosio on tarkemmin survey- tutkimusta, jossa käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua.

Kyselylomakkeiden pohjana ovat tutkijoiden ja kohdeyrityksen etukäteen laaditut strukturoidut kysymykset. Survey- tutkimuksen avulla voidaan kysyä useampia kysymyksiä useammalta eri vastaajalta.

Kyselyyn vastaajiksi yleensä valitaan erikseen täsmennetty tietty ryhmä ja kaikilta kerätään vastaukset tarkalleen samalla tavalla. Kyselytutkimus antaa tutkijoille laajan aineiston käytettäväksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2006, 125, 182, 184.)

Kohdeyrityksen nykytilaa kuvattaessa toteutustapana oli tapaus- eli case tutkimus esimerkkihankkeista. Tapaus tutkimus on yksi näkökulma tutkimusaineiston keräämiseksi. Tapaus voi olla esimerkiksi jonkin järjestelmän tai työvälineen käyttöönotto ja tietoa voidaan hankkia laadullisena- sekä määrällisenä tutkimusmenetelmänä.

Tapaus tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tarkastellaan yksityiskohtaista tietoa toisiinsa liittyvissä tapauksissa.

Monitapaus tutkimuksessa tapaukset tutkitaan ensimmäisessä vaiheessa yksittäin, jonka aikana jälkeen tapaukset kerätään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134 -135.)

Opinnäytetyössä olevat kaikki lähdeviitteettömät tekstiosuudet, kuvat ja kuvat sekä henkilöhaastatteluiden ja kyselytutkimuksen kysymysosuudet ovat kirjoittajien tuottamaa.

2.2 Tutkimuksen aineisto ja tietoperusta



Kuvio 2. Tutkimuksen tietoperusta (viitekehys)

Tietoperustan saavuttamiseksi työn teoriaosuuteen kerättiin aineistoa monipuolisesti kirjallisuudesta, etsimällä tietolähteitä internetistä, aiemmista tutkimuksista, henkilöhaastatteluilla, kyselyillä ja materiaalia esimerkkitapauksista kohdeyritykseltä itseltään. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, jonka johdosta aineistoa oli hyvin saatavilla.

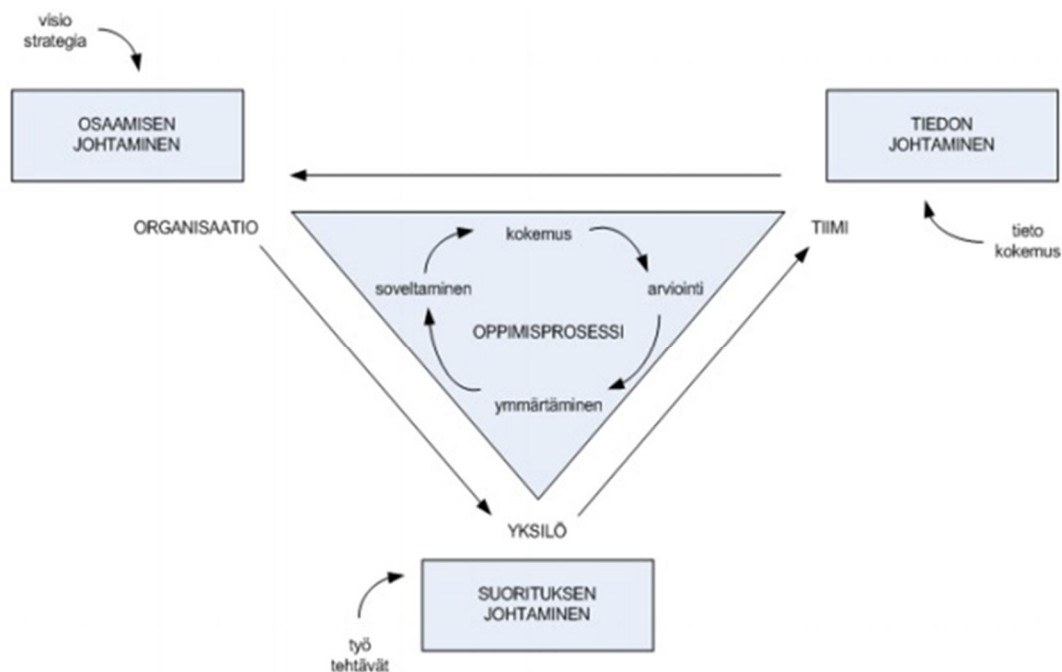
Monenlaista aineistoa kerättiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja aineistoa kertyi paljon tutkimustyön edetessä. Käytännön empiriaosuuden tietoperustaa haettaessa kirjoittajilla oli myös mahdollisuus kysyä suoraan näkemyksiä heidän kollegoiltaan tutkittavasta aiheesta. Yleisesti saatavilla oleva materiaali oli osittain vanhentunutta sekä varsinkin internet lähteistä löytyy erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä runsaasti, joka toi haasteita löytää luotettavaa lähdemateriaalia.

3 MUUTOKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Sydänmaanlakka (2012, 23, 24) näkee että oppiminen on tärkeä kilpailutekijä tänä päivänä: organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Organisaation oppimisesta ja uusiutumista on tullut tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Ilman muutosta ei voi oppia, tai ilman oppimista ei voi tapahtua muutosta. Nykypäivänä organisaatioiden elinkaari on suhteellisen lyhyt, yrityksen toimialalla tai vakiintuneisuudella ei ole suurta merkitystä. Normaalisti kriittisin vaihe on juuri organisaation perustamisen jälkeiset muutamat vuodet (Tilastokeskus 2016). Tuore organisaatio voi vielä etsiä suuntaa, kun taas vanha organisaatio voi olla eksynyt. Jatkuvasti muuttuva organisaatio tai muutokseen varautunut ja mukautuva organisaatio on takuulla tehokas ja kilpailukykyinen.

3.1 Muutoksen johtaminen

Johtajuus tarvitsee paljon tilannetajua ja pelisilmää ymmärtää ja nähdä mitä tapahtuu ja mitä on vielä tapahtumassa. Johtaminen on prosessi, jonka kokonaisuus heijastuu koko organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Organisaation sisäinen strategia tukee johtajien päätöksentekoa. Päätökset kulkevat kontrolloidusti yhdessä linjassa, joten johtajien on luontevaa tehdä päätöksensä valmiin strategian pohjalta. Johtamisen mallit ja peruskäsitteet voivat erottua keskenään, vaikkakin hakevat samoja tuloksia. Johtamiseen liittyvät peruskäsitteet ja termit saattavat vaihdella, mutta lähtökohtaisesti tavoitteena on luoda selkeä johtamisketju toiminnan ja prosessin parantamiseksi organisaatiossa. Globaalissa nopeasyklisessä maailmassa johtajalta vaaditaan paljon, riippumatta minkä tasoisessa asemassa johtaja on. On vain tiettyjä johtamisen tyylejä mutta ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa johtaa, johtajilta tarvitaan ja vaaditaan moniulotteista tapaa johtaa. Ammattitaitoinen johtaja pystyy muuttumaan ja mukautumaan ympärillä vallitsevaan tilanteeseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 9).



Kuvio 3. Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen tukemassa organisaation oppimista (Sydänmaanlakka 2012)

Suorituksen johtaminen

Työntekijä yksilönä ja yksilön suoritus on hyvin tärkeä huomioida. Suorituksen johtamisessa on yksilön johtamisen perusta, jonka ympärille rakennetaan ja liitetään henkilöstöjohtamisen runko, yksilö on huomioitava päivittäistason johtamisessa. Johtajan tehtävä on saada yksilö suoriutumaan mahdollisimman tuottavasti ja saamaan työntekijästä irti kaikki potentiaalin, jotta saavutetaan haluttu työ parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan on huomioitava työntekijän heikkoudet ja vahvuudet, sekä henkilön ominaisuudet ja erityispiirteet on tiedostettava. (Sydänmaanlakka 2012, 24; 81.)

Yksilön tekemiseen vaikuttaa aina hänen oma toiminta, sekä muu useampi tekijä, kuten esimerkiksi miten muu työyhteisö toimii keskenään ja mikä on työyhteisön henkinen ilmapiiri.

Työyhteisön jäsenet luovat yleensä itselleen suotuisan tilan, jossa työstä suoriutuminen on mahdollisimman vaivatonta. Työyhteisön henkisen tilan luovat yleensä vahvat persoonat ja heikoimmat voivat jäädä huonompaan asemaan, tällöin yksilön suoriutuminen päivittäistason työstä voi heikentyä.

Esimiehen tehtävä on ymmärtää kokonaisuus, josta yksilötason suorituksen johtaminen rakentuu. Esimiehen on löydettävä keinot luoda henkinen tila, jotta koko työyhteisö toimii motivoituneesti ja yhtenäisesti. Työtapojen ja toimintamallien jatkuva kehittäminen on avainasemassa työyhteisön työn suorittamiseen ja näkyy välillisesti myös yksilön onnistumisena. (Manner 2015.)

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa on huomioitava organisaation visio ja strategia. Henkilöstön osaamisen vaikutus organisaation tulevaisuuteen on kriittinen. Strategisesti organisaation tulee huomioida millä tasolla henkilöstön osaaminen on. (Sydänmaanlakka 2012, 24.) Tulevaisuuden osaamisen tarpeita on vaikea ennustaa, varautuminen tulevaan on strategisesti kannattavaa. Organisaation oppimisen liittäminen tulevaisuuden visioon tuo organisaatiolle valmiudet olla kilpailukykyinen.

Yhdessäkään organisaatiossa ei ole tasa-arvoista yksilötason osaamista. Henkilöstön ammattitaidon ylläpito ja säännöllinen kouluttaminen ovat suuri voimavara organisaatiolle. Strategisessa suunnittelussa yksilötason osaamisen varmistaminen pitkällä tähtäimellä on organisaation etu, tällöin organisaation tulevaisuuden strategiset tavoitteet on mahdollista toteuttaa ja muuttaa organisaatiota vision mukaisesti. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148.)

Yksilötason osaaminen organisaatioissa on eritasoista, siksi osaamisen tarpeet on järkevää priorisoida ja jakaa esimerkiksi eri luokkiin. Nämä luokat kertovat kuinka tuottavaa, sekä miten ratkaisevassa roolissa eritasoiset osaamistarpeet ovat. Luokkien avulla voidaan arvioida, miten organisaation osaamista kannattaa kehittää, sekä mitä osaamisalueita tulee tavoitteiden mukaisesti priorisoida. (Ojala 2008, 145)

Organisaatiot käyttävät paljon resursseja uuden työntekijän rekrytointiin, johon osallistuu usein erilaisia konsulttiyrityksiä tai vastaavanlaisia henkilöarviointeihin suuntautuneita toimijoita. Käytännössä taloudellinen hyöty nähdään niin, että pätevä henkilö maksaa rekrytinnin aikana käytetyt kustannukset moninkertaisesti takaisin. Organisaatiot ovat hyvin varovaisia avoimien tehtävien täyttämässä. ”Päättävät tahot” haluavat olla täysin varmoja organisaation osaamistarpeiden muuttuessa, että tehtävän täyttävä henkilö on täysin soveltuva tehtävään. Virherekrytointi on epäedullinen kokemus rekrytoitavalle henkilölle ja organisaatiolle kustannuksellisesti kallis. (Nederström 2012.)

Tiedon johtaminen

Tieto tuottaa organisaatiolle arvoketjun, josta muodostuu tiedon jatkumo eli katkeamaton tiedon kokonaisuus. Jatkumossa syntyy jatkuvaa informaatiota, joka taas muuttuu työntekijöiden käytössä tiedoksi. Tietoa on osattava käsitellä, jotta sitä voidaan käyttää kaikin tavoin hyödyksi organisaation sisäisten- sekä ulkoisten palveluiden tuottamisessa eli on osattava johtaa tietoa. (Sydänmaanlakka 2012, 24.) Informaatio on viestittävää tietoa, joka syntyy datan esittämisestä oikeassa muodossa. Tiedosta syntyy kokemusta, ammattitaitoa ja viisautta. Yksilötasolla tieto on myös eräänlaista viisautta. Viisaus on työkokemuksen tuomaa osaamista, jota käytetään omassa päivittäisessä toiminnassa. (Huotari 2017.)

Organisaation on pystyttävä jakamaan tietoa yksilötasolla jokaiselle työntekijälle, jotta varmistetaan ajantasainen ja katkeamaton viestintä läpi organisaation. Tiedon tehokkaalla johtamisella turvataan viestinnän ajantasaisuus ja oikeanlainen viesti laadukkaasti kaikille vastaanottajille. Organisaation- ulkopuolelta, sekä sisältä saatavan tiedon varjolla johdon on muodostettava kokonaiskuva siitä, miten organisaation kehitys ja tulevaisuus käytännössä toteutetaan. Riittävän tiedon perusteella voidaan tehdä tarvittavat päätökset ja myöhemmin arvioida päätösten tuomien seurausten toteutumista. (Sitra 2014, 13)

Arvojohtaminen

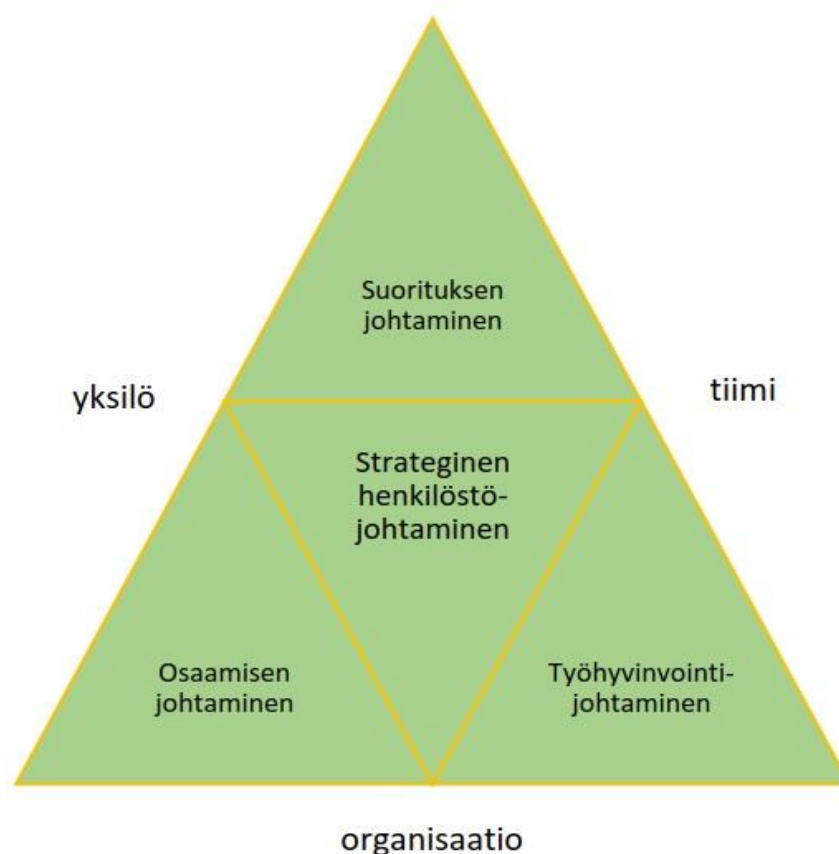
Organisaation johdon tekemät päätökset täytyvät perustua ennalta asetettuihin arvoihin ja ne tulisi olla ns. kiveen hakattuja. Jos arvoihin ei tukeuduta tai niitä ei noudateta tarvittavissa tilanteissa, on selvää, että työyhteisö ymmärtää ne valheellisina. Tällöin arvoja ei nähdä riittävän tärkeinä organisaatiota ohjaavina tekijöinä. (Lehtinen 2014.)

Arvot ovat organisaation perusta, joihin päivittäistason tekeminen projisoidaan eli arvot luovat organisaation tehokkaan toiminnan. Päätösten taustalla vaikuttaa myös organisaation kulttuuri, jolla ohjataan organisaation toimintaa. Kulttuuri määrää jokaista työntekijää toimimaan tietyllä tavalla. Jokaiselle työntekijälle tulisi sisäistää organisaation kulttuuri jo työhön tultaessa, perehdytysvaiheessa. Ihannetilanteessa työntekijöiden tekemistä ohjaa päivittäistasolla samat arvot ja kulttuuritekijät. (Lehtinen 2014; Harju 2016.)

Globalisaatio on tuonut organisaatioihin kehittämis- ja muutospainetta, jotka vaativat arvoihin perustuvaa johtamiskykyä, jotta organisaatio kykenee kasvamaan ja selviytymään paineiden tuomista haasteista. Johdon tekemät johdonmukaiset arvoihin tukeutuvat päätökset näkyvät työntekijöiden yhteisöllisyytenä ja sitoutumisena, täten koko työyhteisön luottamus ja usko säilyy organisaation johtoa kohtaan. Arvojen sekä kulttuurin ohjauksessa yksilöitä johtajien on löydettävä keinot, joilla huolehditaan yksilöiden onnellisuudesta. Onnellinen työyhteisö pitää huolen organisaation menestyksestä. (Harju 2016.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Osaamisen-, suorituksen- ja työhyvinvoinnin kytkeytyminen toisiinsa luo strategisen henkilöstöjohtamisen perustan. Strateginen henkilöstöjohtaminen on sitä, että saadaan toteutettua määritetyt tavoitteet oikeanlaisilla henkilöstöresursseilla. Strategisessa johtamisessa nousee laajasti esiin systemaattinen ja tarkoin suunniteltu henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen. Strategialla pyritään suunnitellusti johtamaan ja ohjaamaan henkilöstöä organisaation arvojen mukaisesti sekä edistämään yleistä työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukeva johtaminen tarkoittaa organisoitua-, tasapuolista-, kannustavaa johtamista sekä osaamisen ja onnistumisten tukemista. Hyvä työhyvinvointi edellyttää myös jatkuvaa oman toiminnan arviointia. Oman toiminnan arvioinnilla turvataan myös aiemmat organisaation tapahtumat, niin negatiiviset kuin positiivisetkin. Aiemmista tapahtumista oppineena organisaatio pystyy kääntämään ne vahvuuksiksi tuleviin haasteisiin ja henkilöstö kykenee toimimaan reflektiivisesti uusien opittavien asioiden kanssa. (Osaamisen johtaminen-käsikirja 2015.)



Kuvio 4. Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Osaamisen johtaminen- käsikirja 2015)

Henkilöstölle avoimesti asetetut palkitsemisjärjestelmät kuuluvat strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Palkitsemiseen liittyy useita periaatteita, kuten esimerkiksi erilaiset rahalliset kannustimet tai bonukset. Palkitsemista ei kuitenkaan tulisi ainoastaan mitata rahassa vaan johtajan tulee huomata, arvostaa ja motivoida työntekijöitä. Eri henkilöstöryhmien työn moraalit on paljon kiinni siitä, miten avoimesti viestintää harjoitetaan sekä miten avointa se on. Avoimella viestinnällä ja vuorovaikutuksella tarkoitetaan mm. sitä että niin hyvässä kuin pahassakin viesti tulee kulkea rakentavasti kautta organisaatiolinjan. Avoin viestintä tuo luottamuksen koko työyhteisöön, joka näkyy väistämättä suorituskyvyn ja tuottavuuden kasvuna. (Osaamisen johtaminen- käsikirja 2015.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen osana organisaatiolla tulisi olla oma henkilöstöstrategia, jossa määritellään, miten tulevaisuudessa tietyntylaiset johtamistilanteet tulee käsitellä sekä organisaation omiin tarpeisiin räätälöity johtamisen kompetenssimalli eli tulevaisuuskartta todennäköisestä ja toivottavasta tulevaisuudesta. Miten tulevaisuus muuttuu tai ei muutu. Ennakoidaan miten tänään kannattaa tehdä päätöksiä, jotta tehdään oikein tulevaisuuden kannalta.

Kompetenssimallilla kyetään arvioimaan sekä kehittämään toimintaa, siten että ei ainoastaan mitata työtä kontrolliin perustuen, vaan kannustetaan työntekijöitä innovoimaan ja edesautetaan yksilön kehitystä. (Ailisto 2016; Opetushallitus 2017.)

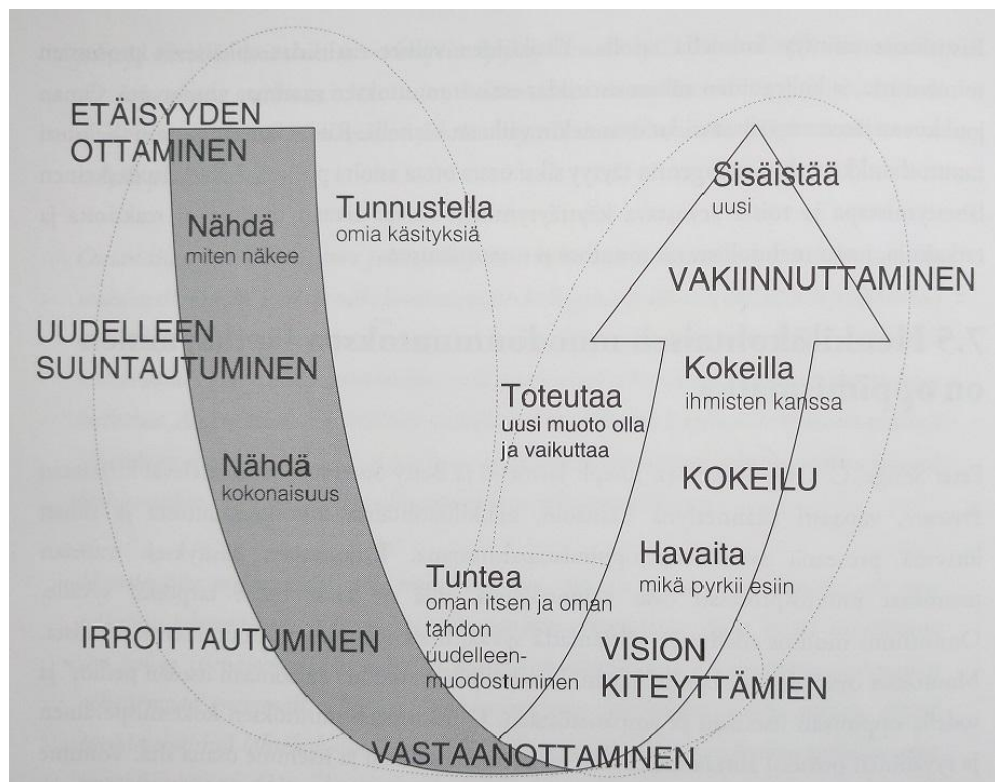
3.2 Työntekijät ja työyhteisö

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koskettavat koko organisaatiota ja työyhteisöä. Tyytyväinen henkilöstö on jo itsessään suurin kantava voima organisaatioissa. Organisaation keskittäessään voimavaransa suunnitelmallisesti, on muutoksen toteuttaminen ja aikaansaaminen käytännössä varmempaa. Työntekijän tuntiessaan olevansa tärkeä organisaatiolle, on hänen tuottavuus parempi kuin työntekijän, jonka työpanosta ei arvosteta. Jokainen meistä on oma persoona, joten personallisuustekijät ovat tarpeellista ottaa huomioon. Yksittäisen työntekijän personallisuuden huomioon ottaminen tarvitsee johtajalta alaistensa laajaa tuntemista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13; 14.)

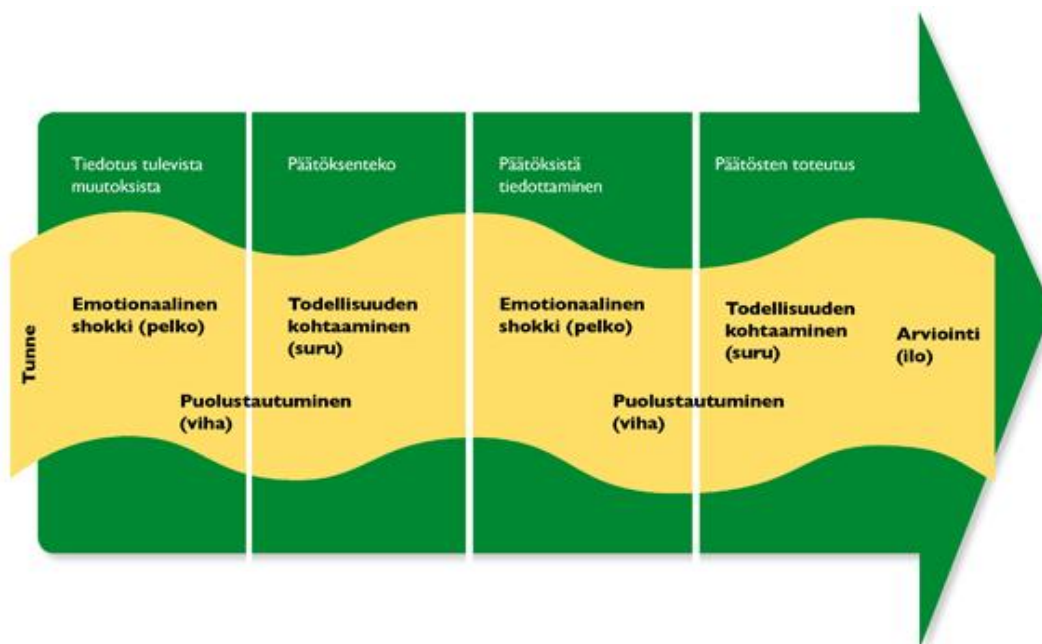
Organisaation suuri henkinen pääoma luo organisaatiolle paljon resursseja mukautua ja muuttua nopealla syklillä. Henkinen pääoma tuo arvokasta osaamista ja antaa ihanteellisen kasvualustan innovaatiolle sekä on kilpailukykyä tuova tekijä. Monesti muutoksen onnistunut läpi vieminen tarvitsee paljon dialogia. Yhteisöllisyys ja riittävä viestintä ovat parhaimpia tapoja vähentää tunnekuohuja.

Esimerkiksi briefing tilaisuuksien järjestäminen, jossa käydään yhteisesti läpi muutoksen tuomia mahdollisuuksia. Tilaisuuksissa pyritään ennaltaehkäisemään jo ennakkoon muutoksen tuomia negatiivisia ajatuksia ja vältetään haittavaikutuksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.)

Työntekijä ymmärtää muutoksen omalla henkilökohtaisella tavalla, jokaisella on omat paradigmat. Kuviot 5. ja 6. ovat hyviä esimerkkejä, miten yleisellä tasolla jokainen ajattelee, tuntee ja sisäistää muutoksen eri vaiheita. Kuvia voidaan tulkita, että työntekijälle on annettava paljon aikaa rakentaa uudet suuntaviivat toimintatapoihin. Pitkän tähtäimen suunnitelma organisaation johdolta on hyvin konkreettinen tapa antaa henkilöstölle oikea suunta sisäistää ja hyväksyä muutos. Kokonaisuuden konkreettinen sisäistäminen vie aikaa. (Luomala 2008, 3.)



Kuvio 5. U-mallin seitsemän vaihetta (Kvist & Kilpiä 2006, 162)



Kuvio 6. Tunteet organisaatiomuutoksessa (Työterveyslaitos 2013)

3.3 Muutoksen vaiheet

Muutoksen lähtökohta on tarve muuttaa jotakin. Muutoksen tarve on organisaatiokohtainen. Se milloin puhutaan muutoksesta organisaatiossa, on tarve muuttaa jotakin pysyvää, kokonaisvaltaisesti tapaa toimia. Muutoksessa jokaisella organisaation työntekijällä, jota muutos koskettaa tulee olla määriteltynä selkeä visio, sekä miten visio tullaan loppujen lopuksi toteuttamaan. Vision tulee olla osa organisaation strategiaa ja sen tulee tukeutua organisaatiolle asetettuihin arvoihin. Johdonmukaisella, suunnitelmallisella, sekä vaiheittain läpi suoritetulla prosessilla saadaan tavoitteiden mukainen lopputulos, minimoidulla resurssien käytöllä. Vaiheittain läpi viedyllä prosessilla voidaan varmistaa, että henkilöstön osaaminen päivitetään uudelle halutulle tasolle. Osaaminen kasvattaa myös yrityksen aineetonta eli tässä tapauksessa henkistä pääomaa. Henkisen pääoman merkitys on nykypäivänä tutkitusti todistettu lisäävän yrityksen tulosta ja kattaa suurimman osan yrityksen voimavaroista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121).

4 AIEMPI TUTKIMUS AIHEESTA

Uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttöönotosta ja on laadittu useita eri tutkimuksia. Esiteltävä tutkimus on antanut kirjoittajille subjektin ja omat näkemykset, miten toisessa organisaatiossa on toteutettu uusi toimintatapa ja työvälineen käyttöönotto. Esitettävässä tutkimuksessa on monta teemaa, jotka ovat samankaltaisia tämän opinnäytetyön kanssa, kuten esimerkiksi organisaation koko, historia ja palveluiden laatu. Tästä aiemmasta tutkimuksesta pystyttiin hahmottamaan kokonaisuus, miten tärkeäksi nähdyt vaiheet kannattaa tutkimuksessa tuoda esille.

Henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan johtamisen haasteena

(Hiltunen & Rantanen 2012) ovat ottaneet tutkimuksensa kohdeyritykseksi organisaation, jossa itse työskentelevät. Kohdeyritys on Finnair, suomalainen lentoyhtiö, joka harjoittaa reitti- ja lomalentoliikennettä, kotimaassa ja ulkomailla. Tutkimusmenetelmäsuuntaus on tapaus- eli case tutkimus, jonka kohteena on Tuntinetti- työajanseurantaväline. Työajanseurantaväline on kohdeyrityksessä aiemmin käyttöönotettu uusi tapa toimia. Tutkijat selvittävät miten ja millä tavoin uusi työväline on otettu käyttöön, sekä miten se on otettu vastaan henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa käy ilmi, että kohdeyrityksessä oli jo tiedostettu, että uuden järjestelmän käyttöönotto ei ole onnistunut tavoitteiden mukaisesti, eikä asetettuihin tavoitteisiin ole päästy. Tutkijat selvittävät tutkimuksen empiirisessä osiossa syitä miksi esitellyn kaltainen työtavan muutos epäonnistuu. He toteuttavat kyselytutkimuksen kohdeyrityksen työntekijöille, joita seurantaväline on koskettanut.

Kyselytutkimuksessa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimuksen tulokset tukevat teoriaa ja kertovat hyvin juuri ne syyt miksi uuden seurantavälineen käyttöönotto on epäonnistunut. Teoriaosiossa tuodaan erilaisia näkökulmia, miten laajasti nykypäivän maailma on muuttunut ja miten nyky-yhteiskunnassamme on muutosvauhti nopeutunut. Organisaatioissa työntekijöiden osaamisvaatimukset ovat muuttuneet ja ottaneet suuria harppauksia eteenpäin viime vuosikymmenten aikana. Jopa niin, että ihminen ei kuitenkaan enää muuttua sen mukana.

Kokonaisvastausprosentti kyselytutkimuksessa oli 42 % joka on riittävä luotettavan tuloksen saamiseksi. Organisaation tila kyselytutkimusta tehdessä on ollut muutosten osalta mittava, esimerkiksi kyselytutkimusta tehdessä yhteistoimintaneuvottelut olivat käynnissä Vantaan yksikössä. Tutkijat ovat panostaneet saatavilla olevan aineiston tutkimiseen, mutta lukijana olisi kaivannut laajempaa näkökulmaa ja tarkempaa selvitystä millaista johtamista olisi tullut esitetyssä case- tilanteessa käyttää. Tutkijat käyvät yleiskatsauksessa läpi miten yksilön tulisi sopeutua muutokseen ja vastavuoroisesti millaista johtamisen tulisi olla muutoksessa. Kohdeyritys on saanut tutkimuksesta hyvän kokonaisanalyysin, miten työajanseurannan käyttöönotto on lähtökohtaisesti edennyt ja mitkä asiat ovat aiheuttaneet sen nykytilan. Kohdeyritys on todennäköisesti saanut tutkimuksen avulla uuden lähtökohdan ja lähestymistavan jatkotoimenpiteille.

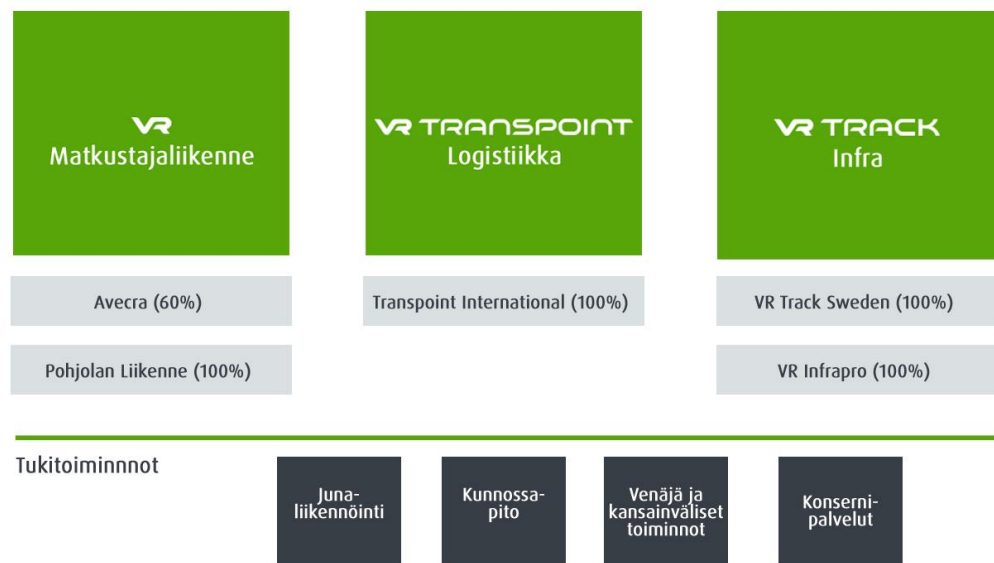
5 KOHDEYRITYS

VR Group organisaatio (kuvio 7) on monipuolinen, ympäristöystävällinen ja vastuullisesti toimiva matkustuksen, logistiikan ja infran palveluyritys. VR Groupin omistaa kokonaan Suomen valtio. Konsernin emoyhtiö on VR-Yhtymä Oy, ja siihen kuuluu kaikkiaan 23 yhtiötä. Osakkuusyhtiöitä on 8. Omistajaohjauksesta vastaa valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosasto. Konserni toimii pääasiassa kotimaassa, mutta sillä on toimintaa myös ulkomailla, erityisesti Venäjällä ja Ruotsissa. Konsernissa työskentelee noin 9 000 ammattilaista, ja sen liikevaihto vuonna 2015 oli 1 231,4 miljoonaa euroa. (VR Group 2015.)

VR Group koostuu kolmesta eri asiakasryhmien ympärillä toimivista liiketoiminnoista:

- Matkustajaliikennettä hoitava VR
- Logistiikan palveluita tarjoava VR Transpoint
- Infraan erikoistunut VR Track

Eri liiketoimintoja tukevat junaliikennöinti- kunnossapitoyksiköt sekä Venäjä ja kansainväliset toiminnot. Pohjolan Liikenne-yhtiöt kuuluvat myös VR konserniin. (VR Group 2015.)



Kuvio 7. VR Group organisaatio 2015 (VR Group 2015)

VR Group Yrityksen perustehtävänä on tarjota asiakkaille korkealaatuisia sekä ympäristöystävällisiä logistiikan ja matkustamisen palveluita. Asiakkaiden tarpeisiin vastataan myös tarjoamalla infra rakentamiseen liittyviä palveluita koko hankkeen elinkaaren ajan. Kotimarkkinat ovat Suomessa ja Venäjällä. VR Group etenee kohti visiotaan, jossa strategiana ovat: asiakaslähtöisyys, kilpailukyky, kasvu ja perusasioiden kuntoon laittaminen. (VR Group 2015.)

VR Groupin visiota tukee ja ohjaa arvot, joita ovat:

- asiakas toiminnan lähtökohtana
- turvallisuus ja vastuullisuus
- yhdessä tekeminen
- uudistuminen ja tavoitteellisuus.

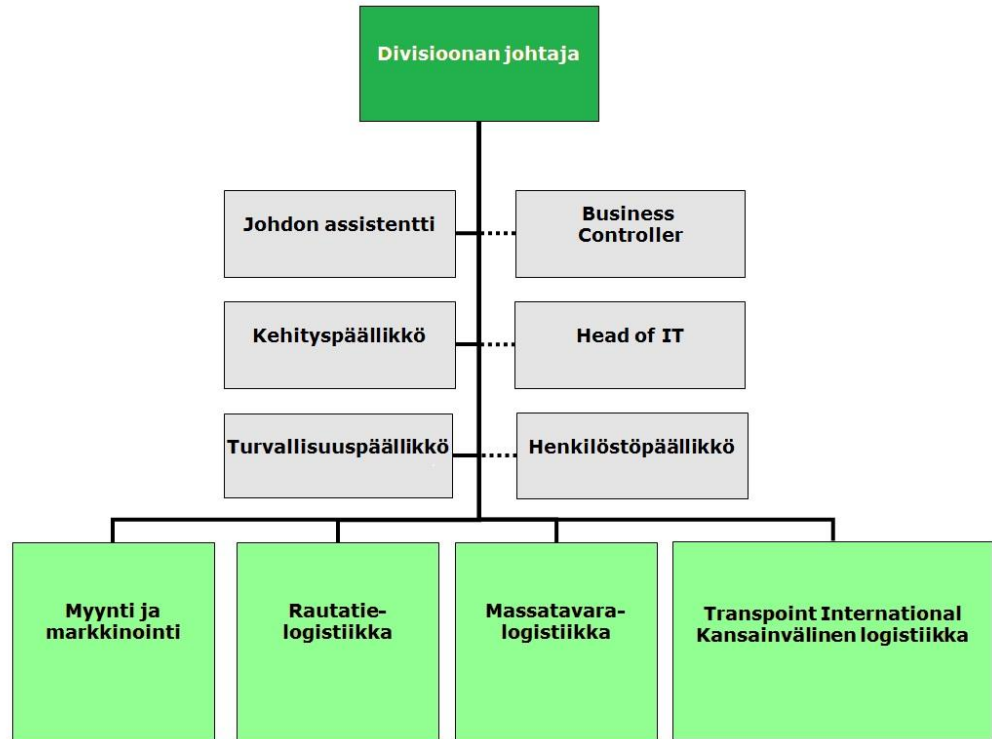
Koko rautatiesektoria sekä merkittävää osaa VR Groupin toiminnasta säännellään tarkasti EU:ssa ja kansallisella tasolla. Sääntely on dynaamista ja se muuttaa VR Groupin toimintaympäristöä jatkuvasti. VR Group tekee laajaa yhteistyötä mm. Liikenneviraston ja Liikenteen turvallisuusviraston (Trafi) kanssa. Yhteistyötä tehdään mm. ohjeiden ja määräysten osalta. Lisäksi VR Group tekee laajaa yhteistyötä toimintaympäristön kehittämiseen ja muutoksiin liittyen. Kehittämisen painopisteenä on valtion omistaman ja Liikenneviraston hallinnoima rataverkko. Useat VR Groupin omat kehittämistoimet, kuten tavaraliikenteen tehostaminen ja matka-aikojen lyhentäminen edellyttävät nykyistä parempaa infrastruktuuria. (VR Group 2015.)

5.1 VR Transpoint ja rautatielogistiikka

Tutkimuksen kohteena on VR konserniin kuuluva VR Transpoint, logistiikkadivisioona (kuvio 8) ja sen sisällä toimivan rautatielogistiikan organisaatio (kuvio 9). VR Transpoint tarjoaa erilaisia palveluita rautatielogistiikassa sekä massatavara- ja kansainvälisen logistiikan palveluita maanteillä.

VR Transpointin liikevaihto oli vuonna 2015 noin 442 M€. Liikevaihdosta rautatielogistiikan osuus oli noin 333 M€ ja maantieliikenteen noin 109 M€. VR Transpointin kuljetetut tonnit olivat vuonna 2015 noin 42,5 M tonnia. Rautatielogistiikan osuus kuljetetuista tonneista oli noin 36,5 M tonnia ja maantieliikenteen noin 6 M tonnia. (VR Verstas- Intranet 2016.)

VR Transpoint työllistää yhteensä noin 1650 henkilöä. Rautatielogistiikan toimipisteet sijaitsevat Suomessa mutta kansainvälisen maantieliikenteen toimipisteitä on myös Baltiassa, Unkarissa ja Venäjällä. (VR Verstas- Intranet 2016.)



Kuvio 8. Logistiikkadivisioonan organisaatio 2016 (VR Transpoint 2015)

Rautatielogistiikka palvelee eri teollisuuden toimialoja metsästä metalliin. Tarjolla on monipuolinen sekä erilaisiin kuljetustarpeisiin soveltuva vaunukalusto, jotka palvelevat niin tuote kuin raaka-ainekuljetuksissa. (VR Transpoint 2015.) Rautatielogistiikka tarjoaa erilaisiin kuljetustarpeisiin tehokkaita ja toimivia palveluita, joissa huomioidaan mm. asiakaskysyntä ja -prosessit sekä kuljetuserien säännöllisyys ja volyymit:

- Vaunuryhmäkuljetukset ovat osa rautatielogistiikan runkokuljetusjärjestelmää. Vaunuryhmäkuljetuksia voi tilata erikseen jokaista lähetyskertaa varten tai jos lähetykset ovat säännöllisiä niin rautatielogistiikka tarjoaa myös säännöllisiä kuljetusrytmejä. Vaunuryhmä on joustava ja oikea kuljetusratkaisu silloin, kun lähetyserät ovat kokojunaa pienempiä. Vaunuryhmäkuljetukset ovat tyypillisesti noin 300 – 600 tonnin lähetyksiä.

- Kokojuna on tyypillisesti kahden paikan välillä liikennöivä juna. Junan koko kapasiteetti on asiakkaan käytössä sovitusti. Kokojuna on taloudellinen ja joustava kuljetusratkaisu suurten lähetyserien kuljettamiseen. Junien aikataulut suunnitellaan vastaamaan asiakkaan tarpeita, huomioiden asiakkaan liiketoiminta ja tuotannon tarpeet. Kokojuna on joustava ja tuo mahdollisuuden muuttaa junan kokoonpanoa (vaunujen määrää) eri päivinä. Rautatielogistiikka varaa kuljetettavalle tuotteelle soveltuvan vaunukaluston kuljetusta varten. Lisäksi tarjolla on kokojunan lisäksi ns. pendelijuna, joka edellyttää kokojunan suurten volyymien lisäksi myös yksityiskohtaisempaa lähetyserien säännöllisyyttä. Säännöllisyys mahdollistaa vaunukaluston pitkälle viedyn räätälöinnin asiakaskohtaisesti. Pendelikuljetukset voidaan tarpeen mukaan yhdistää osaksi asiakkaan tuotantoprosessia, esimerkiksi raaka-aineiden syöttökuljetuksia varten. Pendelijunan aikataulut suunnitellaan vastaamaan asiakkaan tarpeita, huomioiden asiakkaan liiketoiminta ja tuotantoprosessin vaatimukset.
- Puuraaka-ainelogistiikka perustuu metsäteollisuuden valtakunnalliseen kuljetusjärjestelmään. Rautatielogistiikka tarjoaa eri asiakastarpeisiin räätälöityjä ratkaisuja jotka tukevat asiakkaiden toimitusketjun hallintaa ja liiketoimintastrategiaa. Rautatielogistiikka suunnittelee joustavat kuljetukset asiakkaiden tarpeet huomioiden (mm. vaunujen kuormaus- ja purkuajat). Kotimaan palvelun perustana ovat kuljetusjärjestelmän lähtöalueet sekä terminaalit ja kuormauspaikat. Kuljetuksissa kotimaassa käytetään puuraaka-ainekuljetuksiin kehitettyä vaunukalustoa. Rautatielogistiikan Venäjän tuntemus ja sikäläinen yhteistyöverkosto tarjoaa hyvän taustatuen myös asiakkaiden kansainväliselle liiketoiminnalle. Tuontipuukuljetuksissa ja niihin liittyvissä lisäarvopalveluissa rautatielogistiikka tarjoaa palveluita asiakkaille kaikilla raja-asemilla.

Rautatielogistiikan palvelut linkittyvät myös joustavasti maantiekuljetuksiin niin kansainvälisesti kuin kotimaassa. Yksi keskeisistä palveluista on myös Idän liikenteen rautatiekuljetukset. (VR Transpoint 2015.)

Pelkkien rautatiekuljetusten lisäksi rautatielogistiikka tarjoaa myös lisäarvopalveluita, joita ovat esimerkiksi:

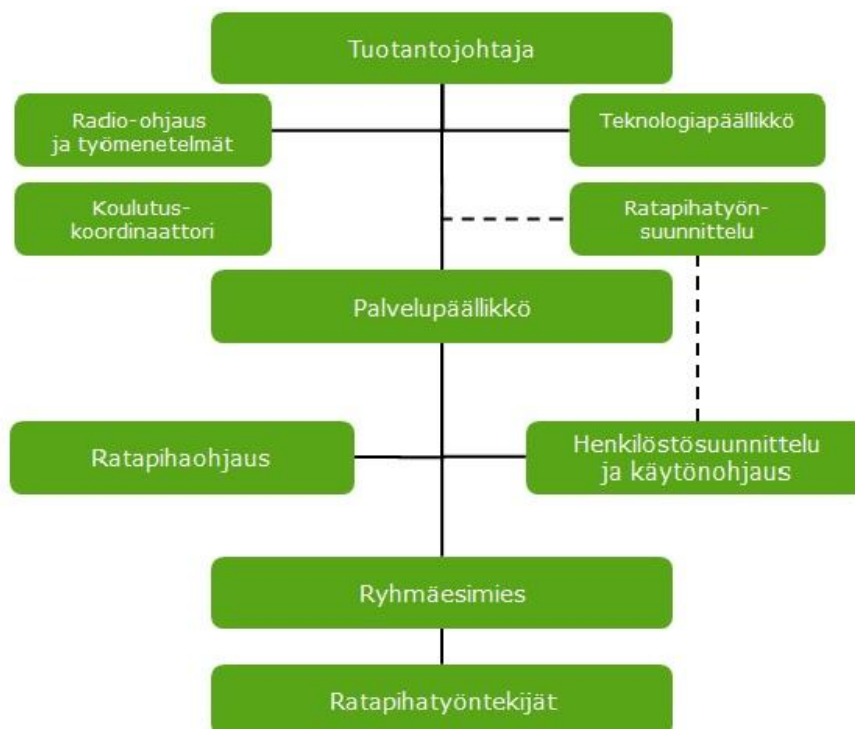
- kuljetusten suunnittelu ja ohjaus
- kuormien lastaukseen ja purkuun sekä kuljetusten seurantaan liittyvät IT-palvelut
- Kuljetuksiin liittyen tarvittavien asiakirjojen laadinta, valvonta sekä varastointi- ja terminaalipalvelut.

(VR Transpoint 2015.)

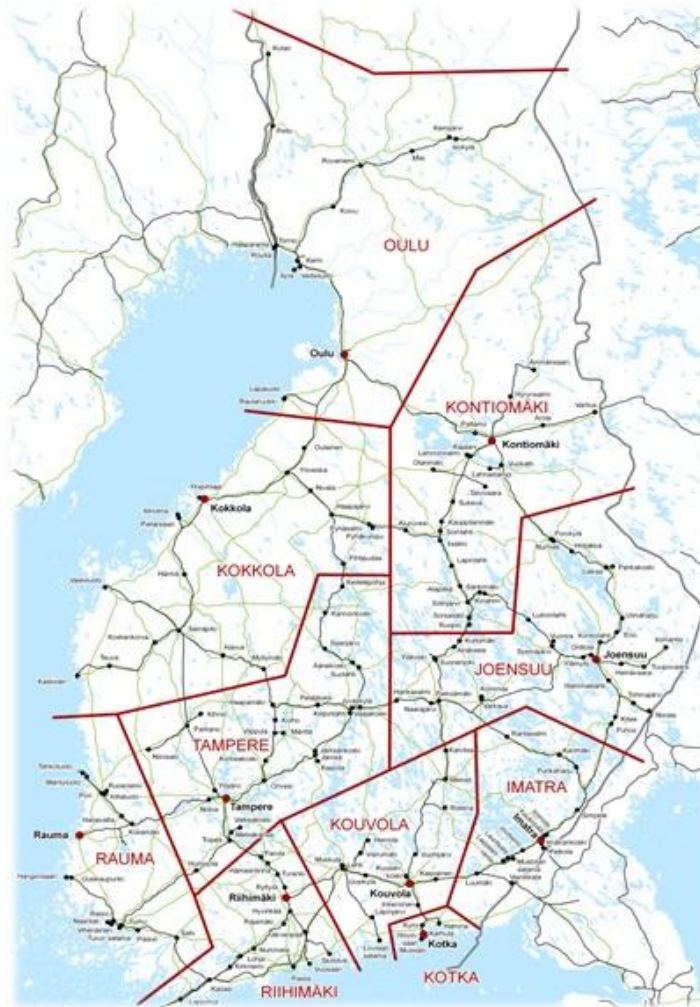
5.2 Rautatielogistiikan tuotanto-organisaatio

Rautatielogistiikan tuotanto-organisaatio (kuvio 9) on jaoteltu kymmeneen palveluyksikköön (kuvio 10). Rautatielogistiikan palvelutuotantoa johtaa tuotantojohtaja, jonka toimipiste on Helsingissä. Palveluyksiköitä johtavat palvelupäälliköt, joiden toimipisteet ovat alueilla palveluyksiköissä. Palvelupäälliköiden alaisuudessa ovat ryhmäesimiehet, joita on yhteensä 25 henkilöä. Ryhmäesimiesten toimipisteet ovat palveluyksiköissä. Ryhmäesimiehet toimivat operatiivisen henkilöstön esimiehinä.

Operatiivista henkilöstöä on yhteensä noin 900 henkilöä noin 50:llä eri miehityspaikalla. Miehityspaikkojen operatiivisen henkilöstön määrä vaihtelee yhdestä reilu sataan henkilöön. Rautatielogistiikan tuotannon johtamisen haasteena ovat luonnollisesti lukuisat miehityspaikat eri henkilöstömäärineen ympäri Suomea.



Kuvio 9. Rautatietologiikan tuotanto-organisaatio



Kuvio 10. Rautatielogistiikan tuotanto-organisaation palvelualueet

VR Transpointin ja rautatielogistiikan henkilöstö saa kattavan perehdytyksen ja turvallisuuskoulutuksen. Ajankohtaisia turvallisuusasioita käsitellään säännöllisesti työpaikoilla pidettävissä turvallisuustuokioissa. Työntekijät sekä alihankkijat noudattavat poikkeuksetta asiakkaiden asettamia turvallisuusvaatimuksia liikkeessään asiakkaiden alueilla. Työntekijöillä on käytössään asianmukaiset suojavaatteet, turvajalkineet ja muut työssä tarvittavat henkilösuojaimet, joiden käyttöä valvotaan aktiivisesti. Kaikki turvallisuuspoikkeamat tutkitaan huolellisesti ja syyt selvitetään sekä korjaavat toimenpiteet toteutetaan, jotta vastaavilta tapahtumilta voidaan jatkossa välttyä. Sattuneista poikkeamista otetaan aina opiksi. (VR Transpoint 2015.).

Rautatielogistiikan operatiiviset tehtävät ovat turvallisuuskriittisiä, turvallisuus ja turvallisuuskulttuuri ovat toiminnan keskiössä.

Turvavarusteet ja suojavaatteet ovat edellytys turvalliselle toiminnalle ja tämän opinnäytetyön yhtenä case-esimerkkinä on uusien suojavaatteiden hankinta rautatielogistiikan operatiiviselle henkilöstölle.

6 ESIMERKKIHANKKEET

Käsiteltyt esimerkkihankkeet ovat aiemmin käyttöönotettuja hankkeita kohdeyrityksessä. Hankkeet ovat tuoneet mukanaan uusia tapoja toimia ja tehdä jokapäiväistä työtä. Hankkeet koskettivat käyttöönotettaessa koko rautatielogistiikan tuotanto-organisaatiota, joko suoraan tai välillisesti.

Esimerkkeihin kerättiin aineistoa pääosin haastattelulla (laadullinen tutkimus) ja kyselyllä (määrällinen tutkimus), mutta myös kirjallista materiaalia saatiin käyttöön.

Esimerkkihankkeiden kautta saatiin selkeä tilannekuva, miten tietynlaiset hankkeet ovat kohdeyrityksessä toteutettu. Kolme hanketta eroavat hyvin paljon toisistaan esimerkiksi hankkeen kooltaan, kestoaltaan ja laadultaan.

6.1 Radio-ohjaus

Radio-ohjauksella tarkoitetaan veturin hallintaa ja ohjausta radio-ohjaimella. Ennen radio-ohjausta veturia on voitu hallita ja ohjata vain kiinteillä veturin ohjaamon hallintalaitteilla veturinkuljettajan toimesta. Ennen radio-ohjauksen käyttöönottoa vaihtotyöyksikössä työskenteli veturinkuljettaja, vaihtotyöryönjohtaja ja junamies.

Hankkeen valmistelu ja pilotointi

Radio-ohjaukseen siirtymisen taustalla oli tuottavuuden parantaminen vaihtotyössä sekä kilpailukyvyn parantaminen ja varmistaminen rautatieliikenteessä.

Radio-ohjaushankkeen valmistelua tehtiin jo 1990-luvulla, mutta vuonna 2002 aloitettiin selvitykset radio-ohjauksen käytöstä Suomessa ja VR Yhtymä Oy:ssä. Radio-ohjaushankkeen valmisteluissa tehtiin perusteelliset selvitykset saavutettavista säästöistä sekä tarvittavista investoinneista.

Selvityksissä todettiin, että radio-ohjauksen käynnistäminen edellyttäisi noin 20 miljoonan investoinnit (ilman käyttökustannuksia) vuosien 2008–2012 aikana, mutta toisi vastaavasti noin 70 miljoonan säästöt vuosien 2008–2018 aikana. Merkittävimmät säästöt olivat kohdennettu veturinkuljettaja tarpeen vähenemisenä. Tavoitteena oli vähentää noin 150 henkilötyövuotta, hanke ylitti sille asetetut tavoitteet ja veturinkuljettajien työtä vähennettiin 205 henkilötyövuotta.

Tarjouspyynnöt radio-ohjauslaitteistoiden asentamisesta VR Yhtymän dieselvetureihin Dv12 ja Dr14 lähetettiin vuonna 2003. Sopimuslaitevalmistajan kanssa solmittiin vuonna 2004.

Tarvittavat riskienarvioinnit sekä riskianalysit radio-ohjattavien veturien käytöstä tehtiin VR Yhtymä Oy:n ja VTT:n toimesta keväällä vuonna 2004.

Radio-ohjausta pilotoitiin laajasti 2004 syksystä vuoteen 2006 asti. Pilotoinnilla haluttiin varmistaa päätöksien tueksi, että radio-ohjauksen toimintamalli voidaan ottaa käyttöön vaihtotyössä ja radio-ohjaus soveltuu Suomen haastaviin vaihtotyön olosuhteisiin. Samalla selvitettiin myös muiden maiden toimintamalleja. Radio-ohjauksen toimintamalli oli jo käytössä useissa Euroopan maissa sekä Pohjois-Amerikassa.

VR Yhtymä Oy:ssä tehtiin päätös siirtyä radio-ohjauksen toimintamalliin vuonna 2007. Radio-ohjaukseen siirtymisellä oli erittäin suuret vaikutukset työntekijöihin sekä ammattiliittoihin. Sopimus radio-ohjaukseen siirtymisestä ammattijärjestöjen (veturimiesliitto ja silloinen rautatieläisten liitto) solmittiin vuonna 2007.

VR Yhtymä Oy:ssä siirryttiin vuonna 2008 ohjaamaan vetureita radio-ohjauksella vaihtotyössä. Radio-ohjauslaitteet ovat asennettu 156:en veturiin.

Hankkeen edellyttämä koulutus

Vuoden 2008 syksyllä järjestettiin ensimmäinen ns. kouluttajien koulutus radio-ohjauksen osalta silloisen VR Cargon pääkouluttajille. Radio-ohjauksen koulutukset jouduttiin aloittamaan lähtökohtaisesti tyhjästä, sillä mitään vastaavaa koulutusta ei oltu Suomessa ennen järjestetty. VR Yhtymällä oli oma keskitetty VR Koulutuskeskus Pasilassa vuoden 2013 loppuun saakka. Radio-ohjauksen koulutuksia suunniteltaessa oli VR Koulutuskeskuksen rooli tärkeä. Koulutuskeskus vastasi koulutusohjelman laadinnasta sekä hyväksynnästä liikenteen turvallisuusviraston (Trafi) toimesta. Radio-ohjauksen koulutukset kohdennettiin valtakunnallisesti niille paikoille erillisen käyttöönottosuunnitelman mukaisesti, joissa oli suunniteltu käyttöönotto. Koulutukset järjestettiin vuosien 2008 - 2012 aikana pääsääntöisesti palvelutuotannon alueilla (kuvio 10). Koulutuspaikat päätettiin sen mukaan, mistä koulutukseen osallistuvat opiskelijat työskentelivät.

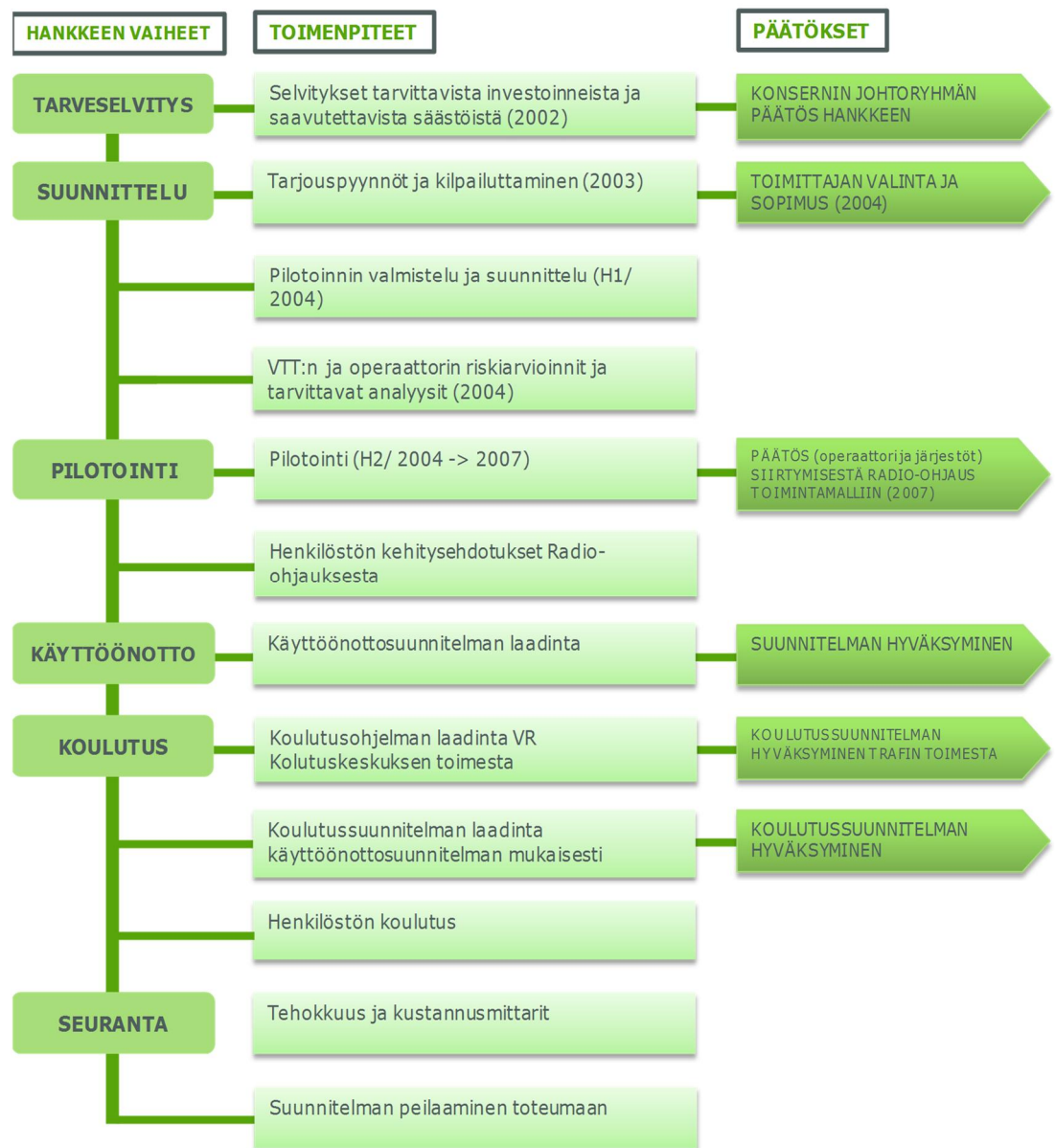
Vuoden 2013 alusta tuli uusi Trafin antama koulutusohjelmamääräys voimaan. Määräys mahdollisti radio-ohjauskoulutuksen implementoinnin osaksi rekrytoitavien henkilöiden peruskoulusta.

VR koulutuskeskus vastasi koulutuksen laadun jatkuvasta arvioinnista sekä osaamisen peilaamisesta työelämän tarpeisiin. Radio-ohjauksen peruskoulutuksen osaaminen varmistettiin käytännön näyttökokeella. Näyttökokeen arviointi suoritettiin kolmikannassa, ja arviointiin osallistuivat tutkinnon vastaanottaja, työnopastaja sekä opiskelija.

Hankkeen seuranta ja mittaaminen

Radio-ohjaushanke oli täysin uutta Suomessa. Hanke oli yksi VR:n merkittävimmistä hankkeista, joten sitä seurattiin hyvin paljon eri tahojen toimesta. Alkuvaiheessa ohjausryhmä ja konsernin johtoryhmä seurasi hanketta aktiivisesti. Hanketta seurattiin myös junaliikennöinnin ja silloisen VR Cargon (nykyään VR Transpoint) toimesta. Hankkeen etenemistä sekä tavoitteiden saavuttamista mitattiin erilaisten mittarien avulla.

Kustannusmittarien positiivisella kehityksellä luonnollisesti nähtiin hankkeen eteneminen sekä onnistuminen, mutta hanketta seurattiin myös käyttöönottosuunnitelman sekä koulutussuunnitelman toteutumisen seurannan avulla. Hankkeelle oli asetettu selkeät tavoitteet henkilöstön vähenemiselle sekä budjetti, joihin myös hankkeen etenemistä peilattiin aktiivisesti. Hankkeen hyvä suunnittelu, johtaminen sekä toteuttaminen olivat onnistumisen kannalta tärkeitä. Hanke saavutti sille asetetut henkilöstö ja muut säästötavoitteet yhtä vuotta suunniteltua aiemmin. Alun perin tavoitteena oli vähentää noin 150 henkilötyövuotta veturinkuljettajien työtä, mutta hanke ylitti tavoitteet ja työtä vähennettiin 205 henkilötyövuotta.



Kuvio 11. Prosessikuvaus Radio-ohjaus hankkeesta

Radio-ohjaushanke sellaisenaan päättyi vuoden 2012 lopussa. Hankkeen jälkeen toimintamallia on edelleen kehitetty aktiivisesti ja radio-ohjaus+ (RO+) hanke on käynnistetty. RO+ pitää sisällään yksintyöskentelyn radio-ohjauksella veturinkuljettajien ja ratapihatyöntekijöiden toimesta ratapihoilla ja liikennepaikkojen välisillä linjaosuuksilla.

6.2 GSM-R-verkko (RAIL)

Liikenneviraston GSM-R-verkko RAILI on rautateiden integroitu liikenneviestintäjärjestelmä. GSM-R järjestelmä on suunniteltu GSM:n pohjalta langattomaan viestintään rautateillä, ja sitä käytetään sovelluksissa ja puheensierrossa. Järjestelmä on suojattu ja se on yksinomaan tarkoitettu rautateiden käyttöön. (Wikipedia 2015.)

RAILI:a käyttää ensisijaisesti liikenteenohjaajat, kuljettajat, konduktöörit ja vaihtotyönjohtajat sekä ratatyöstä vastaavat. RAILI-verkko kattaa noin 5 000 km ratoja sekä ratapihoja. Kaikki RAILI-verkon viestintä tallennetaan viranomaisten valvontaa ja tutkintaa varten. (Liikennevirasto 2016.)

Hankkeen valmistelu ja pilotointi

RAILI-verkkoon siirtymisen päätöksen teki silloinen ratahallintokeskus (nykyinen Liikennevirasto). Päätöksen taustalla oli tarve uudistaa viestintäjärjestelmää laajemmin, analoginen verkko oli vanha ja sen ylläpitäminen olisi vaatinut merkittäviä investointeja. Aiemmin tehdyillä investoinneilla oli kuitenkin ”tekohengitetty” vanhentunutta tekniikkaa.

Päätöksellä, että analoginen verkko ajetaan alas ja siirrytään käyttämään RAILI-verkkoa, oli suuret vaikutukset VR-konsernin toimintaan.

Junaliikenteen osalta ei ollut vaihtoehtoa, kaikki viestintä liikenteenohjauksen kanssa tuli toteuttaa käyttämällä RAILI:a.

Vaihtotyöviestinnän osalta olisi toiminnanharjoittajilla ollut mahdollisuus hoitaa viestintä haluamallaan tavalla, mutta vaihtotyölupiin liittyvä viestintä liikenteenohjauksen kanssa tuli kuitenkin toteuttaa RAILI:a.

Rautatielogistiikka teki päätöksen siirtyä muun konsernin mukana käyttämään RAILI:a. Päätöksen taustalla oli laskelmat siitä, että RAILI:n siirtyminen on konsernin kannalta taloudellisempaa kuin jatkaa analogisessa verkossa, sekä tieto siitä että RAILI soveltuu myös vaihtotyöviestintään.

RAILI-hankkeelle oli nimetty oma hankepäällikkö. Hanke jakautui alahankkeisiin, joiden etenemistä valvoi nimetty ohjausryhmä.

Päätelaitteiden hankinnan yhteydessä ei ollut toimittajia käytännössä juurikaan kuin yksi, joten kunnan kilpailutusta huomioiden laitteiden ominaisuudet, ei voitu järjestää.

Hankeen valmisteluvaihe kesti erittäin pitkään, valmisteluvaiheessa kävi ilmi, että GSM-R-järjestelmässä ei oltu riittävästi huomioitu vaihtotyöviestinnän tarpeita. Merkittäviä ongelmia kuuluvuudessa havaittiin pilotointien yhteydessä. Henkilöstön suorittamissa pilotoinneissa ilmenneiden palautteiden sekä kehitysehdotuksien perusteella kuuluvuuden peitto-ongelmiin reagoitiin. Aluksi ratahallintokeskus investoi tukiasemiin, mutta peitto-ongelmia alkoi vaihtotyöviestinnän osalta ilmetä laajemminkin. Ratahallintokeskus ilmoitti, ettei enää investoi tukiasemiin. Tukiasemien kuuluvuus eli peitto-ongelmat ovat toiminnanharjoittajien asia, koska ongelmat koskivat vain vaihtotyöviestintää.

VR joutui tilanteeseen, jossa oli pakko alkaa itse investoida tukiasemiin, koska RAILI:n kuuluvuus oli heikko. Lisäksi ministeriötasolla asiasta käytiin keskusteluja, joiden johdosta kaupallisten kanavien lähetystehoja laskettiin rautatiealueilla tilapäisesti, jotta RAILI-verkon kuuluvuutta voitiin hieman parantaa.

Ratahallintokeskus painosti RAILI-verkon käyttöönotossa. Itse käyttöönottovaihe jäi lyhyeksi ja lopussa tuli kiire käyttöönoton osalta. Henkilöstölle viestittiin RAILI:n käyttöönotosta tasaisesti, mutta jatkuvat kuuluvuusongelmat vaikuttivat erittäin negatiivisesti henkilöstön tyytyväisyyteen.

Hankkeen edellyttämä koulutus

Koulutuksesta vastasi jokainen yksikkö itse eli logistiikan osalta koulutuksesta vastasi rautatielogistiikka. Koulutuksia varten laadittiin koulutussuunnitelmat sekä -materiaalit.

Koulutuksia annettiin hyvissä ajoin, mutta jatkuvista kuuluvuusongelmista johtuen sitoutuminen RAILI:n käyttöönottoon paikallisella tasolla, henkilöstön ja esimiesten toimesta oli heikkoa. Paikallisella tasolla jatkettiin toimintaa analogisessa verkossa, vastoin ohjeita.

Osasyynä saattoi olla, että henkilöstölle ei viestitty riittävän selkeästi RAILI:n tiedossa olevista ongelmista ja siitä, että RAILI:iin siirtyminen oli ratahallintokeskuksen päätös eikä VR:llä ei ollut vaihtoehtoja. Päätelaitteita yritettiin kehittää henkilöstöltä tulleiden kehitysideoiden mukaan siltä osin, kun se oli mahdollista. RAILI-hanke vaikutti olleen ”pakkopullaa” VR:lle, vaikka konsernitasolla saavutettiin säästöjä analogiseen verkkoon verrattuna. Säästöt tulivat junaliikennöinnille, mutta rautatielogistiikan osalta saatiin huonompi, epäluotettava viestintälaitte ja kulut nousivat verrattuna analogiseen verkkoon.

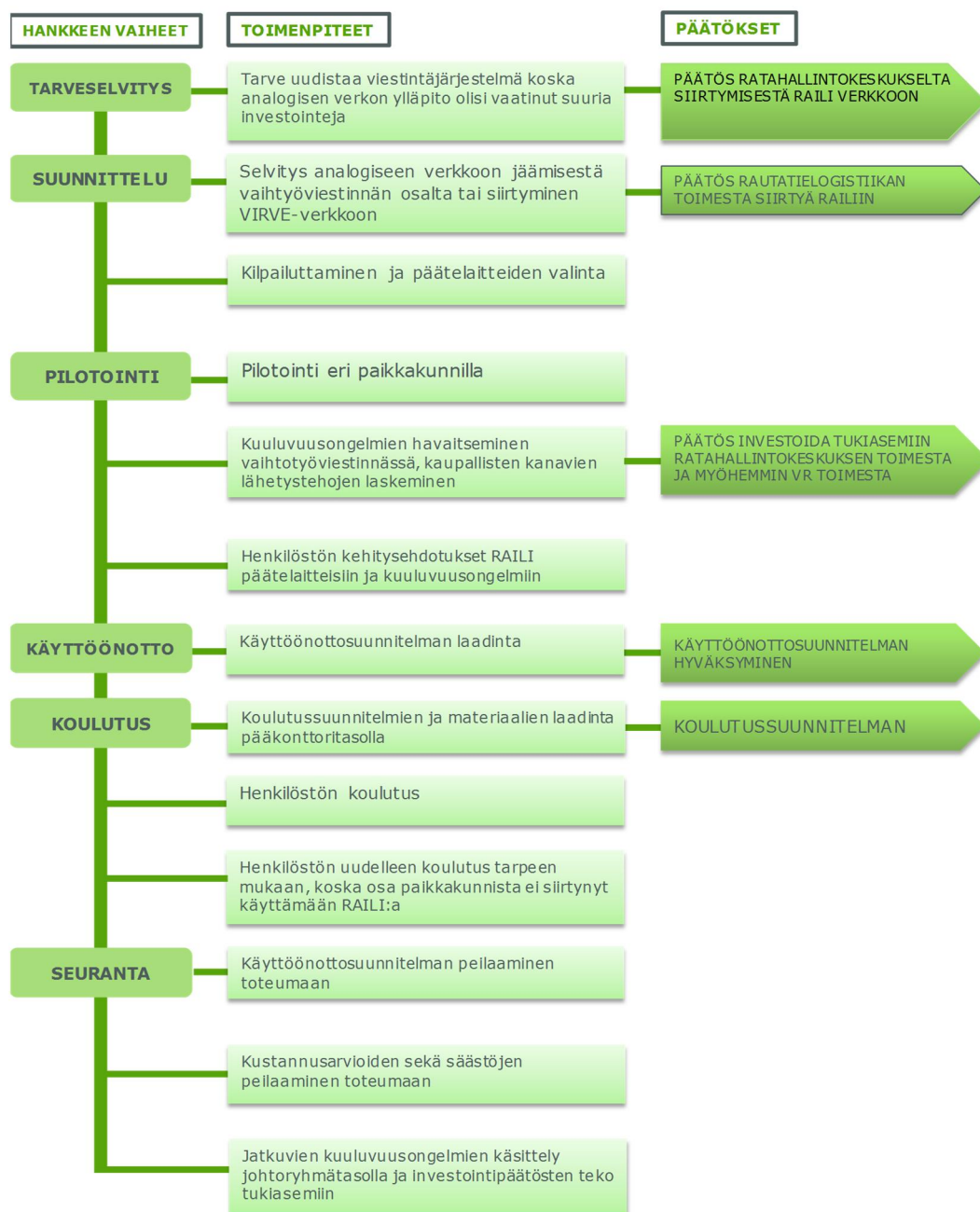
Hankkeen seuranta ja mittaaminen

RAILI hanketta seurattiin tavoitteiden avulla, joita olivat käyttöönottosuunnitelmaan peilaaminen. Konsernitasolla kustannusarvioiden sekä säästöjen toteutuminen. Kokonaisuutena siirtyminen GSM-R-järjestelmään toi konsernitasolla 1 miljoonan euron säästöt vuosikustannusten alenemisena, verrattuna analogiseen verkkoon. Rautatielogistiikan sisällä hanke vaikutti olleen sekava, rautatielogistiikan osalta ei hankkeelle määritelty riittäviä mitattavia tunnuslukuja ja mittareita. Ohjausryhmässä hankkeen etenemisen sekä mittarien sijaan kestoaiheena oli jatkuvien kuuluvuusongelmien käsittely sekä investointipäätösten teko tukiasemiin.

Liittymätyyppiä jouduttiin vaihtamaan osalla paikkakunnista, joka toi jälleen ylimääräisiä kustannuksia rautatielogistiikalle.

Itse projektin veto konsernin tasolla oli onnistunut, mutta rautatielogistiikan osalta projekti oli sekava. Kokonaisuutena projekti toteutettiin silloisen projektisuunnitelma mukaisesti mutta tuote oli huono.

Tätä kautta kokonaissitoutuminen näytti puuttuneen projektin johdosta aina henkilöstöön asti.



Kuvio 12. Prosessikuvaus GSM-R-verkko (RAILI) hankkeesta

Hankkeen alkuvaiheessa selvitettiin RAILI:n sijaan siirtymään viranomaisverkkoa (VIRVE). Selvitystyössä todettiin kuitenkin, että VIRVE-verkko ei sovellu rautatieliikenteen viestintään. Tähän osasyynä saattoi olla, että ratahallintokeskus halusi RAILI:n, koska se oli käytössä monessa muussa Euroopan maassa.

Kehitystyötä on kuitenkin VR:n toimesta jatkettu ja uusissa selvityksissä sekä laskemissa on todettu, että VIRVE soveltuu erityisesti vaihtotyöviestintään huomattavasti paremmin kuin RAILI ja on lisäksi kustannuksiltaan alhaisempi. VIRVE:n käyttöönotosta on etenemässä oma hanke ja tavoitteena on ottaa VIRVE vuonna 2017 käyttöön vaihtotyöviestinnässä.

6.3 Rautatielogistiikan suojavaatteiden hankinta

Suojavaatehankinta rautatielogistiikassa on ollut työntekijöiden kannalta yksi merkittävimmistä hankinnoista vuonna 2016. Suojavaatteita käyttää rautatielogistiikan operatiivinen henkilöstö, joita on yhteensä noin 1000 henkilöä kymmenessä eri palveluyksikössä (kuvio 10). Suojavaatehankinta sisälsi kaikki henkilöstön työssään tarvitsemat suojavaatteet:

- Kesätakki ja kesähousut
- T-paita (lyhyt- ja pitkähihainen)
- Talvitakki ja talvihousut
- Avohaalari (kesä- ja talvimalli)
- Väliasu
- sadetakki ja sadeavohaalari
- Huomioliivit
- Palosuojatut suojavaatteet erikseen määritellyille paikkakunnille

Hankkeen valmistelu ja pilotointi

Aiemman suojavaatteiden toimittajan kanssa oleva sopimus oli päättymässä, joten oli luonnollista kilpailuttaa uudet toimittajat tuottamaan ja palvelemaan yrityksen kokonaistarpeita.

Suojavaatteiden uusimista varten perustettiin oma hankeryhmä, jolle määriteltiin hankepääällikkö. Suojavaatehankintaprosessi käynnistettiin alustavien tarjouspyyntöjen lähettämällä joulukuussa 2015.

Varteenotettavimmat tarjouspyyntöjen toimittajat haastateltiin tammikuussa 2016. Koekäytöt suunniteltiin huolellisesti huomioiden loppukäyttäjien pilotoinnit sekä ohjeet koekäyttöön ja arviointiin.

Suunnittelu sekä suojavaatteiden pilotoinnin valmistelut olivat tehty helmikuun alussa 2016. Alustavien tarjouspyyntöjen käsittely tehtiin rautatielogistiikan johtoryhmässä helmikuussa 2016.

Alustavien tarjouspyyntöjen käsittelyn kautta suojavaatteiden pilotointiin valittiin viiden toimittajan vaatteet. Suojavaatteiden pilotoinnit käynnistettiin helmikuussa 2016 Kotkan ja Siilinjärven miehityspaikoilla 20 henkilön toimesta. Suojavaatteiden testaajille oli laadittuna pisteytyskaavakkeet, jotka he täyttivät.

Testeissä havaitut puutteet tai täydennyspyynnöt ilmoitettiin suojavaatteiden toimittajille ja he korjasivat vaatteissa havaittuja puutteita. Suojavaatteita testattiin aidossa työympäristössä loppukäyttäjien toimesta yhteensä noin 10 viikon ajan, ensin testattiin neljän viikon ajan suojavaatteita, jonka jälkeen karsittiin jatkotesteihin pääsevät suojavaatteet. Jatkotestaus kesti vielä kuusi viikkoa.

Erikseen varmistettiin talvivaatteiden pakkaskestävyys. Testattavat suojavaatteet toimitettiin teollisuuden suurpakastimen kylmänkestävyys testiin, jossa lämpötila laskettiin -22 asteeseen. Suojavaatteille tehtiin pesulatestit, joiden avulla haluttiin varmistaa, että suojavaatteille asetut kriteerit (mm. heijastimien ja kankaan ominaisuudet) eivät muutu pesun jälkeen.

Loppukäyttäjien arvioinnit huomioitiin kattavasti ja toimittajia pyydettiin tarvittaessa täydentämään suojavaatteita. Suojavaatteet arvioitiin rautatielogistiikan työsuojeluvaltuutetuista (yhteensä 14 henkilöä) koostuvan työsuojelutoimikunnan toimesta. Suojavaatteiden arviointiin osallistuivat myös palveluyksiköiden palvelupäälliköt (palvelutuotannon johtoryhmä). Suojavaatehankinnan koekäytöistä sekä hankkeen etenemisestä tiedotettiin koko rautatielogistiikan henkilöstöä tasaisin väliajoin. Loppukäyttäjien pilotoinnin havaintojen perusteella sekä muiden testien ja arviointien perusteella tehtiin lopullinen tarjouspyynnön julkaisu huhtikuussa 2016. Logistiikan johtoryhmän käsittely sekä toimittajan valinta tehtiin syyskuussa 2016. Suojavaatteiden toimittajiksi valittiin kaksi toimittajaa, sillä koekäytöissä todettiin, ettei minkään toimittajan mallisto soveltunut kokonaisuudessaan henkilöstön tarpeisiin. Uusien suojavaatteiden toimitus aloitettiin helmikuussa 2017. Suojavaatteet uusittiin ja uusitaan sitä mukaan nykyiset käytössä olevat suojavaatteet tulevat käyttöikänsä päähän. Suojavaatehankinnassa painottui selkeästi laatu sekä henkilöstön mielipiteet ja arvioinnit sekä työhyvinvointi.

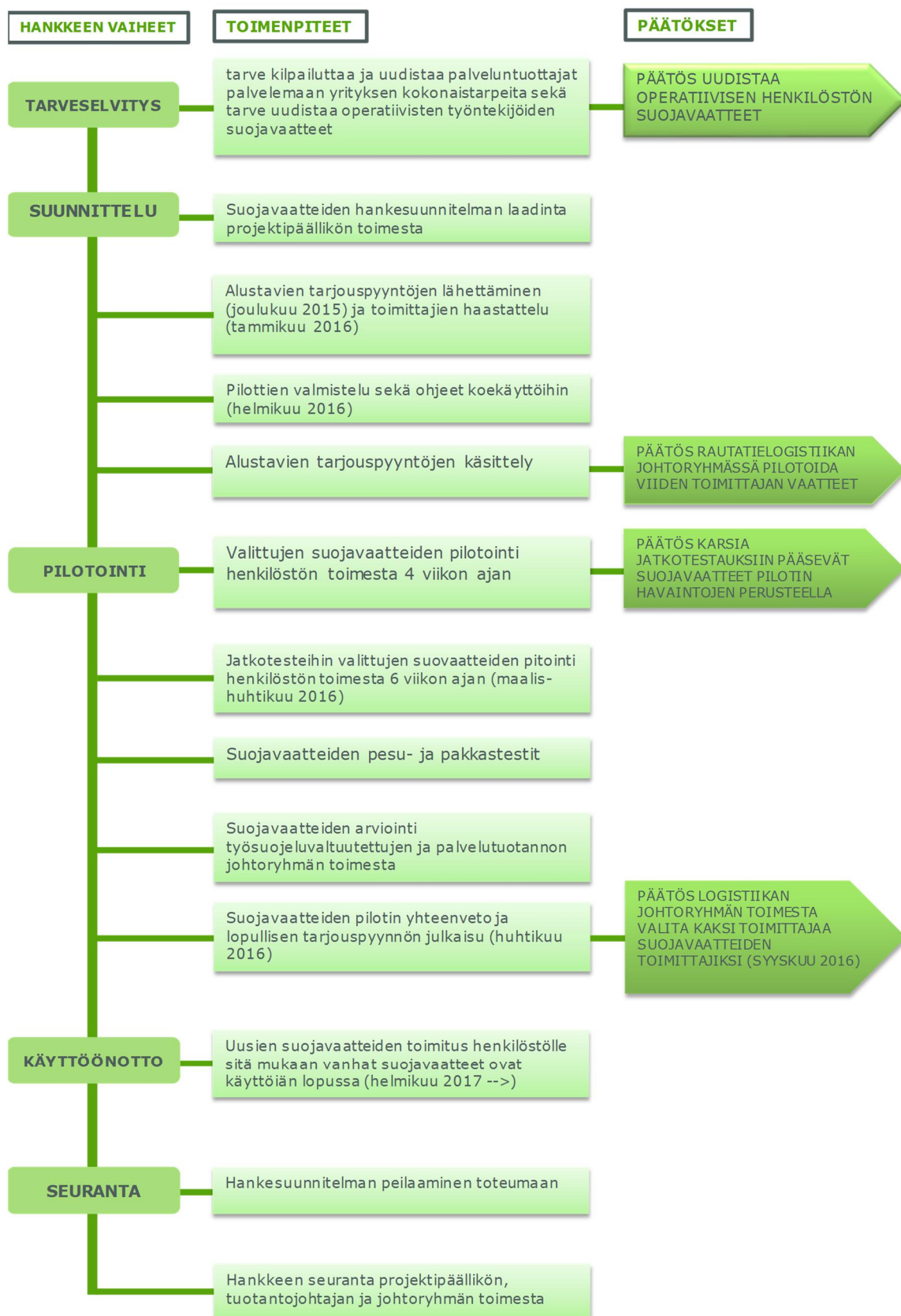
Suojavaateprojektissa osallistettiin henkilöstö mukaan testauksiin ja toimittajan valintaan jota kautta on syntynyt selkeästi sitoutuminen uusiin suojavaatteisiin ja niiden käyttöön.

Suojavaatteiden ominaisuuksia ja laatua sekä pesulapalvelun toimivuutta painotettiin uusia suojavaatteita hankittaessa. Tarjouskilpailussa näiden painoarvo oli 75 prosenttia ja hinnan painoarvo 25 prosenttia.

Testaajien täyttämien pisteytyskaavakkeiden avulla pysyttiin analysoimaan sekä huomioimaan käyttäjien mielipiteet, kokemukset sekä kehitystoimenpiteet. Pisteytyskaavakkeet analysoitiin ja tulokset olivat johdon päätöksen tukena. Hankkeen ollessa kesken pystyttiin käyttäjien mielipiteiden avulla kehittämään suojavaatteita rautatielogistiikan vaihtotyöhön sopiviksi. Kehityskohteista mainittakoon kiinnike ja etutaskun suurentaminen sopivaksi VIRVE-päätelaitteelle.

Hankkeen seuranta ja mittaaminen

Suojavaatehankintaan oli nimetty oma hankepäällikkö, joka vastasi koko hankkeesta. Viikkotasolla seurattava hankesuunnitelma laadittiin heti alussa sekä hanketta seurattiin aktiivisesti tuotantojohtajan, hankepäällikön ja rautatielogistiikan johtoryhmän toimesta. Ainoana seurattavana mittarina suojavaatehankinnassa oli hankesuunnitelma, jota vasten peilattiin aikatauluja. Muita, esimerkiksi kustannuksiin liittyviä mittareita ei hankkeelle määritely. Suunnitelmana oli, että vanhojen suojavaatteiden käyttöään päättyessä tulevaisuudessa hankitaan vaihteittain uusia tämän hankkeen mukaisia suojavaatteita.



Kuvio 13. Prosessikuvaus Suojavaate hankkeesta

Suojavaatehanke on erittäin hyvä esimerkki siitä, miten henkilöstön mukaan ottamisella jo alkuvaiheessa saadaan sitoutuminen läpi organisaation koko henkilöstön osalta.

7 KYSELYTUTKIMUS JA HENKILÖHAASTATTELUT

Yhteistyössä kohdeyrityksen edustajan kanssa valittiin kolme esimerkkihanketta, jotka olivat riittävän kuvaavia hankkeita aiemmin käyttöönotettujen työkalujen ja uusien toimintatapojen osalta kohdeyrityksessä. Hankkeet olivat radio-ohjaus, GSM-R-verkko (Raili) ja suojavaate. Hankkeita tutkittiin työntekijöille kohdennetulla kyselytutkimuksella (määrällinen tutkimus) ja johdolle suunnatulla henkilöhaastattelulla (laadullinen tutkimus). Tutkimusten lomakkeet ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

7.1 Kyselytutkimus (määrällinen osuus)

Kyselytutkimus toteutettiin strukturoituna Webropol- kyselynä (liite 2) joulukuussa 2016. Kysely suunnattiin rautatielogistiikan työnopastajille (86 henkilöä) radio-ohjaus- ja GSM-R-verkko (Raili) hankkeiden osalta. Suojavaatehankkeesta ei ollut kyselytutkimusta teetettäessä muilla kuin työsuojeluvaltuutetuilla kokemuksia työntekijäryhmästä, joten siitä syystä hankkeen kyselytutkimus (liite 2) lähetettiin rautatielogistiikan työsuojeluvaltuutetuille (14 henkilöä). Työsuojeluvaltuutetuille lähetettiin myös radio-ohjaus- ja GSM-R-verkko (Raili) hankkeiden kyselyt.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin kohdennetuilla kysymyksillä hankkeiden kolmea keskeisestä vaihetta:

- Valmisteluvaihe
- Käyttöönottovaihe
- Seurantavaihe

Radio-ohjaus- ja GSM-R-verkko (Raili) hankkeiden osalta kyselytutkimuksen kysymykset olivat:

1. Kuinka hyvin hankkeen valmistelusta informoitiin operatiivisia työntekijöitä?
2. Miten hankkeen pilotointi onnistui?
3. Oliko työntekijöitä mukana pilotoinnissa?
4. Miten arvioisi mukaan pilotoinnissa havaitut kehityskohteet huomioitiin?
5. Miten koulutus oli mielestäsi organisoitu?
6. Miten koulutuksen suunnittelu (opettavat asiat) vastasi työympäristön todellista tarvetta?
7. Onko hankkeeseen liittyen järjestetty täydennyskoulutusta?
8. Miten arvioit, onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu?
9. Miten arvioit, onko hankkeen tuloksista informoitu työntekijöitä?
10. Miten arvioit, onko hankkeesta saadun palautteen perusteella tehty jatkokehitystä?
11. Miten arvioit kokonaisuutena hankkeen käyttöönottoa?

Suojavaatehankkeen kysymykset olivat muuten samoja kuin kahden muun hankkeen, mutta koulutukseen liittyvät kysymykset (numerot 5.- 7.) jätettiin pois tarpeettomina, koska suojavaatehankkeeseen ei liittynyt koulutusta.

Kyselytutkimuksen kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-5:

1 = Erittäin huonosti

2 = Huonosti

3 = Keskinertaisesi

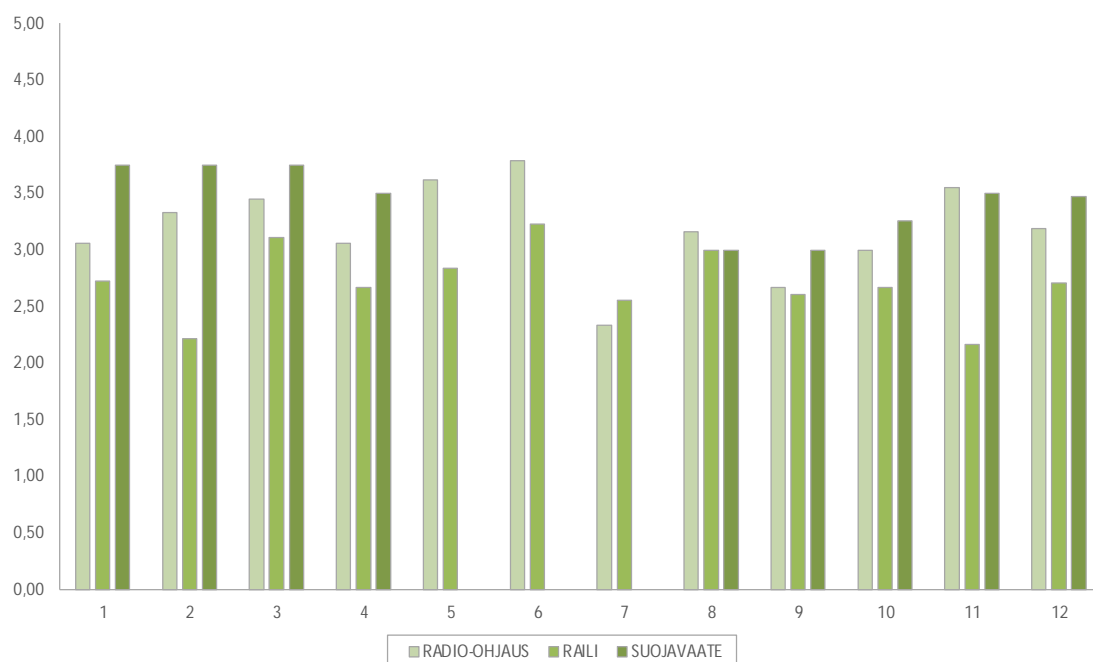
4 = Hyvin

5 = Erittäin hyvin

Lisäksi kyselytutkimuksessa oli vapaa palaute kohta, johon pyydettiin erityisesti vastaamaan ja kommentoimaan, mikäli vastasi jonkin kysymyksen kohdalle 2 (huonosti) tai 1 (erittäin huonosti).

Kyselytutkimuksen vastaajamäärät ja vastausprosentit:

- Radio-ohjaus- ja GSM-R-verkko (Raili), hankkeisiin vastasi 14 henkilöä, vastausprosentti oli 16 %.
- Suojavaatehankkeeseen vastasi 4 henkilöä, vastausprosentti oli 29%.



1. Kuinka hyvin hankkeen valmistelusta informoitiin operatiivisia työntekijöitä?
2. Miten hankkeen pilotointi onnistui?
3. Oliko työntekijöitä mukana pilotoinnissa?
4. Miten arvosia mukaan pilotoinnissa havaitut kehityskohteet huomioitiin?
5. Miten koulutus oli mielestäsi organisoitu?
6. Miten koulutuksen suunnittelu (opettavat asiat) vastasi työympäristön todellista tarvetta?
7. Onko hankkeeseen liittyen järjestetty täydennyskoulutusta?
8. Miten arvioit, onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu?
9. Miten arvioit, onko hankkeen tuloksista informoitu työntekijöitä?
10. Miten arvioit, onko hankkeesta saadun palautteen perusteella tehty jatkokehitystä?
11. Miten arvioit kokonaisuutena hankkeen käyttöönottoa?
12. Keskiarvo

Kuvio 14. Webropol kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen hankkeiden kokonaiskeskiarvot olivat:

- Radio-ohjaushanke: 3,18
- GSM-R-verkko (Raili) hanke: 2,71
- Suojavaatehanke: 3,47

7.2 Henkilöhaastattelut (laadullinen osuus)

Henkilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina marras-joulukuun aikana 2016. Henkilöhaastattelut laadittiin kirjallisina kysymysrunkoina, jotka lähetettiin etukäteen haastateltaville (liitteet 3-10). Haastattelut ääninauhoitettiin ja kirjattiin ylös. Äänitteiden litteroinnin sekä vastausten stilisoinnin jälkeen vastauslomakkeet vielä hyväksytettiin haastateltavilla. Haastattelut kohdennettiin rautatielogistiikan johdolle, henkilöille jotka olivat olleet osallisena esimerkkihankkeissa, yhteensä kahdeksan henkilöä. Radio-ohjaus hankkeen osalta haastateltavaksi pyydettiin neljä henkilöä ja GSM-R-verkko (Raili)- sekä suojavaate hankkeiden osalta haastateltavaksi pyydettiin yhteensä neljä henkilöä, kaksi henkilöä kustakin hankkeesta.

Henkilöhaastatteluissa selvitettiin kohdennetuilla kysymyksillä hankkeiden kolmea keskeisestä vaihetta:

- Valmisteluvaihe
- Käyttööntovaihe
- Seurantavaihe

Radio-ohjaus- ja GSM-R-verkko (Raili) hankkeiden osalta henkilöhaastatteluiden kysymykset olivat:

Hankkeen valmistelu

1. Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?
2. Onko hankkeelle määritelty projektipäällikkö?
3. Miten hanketta on johdettu?
4. Minkälaisista eri henkilöstöryhmistä hankkeessa on ollut edustus (ketä ollut mukana)?
5. Onko hankkeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet?
6. Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä valvottu ja kenen toimesta?
7. Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia työntekijöitä?
8. Hankkeen pilotointi / osallistaminen
9. Onko hanketta pilotoitu?
10. Kenen toimesta hanketta on pilotoitu?
11. Miten hanketta on pilotoitu?
12. Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai henkilöstön näkemykset ovat huomioitu varsinaisessa käyttöönotossa?
13. Miten pilotoinnissa olevan hankkeen kohderyhmää (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen pilotoinnista?

Hankkeen edellyttämä koulutus

14. Onko koulutukselle ollut projektiryhmä tai onko koulutusta johdettu ja kenen toimesta?
15. Miten koulutus on organisoitu?
16. Onko koulutuksen suunnittelussa (sisältö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön mielipiteet ja kokemukset)?
17. Miten on suunniteltu loppukäyttäjien koulutus, ja miten se on dokumentoitu?
18. Kenen toimesta koulutus on toteutettu?
19. Onko koulutuksen vaikuttavuutta arvioitu (mittarit, arvioinnit, tulokset) ja vastaako koulutus työelämatarpeita?
20. Onko koulutuksessa huomioitu mahdolliset täydennyskoulutustarpeet ja miten?

Hankkeen seuranta ja mittaaminen

21. Onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu?
22. Miten ja millä mittareilla (mittarit, arvioinnit, tulokset) hanketta on seurattu?
23. Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?
24. Onko hanketta valvottu kokonaisuutena ja kenen toimesta?
25. Onko hankkeen onnistumista arvioitu suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin?
26. Mitä tekisit toisin hankkeen osalta?

Suojavaatehankkeen kysymykset olivat muuten samoja kuin kahden muun hankkeen, mutta ”hankkeen edellyttämä koulutus”- osioon liittyvät kysymykset (numerot 14.- 20.) jätettiin pois tarpeettomina, koska suojavaatehankkeeseen ei liittynyt koulutusta. Myös ”hankkeen seuranta ja mittaaminen”- osiosta jätettiin kysymys (numero 21.): Onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu? Kysymys ei ollut olennainen koska suojavaate hanketta ei oltu vielä käyttöönotettu henkilöhaastatteluja tehdessä.

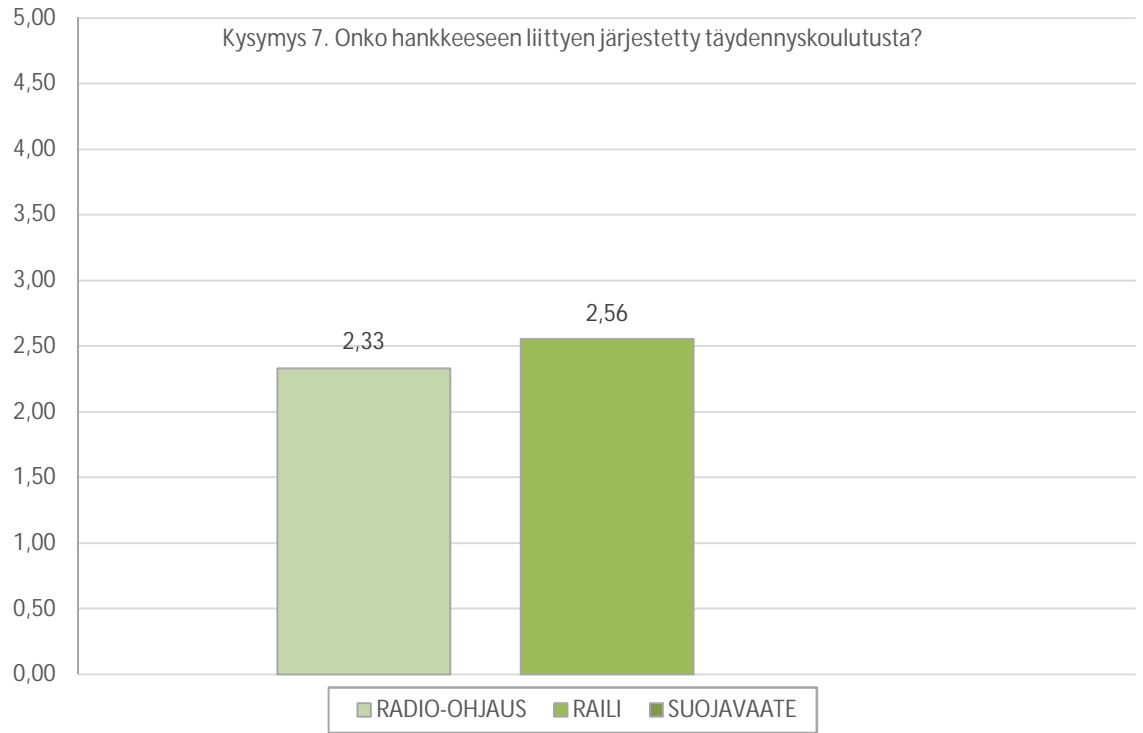
8 TULOSTEN ANALYSOINTI JA KEHITYSEHDOTUKSET

Analyysivaiheessa verrattiin, miten työntekijöille suunnatun kyselytutkimuksen ja johdon haastattelujen vastaukset eroavat- tai ovat samankaltaisia toisiinsa nähden eli kyselytutkimuksen ja henkilöhaastattelun tutkimusten tuloksia analysoidaan verraten niitä toisiinsa.

Tunnistettuihin kehityskohteisiin otettiin kysymykset, joiden yhteistulos oli heikoin, tai yksittäisen hankkeen osalta tulos oli muita hankkeita heikompi. Tunnistettuihin onnistumisiin otettiin vastaukset, joiden yhteistulos tutkimuksessa oli paras. Johdolle suunnatusta henkilöhaastattelusta poimittiin esiin samankaltaisia kysymyksiä, joita oli esitetty myös kyselytutkimuksessa.

Kehitysehdotukset laadittiin tämän opinnäytetyön tutkimusten, teoreettisen taustan ja kohdeyrityksessä aiemmin käyttöönotettujen esimerkkihankkeiden perusteella.

8.1 Tutkimuksessa tunnistetut kehityskohteet



Kuvio 15. Kysymys 7. Onko hankkeeseen liittyen järjestetty täydenniskoulutusta?

Radio-ohjaus- ja GSM-R-verkko (RAILI) hankkeiden osalta kuvio 15. (suojavaate jätettiin pois, koska suojavaatehankkeeseen ei liittynyt koulutusta) osoittaa asteikolla 1-5 vastaajien näkemyksen hankkeiden täydenniskoulutuksen järjestämisestä. Keskiarvo kysymyksen osalta on 2,45. Johdon haastatteluista poimittiin seuraavat lainaukset kysymykseen:

Onko koulutuksessa huomioitu mahdolliset täydenniskoulutustarpeet ja miten?

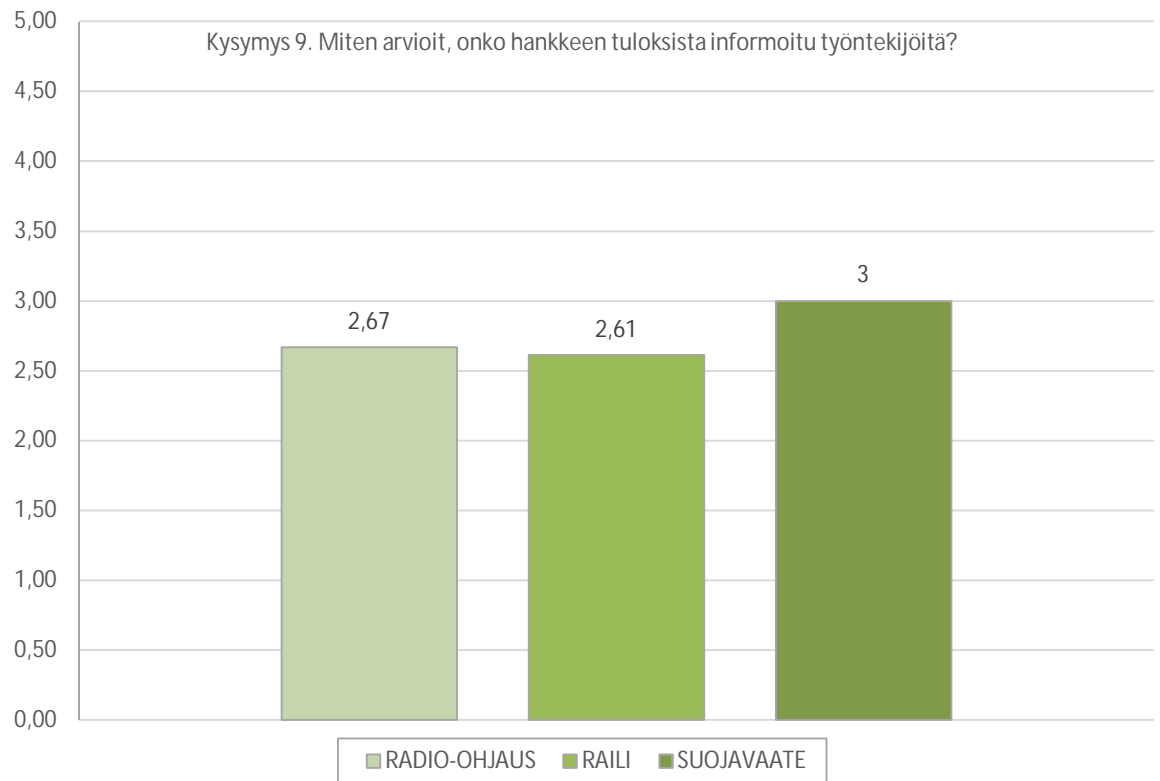
GSM-R-verkko (RAILI):

- *Täydennyskoulutusta annettiin "vierihoitona" jonkin verran. Tarve perustui pyyntöihin (Haastateltava 2).*
- *Täydennyskoulutusta jouduttiin antamaan koska käyttöönottosuunnitelmaa ei noudatettu eikä johdettu riittävästi paikallisella tasolla (haastateltava 1).*

Radio-ohjaus:

- *Kyllä, ohjelmaa täydennetty/tarkennettu vastaamaan ammattitaitovaatimuksia (haastateltava 3).*
- *Projektissa painotettiin sitä, että jotkut saattavat tarvita enemmän henkilökohtaista ohjausta kuin joku toinen ja kouluttajalla oli iso rooli siinä, että osasi arvioida kunkin koulutettavan osaamistason (haastateltava 4).*
- *Kyllä, kalustokoulutukset täydentävät koulutusta (haastateltava 5).*
- *Mikäli koulutuksen jälkeen oli huomattavan pitkä tauko varsinaisen RO-työn aloittamisen kanssa, niin on annettu tarvittaessa lisä/täydennyskoulutusta. Lisäksi projektin jälkeen on annettu erilaisia täydennyskoulutuksia mm. linjalla ajoin sekä taloudellisen ajotavan koulutuksia (haastateltava 6).*

Johdon haastattelut tukevat vastaajien näkemystä täydennyskoulutuksien osalta. Radio-ohjauksen muutoksista ei ole järjestetty strukturoitua koulutusta, ja tämä on näkynyt mm. henkilöstölle epätietoisuutena järjestelmäpäivityksien käytännön muutoksista. GSM-R-verkko (RAILI) hankkeen osalta täydennyskoulutus perustui "pakon sanelemaksi" toiminnaksi johtuen siitä, että käyttöönottosuunnitelmaa ei noudatettu. Varsinaista täydennyskoulutusta ei ole annettu.



Kuvio 16. Kysymys. 9. Miten arvioit, onko hankkeen tuloksista informoitu työntekijöitä?

Kuvio 16. osoittaa asteikolla 1-5 vastaajien näkemyksen kaikkien hankkeiden osalta, miten hankkeiden tuloksista on informoitu työntekijöitä. Keskiarvo kysymyksen osalta on 2,76. Johdon haastatteluista poimittiin seuraavat lainaukset kysymykseen:

Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia työntekijöitä?

GSM-R-verkko (RAILI):

- *Systemaattista avointa tiedottamista oli, mutta myös hankkeen valmisteluvaiheessa saattoi "levitä" puskaradion kautta tietoa. Tiedottamista hoidettiin mm. lehtien ja henkilöstötilaisuuksien avulla (haastateltava 1).*

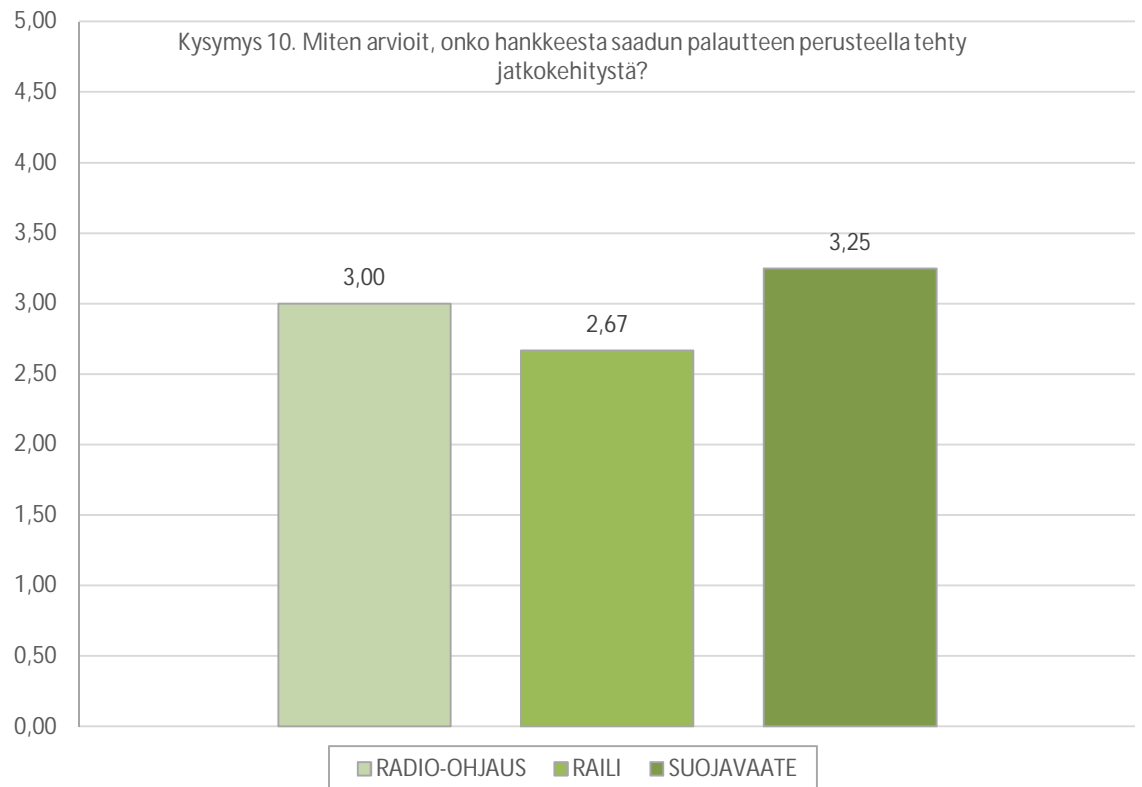
Radio-ohjaus:

- *Hankkeen eteneminen oli aktiivisesti henkilöstön tiedossa. Hankkeen etenemisestä tiedotettiin mm. henkilöstölehdessä, intrassa ja esimiesten toimesta (haastateltava 3).*

Suojavaate:

- *Kyllä on mm. esimiesten, infomonitorien, verstaan sekä henkilöstölehtien kautta (haastateltava 7).*
- *Informoitiin aktiivisesti hankkeen etenemisestä sekä tuloksista mm. verstaalla, kvartaali-infossa, Divari-lehdessä juttu sekä infomonitorien kautta oli tiedotteita. Lisäksi käsiteltiin palvelutuotannon johtoryhmän tapaamisissa (haastateltava 8).*

GSM-R-verkko (RAILI) ja radio-ohjaushankkeiden osalta tulokset ovat selkeästi heikommät kuin suojavaatehankkeen, jonka tulos kysymyksen osalta on 3. Johdon haastattelut tukevat osittain vastaajien näkemystä, suojavaatehankkeesta informoitiin aktiivisesti erilaisin tiedotuskanavin työntekijöitä mutta vastaavasti GSM-R-verkko (RAILI) hankkeesta tiedottamista ei juurikaan ollut ja radio-ohjaushankkeen osalta tiedottaminen on ollut vähäistä. Muutoksien viestinnässä on käytetty eri kanavia joista yleisimmät ovat olleet tiedotteet työpaikkojen ilmoitustaululla sekä viestintä esimiesten kautta.



Kuvio 17. Kysymys 10. Miten arvioit, onko hankkeesta saadun palautteen perusteella tehty jatkokehitystä?

Kuvio 17. osoittaa asteikolla 1-5 vastaajien näkemyksen kaikkien hankkeiden osalta, miten hankkeista saadun palautteen perusteella on tehty jatkokehitystä. Keskiarvo kysymyksen osalta on 2,97. Johdon haastatteluista poimittiin seuraavat lainaukset kysymykseen:

Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?

GSM-R-verkko (RAILI):

- *Projektin oli veto rautatielogistiikan sisällä sekava, ei tunnuslukuja / mittareita. Ei ehkä ymmärretty fokusta. Ei ollut riittävää sitoutumista projektiin, vaan se oli enemmän "pakkopullaa" (haastateltava 1).*
- *Täydennyskoulutus ensi vaiheessa. Myöhemmin alettiin tutkimaan puheviestinnän siirtoa VIRVE-verkkoon. VIRVE-verkkoon siirtyminen on todettu järkeväksi ja tästä on oma projekti jo hyvin pitkällä (haastateltava 2).*

Radio-ohjaus:

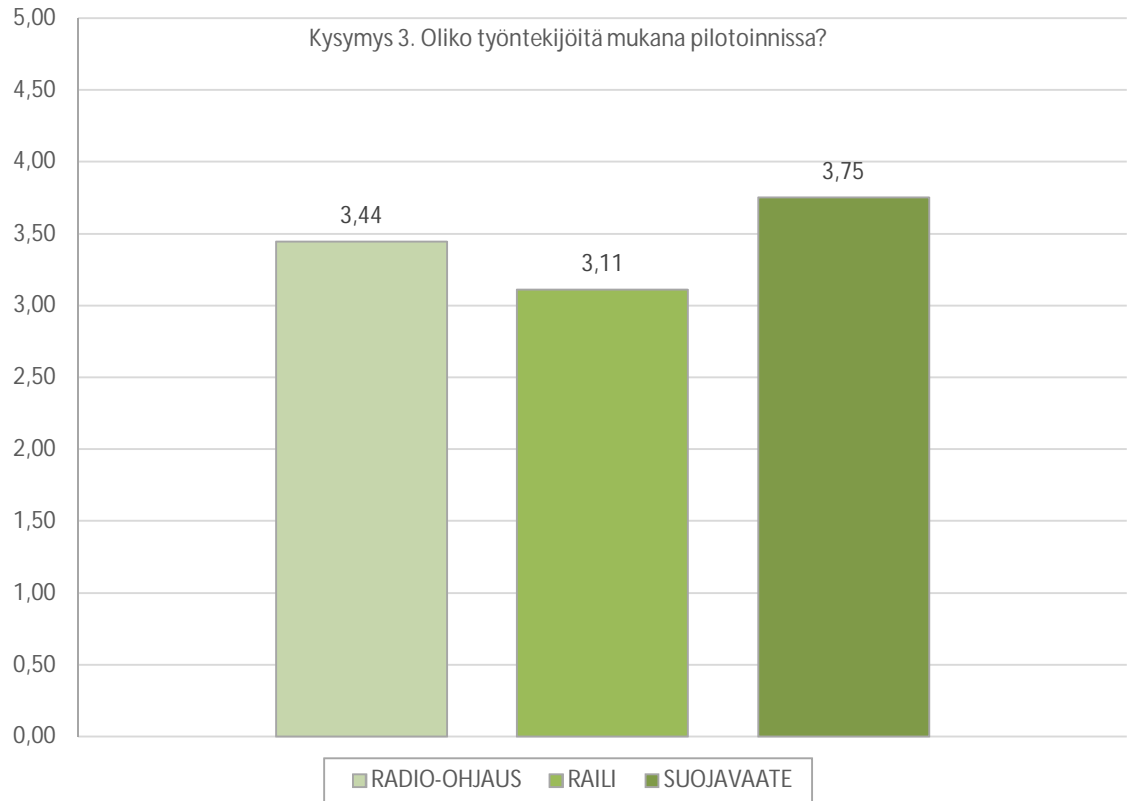
- *Hankkeen hyvien tuloksien perusteella käyttöönottoa laajennettiin suunnitelmallisesti ja uusia käyttöpaikkoja otettiin radio-ohjauksen käytön piiriin. Radio-ohjauksen käyttöä on myös laajennettu ratapihoilta linjalla tapahtuvaan vaihtotyöhön niin veturinkuljettajien kuin vaihtotyönjohtajien toimesta (haastateltava 3).*
- *Radio-ohjaus-softaa on jonkin verran pystytty parantamaan. RO+ on varsinaisen projektin jatko (haastateltava 4).*
- *on tehty, RO+ hanke käynnistetty joka sisältää mm. yksintyöskentelyn veturinkuljettajien ja ratapihatyöntekijöiden toimesta, linjasiirtymät liikennepaikkojen välillä, teknologian hyödyntäminen työssä, mm. kameroiden käyttö tähytyksessä (haastateltava 6).*

Suojavaate:

- *Jatkokehitystä tehtiin aktiivisesti käyttäjien toiveiden perusteella siltä osin kun ne mahdollista toteuttaa. Esim. VIRVE-radiolle tehtiin kiinnike sekä etutaskun suurentaminen radiota varten (haastateltava 7).*
- *Jatkokehitystä tehtiin aktiivisesti käyttäjien toiveiden perusteella siltä osin kun ne mahdollista toteuttaa. Esim. VIRVE-radiolle tehtiin kiinnike sekä etutaskun suurentaminen radiota varten (haastateltava 8).*

Radio-ohjaus- ja suojavaatehankkeiden osalta tulokset ovat selkeästi paremmat kuin GSM-R-verkko (RAILI) hankkeen. Johdon haastatteluiden perusteella, johto sekä työntekijät ovat jatkokehityksen osalta samaa mieltä. Radio-ohjaus- ja suojavaatehankkeen osalta jatkokehitystä on tehty palautteen perusteella pilotoinnin aikana sekä käyttöönoton jälkeen. RAILI hankkeen osalta jo pilotointivaiheessa havaitut kuuluvuusongelmat olivat keskiössä ja muu jatkokehitys jäi vähemmälle.

8.2 Tutkimuksessa tunnistetut onnistumiset



Kuvio 18. Kysymys 3. Oliko työntekijöitä mukana pilotoinnissa?

Kuvio 18. Osoittaa asteikolla 1-5 vastaajien näkemyksen kaikkien hankkeiden osalta, miten hankkeiden osalta on otettu työntekijät mukaan hankkeen pilotointiin. Keskiarvo kysymyksen osalta on 3,43. Johdon haastatteluista poimittiin seuraavat lainaukset kysymyksiin:

kenen toimesta hanketta on pilotoitu? ja miten hanketta on pilotoitu?

GSM-R-verkko (RAIL):

- *Hanketta pilotoitiin vaihtotyöviestinnän osalta rautatielogistiikan palvelutuotannossa palveluyksiköittäin ja miehityspaikoittain. Pyrittiin hakemaan erilaisia paikkakuntia, jotta pilotointi kattaisi mahdollisimman hyvin todellisen tulevan työympäristön. Kun katvealueita havaittiin, niin tämän jälkeen käytiin kaikki paikat läpi, mutta systemaattista 100% peittoa ei ollut saatavilla ja tämän johdosta investoitiin tukiasemiin (aluksi investoinnit maksoi ratahallintokeskus, mutta myöhemmin VR). Ongelmat vaihtotyöviestinnässä vaikuttivat myös henkilöstön tyytyväisyyteen koska laitteet eivät toimineet (verkko) riittävän hyvin (haastateltava 1).*
- *Projekti vastasi pilotoinnista. Pilottia vedettiin kaikissa eri ammattiryhmissä. Pilotoinnista raportoitiin työpakettien vetäjille. Pilotoinnin tulokset käsiteltiin myös ohjausryhmässä. Vaihtotyön osalta käytännön työssä ratapihoilla. Kaikkien ammattiryhmien toimesta pilotoitiin laitetta aktiivisesti (haastateltava 2).*

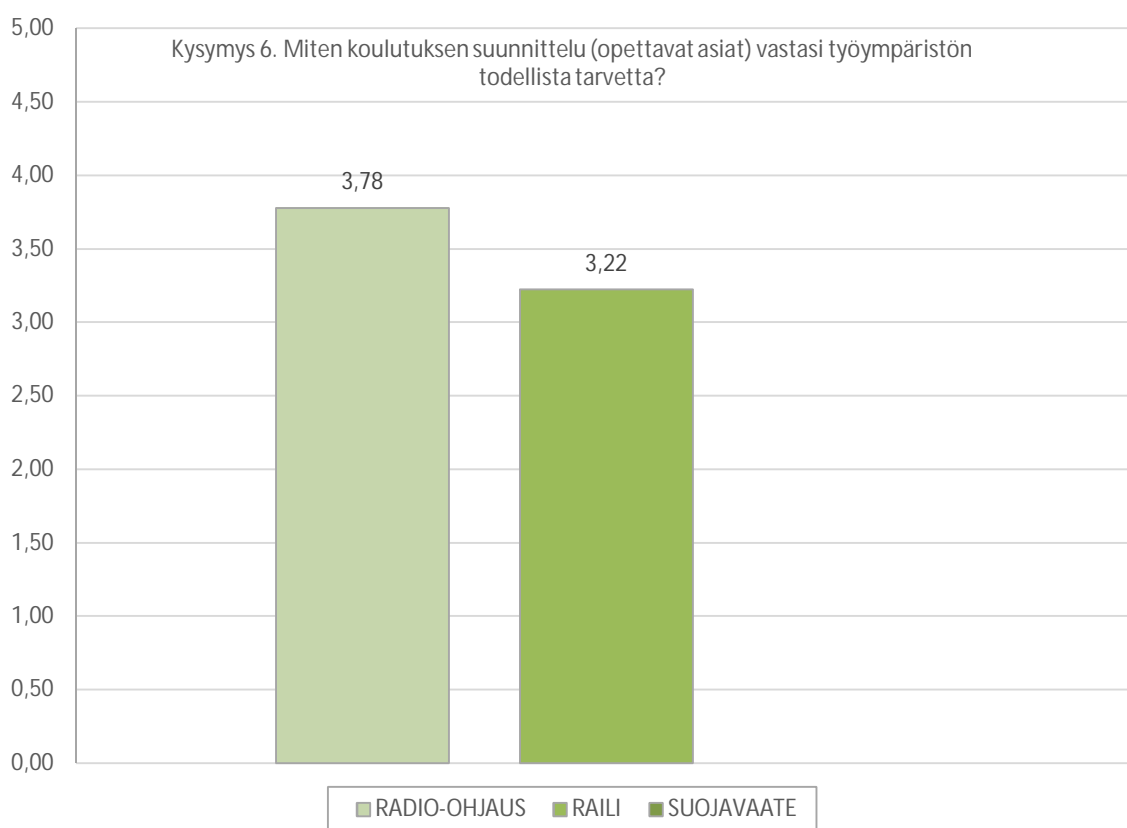
Radio-ohjaus:

- *Yhteistyössä liiketoimintojen ja VR Koulutuskeskuksen kanssa. Hankkeella oli nimettynä projektipäällikkö, joka johti koko projektia. Pilottiryhmään valittiin tietoisesti operatiiviset kouluttajat. Tällä menettelyllä varmistettiin sopiva kriittisyys ja saatiin otollinen ilmapiiri asian eteenpäin viemiselle (haastateltava 3).*
- *Junaliikennöinnin toimesta yhteistyössä rautatielogistiikan kanssa: Eri ratapihoilla laitteiston sekä suorituskyvyn osalta. Tarkasteltiin mm. RO-järjestelmän soveltuvuutta Suomessa. Pilottia tehtiin 2005-2007 (haastateltava 6).*

Suojavaate:

- *Erikseen määritellyissä palvelutuotannon palveluyksiköissä nimettyjen henkilöiden toimesta. Loppukäyttäjistä koostuva ryhmä (noin 20 henkilöä) testasi 10 viikon ajan, siten että aluksi 4 viikkoa, jolloin karsittiin jatkoon pääsevät toimittajat. Jatkotestaus kesti noin 6 viikkoa jonka aikana palvelupäälliköt, työsuojeluvaltuutetut ja henkilöstö pääsi testaamaan/ kommentoimaan suojavaatteita (haastateltava 7).*
- *on erittäin kattavasti projektin ja palvelutuotannon toimesta (nimetyt testaajat) (haastateltava 8).*

Kaikkien hankkeiden osalta tulos on keskinäisen ja hyvän välillä. Suojavaatehankkeen osalta työntekijät kokevat, että heitä on otettu muita hankkeita paremmin mukaan pilotointiin. Johdon haastattelut tukevat työntekijöiden näkemystä hyvin, sillä suojavaatehankinnan osalta työsuojeluvaltuutetut olivat vahvasti mukana pilotoinnissa, ja vaatteita testattiin työntekijöiden toimesta aidossa työympäristössä. Myös muiden hankkeiden osalta työntekijät ovat olleet mukana pilotoinnissa.



Kuvio 19. Kysymys 6. Miten koulutuksen suunnittelu (opettavat asiat) vastasi työympäristön todellista tarvetta?

Radio-ohjaus- ja GSM-R-verkko (RAILI) hankkeiden osalta kuvio 19. osoittaa asteikolla 1-5 vastaajien näkemysten, miten koulutuksen suunnittelu (opettavat asiat) ovat vastanneet työympäristön todellista tarvetta. Keskiarvo kysymyksen osalta on 3,5.

Johdon haastatteluista poimittiin seuraavat lainaukset kysymyksiin:

Onko koulutuksen suunnittelussa (sisältö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön mielipiteet ja kokemukset) ja onko koulutuksen vaikuttavuutta arvioitu (mittarit, arvioinnit, tulokset) ja vastaako koulutus työelämatarpeita?

GSM-R-verkko (RAIL):

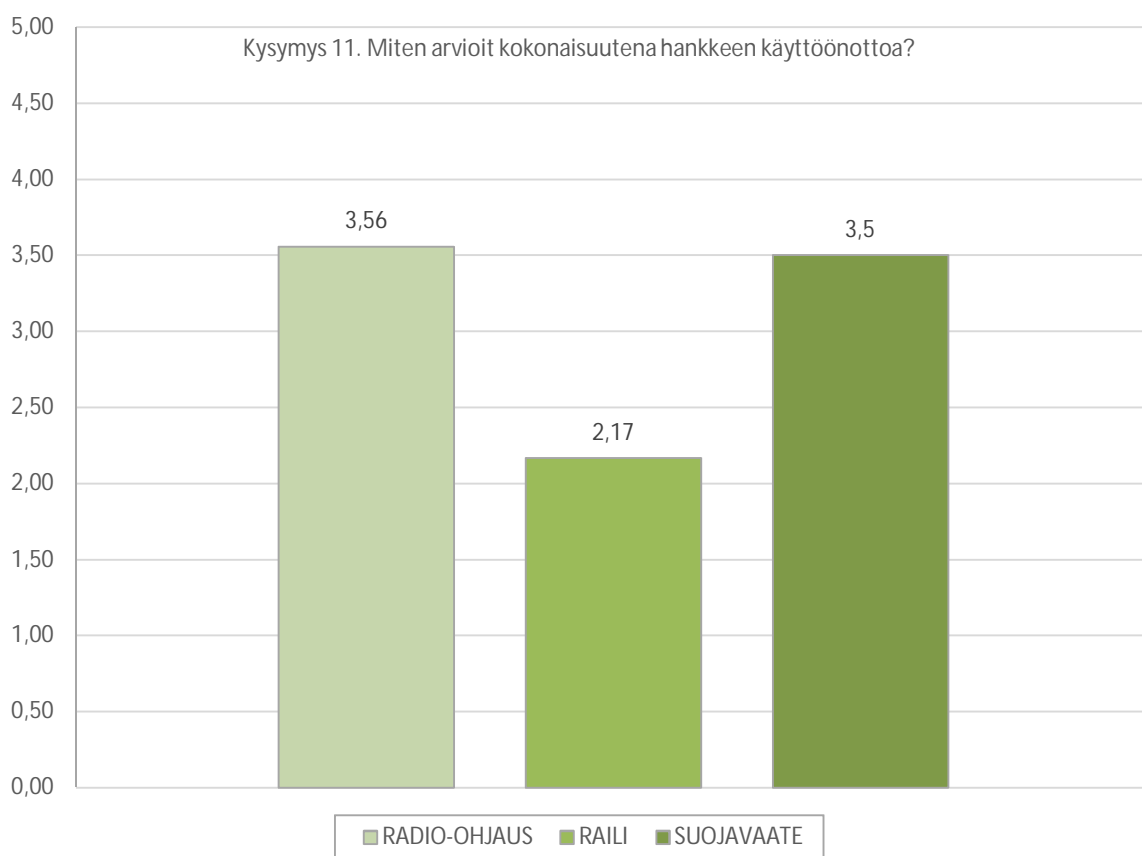
- *Otettiin huomioon siinä määrin, kun se oli mahdollista. Valitettavasti itse laite oli jo tässä vaiheessa todettu, ettei sitä oltu suunniteltu vaihtotyöviestintään. Keskeinen haaste oli, että raideliikenne oli ainoa, joka käytti RAILI:a, joten kehitystyö oli erittäin vähäistä. Ratahallintokeskus ei ottanut kantaa vaihtotyöviestintään ja ongelma jäi operaattorin vastuulle (haastateltava 1).*
- *Mielestäni ne huomioitiin varsin hyvin niissä rajoissa kuin se oli mahdollista. Henkilöstö oli vastaan RAILI-puhelimia koska se tiedettiin, että kuuluvuus oli vaihtotyössä huono. Radio-ohjauksen käyttö helpotti tätä koska RO:lla puheviestintä oli hyvin vähäistä (vain poikkeustilanteessa radion avulla puheella ohjaaminen) (haastateltava 2).*

Radio-ohjaus:

- *RO-pilotti oli koulutuksen osalta syksyllä 2008. Pilotin perusteella koulutuksen sisältöä tarkennettiin yhteistyössä pilottikoulutukseen osallistuneiden opiskelijoiden kanssa. Koulutuksen sisällön ja rakenteen kehitystyötä on jatkettu yhteistyössä koulutuksen järjestäjän kanssa jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti. Koulutuksen vaikuttavuutta on arvioitu pilotoinnista asti ja sen vaikuttavuuden mittarina parhaimmillaan toimii vastaavuus työelämäntarpeisiin. Koulutus on nykyisellään integroitu alan peruskoulutukseen. (haastateltava 3).*
- *Paikkakunnittain määritettiin koulutettavien määrä tarpeen pohjalta ja paikallisten esimiesten kanssa valittiin koulutettavat. Koulutusohjelma oli dokumentoitu. Vaihtotyövaurioiden kautta jonkin verran arvioitiin sitä, että onko koulutuksella ollut vaikutusta asiaan. Koulutus oli erittäin käytännönläheistä ja kouluttajat osasivat kokemuksen karttuessa painottaa oikeita asioita (haastateltava 4).*

- *On huomioitu mahdollisuuksien mukaan kehityskohteet sekä kokemukset. Koulutus vastasi hyvin työelämätarpeita. Tämä mahdollisti toimintamallimuutoksia ympäri rataverkkoa. Lisäksi omat kouluttajat kentällä ovat tuoneet kehitysideoita koulutuksesta VR Koulutuskeskuksen suuntaan (haastateltava 6).*

Molempien hankkeiden osalta tulos on keskinäisen ja hyvän välillä. Radio-ohjaushankkeen tulos on vielä RAILI:n tulosta selkeästi parempi. Johdon haastattelut tukevat työntekijöiden näkemystä hyvin, sillä molempien hankkeiden osalta koulutukset olivat hyvin suunniteltu ja opetettavia asioita on peilattu aidon työympäristön tarpeisiin, ja koulutuksen sisältöä on aktiivisesti päivitetty. Hankkeiden osalta myös koulutukset olivat selkeästi organisoitu ja vastuut määritelty.



Kuvio 20. Kysymys 11. Miten arvioit kokonaisuutena hankkeen käyttöönottoa?

Kuvio 20. osoittaa asteikolla 1-5 vastaajien näkemyksen kaikkien hankkeiden osalta, miten vastaajat ovat arvioineet kokonaisuutena hankkeiden käyttöönoton. Keskiarvo kysymyksen osalta on 3,08. GSM-R-verkko (RAILI) hanke laskee keskiarvoa sen tuloksen ollessa heikko, kun taas vastaavasti radio-ohjaus- ja suojavaatehankkeiden tulos on keskinkertaisen ja hyvän välillä. Tulokset edustavat hyvin myös johdon näkemystä hankkeiden käyttöönotosta. GSM-R-verkko (RAILI) hankkeen ollessa sekavaa ”pakkopullaa” alusta asti, kun tiedettiin ettei RAILI sovellu vaihtotyöviestintään. Vastaavasti radio-ohjaushankkeen osalta tiedettiin kattavien pilotointien ja paikkakuntakohtaisten testien avulla, että radio-ohjattavat veturit soveltuvat hyvin rautatielogistiikan käyttöön ratapihoilla. Radio-ohjaus hankkeen tuomat säästöt toimivat myös hyvänä ajurina käyttöönoton tukemisessa ja siihen panostamisessa. Suojavaatehanke oli priorisoidusti palvelutuotannon kärkihankkeita ja heti projektin alkuvaiheessa panostettiin käyttöönottoon sekä työntekijöiden osallistamiseen, joka näkyy kysymyksen tuloksessa.

8.3 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksena kohdeyritykselle esitetään prosessimallia uusien toimintatapojen- ja työvälineiden käyttöönotossa (liite 1). Prosessimallissa huomioidaan esimerkkihankkeiden ja tutkimusten perusteella kohdeyrityksessä jo hyväksi havaitut toimintatavat, ja vastaavasti kehitystoimia vaativat toimintatavat. Prosessimalli pyritään kuvaamaan mahdollisimman yksikertaisesti ja selkeästi. Prosessimallia voidaan hyödyntää eri tyyppisissä hankkeissa joko sellaisenaan tai soveltaen, riippuen hankkeen laajuudesta sekä sisällöstä.

Prosessimalli ei ota kantaa taloudellisiin vaikutuksiin eikä se sisällä tarkemmin muutoksien mukana tuomia erillisiä kustannuksiin liittyviä ratkaisuja.

Prosessimalli on jaettu kolmeen keskeiseen vaiheeseen, jotka tulee löytyä hankkeesta. Keskeiset vaiheet ovat jaoteltu prosessimallissa yhdestä kolmeen prosessin eri vaiheeseen.

1. Valmisteluvaihe

Valmisteluvaihe on jaettu prosessimallissa kolmeen vaiheeseen:

- Tarveselvitys
- Hankesuunnittelu
- Pilotointi

Tarveselvitysvaihe käynnistyy yleensä impulssista kehittää toimintatapaa tai uuden työvälineen tarpeesta. Tarveselvityksessä on huomioitava nykytilan kartoitus verraten sitä uuden toimintatavan tai työvälineen tuomaan muutokseen. Kun selvityksessä on toimintatavan muutos tai uuden työvälineen käyttöönotto, tulee jo tarveselvitysvaiheessa selvittää, miten mahdollisen hankkeen tuoma muutos tukee organisaation visiota ja strategiaa. Kustannuslaskelmat on tärkeää tehdä osana tarveselvitystä. Jo tarveselvitysvaiheessa kannattaa määritellä hankkeelle selkeät tavoitteet ja määritellä mitattavissa olevat mittarit (esim. kustannus-/tehokkuusmittarit, hankkeen tavoitteet verraten toteuma). Hanketta tulee arvioida jatkuvasti jo tarveselvitysvaiheesta alkaen. Tarveselvityksen ollessa valmis tulee tehdä päätös etenemisestä.

Hankesuunnitteluvaiheen alussa tulee nimetä ja vastuuttaa selkeästi hankeorganisaatio (esim. ohjausryhmä à hankepäällikkö à asiantuntijat ja työntekijöiden edustus). Työntekijöiden edustus jo hankesuunnitteluvaiheesta eteenpäin on suositeltavaa. Työntekijät saadaan sitoutettua hankkeen tuomaan muutokseen jo valmisteluvaiheesta asti, kun he pääsevät mukaan suunnittelemaan ja kehittämään uutta toimintatapaa tai työvälinettä. Hankeorganisaation nimeämisen jälkeen käynnistyy hankesuunnitelman laadinta. Hankesuunnitelmassa tulee huomioida pilotointi-, koulutus-, käyttöönotto- ja viestintäsuunnitelma.

Suunnitelmia tulee päivittää hankkeen edetessä. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon hankebudjetti, aikataulu sekä hankkeen tavoitteet ja mittarit. Hankesuunnitelma esitellään päätöksen tekoa varten ohjausryhmälle tai muulle päätöksen tekevälle organisaatiolle. Tarjouspyynnöt ja kilpailuttaminen järjestetään tarvittaessa, kun hankesuunnitelma on hyväksytty.

Pilotointivaiheen alussa suositellaan avointa tiedottamista pilotoinnin suunnittelusta ja siinä mukana olevista työntekijöiden edustuksesta. Pilotoinnin valmistelussa tulee määritellä tarkasti, mitä ollaan pilotoimassa, miten pilotointi kannattaa järjestää mahdollisimman kattavien havaintojen saamiseksi ja kenen toimesta hanketta pilotoidaan. Mahdollisimman kattavien havaintojen saamiseksi pilotoinnissa suositellaan, että siihen laaditaan selkeät arviointilomakkeet, joita pilotointiin osallistuvat henkilöt täyttävät. Kun tarvittavat suunnitelmat ovat valmiina, käynnistetään varsinainen pilotointi niiden mukaisesti. Pilotoinnin aikana, mutta viimeistään sen päättymisen jälkeen kaikki arviointilomakkeet käsitellään ja laaditaan yhteenveto pilotoinnista (palaute ja kehitysehdotukset). Kehitysehdotukset suositellaan toteutettavan mahdollisuuksien mukaan, jotta pilotoinnissa havaitut haasteet työtavassa tai työvälineessä saadaan korjattua. Pilotoinnin yhteenvedon perusteella tulee tehdä päätös käyttöönotosta. Pilotoinnin tuloksista tulee viestiä avoimesti työntekijöille, huomioiden onnistumiset ja mahdolliset epäonnistumiset.

2. Käyttöönottovaihe

Käyttöönottovaihe on jaettu prosessimallissa kahteen vaiheeseen:

- Koulutus
- Käyttöönotto

Käyttöönottovaihe käynnistyy hankesuunnitteluvaiheen koulutussuunnitelman täydentämisellä tarvittaessa pilotoinnin havaintojen pohjalta ja koulutussuunnitelman laadinnalla.

Koulutusohjelmassa on keskeistä huomioida hankkeen tavoitteiden edellyttämät ammattitaitovaatimukset sekä pilotoinnin havainnot. Koulutusohjelma esitellään päätöksen tekoa varten ohjausryhmälle tai muulle päätöksen tekeväälle organisaatiolle. Koulutusohjelman laadinnan jälkeen valmistellaan ja täydennetään tarkemmat koulutussuunnitelmat ja -materiaalit huomioiden hankkeen käyttöönottosuunnitelma. Koulutukseen tulee varata tarvittavat resurssit ja määrittellä selkeät vastuut koulutuksen toteuttamisesta. Koulutuksen toteutus voidaan käynnistää tässä vaiheessa, ja tarvittavilta osin viranomaisyhteistyö, mikäli koulutus tai sen tuottama pätevyys sitä edellyttää.

Koulutukseen ensimmäisenä osallistuvat työntekijät suositellaan valittavan tarkasti (esimerkiksi työnopastaja), sillä heidän näkemys ja koulutuksen jälkeinen kokemus välittyy muulle työyhteisölle. Heitä suositellaan käytettävän ”muutosagentteina” työyhteisöissä. Muutosagenteilla tarkoitetaan henkilöitä jotka ovat erityisen sitoutuneita hankkeeseen ja voivat toimia koulutuksen jälkeen niin sanottuina lähitukihenkilöinä muulle työyhteisölle.

Kun käyttöönottosuunnitelmassa määritelty työntekijämäärä on koulutettu, voidaan siirtyä käyttöönottovaiheeseen. Käyttöönottovaiheen alussa suositellaan tarvittaessa tarkentavan käyttöönottosuunnitelmaa. Käyttöönotto tehdään suunnitelman mukaisesti. Käyttöönotto tulee varmistaa ja valvoa käyttöönottoa erityisesti alkuvaiheessa, jotta toimintatapa tai työväline otetaan käyttöön hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Käyttöönoton varmistamisen ja valvonnan yhteydessä tulee kartoittaa mahdollisia täydennyskoulutustarpeita ja toteuttaa ne tarvittaessa. Riittävä osaaminen antaa edellytyksen hankkeen onnistuneelle käyttöönotolle.

3. Seurantavaihe

Seurantavaihetta ei ole jaettu prosessin eri vaiheisiin.

- Seuranta ja hankkeen päättäminen

Seurantavaiheessa tulee koko hankkeen onnistumista arvioida jo tarveselvitysvaiheessa määritellyillä mittareilla (esim. kustannus-/tehokkuusmittarit, hankkeen tavoitteet verraten toteuma). Hankkeen seurantavaihe ei ole irrallinen hankkeen vaihe, vaan seuranta ja arviointia tulee koko hankkeen elinkaaren ajan. Hankkeen päättämisestä tulee tehdä päätös. Päätöksen yhteydessä tulee tarvittaessa siirtää hankeorganisaation vastuut osaksi tuotantoa. Tarvittaessa perustetaan jatkohanke toimintatavan tai työväliseen jatkokehitystä varten tai tarvittaessa jatkokehitys voidaan tehdä osana tuotantoa. Hankkeesta suositellaan tehtävän vielä noin yhden vuoden kuluttua käyttöönotosta jälkiarviointi. Jälkiarvioinnissa voidaan ottaa opiksi hankkeen epäonnistumiset ja onnistumiset muihin hankkeisiin. Tarveselvitysvaiheessa kannattaa määritellä hankkeelle selkeät tavoitteet ja määritellä mitattavissa olevat mittarit (esim. kustannus-/tehokkuusmittarit, hankkeen tavoitteet verraten toteuma). Hanketta tulee arvioida jatkuvasti jo tarveselvitysvaiheesta alkaen.

Hankkeiden kaikissa eri vaiheissa tulee kiinnittää erityistä huomiota seuraaviin seikkoihin, jotta hankkeen onnistumiselle on riittävät edellytykset:

- Hankkeen toimijoilla on selkeät vastuut. Vastuissa tulee huomioida johtaminen, valvonta sekä raportointi
- Mikäli hankkeessa on kyse muutoksesta, tulee muutosjohtaminen varmistaa läpi organisaation. Viestintä erityisesti muutostilanteessa korostuu. Viestinnässä suositellaan nostettavan esiin muutoksen tuomia mahdollisuuksia (muutosvastarinnan ennaltaehkäisy ja työntekijöiden sitouttaminen hankkeeseen).

Muutostilanteessa suositellaan kerrottavan avoimesti vaikutukset mahdolliseen työntekijöiden määrän sopeuttamiseen ja miten nämä toteutetaan. Esimerkiksi työntekijän omaan kokemukseen vaikuttaa tieto siitä, sopeutetaanko työntekijöiden määrä eläkepoistumin vai lomautuksin tai irtisanomisin.

- Hankkeella tulee olla jo valmisteluvaiheesta asti selkeät mitattavissa olevat mittarit. Näin hankkeen vaikuttavuutta suhteessa tavoitteisiin voidaan arvioida hankkeen alusta asti jatkuvan arvioinnin periaatteella.
- Viestintä hankkeen koko elinkaaren ajan. Avoin viestintä niin onnistumisista kuin mahdollisista epäonnistumisista luo avoimuutta ja luotettavuutta koko hankkeen ajan.
- Hankkeen aikana tulee tehdä päätöksiä. Päätökset tulee tehdä selkeästi vastuiden mukaan ja päätöksien tuloksista suositellaan viestittävän avoimesti.
- Niin kutsuttujen muutosagenttien hyödyntäminen tarvittaessa jo hankkeen valmisteluvaiheesta asti.

9 YHTEENVETO

Opinnäytetyön päätavoite oli luoda uusi prosessimalli VR Transpoint, rautatielogistiikan organisaatiolle. Tutkimusongelmaa lähestyttiin tutkimalla kolmea eri esimerkkihanketta (Radio-ohjaus, GSM-R-verkko (RAILI) ja suojavaate) laatimalla kyselytutkimus kohdeyrityksen työntekijöille (määrällinen tutkimus) sekä haastattelemalla kohdeyrityksen johtoa (laadullinen tutkimus). Opinnäytetyö rajattiin niin, ettei se käsittele prosessimallin tuomaa mahdollista taloudellista vaikutusta.

Teoriaosiossa lähestyttiin muutoksen eri lähtökohtia; mitä on muutos, johtaminen muutoksessa, miten työntekijät ja työyhteisö reagoivat muutokseen sekä muutoksen vaiheita. Esitettiin aiempi samankaltainen tutkimus, jossa kohdeyrityksessä oli käyttöön otettu uusi työväline ja toimintatapa. Teoriaosuus tukee hyvin tutkimusten tavoitetta, josta saatiin riittävät lähtökohdat empirialle.

Kyselytutkimuksen ajankohta ajoitettiin siten että olisi mahdollisimman vähän häiriötekijöitä, kuten esimerkiksi lomat tai muut organisaation sisäiset koulutukset eivät vaikuttaisi vastaajien määrään. Kyselyn vastausaika rajattiin aluksi kahteen viikkoon, mutta vastausaika jatkettiin vielä viikolla, jotta kyselyyn osallistuisi mahdollisimman paljon vastaajia. Henkilöhaastattelut suoritettiin haastattelijoiden kanssa erikseen sovittuina ajankohtina. Kysely sekä henkilöhaastattelut ovat mittaustulostensa perusteella molemmat hyvin toistettavissa, voidaan siis todeta, että vastaukset eivät ole sattumanvaraisia (reliaabelius). Tutkimusten tuloksia analysoidessa voitiin nähdä, että työntekijöiden ja johdon näkemyksen ovat melko samassa linjassa toisiinsa nähden (validius). Toisaalta, voidaanko otosta pitää riittävän luotettavana työntekijöiden vähäisen vastausprosentin johdosta.

Tutkimusten tuloksista käy ilmi, että henkilöstön sitouttamisella, koulutuksella ja hallitusti organisoidulla muutoksella on merkittävä vaikutus hankkeiden onnistumiseen.

Jälkiseurannalla voidaan lopullisesti todeta hankkeen vaikutukset sekä saada mahdolliset muutosehdotukset, kehityskohteet ja opitut asiat linkitettyä tuleviin hankkeisiin. Hankkeiden toteuttaminen hallitusti ja suunnitellusti on jokaisen organisaation ja työntekijän etu.

Prosessimaisella toiminnalla pystytään hallitsemaan optimoidusti hankkeiden kokonaisuudet sekä tunnistamaan hankkeen aikana esiintyvät ongelmat helpommin. Prosessin on tarkoitus tuottaa laadukkaat lähtökohdat organisaation kehittämiseksi ja varmistaa oikeiden resurssien hyödyntäminen. Vaiheittaisen prosessimaisen hankkeen kautta nähdään elintärkeitä ja kyseenalaisia työvaiheita konkreettisesti käytännön näkökulmasta, tällöin hankesuunnitelmaan määritellyt vaatimukset saavutetaan.

Jatkotutkimuksella saataisiin tarkempaa tietoa, miten esitetty prosessimalli on tuonut hyötyä kohdeyritykselle. Onko prosessimallin avulla saatu mahdollisesti taloudellista hyötyä sekä miten uusien hankkeiden kautta työntekijöiden työtyytyväisyys on muuttunut. Lisäarvoa kohdeyritykselle voisi tuottaa tutkimalla kokonaisvaltaisesti yksilön tapaa oppia ja sisäistää asioita muutoksessa, miten kehitetään työhyvinvointia muutoksen vaikutuksien minimoimiseksi sekä miten erityyppiset organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijöihin ja työyhteisöön.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kariston Kirjapaino Oy.

Kvist, H., Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K., Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4.uudistettu painos. Teknologiateollisuus Oy.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY.

Pihlaja, J. 2006. Tutkielmalle vauhtia. 1. painos. Vammalan kirjapaino. Soceda.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8.painos. Hansaprint.

Digitaaliset lähteet

Ailisto, J. 2016. Organisaation tehokkuus, miksi osa yrityksistä menestyy muita paremmin. Hay Group [viitattu 20.2.2017]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat

Harju, J. 2016. Arvojohtamisen täytyy tulla selkärangasta. Growth Setters [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa: <https://growthsetters.com/arvojohtamisen-pitaa-tulla-selkarangasta>

Hiltunen, S & Rantanen, M. 2012. Henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan johtamisen haasteena- Case Tuntinetti, työajanseurantaväline. Laurea ammattikorkeakoulu [viitattu 20.9.2016]. Saatavissa: https://www.tuntinetti.fi/ext/Tuntinetti_Finnair_Hiltunen_Sari_Rantanen_Merja.pdf

Huotari, M-L. 2017. Mitä tieto on? oppimisympäristösi ja mediasivon verkossa. Internetix [viitattu 8.5.2017]. Saatavissa: http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/informaatiotutkimus/p01/perusteet/01_mita_tieto_on/01.0_mita_tieto_on

Ilmarinen. 2010. Onnistunut muutos- Tuke onnistuneeseen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Ilmarinen Oy [viitattu 18.3.2017]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Lehtinen, E. 2014. Arvojohtaminen- avain organisaatiokulttuurin ytimeen. Hämeen Sanomat [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/10/27/arvojohtaminen-avain-organisaatiokulttuurin-ytimeen/>

Manner, J. 2015. Neljä myyttiä suorituksen johtamisesta ja kuusi aikaansaamisen vipua. BoMentis Coaching house [viitattu: 23.4.2017]. Saatavissa: <http://www.bomentis.fi/johtaminen/nelja-myyttia-suorituksen-johtamisesta-ja-kuusi-aikaansaamisen-vipua/>

Nederström, M. 2012. Rekrytointi voi mennä pieleen- Blogi teksti. Blogi@Psycon/ Psycon oy [viitattu 13.2.2017]. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/rekrytointi-voi-menna-pieleen>

Opetushallitus. 2017. Ennakointi ja ennakointimenetelmät- yleistä ennakkoinnista. Opetushallitus [viitattu 16.3.2017]. Saatavissa: http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat

Osaamisen johtaminen. 2015. Osaamisen johtaminen- käsikirja, Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta-hanke 2007-2013 [viitattu 8.5.2017]. Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [viitattu: 27.2.2017]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sitra. 2014. Sosiaali- ja terveystieteiden tietojohdamisen käsikirja. Sitra [viitattu 8.5.2017]. Saatavissa: https://media.sitra.fi/2017/02/27174607/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdamisen_kasikirja-2.pdf

Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset ISSN=1797-0660. 2015. Ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan toimialalla aloitti eniten yrityksiä. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 13.2.2017]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/aly/2015/aly_2015_2016-10-28_kat_001_fi.html

Työterveyslaitos. 2013. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos - Tunteet. Työterveyslaitos [viitattu 29.9.2016]. Saatavissa http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/organisaatiomuutos/tunteet/sivut/default.aspx

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. 2017. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. VirtuaaliAMK- tuotantorenkaat [viitattu 20.3.2017]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

VR Group. 2015. VR Group yrityksenä, arvot ja strategia. VR-Yhtymä Oy [viitattu 21.9.2016]. Saatavissa: <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/arvot-ja-strategia/>

VR Group. 2015. VR Group yrityksenä, konsernin hallinto. VR-Yhtymä Oy. Saatavissa: <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/konsernin-hallinto/>

VR Group. 2015. VR Group yrityksenä, toimintaympäristö. VR-Yhtymä Oy [viitattu 21.9.2016]. Saatavissa: <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/toimintaymparisto/>

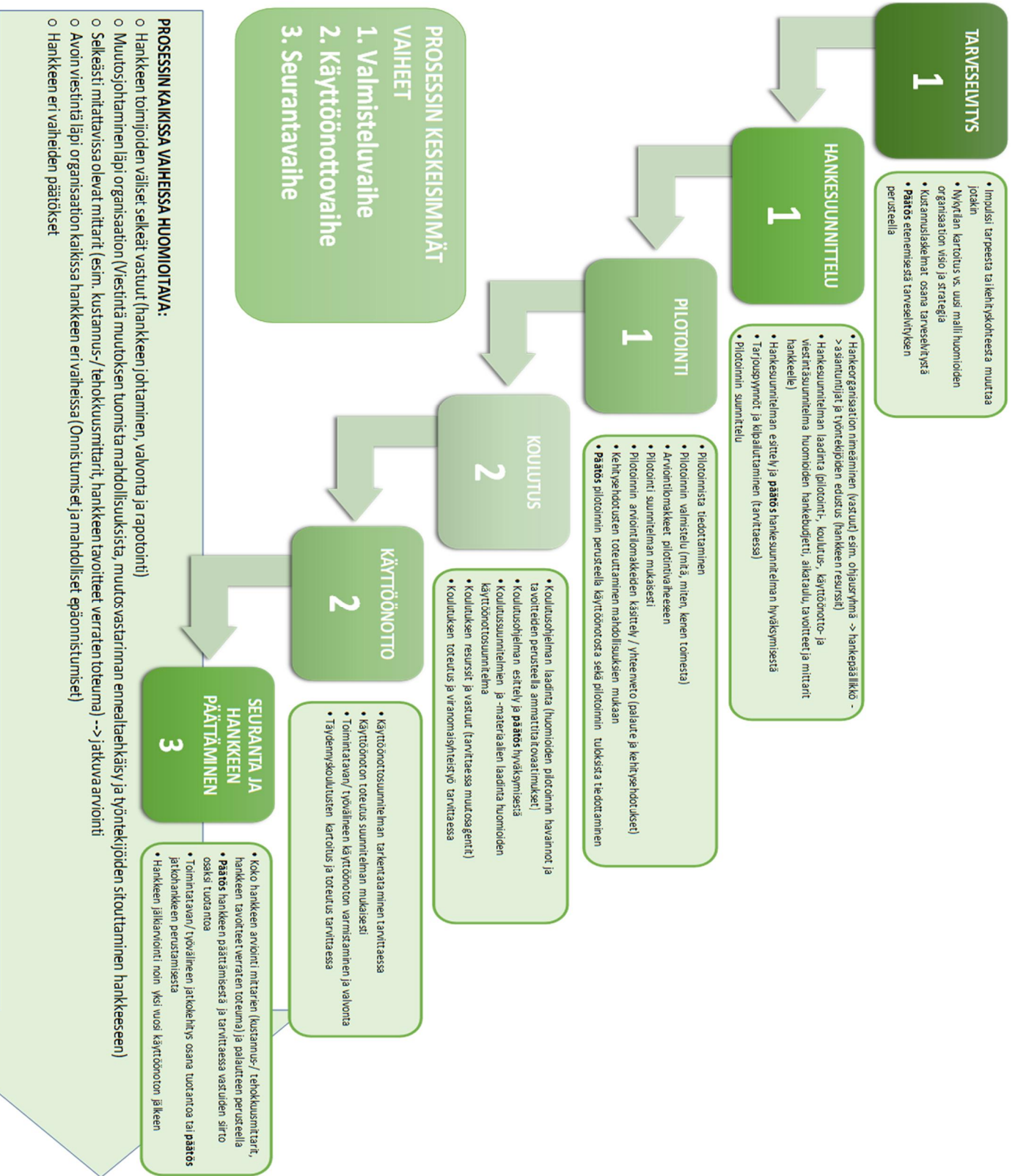
VR Group. 2015. VR Group yrityksenä. VR-Yhtymä Oy [viitattu 21.9.2016]. Saatavissa: <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/>

VR Transpoint. 2015. VR Transpoint- tietoa meistä. VR-Yhtymä Oy [viitattu 21.9.2016]. Saatavissa: <https://www.vrtranspoint.fi/fi/vr-transpoint/tietoa-meista-2/> (Linkki ei enää toiminnassa)

VR Verstaas. 2016. VR Group. [viitattu 21.9.2016]. Ei saatavissa, yrityksen sisäinen intranet.

LIITTEET

Liite 1 Uusien toimintatapojen- ja työvälineiden käyttöönottoprosessi





Kyselytutkimus eri hankkeiden käyttöönotosta rautatielogistiikassa

RADIO-OHJAUS

*vastaus pakollinen

1. Kuinka hyvin hankkeen valmistelusta informoitiin operatiivisia työntekijöitä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

2. Miten hankkeen pilotointi onnistui? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

3. Oliko työntekijöitä mukana pilotoinnissa? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

4. Miten arvosasi mukaan pilotoinnissa havaitut kehityskohteet huomioitiin? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

5. Miten koulutus oli mielestäsi organisoitu? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

6. Miten koulutuksen suunnittelu (opettavat asiat) vastasi työympäristön todellista tarvetta? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

7. Onko Radio-ohjaukseen liittyen järjestetty täydennyskoulutusta? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

8. Miten arvioit, onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

9. Miten arvioit, onko hankkeen tuloksista informoitu työntekijöitä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

10. Miten arvioit, onko hankkeesta saadun palautteen perusteella tehty jatkokehitystä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

11. Miten arvioit kokonaisuutena Radio-ohjauksen käyttöönottoa? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

12. Jos vastasit yhteen tai useampaan kysymykseen arvon 1 (erittäin huonosti) tai arvon 2 (huonosti), perustelethan arviosi omin sanoin avoimeen tekstikenttään. Toivomme että annat myös mielipiteesi yleisesti Radio-ohjaus hankkeeseen liittyen. *

GSM-R-Verkko RAILI

13. Kuinka hyvin hankkeen valmistelusta informoitiin operatiivisia työntekijöitä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

14. Miten hankkeen pilotointi onnistui? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

15. Oliko työntekijöitä mukana pilotoinnissa? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

16. Miten arviosi mukaan pilotoinnissa havaitut kehityskohteet huomioitiin? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

17. Miten koulutus oli mielestäsi organisoitu? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

18. Miten koulutuksen suunnittelu (opettavat asiat) vastasi työympäristön todellista tarvetta? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

19. Onko RAILI:iin liittyen järjestetty täydennyskoulutusta? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

20. Miten arvioit, onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

21. Miten arvioit, onko hankkeen tuloksista informoitu työntekijöitä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

22. Miten arvioit, onko hankkeesta saadun palautteen perusteella tehty jatkokehitystä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

23. Miten arvioit kokonaisuutena RAILI:n käyttöönottoa? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

24. Jos vastasit yhteen tai useampaan kysymykseen arvon 1 (erittäin huonosti) tai arvon 2 (huonosti), perustelethan arviosi omin sanoj avoimeen tekstikenttään. Toivomme että annat myös mielipiteesi yleisesti RAILI hankkeeseen liittyen. *

SUOJAVAATTEET

25. Kuinka hyvin hankkeen valmistelusta informoitiin operatiivisia työntekijöitä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

26. Miten arvioit, oliko hankkeen valmisteluvaiheessa edustusta työntekijöistä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

27. Miten hankkeen pilotointi onnistui? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

28. Oliko työntekijöitä mukana pilotoinnissa? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

29. Miten arviosi mukaan pilotoinnissa havaitut kehityskohteet huomioitiin? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin	
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	>

30. Miten arvioit, onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

31. Miten arvioit, onko hankkeen tuloksista informoitu työntekijöitä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

32. Miten arvioit, onko hankkeesta saadun palautteen perusteella tehty jatkokehitystä? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

33. Miten arvioit kokonaisuutena suojavaatteiden käyttöönottohanketta? *

1 erittäin huonosti	2 huonosti	3 keskinkertaisesti	4 hyvin	5 erittäin hyvin
< <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> >

34. Jos vastasit yhteen tai useampaan kysymykseen arvon 1 (erittäin huonosti) tai arvon 2 (huonosti), perustelethan arviosi omin sanoin avoimeen tekstikenttään. Toivomme että annat myös mielipiteesi yleisesti SUOJAVAATE hankkeeseen liittyen. *

Liite 3 Henkilöhaastattelun kyselylomake vastauksineen (Haastateltava 1)

<p>Hanke: GSM-R RAILL</p> <p>Haastateltava 1</p> <p>Käsymvs</p>	<p>Vastaus</p>
<p>Hankkeen valmistelu</p> <p>Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?</p>	<p>Tarve uudistaa viestintäjärjestelmää laajemmalti, rathallintokeskus teki päätöksen että analoginen verkko on vanha, joka tulisi uudistaa. Rautatielogiikka meni muun konsernin mukana, ja tämän piti olla myös halvempi, mutta RAILL osalta järjestelmä olikin kalliimpi eikä GSM-R soveltunut kaikilla osin vaihtotyöhön. Nyt ollaan menossa kohti VIRVE:ä, joka soveltuu paremmin vaihtotyöhön. Käyttöön oton taustalla ei ollut kustannustehokkuus. Konsernin tasolla saavutettiin kuitenkin säästöä verrattuna analogiseen verkkoon. VIRVE-projekti on käynnissä.</p>
<p>Onko hankeelle määritelty projektipäällikkö?</p>	<p>Projektipäällikkö oli nimettyä konsernitasolla sekä rautatielogiikassa. Erittäin pitkä projekti joka kävi useaan otteeseen yhtiön johtoryhmässä. Vaihtoehtoja ei sinänsä ollut, koska analoginen oli päätymässä - ajurina oli käytännössä rathallintokeskus. VR:itä junaliikennöinti. Vaihtotyövestimän osalta piti olla parempi ja luotettavampi, mutta projektin edetessä huomattiin ettei koko järjestelmä oltu luotu vaihtotyövestimään. Laitevalmistaja ei voinut kunnolla kilpailuttaa koska markkinoilla ei ollut toimittajia riittävästi --> pakon sanelemaa käytännössä. Käyttöön oton yhteydessä havaittiin yhteysskatot ja muut ongelmat</p>
<p>Miten hanketta on johdettu?</p> <p>Minkälaisista eri henkilöryhmistä hankkeessa on ollut edustus. (Keitä ollut mukana)?</p> <p>Onko hankeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet?</p> <p>Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä vaivottu ja kenen toimesta?</p> <p>Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia konteklloitaja?</p> <p>Hankkeen pilotointi / osallistaminen</p> <p>Onko hanketta pilotoitu?</p> <p>Kenen toimesta hanketta on pilotoitu?</p> <p>Miten hanketta on pilotoitu?</p>	<p>ohjausryhmä --> projektipäällikkö --> seurattiin myös yhtiön johtoryhmätasolla tuotanto ja suunniteltiin vastasi rautatielogiikan osalta, mukana olivat myös käyttäjiä työntekijöiden joukosta</p> <p>Tavoitteet kustannuspohjaisia ja aikataulutettuja suunnitelmia. Verkon peitto-ongelmiin reagoitiin ja peittoalueita parannettiin niin paljon kuin se oli mahdollista</p> <p>Hanketta valmisteltiin ja vaivottiin ohjausryhmän toimesta</p> <p>Systemaattista avointa tiedottamista oli, mutta myös hankkeen valmisteluvaiheessa saattoi "levitä" puskaradion kautta tietoa. Tiedottamista hoidettiin mm. lentien ja henkilöstötilaisuuksien avulla</p> <p>Valettiin oliottolaikkakunta lossa RAILL:ä pilotointiin</p> <p>Hanketta pilotointiin vaihtotyövestimän osalta rautatielogiikan palvelutuotannossa</p> <p>Pilotointiin palveluvaluokkoihin ja miehityspaikoittain. Pyrittiin hakemaan erilaisia paikkakuntia jotta pilotointi kattaisi mahdollisimman hyvin todellisen tulevan työympäristön. Kun katvealueita havaittiin niin tämän jälkeen käytiin kaikki paikat läpi, mutta systemaattista 100% peittoa ei ollut saatavilla ja tämän johdosta investoitiin tukiasemien (aluksi investointi maksoi rathallintokeskus, mutta myöhemmin VR). Ongelmat vaihtotyövestimässä vaikuttivat myös henkilöstön tyytyväisyyteen koska laitteet eivät toimineet (verkkok) riittävästi hyvin</p> <p>Verkko-ongelmin reagoitiin ja pyrittiin parantamaan verkon kuuluvuutta asentamalla tukiasemia ongelmapaikoille</p>
<p>Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai henkilöstön näkemykset ovat huomioitu varsinaisessa käyttöönottosaa?</p> <p>Miten pilotoinnissa olevan hankkeen kohderyhmää (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen pilotoinnista?</p> <p>Hankkeen edellyttämä koulutus</p> <p>Onko koulutukselle ollut projektiryhmä tai onko koulutusta johdettu ja kenen toimesta?</p> <p>Miten koulutus on organisoitu?</p> <p>Onko koulutuksen suunnittelussa (sisältö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön mielipiteet ja kokemukset)?</p> <p>Miten on suunniteltu loppukäyttäjien koulutus, ja miten se on dokumentoitu?</p> <p>Kenen toimesta koulutus on toteutettu?</p> <p>Onko koulutuksen vaikuttavuutta arvioitu (mittarit, arvioinnit, tulokset) ja vastaako koulutus työelämätarpeita?</p> <p>Onko koulutuksessa huomioitu mahdolliset täydennyskoulutustarpeet ja miten?</p> <p>Hankkeen seuranta/ta mittaaminen</p> <p>Onko käyttöön oton jälkeen hanketta seurattu?</p> <p>Miten ja millä mittareilla (mittarit, arvioinnit, tulokset) hanketta on seurattu?</p> <p>Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?</p> <p>Onko hanketta vaivottu kokonaisuutena ja kenen toimesta?</p> <p>Onko hankkeen onnistumista arvioitu suhteessa hankeelle asetettuihin tavoitteisiin?</p> <p>Mitä tekisit toisin hankkeen osalta?</p>	<p>Koulutus oli rautatielogiikan vastuulla oman henkilöstön osalta. Koulutussuunnitelmat olivat laadittuna. Vestimässä oli katkoksia: henkilöstö ei ymmärtänyt että RAILL tuli "pakon sanelemana" käyttöön, eikä se ollut VR valinta. Ongelmia mm. akun kestot, verkko-ongelmat erityisesti vaihtotyövestimän osalta ino.</p> <p>Koulutus toteutettiin palveluvaluokkoihin, mutta pätkäkontoritasolla laadittiin koulutussuunnitelma ja -ohjelma</p> <p>Onko koulutuksen suunnittelussa (sisältö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön mielipiteet ja kokemukset)?</p> <p>Suunniteltiin huomioida silmä määrin kun se oli mahdollista. Valitettavasti itse laite oli jo tässä vaiheessa todettu, ettei sitä oltu suunniteltu vaihtotyövestimään. Keskeinen haaste oli, että räidellikeme oli ainoa joka käytti RAILL:ä joten, kehitystyö oli erittäin vaihaista. Rathallintokeskus ei ottanut kantaa vaihtotyövestimään ja ongelma jäi operaattorin vastuulle</p> <p>Koulutus oli rautatielogiikan vastuulla oman henkilöstön osalta. Koulutussuunnitelmat olivat laadittuna</p> <p>Koulutus annettiin paikallisesti pätkäkontorin johdolla/ohjauksessa. Projektiin johdolla vastuu alkatauluista sekä suunnitelman alkataulun pitämässä. Paikallisesti oli vastuunoudattaa projektin ohjeita ja määräyksiä</p> <p>Täydennyskoulutusta jouduttiin antamaan koska käyttöön otossuunnitelmaa ei noudatettu eikä johdettu riittävästi paikallisella tasolla</p> <p>On seurattu. Käyttöön ottoaika oli lyhyt, valmisteluvaiheessa "vatuotiin" ilikaa ja paine oli kova RHK:n suunnalta käyttöön ottoon</p> <p>Palautteen kautta seuranta, peittoalueiden seuranta, jouduttiin turvautumaan eri liittymiin jotka toivat kustannuksia. Johtoryhmässä "vakio" aihe ongelmiin johdosta.</p> <p>Projektiin oli veto rautatielogiikan sisällä sekava, ei tunnusi lukija / mittareita. Ei enka ymmärretty fokusta. Ei ollut riittävää sitoutumista projektiin, vaan se oli enemmän "pakkoajuttia"</p> <p>Osakeyhtiön johtoryhmän toimesta vaivottiin kokonaisuutta, myös turvallisuusohjeita valvoi projektiin toimintaa.</p> <p>Ei virallista seuranta, vaan kaikki aika meni käytännössä ongelmiin ratkomiseen. Yritettiin tehdä kaikkein tilanteen parantamiseksi, mutta keinot olivat vahvissa kun rathallintokeskus ei ottanut kantaa vaihtotyövestimän ongelmiin, toimittajaa ei kiinnostanut koska VR oli ainoa käyttäjä. Sinänsä itse projekti toteutettiin projektiohjeen mukaisesti. Projekti sinänsä oli onnistunut, mutta tuote oli huono. Pieniä sisältäisiä näkemyseroja esim. Junaliikennöinti sai hyödyä ja logistiikka kuur, mutta konsentlasolla saavutettiin säästöjä verrattuna analogiseen verkkoon</p> <p>Mememallia juurille, selvitetty tarkemmin miksi ei menty VIRVE-verkkoon RAILL:n sijaan. Oman rautatielogiikan projektin hallinnointi paremmin: mm. mittarit, alkataulut. Käyttöön otton etenemiseen enemmän huomiota --> nyt ongelmat olivat keskipisteessä. Motivaation hakenminen oli haastavaa ongelmiin lohtuen</p>

Hankkeen valmistelu	
Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?	Hankkeen kustannusarvio oli merkittävä, joten sitä käsiteltiin hallituksessakin. Poikkeusluvan ansioista pystyttiin vetureihin hankkimaan lähettyehoitlaan 2W:n alhaisemmat laitteet. Joka säästi kustannuksia useita miljoonia euroja.
Onko hankkeelle määrättyä projektipäällikköä?	Projektipäällikkö oli nimetty. Projektipäällikkö vaihtui eläköitymisen johdosta projektin edetessä.
Miten hanketta on johdettu?	Normaalina projektina, joka koostui työpaketeista. Työpaketeille oli määrätty vastuhenkilöt. Hankkeella oli ohjausryhmä, jota veti turvallisuusjohtaja. Mallina oli tallion. projekti --> työpaketit (alaprojektit). Toimintaa ohjasi ja valvoi ohjausryhmä
Minkälaisista eri henkilöstöryhmistä hankkeessa on ollut edustus (ketä ollut mukana)?	Työpaketeissa oli käyttäjien edustus (kujettajat, vaihtoyönjohtajat, konduktorit, ratatyöstä vastaavat ja ratatyötekijät) Ehtaisia toimintamalleja jouduttiin pilotoimaan runsaasti siksi, että GSM-tekniikkaa ei tässä laajuudessa oltu käytetty vastaavanlaisessa toiminnassa aikaisemmin.
Onko hankkeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet?	Valettavasti dokumentit tältä osin on jo häviöity. Hankkeella oli budjetti, joka aihitti radikaalisit. Kokonaisuutena oli pakko siirtyä analogisesta verkosta pois, koska se loppettiin. Näin oli pakko siirtyä GSM-R verkkoon. Vaihtoyön viestintään olisi voinut toteuttaa muullakin tavalla, mutta lupamietelyt olisi ollut pakko hoitaa GSM-R:llä (inframanageri edellytti). Perusteluna mm. puheluiden nautottaminen. Projekti ei ollut liiketoiminnallinen (ei siis tuonut saastolaa), vaan lähinnä "pakkoajlaa".
Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä vaihdettu ja kenet toimesta?	Hanke oli sidoksissa RHK:n Raili-verkon käyttöön. Vainsteluvalheen tilanteesta ei ole tarkkaa tietoa, mutta silloinen projektipäällikkö raportoi VR Osakeyhtiön toimitusjohtajalle tilanteesta
Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia	Tästä ei ole tarkkaa tietoa
Hankkeen pilotointi / osallistaminen	
Onko hanketta pilotoitu?	Hankkeen eri työpaketteja pilotoitiin runsaasti. Hankkeessa jouduttiin tähtömatta tilanteeseen, että käytännössä jouduttiin kehittämään teknikka toimintaan sopivaksi (erityisesti vaihtoyössä)
Kenet toimesta hanketta on pilotoitu?	Projekti vastasi pilotoimista. Piortia vedettiin kaikissa eri ammattiryhmissä. Pilotoimista raportoitin työpakettien vetäjille. Pilotoinnin tulokset käsiteltiin myös ohjausryhmässä
Miten hanketta on pilotoitu?	Vaihtoyön osaita käytännön työssä ratapuholla. Kaikkien ammattiryhmien toimesta pilotoitiin laitteita aktiivisesti
Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai henkilöstön näkemykset ovat huomioitu varsinaisessa käytännössä?	Pilotoinnin aikana valmistajat olivat tiivisti mukana ja saivat käyttäjiltä suoran palautteen ja tuotetta kehitettiin sen mukaan. Kaupallisten kanavien taajuudet häiritsevät RAILI-verkon toimivuutta. Ja tästä käytiin jopa ministertasolla keskustelua ja kaupallisten kanavien taajuuden voimakkuutta alennettiin jotta pystyttiin turvaamaan paremmin rautatieturvallisuus sekä matkustalamukavuuden parantaminen (puhelimien kuuluvuus)
Miten pilotoinnissa olevan hankkeen konderymää (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen	Operatiiviset työntekijät olivat mukana pilotoimissa, mutta mitään varsinaista koko kenttää kattavaa tiedottamista ei ollut.
Hankkeen edellyttämä koulutus	
Onko koulutukselle ollut projektiryhmä tai onko koulutusta johdettu ja kenet toimesta?	Koulutuksesta vastasi projekti (käytännössä työpaketit), eri ammattiryhmien kouluttajat kouluttivat oman henkilöstön. Koulutuksista laadittiin koulutussuunnitelmat. Jokainen liikennepaikka testattiin erikseen jotta kuuluvuus ja verkon kattavuus oli riittävä.
Miten koulutus on organisoitu?	Projekti vastasi kouluttajien kouluttamisesta ja organisaatiot (divisioonat) vastasi varsinaisesta käyttäjien koulutuksesta.
Onko koulutuksen suunnittelussa (sisäitö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön mielipiteet ja kokemukset)?	Mielestani ne huomioitiin varsin hyvin niissä rajoissa kuin se oli mahdollista. Henkilöstö oli vastaan RAILI-puheilmia koska se tiedettiin että kuuluvuus oli vaihtoyössä huono. Radio-ohjauksen käyttö helpotti tätä koska RO:lla puheviestintä oli hyvin vähäistä (vain poikkeus tilanteissa radion avulla puheella ohjaaminen)
Miten on suunniteltu loppukäyttäjien koulutus, ja miten se on dokumentoitu?	Projekti vastasi kouluttajien kouluttamisesta ja organisaatiot (divisioonat) vastasi varsinaisesta käyttäjien koulutuksesta. Koulutus suunnitella oli laadittu, jota pelattiin käyttöönottosuunnitelmaan
Kenet toimesta koulutus on toteutettu?	Koulutus annettiin divisioonien toimesta, mutta käytännössä ipsuttiin koska henkilöstö oli RAILI:a vastaan ja tämä johti silhen osaaminen koulutuksesta hävisi. Henkilöstö jouduttiin pyydettessä täydennyskouluttamaan uudelleen RAIL osaita. Valvonta käytännöstä jät esmielille, mutta tämä ei toiminut riittävästi.
Onko koulutuksessa huomioitu mahdolliset	Todennäköisesti ei ole
täydennyskoulutusarpeet ja miten?	Täydennyskoulutusta annettiin "vienhoitona" jonkin verran. Tanve perustui pyyntöihin.
Hankkeen seuranta ja mittaaminen	
Onko käyttöönottoläkeen hanketta seurattu?	Ei ole, projektiorganisaatio purettiin
Miten ja millä mittareilla (mittant, arvioimnt, tulokset) hanketta on seurattu?	Hankkeen aikana seurattiin lähinnä hankkeen aikakulun pitämistä
Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?	Täydennyskoulutus ensi vaiheessa. Myöhemmin alettiin tutkimaan puheviestintään siirtoa VIRVE-verkkoon. VIRVE-verkkoon siirtyminen on todettu läikeväksi ja tästä on oma projekti io hyvin pitkällä
Onko hanketta vaihdettu kokonaisuutena ja kenet toimesta?	Hanketta vaihdettiin kokonaisuutena projektipäällikön, ohjausryhmän sekä silloisen toimitusjohtajan toimesta
Onko hankkeen onnistumista arvioitu suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin?	Kustannusten osalta Kyllä. Projekti lähtökohtiin ja käytettävään aikaan nähden onnistunut --> työpakettien vetäjät olivat hyviä hoitajat tehtävää ehnomaisesti
Mitä tekisit toisin hankkeen osalta?	Kokopäiväinen projektipäällikkö, esimiestoiminnan kulttuuri (jos silhen olisi voinut vaikuttaa), projekti oli erittäin laaja, tuhansia käyttäjiä, esimesstoidutuminen olisi ollut olennaista. Käyttöönottoa vastustettiin jopa esimiestasolla, joka vei pohjan käytännötoilta.

Liite 4 Henkilöhaastattelun kyselylomake vastauksineen (Haastateltava 2)

Hanke: Radio-ohjauk

Haastateltava 3

Kysymys

Vastaus

Hankkeen valmistelu	
Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?	Toimeksianto VR Yhtymä Oy:n konsernin johtoryhmän toimesta ja hanke lähti käyntiin asettamiskirjeellä.
Onko hankkeelle määrätty/projektipäällikkö?	Kyllä oli. VR Koulutuskeskukselle tuli alustava selvityspöytä RO:n toteuttamisesta.
Miten hanketta on johdettu?	Hanke vieliin eteenpäin kahdella karellä. Tekeminen kehitys ja laitteisto sekä koulutus ja käyttönoitoaikkoihin määriteltäviä.
Minkälaisista eri henkilötyöryhmistä hankkeessa on ollut edustus (keitä ollut mukana)?	Hankkeessa oli mukana edustus kaikista henkilötyöryhmistä työnantajasta loppukäyttäjään asti. Mukana oli myös edustus kaikista henkilötyöryhmistä, riippumatta olivako ne alkuvaiheessa edes arvioitua loppukäyttäjiä.
Onko hankkeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet?	Hankkeen tavoitteena oli vakinnuttaa RO-toimintamalli osaksi operatiivista rataphatytöä asteittain. Tavoitteiden toteutumista seurattiin mm. peliaamalla käyttösuunnitelman toteutumiseen sekä HTV-säästötavoitteiden toteutumiseen.
Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä valvottu ja kenen toimesta?	Osaltaan hankkeen valvontaan osallistui työnantajan ja henkilöstön edustus. Viranomaisen taholta hanketta seurattiin auditointien avulla.
Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia työntekijöitä?	Hankkeen etenemisestä tiedotettiin ja informoitiin sisäisesti laajasti. Kiinnostus aiheetta kohtaa oli ilmeistä koska toimintamalli oli koko rautateella laalamittaisen käyttönoiton osalta historiallinen
Hankkeen pilotointi / osallistaminen	
Ennen hankkeen pilotoinnin aloitusta päätettiin että keskeisten sidosryhmien kanssa tutustutaan käytössä oleviin toimintamalleihin. Toimintamallien tutustuminen toteutettiin kahdessa osassa: Ensimmäinen vierailu Ruotsissa Tukholmassa (Tornbyn rataphatilla) ja toinen laajemmalla joukolla operatiivisessa toiminnassa mukana olevien kanssa Haaparannalla Green Caroon vierana. Omaan toimintana hanketta pilotointiin laalisti VR:n toimesta vuosien 2005-2007 aikana.	
Yhteistyössä liiketoimintojen ja VR Koulutuskeskuksen kanssa. -Hankkeella oli nimettyä projektipäällikkö joka lohti koko projektia. Pilotointimäärän valittiin tietoisesti operatiiviset kouluttajat. Tällä menettelyllä varmistettiin sopiva kriittisyys ja saatiin otollinen ilmapiiri asian eteenpäin viemiselle.	
Henkilöstöä ja kouluttajia on kuunneltu kehityskohteiden osalta koko toimintamallin ajan. Kehityskohteet ovat viety toteutukseen mahdolliksuuksien raiolissa. Esimerkkinä sovellusmuutokset. Työvälineet sekä valiaat. ohjelmissuopäivälykset. ine.	
Hankkeen eteneminen oli aktiivisesti henkilöstön tiedossa. Hankkeen etenemisestä tiedotettiin mm. henkilölehdessä, intrassa ja esimiesten toimesta.	
Koulutukselle asetettiin vuonna 2008 projektiryhmä jota johdettiin VR Koulutuskeskuksen toimesta. Koulutus oli oma alaprojekti jolle nimettiin projektipäällikkö. Projektipäällikkö vastasi koulutuksen sisällön, rakenteen ja laajuuden määrittästä. Projektissa oli edustettuna laajasti eri henkilötyöryhmien edustajat: Työntekijät sekä ammattijärjestöjen edustajat, työnantajan edustajat sekä eri asiantuntijat liitteen radio-ohjaukseen sekä koulutukseen.	
Koulutuksen projektipäällikkö organisoi alueelliset vastuukouluttajat jotka koulutettiin ensimmäisessä aallossa loppuvuonna 2008. Koulutus aloitettiin vastuukouluttajista jotta hanketta saatiin tehokkaasti vielyä eteenpäin, aloitetaan niistä paikoista joista oli saatavissa parhaimmat hodyt radio-ohjauksen käyttönoittamisella.	
RO-pilotti oli koulutuksen osalta syksyllä 2008. Pilotin perusteella koulutuksen sisältöä tarkennettiin yhteistyössä pilottikoulutuksen osallistuneiden opiskelijoiden kanssa. Koulutuksen sisällön ja rakenteen kehitystyötä on jatkettu yhteistyössä koulutuksen järjestäjien kanssa laakuvaan kehittämisen mallin mukaisesti.	
Loppukäyttäjien koulutuksen suunnittelu on toteutettu järjestelmällisesti ja suunnitelmat on tehty tarkasti perhdyttämisestä näytöön asti. Suunnitelmaisuuden toteutuksessa ja rakenteen säilyttämisessä avainasemassa on ollut sitoutuminen. Kouluttajina toimi alan ammattilaiset joita edellytetään myös omaa voimassaolevaa pätevyyttä, joka tuo sisältöön myös vahvaa peliaamista todelliseen työhön. Kaikki koulutukseen liittyvät suunnitelmat ovat dokumentoitu.	
vuosien 2008-2013 aikana koulutuksesta vastasi VR Koulutuskeskus. Vuosien 2014-2015 aikana koulutuksesta vastasi Kouvolan seudun ammattioisto. Vuoden 2015 aikana opolaitoksen nimeksi vaihtui Kouvolan rautatie- ja alkuiskoulutus.	
Koulutuksen vaikuttavuuta on arvioitu pilotoinnista asti ja sen vaikuttavuuden mittarina parhaimmillaan toimii vastaavuus työelämäntarpeisiin. Koulutus on nykyisellään integroitu alan peruskoulutukseen.	
Kyllä, ohjelmaa täydennetty/tarkennettu vastaamaan ammattitaitovaatimuksia.	
Hankkeen seuranta ja mittaaminen	
Hankkeessa oli alkuvaiheessa projektilla ohjausryhmä joka lopetettiin kun toiminta saatiin vakinnutettua sisällön ja toimivuuden osalta. Ohjausryhmän toiminta-alka oli noin 2 vuotta koulutuksen osalta.	
Hankkeen tavoitteena oli vakinnuttaa RO-toimintamalli osaksi operatiivista rataphatytöä asteittain. Tavoitteiden toteutumista seurattiin mm. peliaamalla käyttösuunnitelman toteutumiseen sekä HTV-säästötavoitteiden toteutumiseen. Koulutuksen osalta tavoitteita seurattiin peliaamalla koulutussuunnitelmaa toteutumiseen.	
Hankkeen hyvien tulosten perusteella käyttönoitoa laajennettiin suunnitelmaisesti ja usia käyttöpaikkoja otettiin radio-ohjauksen käytön piiriin. Radio-ohjauksen käyttöä on myös laajennettu rataphatilla linjalta tapahtuvaan vaihtotyöhön niin veturinkuljettajien kuin vaihtotyönohtajien toimesta.	
Ylläosailla valvonta tapahtui viranomaisen toimesta, mutta myös sisäisesti mm. turvallisuusyksikön toimesta. Ertlyisesti polkkeamien tutkintaan on kilnitetty huomiota. Muutoin hankkeen toteumaa on seurattu projektipäällikön, ohjausryhmän sekä konsernin ylimmän johdon toimesta.	
Kyllä on. Ilse hanke saavutti mm. noin yhtä vuotta alemmin sille asetetut kustannussäästö tavoitteet. Tavoitteiden toteumaa voidaan myös peliata suoraan kustannus- ja tehokkuusmittareiden hvvän kehityksen avulla.	
Mitä tekisit toisiin hankkeen osalta?	

Liite 5 Henkilöhaastattelun kyselylomake vastauksineen (Haastateltava 3)

Hanke: Radio-ohjaus

Haastateltava 4

Liite 6 Henkilöhaastattelun kyselylomake vastauksineen (Haastateltava 4)

Kysymys	Vastaus
Hankkeen valmistelu	
Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?	VR Osakeyhtiön hallitus teki päätöksen
Onko hankkeelle määritelty projektipäällikkö?	Kyllä oli (tuohon alkaan isola projektia kutsuttiin hankkeiksi, jolle määrättiin hankkeen vetäjä = projektipäällikkö)
Miten hanketta on johdettu?	Normaalin VR:llä käytössä oleen projektin lohtamiskaavan mukaan
Minkälaisista eri henkilöstöryhmistä hankkeessa on ollut edustus (ketä ollut mukana)?	Veturimesten liitto ja Rautatelejäisten liitto
Onko hankkeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat edustukset?	Kyllä, työmäärävahemnstavoite sekä budjettitavoite
Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä valvottu ja kenet ohjasi?	Ohjausryhmä, vetäjänä VR Yhtymä Oy:n tavaraaliikenneohjainta
Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia henkilöitä?	Jossain määrin kyllä
Hankkeen pilotointi / osallistaminen	
Onko hanketta pilotoitu?	Hankkeesta sovittiin liittojen kanssa, että ensin pilotoidaan. Pilotoinin tarkoitus oli selvittää, että onko radio-ohjauksen käyttöönotto VR:llä mahdollista.
Kenet toimesta hanketta on pilotoitu?	Pilotointia toteutettiin samalla kokoonpanolla kuin varsinaisen projektinkin
Miten hanketta on pilotoitu?	Hankittiin yhteen veturiin ro-laitteet ja toteutettiin pilotointi muutamilla paikkakunnilla (laitan erillisen materiaalin tästä)
Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai henkilöstön näkemykset ovat huomioitu varsinaisessa käytössä?	Radio-ohjauksen-softaa jonkin verran muutettiin (ja muutettiin vielä myöhemminkin), määritettiin toimintamalli jolla radio-ohjaus toteutettiin eri paikoilla sekä millä periaatteilla radio-ohjausta voi tehdä (paikkakuntakohtainen radio-ohjaus-suunnitelma)
Miten pilotoinnissa olevan hankkeen kohdeyhymää (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen etenemisestä?	Liittojen kanssa yhteistyössä. Varsinaista tiedottamista ei tässä vaiheessa toteutettu, koska pilotin jälkeen piti sopia työehdoista ja siihen meni mutama vuotta
Hankkeen edellyttämä koulutus	
Onko koulutukselle ollut projektiryhmä tai onko koulutusta johdettu ja kenet toimesta?	Koulutuksen suunnittelu ja toteutus oli osa projektia
Miten koulutus on organisoitu?	Koulutuksen suunnittelu ja toteutus oli osa projektia
Onko koulutuksen suunnittelussa (sisältö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön mielialat ja kokemukset)?	Kyllä
Miten on suunniteltu loppukäyttäjien koulutus, ja miten se on dokumentoitu?	Paikkakunnittain määritettiin koulutettavien määrä tarpeen pohjalta ja paikallisten esimiesten kanssa valittiin koulutettavat. Koulutusohjelma oli dokumentoitu.
Kenet toimesta koulutus on toteutettu?	Projektin siipien alla top-kouluttajat. Koulutuksen suunnittelusta toteutuksesta vastasi VR koulutuskeskus
Onko koulutuksen vaikutavuutta arvioitu (mittarit, arvioinnit, tulokset) ja vastaako koulutus työelämätarpeita?	Vaihtotyövaunuiden kautta jonkin verran arvioitiin sitä, että onko koulutuksella ollut vaikutusta asiaan. Koulutus oli erittäin käytännönläheistä ja kouluttajat osasivat kokemuksen karttuessa painottaa oikeita asioita
Onko koulutuksessa huomioitu mahdolliset täydennyskoulutustarpeet ja miten?	Projektissa painotettiin sitä, että jotkut saattavat tarvita enemmän henkilökohtaista ohjausta kuin joku toinen ja kouluttajalla oli iso rooli siinä, että osasi arvioida kunkin koulutettavan osaamistasoa
Hankkeen seuranta ja mittaaminen	
Onko käyttöönnoton jälkeen hanketta seurattu?	Hankkeen päättämisen ei ole tietoa.
Miten ja millä mittareilla (mittarit, arvioinnit, tulokset) hanketta on seurattu?	Radio-ohjauksen laajeneminen suhteessa suunnitelmaan, kustannukset ja vaihtotyövauniot.
Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja muutoksia?	Radio-ohjaus-softaa on jonkin verran pystyvä parantamaan. RO+ on varsinaisen projektin jatko
Onko hanketta valvottu kokonaisuuutena ja kenet ohjasi?	Luonnollisesti liiketoiminnot (unaliikennöinti ja silloinen cargo) seurasivat. Radio-ohjaus kuului yhtiön kärkihankkeisiin ja seurattiin myös johdon toimesta
Onko hankkeen onnistumista arvioitu suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin?	Kyllä on
Mitä tekisit toisin hankkeen osalta?	RO+ olisi pitänyt käynnistää heti saman projektin toimesta, nyt meni vuosia ennen kuin se käynnistyi

Hanke: Radio-ohjauk

Haastateltava 5

Kysymys	Vastaus
Hankkeen valmistelu	
Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?	Valmistelun (pilotoinnin) hoiti Junaliikennöinti, hankkeen perustamisen päätti konsernin johto
Onko hankkeelle määritelty projektipäällikkö?	Hankkeen projektilla oli kaikilla oma projektipäällikkö
Miten hanketta on johdettu?	Hanketta johti ohjausryhmä
Minkälaisista eri henkistöryhmistä hankkeessa on ollut edustus (keitä ollut mukana)?	Mukana oli Junaliikennöinti, rautatielogiikka, verkaluiston kunnossapito, hankinta ja silloinen Engineering
Onko hankkeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet?	Kyllä, taloudelliset ja aikaan sidotut
Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä valvottu ja kenen avulla?	Kyllä, ohjausryhmän valvonnassa
Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia yksiköitä?	En osaa sanoa
Hankkeen pilotointi / osallistaminen	
Onko hanketta pilotoitu?	Kyllä
Kenen toimesta hanketta on pilotoitu?	Junaliikennöinti yhteistyössä RAIL
Miten hanketta on pilotoitu?	Koeajoilla ja käytännön testeillä.
Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai ongelmat näkyivät?	Kaikki kirjatut kehityskohteet toteutettiin käyttöönotossa
Miten pilotoinnissa olevan hankkeen kohdeyritystä (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen etenemisestä?	En osaa sanoa
Hankkeen edellyttämä koulutus	
Onko koulutukselle ollut projektiryhmä tai onko koulutusta johdettu ja kenen toimesta?	Koulutusta johti radio-ohjausvastaaavassa yhteistyössä Yhtymän silloisen koulutusorganisaation kanssa
Miten koulutus on organisoitu?	Auksiksi käyttöönotto projekti ja sen jälkeen koulutusorganisaatio
Onko koulutuksen suunnittelussa (sisältö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön osaaminen ja kokemukset)?	Kyllä
Miten on suunniteltu loppukäyttäjien koulutus, ja miten se on dokumentoitu?	Koulutuksesta on laadittu koulutussuunnitelmat
Kenen toimesta koulutus on toteutettu?	Auksiksi käyttöönotto projekti ja sen jälkeen koulutusorganisaatio
Onko koulutuksen vaikuttavuutta arvioitu (mittarit, arvioinnit, tulokset) ja vastaako koulutus työelämätarpeita?	Vaikutavuuden arvioinnista en osaa sanoa, mutta koulutus vastaa tarpeita
Onko koulutuksessa huomioitu mahdolliset täydennyskoulutustarpeet ja miten?	Kyllä, kalustokoulutukset täydentävät koulutusta
Hankkeen seuranta ja mittaminen	
Onko käyttöönoton jälkeen hanketta seurattu?	Hanketta seurattiin sen päättymiseen saakka ohjausryhmä-tasolla
Miten ja millä mittareilla (mittarit, arvioinnit, tulokset) hanketta on seurattu?	Saavutetuilla kustannusäästöillä
Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehityksiä ja muutoksia?	Kyllä, radio-ohjauksen laajennushanke
Onko hanketta valvottu kokonaisuutena ja kenen toimesta?	En osaa sanoa
Onko hankkeen onnistumisesta arvioitu suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin?	Kyllä, hanke saavutti kaikki asetetut tavoitteet
Mitä tekisit toisin hankkeen osalta?	En mitään, hankkeesta tulisi muidenkin ottaa oppia

Liite 7 Henkilöhaastattelun kyselylomake vastauksineen (Haastateltava 5)

Hanke: Radio-ohjaus

Haastateltava 6

Kysymys

Vastaus

Hankkeen valmistelu

Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?

En ollut itse mukana alkuvaiheessa, mutta päätös tehty ylimmän johdon toimesta (konsernin johtoryhmä)

Onko hankeelle määrätty projektipäällikkö?

Hankeelle oli nimetty projektipäällikkö

Miten hanke on johdettu?

Hankeella ollut ohjausryhmä sekä eri alaprojekteja tarpeen mukaan

Minkälaisista eri henkilöstöryhmistä hankkeessa on ollut edustus (keitä ollut mukana)?

Alusta asti ollut mukana ammattilaisien (veturimesten- ja rautatieteiläisten liitto) edustus mukana sekä eri divisioonien edustus

Onko hankeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet?

On ollut HTV-tavoitteet ja näistä on tehty käyttönoittoaikoina tavoitteet sekä näitä on seurattu hankkeen johdon toimesta

Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä valvottu ja kenen toimesta?

On valvottu ohjausryhmän sekä konsernin johtoryhmän toimesta.

Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia työntekijöitä?

En osaa sanoa tähän, onko ollut kuinka systemaattista.

Hankkeen pilotointi / osallistaminen

Onko hanketta pilotoitu?

Pilotointi alkuvaiheessa pallonkin, mm. laitteiston testausta sekä olosuhteiden ja RO-kvvn testausta

Kenen toimesta hanketta on pilotoitu?

Junaliikennöinnin toimesta yhteistyössä rautatieteilijöiden kanssa

Miten hanketta on pilotoitu?

Eri ratapihoilla laitteiston sekä suorituskvyn osalta. Tarkastettiin mm. RO-järjestelmän soveltuvuutta Suomessa. Pilotia tehtiin 2005-2007

Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai henkilöstön näkemykset ovat huomioitu varsinaisessa käyttöönotossa?

En osaa sanoa

Miten pilotoinnissa olevan hankkeen konderymää (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen pilotoinnista?

En osaa sanoa

Hankkeen edellyttämä koulutus

Onko koulutukselle ollut projektiryhmä tai onko koulutusta johdettu ja kenen toimesta?

Projektiryhmän toimesta johdettu koulutusta ja koulutus suunnitelmat laadittu käyttönoittoaikoina perusteella. VR koulutuskeskus vastasi koulutuksen toteutamisesta suunnitelman mukaisesti.

Miten koulutus on organisoitu?

VR koulutuskeskus koulutuskeskus johti koulutusta projektiryhmän käyttönoittoaikoina pohjalta. Koulutus hoidettiin sisäisesti hyväntäällä OTO-teoria-kouluttajilla sekä työnopeustajilla

Onko koulutuksen suunnittelussa (sisäliö) huomioitu mahdollisessa pilotoinnissa esiin nousseet asiat (henkilöstön mielipiteet ja kokemukset)?

On huomioitu mahdollisuuksien mukaan kehityskohteet sekä kokemukset

Miten on suunniteltu loppukäyttäjien koulutus, ja miten se on dokumentoitu?

Oli tarkasti laadittu opetussuunnitelmat sekä koulutusmateriaalit. Koulutuksesta myönnettiin sekä arkistoitin todistukset. Lisäksi pätevyystiedot ovat kirjattu eOopI-lähtesivelmään. Myös viranomaisen (rautatieturvallisuusvirasto) auditoi toimintaa aktiivisesti VR koulutuskeskus.

Onko koulutuksen vaikuttavuutta arvioitu (mittarit, arvioinnit, tulokset) ja vastaako koulutus työelämäntapemia?

Koulutus vastasi hyvin työelämäntapemia. Tämä mahdollisesti toimintamallimuutoksia ympäri rataverkkoa. Lisäksi onat kouluttajat kentällä ovat tuoneet kehitysideoita koulutuksesta VR koulutuskeskuksen suuntaan

Onko koulutuksessa huomioitu mahdolliset täydennyskoulutustarpeet ja miten?

Mikäli koulutuksen jälkeen oli huomattavan pitkä tauko varsinaisen RO-työn aloittamisen kanssa niin on annettu tarvittaessa lisä/täydennyskoulutusta. Lisäksi projektin jälkeen on annettu erilaisia täydennyskoulutuksia mm. linjalla ajoon sekä taloudellisen alustavan koulutuksia.

Hankkeen seuranta ja mittaaminen

Onko käytönoiton jälkeen hanketta seurattu?

Painotunut käyttönoiton jälkeen enemmän turvallisuusmitareiden kautta mittaamiseen

Miten ja millä mittareilla (mittarit, arvioinnit, tulokset) hanketta on seurattu?

Painotunut käyttönoiton jälkeen enemmän turvallisuusmitareiden kautta mittaamiseen, HTV-mittareiden/säästöjen kautta mitattu onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?

Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?

linjaistuneet liikenepeäkkojen välillä, teknologian hyväntäminen tvössä, mm. kameroiden käyttö tähtystyksessä Projektivaiheessa ohjausryhmä ja konsernin johtoryhmä. Nykyään valvonta sekä tavoitteiden asettelu on osana tuotantoa (mm. tehokkuusmittarit)

Onko hanketta valvottu kokonaisuutena ja kenen toimesta?

On arvioitu ja hanke saavutti sille asetetut tavoitteet yhtä vuotta etujassa. Projektin omistuksen myötä on jatkokehitystä tehty paljon eri projektien kautta. Myös turvallisuus sekä laatu on parantunut. Henkilöstön tyytyväisyys on myös parantunut vastuun ja työnkuvan muututtamisen myötä

Onko hankkeen omistumista arvioitu suhteessa hankeelle asetettuun tavoitteisiin?

Perushankkeen osalta en varmaan mitään, mutta vetokaluston osalta olisi voinut asentaa RO-laitteet uusimpaan veturisarjatyypin. Oliko toimittajia paras mahdollinen, huomioiden että Suomi on edelleen alnoa naa Euroopassa joka käyttää ko-

Mitä tekisit toisin hankkeen osalta?

toimittajain laitteistoa? Jos olisi laitteisto jota myös muut käyttäisivät Euroopassa niin jatkokehitys olisi helpompaa

Kysymys	Vastaus
Hankkeen valmistelu	
Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?	Sopimus loppumassa aiemmasta suojavaate hankkimasta, joten oli luonnollista kilpailuttaa uudet toimittajat tuottamaan ja palvelemaan yrityksen kokonaisratapaita.
Onko hankkeelle määritelty projektipäällikkö?	Kyllä oli.
Miten hanketta on johdettu?	Projektipäällikkö koko hankkeen ajan.
Minkälaisista eri henkilöstöryhmistä hankkeessa on ollut edustus (ketä ollut mukana)?	Tuotantjohtaja, Turvallisuuspäällikkö, 2 henkilöä Hankkimasta, 2 Työsuojeluvaihtuettua sekä vaatteiden testaajat, noin 20 henkilöä (operatiivisia työntekijöitä). Hankkeen osalta pyrittiin osallistamaan mahdollisimman paljon henkilöstöä eri henkilöstöryhmistä hankkeen alusta asti.
Onko hankkeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet?	Hankkeelle asetettiin selkeät arviointikriteerit: Vaatteiden yleiset, sekä käyttäjien vaatimat pakolliset ominaisuudet (mm. taskut, hinnat, lenkki sekä perusmallin mukainen sopivuus ja istuvuus) ja mahdolliset muut lisätarpeet (mm. pesun- ja lian kesto ja kestävyys eri säätösuhteissa). Myös pesu- ja vaihteluun tuottajat kilpailutettiin osana suojavaatehankintaa.
Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä valvottu ja kenen johtoryhmä valvoi ja johtoryhmälle raportoitin säännöllisesti hankkeen etenemisestä.	Johtoryhmä valvoi ja johtoryhmälle raportoitin säännöllisesti hankkeen etenemisestä.
Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia	Kyllä on mm. esimiesten, infomonitorien, verstaan sekä henkilöstötohtien kautta.
Hankkeen pilotointi / osallistaminen	
Onko hanketta pilotoitu?	Kyllä on.
Kenen toimesta hanketta on pilotoitu?	Eriksään määrättyinä palvelutuotannon palvelusyksiköissä nimettyjen henkilöiden toimesta.
Miten hanketta on pilotoitu?	Loppukäyttäjistä koostuva ryhmä (noin 20 henkilöä) testasi 10 viikon ajan, siten että aluksi 4 viikkoa, jolloin kärsittiin jatkuon pääsevät toimittajat. Jatkotestaus kesti noin 6 viikkoa jonka aikana palvelupäälliköt, työsuojeluvaihtuettut ja henkilöstö pääsi testamaan/kommentoimaan suojavaatteita.
Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai henkilöstön näkemykset ovat huomioitu varsinaisessa käytönnotossa?	Koko pilotoinnin ajan oli käytössä erillinen arviointilomake jonka mukaan testattavia vaatteita pisteytettiin. Loppukäyttäjien antamalla arvioinnilla oli suuri painoarvo lopullisen toimittajan valinnassa. Vaatetoimittajissa olevista viivestyä johtuen hankkeen pilotointivaihetta jouduttiin kerran jatkamaan, mutta se ei vaikuttanut oleellisesti hankkeen kokonaisuuteen.
Miten pilotoinnissa olevan hankkeen kohdeyrhmää (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen	Säännöllinen tiedottaminen eri henkilöstöfoorumissa. Verstas, infomonitorit, esimiehet, henkilöstötohtit.
Hankkeen seuranta ja mittaaminen	
Miten ja millä mittareilla (mittarit, arvioinnit, tulokset) hanketta on seurattu?	Varsinainen seuranta ja mittaaminen on jätetty paikallisesti esimiesten vastuulle ja loppukäyttäjille otona.
Onko hankkeen seurannan perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?	Jatkokehitystä tehtiin aktiivisesti käyttäjien toiveiden perusteella siltä osin kun ne mahdollista toteuttaa. Esim. VIRVE-radionle tehtiin kiinnike sekä etutaskun suurentaminen radiota varten
Onko hanketta valvottu kokonaisuutena ja kenen toimesta?	Projektipäällikön ja tuotantjohtajan toimesta valvottiin aktiivisesti sekä myös looisitikan johtoryhmän toimesta
Onko hankkeen onnistumisista arvioitu suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin?	Hyvin laaditun hankesuunnitelman avulla projektin vetäminen oli helppoa ja asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Loppukäyttäjien osallistaminen oli hankkeen onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa
Mitä tekisit toisin?	Kokonaisuutena projekti oli onnistunut.

Liite 9 Henkilöhaastattelun kyselylomake vastauksineen (Haastateltava 7)

Kysymys	Vastaus
Hankkeen valmistelu	
Mistä/kenen toimesta päätös (toimeksianto)?	päätös n. 2 vuotta sitten. Johto-->Toimintamalli ja vanhat suojavaatteet tulisi uudistaa--> määrääkälläinen soojimus
Onko hankkeelle määritelty projektipäällikkö?	Projektipäällikkö oli nimettyä joka johti hanketta
Miten hanketta on johdettu?	Hankinnasta oli nimettyä henkilö, joka hoiti hankinnan julkisen ja juridisen puolen, muutoin projektia johti projektipäällikkö johto, hankinta, loppukäyttäjät. Käyttäjäkokemukset Siilingärveltä ja Kotkasta. Suojavaatteista kerättiin kommentteja erittäin aktiivisesti mm. seuraavilta ryhmiltä: rautatielogistikan työsuojeluvaltuutetut ja palvelupäälliköt ja yksiköiden henkilöstö avioi ja pisteytti hankkeessa mukana olevien vaatteiden ominaisuudet sekä määrittivät tarpeet todellisen työn kautta, jotta tuleva vaateetus soveltui parhaalla mahdollisella tavalla käytännön työhön.
Onko hankkeelle asetettu selkeät ja mitattavissa olevat	
Onko hankkeen valmistelua ja etenemistä valvottu ja kenen toimesta?	Hanke oli suunniteltu alusta loppuun jolle oli tehty hankesuunnitelma. Tätä suunnitelmaa valvottiin aktiivisesti projektipäällikön sekä tuotantojohtajan toimesta. Projektilla (hankeryhmä) oli viikoittain skype tapaamiset jossa seurattiin mm. aikataulua ja olko ongelmia esiintynyt projektissa. Hankeryhmässä olivat mukana myös 2 työsuojeluvaltuutettua (Siilingärveltä ja Kotkasta). Hanketta seurattiin myös osaltaan laadustiikkadivisioonan johtoryhmän toimesta.
Onko hankkeen valmistelusta informoitu operatiivisia työntekijöitä?	Informoitiin aktiivisesti hankkeen etenemisestä sekä tuloksista mm. verstaalla, karttaali-infossa. Divari-lehdessä juttu sekä infononitrien kautta oli tiedotteita. Lisäksi käsiteltiin palvelutuotannon johtoryhmän tapaamisissa.
Hankkeen pilotointi / osallistaminen	
Onko hanketta pilotoitu?	on erittäin kattavasti
Kenen toimesta hanketta on pilotoitu?	Projektin ja palvelutuotannon toimesta (nimeyt testiaiat)
Miten hanketta on pilotoitu?	Pilotoitiin todellisessa työssä 10 viikon ajan. Pilotoitiin mm. lian lähteminen vaatteista, vaatteiden soveltuvuus todellisessa työssä (huomioiden mm. taskujen koko sekä sijainti) sekä pakkaskestävyystesti (vaatteille tehtiin teollisuuspakastimessa kylmyydenstetotesti). Testauksiin oli määritelty kaavake jota testaajat täyttivät. Piloiissa testattiin 5 toimittajan kesä- ja talviavaatteet.
Miten pilotoinnissa esiin nousseet kehityskohteet tai henkilöstön näkemykset ovat huomioitu varsinaisessa käytönoorossa?	Kalkista pilotoinneista oli pisteytyskaavake, jonka testaaja täytti. Kaikki lomakkeet analysottiin ja tehtiin näistä yhteenvedo joka oli tukena päätöksen teossa. Käyttäjäkokeumuksella oli suurin painoarvo valintaa tehdessä sekä kehityskohteiden tunnistamisessa
Miten pilotoinnissa olevan hankkeen kohdeyhmiää (operatiiviset työntekijät) on informoitu hankkeen	Informoitiin aktiivisesti pilotoinnin etenemisestä sekä tuloksista mm. verstaalla, kvartaali-infossa, Divari-lehdessä juttu sekä infononitrien kautta oli tiedotteita. Lisäksi käsiteltiin palvelutuotannon johtoryhmän tapaamisissa
Hankkeen seuranta ja mittaaminen	
Miten ja millä mittareilla (mittarit, arvioinnit, tulokset) hanketta on seurattu?	Käsitelty logistikan johtoryhmässä, mutta varsinaisia mittareita tai tuloksiin peliausta ei ollut eikä olisi oikein ollut toteuttavissakaan.
Onko hankkeen seuraman perusteella tehty jatkokehitystä ja millaista?	Jatkokehitystä tehtiin aktiivisesti käyttäjien toiveiden perusteella siltä osin kun ne mahdollista toteuttaa. Esim. VIVE-radiloile tehtiin kinnike sekä etutaskun suurentaminen radiota varten
Onko hanketta valvottu kokonaisuutena ja kenen toimesta?	Projektipäällikön ja tuotantojohtajan toimesta valvottiin aktiivisesti sekä myös laadustiikan johtoryhmän toimesta
Onko hankkeen onnistumista arvioitu suhteessa hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin?	Hanke on onnistunut hyvin, käyttäjiä kuunneltiin aktiivisesti. Pieniä viiveitä toimituksissa joten testausvaihetta jatkettiin. Tavoitteisiin päästiin projektin osalta (ei mitattavia tavoitteita jota vasten peliata). Henkilöstö oli tytyväinen koska he kokivat että olivat päässeet vaikuttamaan hankkeeseen testausien ansiosta ja heitä oli kuunneltu sekä tuotetta jatkokehitetty heidän näkemyksiensä mukaan. Perussuunnitelu hankkeen osalta oli erinomainen joka mahdollisti hyvän onnistumisen projektin osalta. Tausiatvö oli tehty hyvin (mm. lait ja määrätkseset suojavaateominaisuuksien osalta)
Mitä tekisit toisin?	Jo heiti alussa yksiselitteinen projektin vetovastuun määritys – nyt alussa hieman epäselvä vastuunjako. Toki tilanne selkeytyi sitten ja projekti oli onnistunut